

## تدوین و ارزیابی مدل رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس : رویکرد ترکیبی

سعیده علیمحمدی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

\* مسلم صالحی، استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

عبداله احمدی، استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

مژگان امیریان زاده، استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

doi 10.52547/MEO.10.2.13

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش تدوین و ارزیابی مدل رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس بوده است. روش پژوهش به لحاظ هدف رویکرد آمیخته و با بهره‌گیری از روش اکتشافی متوالی از نوع ابزار سازی و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، آمیخته بود. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش توصیفی و پیمایشی استفاده گردید. جامعه آماری در بخش کیفی شامل کارشناسان که دارای تخصص و تجربه و سابقه کار بالا در اداره کل آموزش و پرورش استان فارس به تعداد ۲۵ نفر بودند و در بخش کمی شامل کلیه کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس بودند. نمونه‌گیری با استفاده از رویکرد هدفمند و با به کارگیری ملاک اشباع نظری ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه ساختارمند و در بخش کمی پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی از طریق نرم افزارهای اس پی اس ۲۶ و اسمارت پی ال اس ۶ انجام شد. روایی پرسشنامه به روش روایی محتوایی و جرح و تعدیل توسط متخصصین صورت گرفت. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۹۹ به دست آمد، سپس برازش مدل مذکور مورد بررسی و تایید قرار گرفت. یافته‌ها، براساس شبکه مضامین رهبری اخلاقی، سازمان آموزش و پرورش فارس در بخش کیفی شامل ۴ مضمون فراگیر و ۱۳ حیطه دانشی، خود مراقبه‌ای، آگاهی‌های اخلاقی، ذاتی، نظارتی، هدایت‌گری، ارتباطی، تسهیم قدرت، مردم‌سالاری، استعدادپروری، هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی، ارزش‌شناختی (مضامین سازمان‌دهنده) و هر یک نیز دارای مؤلفه‌های گوناگون (مضامین پایه) بودند که ۲۴۹ مضامین پایه را درباره رهبری اخلاقی کشف نمود. یافته‌های بخش کمی نتایج بخش کیفی را تایید کردند.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، رویکرد آمیخته، سازمان آموزش و پرورش

\* نویسنده مسئول: [mlsalehi@yahoo.com](mailto:mlsalehi@yahoo.com)

دریافت مقاله: ۹۹/۱۱/۲۶ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۳/۲۹


## The Development and evaluation of Ethical Leadership Model in the Education organization of fars: A Mixed Approach

**Saeideh Alimohammadi**, PhD Student in Educational Management, Department of Educational Management, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

\***Muslim Salehi**, Assistant Professor, Department of Educational Management, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

**Ebadollah Ahmadi**, Assistant Professor, Department of Educational Management, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

**Mojgan Amirianzadeh**, Assistant Professor, Department of Educational Management, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

 10.52547/MEO.10.2.13

### Abstract

The main purpose of this study was to develop and evaluate a model of moral leadership in the Education Organization of Fars Province. The research method was mixed in terms of purpose and using a sequential exploratory method of instrumentation and in terms of data collection. In the qualitative part, the content analysis method was used and in the quantitative part, the descriptive and survey method was used. The statistical population in the qualitative section included experts with high expertise, experience and work experience in the General Directorate of Education of Fars Province, and in the quantitative part included all the experts of the General Directorate of Education of Fars Province. Sampling was continued using a targeted approach using the theoretical saturation criterion. The data collection tool was a semi-structured interview in the qualitative part of the research and a researcher-made questionnaire in the quantitative part of the research. Data analysis was performed using factor analysis method through SPSS 26 and Smart PLS 6 software. The validity of the questionnaire was done by content validity and injury and adjustment by experts. The reliability of the questionnaire was 0.99 through Cronbach's alpha and then the fit of the model was examined and confirmed. Findings: Based on the Network of Ethical Leadership Themes, Fars Education Organization in the qualitative section includes 4 comprehensive themes and 13 areas of knowledge, self-meditation, ethical, intrinsic, supervisory, guidance, communication, power sharing, people Dominance, aptitude, ontology, epistemology, cognition (organizing themes) and each had different components (basic themes) that discovered 249 basic themes about moral leadership. Quantities of the quantitative section confirmed the results of the qualitative section.

**Keywords:** Ethical Leadership, Mixed Method, Education Organization

---

\* Corresponding author: [mlsalehi@yahoo.com](mailto:mlsalehi@yahoo.com)

Receiving Date: 14/2/2021 Acceptance Date: 19/6/2021

## مقدمه

در عصر حاضر، سازمان ها به بخشی مهم از زندگی بسیاری از افراد جامعه تبدیل شده اند، به طوری که افراد با استخدام و عضویت در سازمان ها ساعات زیادی از عمر خود را در این محیط های کاری سپری می کنند و کیفیت گذران این ساعات طولانی هم برای افراد و هم برای سازمان ها، مسئله ای بسیار با اهمیت است. امروزه افراد انتظار دارند در سازمان مورد توجه و احترام قرار گیرند و به خوبی درک شوند که این امر محث رهبری اخلاقی را مطرح می کند. افراد دوست دارند صداقت، درستکاری، قابلیت اعتماد، اعتماد به نفس و اینکه بخشی از سازمان هستند را احساس کنند (Karami, Mirkamali and Pourkaram, 2016). در تجزیه و تحلیل سازمان های دولتی امروزه پرداختن به اخلاق و ارزش های اخلاقی یکی از الزامات است و رهبران سازمان نیز برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند باید بدون استثناء و اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند (Hazrati and Memarzadeh Tehran, 2014). سازمان ها نقش بزرگ در بیان رهنمودهای اخلاقی در سازمان ها دارند آنها بر رفتار پیروانشان از طریق پاداش دادن به رفتارهای مثبت و اخلاقی و تنبیه برای رفتارهای منفی و غیر اخلاقی تاثیر دارند (Shirvani., JahangirFard, sanatigar, Ahmadi, 2015 و DeConinck, 2015).

مدیریت یکی از مهم ترین فعالیت های انسان به شمار می رود. اهمیت و ضرورت مدیریت از زمانی که انسان متوجه شد که خیلی از کارهای خود را به تنهایی نمی تواند انجام دهد، معلوم شد. هر چقدر جامعه از گروه های بیشتری برای انجام فعالیت ها استفاده می کند، فعالیت گروه ها پیچیده تر و هدایت آنها برای رسیدن به هدف مشکل تر می شود. بنابراین محث مدیریت به صورت علم آن هم در ابعاد و حوزه های گوناگون مورد پژوهش متخصصان این امر قرار گرفته است. کلمه مدیر به معنای کسی که اداره کننده و هماهنگ کننده گروهی برای رسیدن به هدفی مشترک می باشد و گاهی اوقات در فرهنگ ما به معنای مرشد، راهنما، رهبر نیز به کار می رود، بعضی با ذکر وظایف مدیر از جمله برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل به تعریف مدیریت می پردازند. کلمه رهبری در بسیاری از سطوح مختلف علوم انسانی از جمله علوم سیاسی، اجتماعی، مذهبی و مدیریتی به کار رفته است که در همه این علوم با کمی اختلاف به معنای نفوذ در افراد و ایجاد تغییر و هدایت در رفتار آنها برای رسیدن به هدف است (Avey, Palanski & Walumbwa, 2010). مطهری معتقد است که: «رهبر به یک تعریف کسی است که سبب تسهیل گروه در نیل به هدف رهبری شود، به عبارت دیگر وی آسانگر نیل به مقصود است» (Motahari, 1995). البته اهداف در علوم و عرصه های مختلف، متفاوت است. در علم مدیریت هنری فایول برای اولین بار رهبری را تحت عنوان «جهت دهی یا دستوردهی» به عنوان یکی از وظایف پنج گانه مدیریت مطرح کرد. سپس کلمه هدایت در زبان فارسی جایگزین آن شد. در حال حاضر به معنای

توانایی دیگران به کوشش مشتاقانه جهت کسب اهداف معین به کار می‌رود و اساس فرآیند رهبری توان تأثیرگذاری یک فرد بر دیگران است. اولین و مهم‌ترین نظریه که مدیریت را به مثابه علم مطرح کرد نظریه تیلور است «علم به جای تجربه محض، هماهنگی به جای استقلال فردی و حداکثر تولید به جای محدودیت محصول، هدف نهایی مدیریت علمی، پرورش هر یک از کارکنان به حداکثر ظرفیت اوست».

(Chooppawa, Sirisuthi, Ampai, Sripathar, 2012) نظریه تیلور شروع خوبی برای بحث علمی درباره مدیریت بود ولی مهم‌ترین مشکل این نظریه، عدم توجه به مسائل انسانی و روح افراد سازمان بود. در نظریه‌های پس از آن و در اثر مواجه شدن با مشکلات به این موضوع نیز پرداخته شد. نظریه‌های رهبری بیشتر پس از پرداختن به شخصیت انسان‌ها مطرح شد. در این نظریه‌ها رهبری خود به دو نوع تقسیم شده است. اولی رهبری سازمان‌دهنده که به دنبال تحقق اهداف سازمان و راه‌های رسیدن به این اهداف است و دیگری رهبری روحیه‌بخش که هماهنگی و حسن‌نیت در گروه ایجاد می‌کند و روحیه پیروان را بالا نگه می‌دارد (Kanokorn, Wallapha, Ngang, 2010).

امروزه با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان‌ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی را به خود جلب کرده است. فهم مسائل مرتبط با سازمان‌ها به تأثیرگذاری بیشتر آنها منجر می‌گردد (Currie, Dingwall, Kitchener, Waring, 2012) یکی از مسائلی که در چهار دهه پیشین از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران بوده است، سبک‌های رهبری می‌باشد (Mehrabi, 2013). مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد.

(Mosadeghrad, 2005) در این میان، سبک رهبری اخلاقی از ارزش ویژه‌ای برخوردار است و به گفته ارونسون، رهبری اخلاقی در حال تبدیلی شدن به مهم‌ترین ابزاری است که رهبران می‌توانند به وسیله آن بر افراد در سازمان و عملکرد سازمانی آنها تأثیر داشته باشند (Aronson, 2001). از طرفی در سال‌های اخیر رسوایی‌های اخلاقی رهبران، تبعیض، باندبازی و تحریف مسایل در همه جا از سازمان‌های تجاری و دولتی گرفته تا کلیسا در صدر اخبار سرتاسر دنیا قرار گرفته است. در نتیجه توجه عموم را به رهبری اخلاقی معطوف نموده است.

رهبری اخلاقی یکی از رویکردهایی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی، به طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است و عبارت از نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان از طریق ارتباط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری است.

(Lee, Choi, Youn, Chun, 2017) رهبران اخلاقی به عنوان افرادی پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و

درستکار مشخص می‌شوند که تصمیمات متعادل و خوب می‌گیرند، غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می‌کنند و معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم و از پاداش‌ها و تنبیه‌ها استفاده می‌کنند تا در نتیجه شاهد محیطی سالم با بهره‌وری بالا در سازمان باشند (Brown, Treviño & Harrison, 2006: 120).

رهبری اخلاقی یکی از زیرشاخه‌های رفتارهای اخلاقی است که اخیراً به مسئله مهمی تبدیل شده است (Avey, Palanski, Walumbwa, 2011).

رهبران سازمانی نقش عمده‌ای در ایجاد رهنمودهای اخلاقی در سازمان دارند. آنها بر رفتار پیروان از طریق پاداش دادن به رفتارهای اخلاقی و تنبیه رفتارهای اخلاقی تأثیر دارند (Derakshanhmehr, Jabarzadehkangarloooyi & Bahri, 2018). مدیریت و رهبری در سازمان‌های امروزی تنها با توجه به اقتضای محیط بیرونی و درونی، و متناسب با تحول‌ها، اهمیت پیدا می‌کند. در همین راستا، رهبری در بسیاری از سازمان‌ها، یکی از ضرورت‌های اصلی انجام فعالیت‌ها است. به ویژه این‌که رسوایی‌های اخلاقی در زمینه کسب و کار، اهمیت پرسش‌هایی را درباره نقش رهبری در شکل‌گیری رفتار اخلاقی افزایش داده است. (Yilmaz, 2010) سازمان‌ها باید مدیران و کارکنانی را استخدام کنند که توانایی انجام کار با ارزش را داشته باشند و برای دوره‌های آموزشی - اخلاقی کارآمد، برنامه ریزی و رویه‌هایی را تدوین کنند که از ارزش‌ها حمایت کنند (Hazrati and Memarzadeh Tehran, 2014). رهبری اخلاقی قادر است با هدایت اخلاقی، ایجاد فضای کاری قابل اعتماد، عمل‌گرایی، صداقت در تعامل‌ها و روابط، و الگو بودن، کارکنان مراکز و سازمان‌ها را به تلاش بیشتر و کارایی و اثربخشی رهنمون سازد تا بتوانند با تهاجم فرهنگی مقابله کنند. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که در پژوهش‌های پیشین، نتایج مثبت رهبری اخلاقی بر سازمان‌ها ثابت شده‌اند. مقتضای این نوع رهبری، توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای موثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است. (Yilmaz, 2010) یکی از مسائلی که در چهار دهه پیشین از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران بوده است، سبک‌های رهبری می‌باشد (Mehrabi, 2013). رهبری به‌منزله توانایی اثرگذاری بر یک گروه، برای دستیابی به اهداف توافق‌شده تعریف شده است (Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Boulanger, Corrigan & Dore, 2004: 21).

به همین دلیل ما امروزه شاهد انقلاب بزرگی در نظریه‌های شناخته‌شده رهبری هستیم (Yuki, 2008). یکی از این نظریه‌ها سبک رهبری قابل اعتماد است که مبدأ آن از دامنه روانشناسی مثبت و رفتار سازمانی مثبت است. (Luthans, Avolio, 2003) با توجه به اینکه نفوذ و اعتماد، جوهره رهبری تعریف شده است، رهبران می‌باید به منظور هدایت اثربخش و مفید سازمان‌ها نفوذ اجتماعی مثبتی در میان کارکنان داشته باشند (Cooper, Scandura, Schriesheim, 2005)؛ زیرا یکی از عوامل تعیین‌کننده‌ای

که رابطه‌ای قوی با کیفیت و نوع نگرش‌ها، انگیزه‌ها و عملکرد کارکنان دارد، میزان اعتماد کارکنان نسبت به رهبر سازمان و قابل اعتماد یافتن او از دیدگاه آنان است (Cooper et al, 2005). بر اساس این، هرچه قابلیت اعتماد رهبر (به‌عنوان منبع نفوذگذار) بیشتر باشد، نفوذ هم بیشتر و هم پایدارتر خواهد بود (Aronson, 1999, translate: Shekarshekan, 2007). بنابراین، رهبری قابل اعتماد بیشترین و پایدارترین نفوذ را به دنبال دارد. در سبک رهبری قابل اعتماد رهبر و پیروانش به حد آگاهی دست می‌یابند و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آنها برقرار می‌شود (Giallonardo, Wong, Iwasiw, 2010). رهبری قابل اعتماد سطحی از آگاهی و نمایش الگویی از گشودگی و شفاف‌سازی در رفتار با دیگران از طریق تسهیم اطلاعات برای تصمیم‌گیری، پذیرش دستاوردهای دیگران و آشکارسازی ارزش‌ها، انگیزه‌ها و احساسات خود است؛ به گونه‌ای که زیردستان بتوانند شایستگی‌ها و اخلاق رهبر را به روشنی در اعمال و رفتارهای او مشاهده کنند (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2011).

در مجموع رهبران قابل اعتماد از نظر ذهنی پیروان را ترغیب می‌کنند که در تعامل پویا بحث و تبادل نظر کنند و تلاش کنند برای مسائل سازمانی راه‌حل‌های خلاقانه‌ای مطرح کنند؛ بنابراین رهبران قابل اعتماد می‌توانند با اعمال روش‌های رهبری خود بر بسیاری از متغیرهای فردی و سازمانی تأثیر بگذارند که در میان این متغیرهای فردی و سازمانی به خشنودی از شغل، کیفیت زندگی و سرمایه‌های روانشناختی کارکنان اشاره می‌شود. علاوه بر تأثیری که رهبری قابل اعتماد بر توسعه سرمایه‌های روانشناختی دارد، پژوهش‌های انجام‌شده (Olaniyan, Hystad, 2016)، (Giallonardo, Wong, Iwasiw, 2011)، (Walumbwa et al, 2008)، (Taghizadeh & Asadi, 2013) نشان‌دهنده تأثیر رهبری قابل اعتماد بر خشنودی از شغل است و پژوهش‌های انجام‌شده (Gulaçti, 2010)، (Malouff, Thorsteinsson, Schutte, Bhullar, Rooke, 2010)، نشان‌دهنده تأثیر رهبری قابل اعتماد بر خشنودی از زندگی است.

مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد (Mosadegh rad, 2005). در این میان، سبک رهبری اخلاقی از ارزش ویژه‌ای برخوردار است و به گفته ارونسون، رهبری اخلاقی در حال تبدیلی شدن به مهمترین ابزاری است که رهبران می‌توانند به وسیله آن بر افراد در سازمان و عملکرد سازمانی آنها تأثیر داشته باشند (Aronson, 2001). از طرفی در سال‌های اخیر رسوایی‌های اخلاقی رهبران، تبعیض، باندبازی و تحریف مسایل در همه جا از سازمان‌های تجاری و دولتی گرفته تا کلیسا در صدر اخبار سرتاسر دنیا قرار گرفته است. در نتیجه توجه عموم را به رهبری اخلاقی معطوف نموده است

(Brown et al, 2005). رهبری اخلاقی را در دو جنبه اصلی مفهوم سازی کرده‌اند که عبارت‌اند از: جزء شخص اخلاقی شامل امانتداری، نگرانی برای دیگران، عدالت محوری، و قابلیت اعتماد و جزء مدیر اخلاقی شامل برقراری ارتباط، پاداش و تنبیه، تأکید بر استانداردهای اخلاقی و مدل سازی نقش رفتار اخلاقی (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, 2004). ابعاد مهم اخلاقی در ارتباط با مقوله رهبری عبارت‌اند از: احترام، خدمتگزاری، عدالت، درستکاری و مشارکت (Resick, Hanges & Dickson, 2006). سبب و صداقت، آگاهی اخلاقی، جامعه محوری یا مردم مداری، انگیزه بخشی، تشویق و توانمندسازی و مدیریت پاسخگویی اخلاقی را از ابعاد مهم رهبری اخلاقی محسوب می‌کند (Brown et al, 2005). ابعاد رهبری اخلاقی را شامل روابط بین فردی، الگو بودن و عملگرایی ذکر کرده‌اند (Yilmaz, 2006). اخلاق ارتباطی، اخلاق محیطی و اخلاق در تصمیم گیری را در مورد رهبری اخلاقی ذکر کرده است. از نظر (Bowen, 2007) داشتن رفتار منصفانه، به اشتراک گذاری قدرت و شفاف سازی نقش از ابعاد مهم رهبری اخلاقی محسوب می‌شود (Ritamen, 2015). در خصوص ضرورت این پژوهش باید گفت که پژوهش‌های مختلفی تحت عنوان رهبری اخلاقی و تاثیر آن بر متغیرهای مختلف مانند توانمندسازی، انطباق پذیری، اثربخشی، رضایت شغلی در دیگر سازمان‌ها انجام شده‌اند. همچنین، در برخی از پژوهش‌ها، فقط به ابعاد پرداختند، برای نمونه: (Esmailzadeh, Doostar & Mostaghimi, 2015)، (Falehi, Nasesfahani, Ghazanfari & Amerinasab, 2013)، (Hasanmoradi & Esmailirad, 2014)، (Karami et al, 2016)، (Dehghanan, Adibpoor, Ferdosi & Shojaei, 2015). برخی دیگر فقط به مولفه‌ها پرداختند مانند، (Sadrinobakht, 2014)، (Bagherinoori, 2014)، (Mosavijad & Baharloo, 2014) و برخی نیز فقط به ویژگی‌ها و شاخص‌های رهبری اخلاقی اشاره کردند (Baharloo et al, 2014)، (Zohry et al, 2015)، (Hazrati & Memarzadehtehran, 2015)، (Golparvar et al, 2011). از اینرو، اغلب نتوانستند چارچوب منسجم و جامعی از رهبری اخلاقی و در کل مفهوم سازی آن ارائه دهند. بنابراین، در این پژوهش با بررسی پژوهش‌های پیشین و ارائه دسته‌بندی جدیدی از آنها به طراحی مدل رهبری اخلاقی در مدیران آموزش و پرورش استان فارس پرداخته می‌شود (Esmailzadeh et al, 2015). ابعاد رهبری اخلاقی را شامل انصاف، شفافسازی نقش، و تسهیم قدرت معرفی کردند (Amiri & Dehghanizanganeh, 2013) ویژگی‌های رهبری اخلاقی را صداقت، قابلیت اطمینان، امین بودن، خلوص، تصمیمگیری دموکراتیک، مشارکت حمایتی، و دلسوز و مهربان بودن بیان کردند. (Engelbrecht, Heine, Mahembe, 2017) به بررسی صداقت، رهبری اخلاقی، اعتماد، و تعامل کار پرداختند (Kalshoven, Den Hartog, De Hoogh, 2011). انصاف، صداقت، راهنمایی اخلاقی، مردم مداری، تسهیم قدرت، شفافسازی نقش و نگرانی برای ثبات را از ابعاد رهبری اخلاقی برشمرده‌اند. ارزش‌های اساسی در ارتباط با رهبری اخلاقی عبارت‌اند از: نوعدوستی، صداقت،

یکدلی، توانمندسازی، انصاف و عدالت (Kalshoven et al., 2011) (Copeland, 2015). برای رهبری اخلاقی هفت بعد در نظر گرفتند که شامل مردم گرایی، انصاف، تسهیم قدرت، نگرانی برای ثبات، راهنمایی اخلاقی، وضوح نقش، و صداقت می‌شود. انصاف به این معنی است که اقدام‌های رهبری از گروه خاصی طرفداری نکند و با پیروان عادلانه رفتار کند و انتخاب‌هایش منصفانه و اصولی باشد. تسهیم قدرت به معنای اجازه دادن به پیروان برای اظهارنظر در تصمیم‌ها و گوش دادن به ایده‌ها و نظرهای آنها است. وضوح نقش به معنی مشخص کردن مسئولیت‌ها، انتظارات، و اهداف عملکرد است. مردم گرایی، اشاره به مراقبت، حمایت، و احترام به پیروان دارد. صداقت به معنای عمل به وعده‌ها و باثبات بودن اقدام‌ها و سخن رهبری است. راهنمایی اخلاقی به معنای گفتگو کردن درباره اخلاق، توضیح دادن قواعد اخلاقی، و ترویج و پاداش دادن به رفتار اخلاقی است و در نهایت، مفهوم نگرانی برای ثبات، بیانگر پایش محیطی است (Dehghanan et al., 2015). بر اساس مطالب بیان شده می‌توان گفت رهبری اخلاقی و حاکمیت آن در آموزش و پرورش می‌تواند به میزان بسیار چشمگیری بر اثر بخشی این سازمان تأثیر بگذارد؛ و سازمان را در جهت کاهش تنش‌ها و کاستی‌ها یاری نماید. حال با توجه به اهمیتی که رهبری اخلاقی در نظام آموزشی پیدا کرده است سازمان آموزش و پرورش فارس از این امر به‌عنوان متولی امر تعلیم و تربیت در استان پهناور و کهن فارس، مستثنی نیست. علیرغم اهمیت بالای رهبری اخلاقی و نقش آن در توسعه سازمان آموزش و پرورش، در اندازه‌های مناسب خود مورد مطالعه قرار نگرفته و بیشتر به مفهوم عام رهبری در منابع موجود مرتبط با سازمان آموزش و پرورش فارس پرداخته شده است. همچنین بررسی پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر پژوهش‌های بسیاری پیرامون حوزه رهبری اخلاقی انجام شده است، آنچه در این بررسی‌ها مشاهده می‌شود وجود خلاء پژوهشی در مورد طراحی و ارزیابی مدل رهبری اخلاقی بر اساس فرهنگ کشور ایران اسلامی در مطالعات داخلی است. همچنین در آموزش و پرورش استان فارس به‌طور خاص چنین پژوهشی تا به امروز انجام نشده است. با توجه به مطالب بیان شده هدف پژوهشگر در این پژوهش پاسخگویی به این سؤال پژوهشی می‌باشد: برای رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس چگونه مدلی می‌توان طراحی و ارزیابی کرد؟

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، جزء طرح‌های توسعه‌ای و از نظر روش؛ جزء پژوهش‌های اکتشافی متوالی – ابزارسازی<sup>۱</sup> بود که در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. در این راستا، بخش کیفی با استفاده از روش‌های

<sup>۱</sup>. Sequential exploratory mixed method- Instrument development



تحلیل مضمون و همسوسازی داده های چندگانه با روش ۷ مرحله ای کلایزی به انجام رسید. فرآیند هفت مرحله ای تحلیل کلایزی در این تحقیق به صورت زیر به کار رفت: ۱- همه توضیحات شرکت کننده، به دقت مطالعه شدند. برای این منظور تمام مصاحبه ها ضبط شدند و سپس بر روی کاغذ برگرداند شدند (اصطلاحاً گفته میشود نوارهای صوتی پیاده شدند معمولاً این مرحله به «ساکن شدن محقق در داده ها» معروف است، ۲- مرحله استخراج جملات مهم، ۳- مرحله فرموله کردن معانی شناخته شده، ۴- مرحله دسته بندی داده ها ۵- تلفیق نتایج در قالب یک توصیف جامع، ۶- بیانیه صریح و روشن از ساختار اساسی پدیده مورد مطالعه، ۷- اعتبارسنجی نهایی یافتهها: با رجوع به چند نفر از شرکت کنندگان و پرسش از آنان در مورد نتایج، از صحت یافته ها اطمینان حاصل شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داد های کیفی است تحلیل مضمون در پی استخراج مضامین برجسته هر متن در سطوح مختلف است، شبکه مضمون ها نیز به دنبال آسان سازی ساختاردهی و ترسیم این مضمون هاست. از این رو ابتدا روش شناسی و تحلیل بخش کیفی و سپس روش شناسی و تحلیل بخش کمی تحقیق به تفکیک ارائه می شود و در بخش نتیجه گیری، نتایج به دست آمده در هر دو بخش با هم ادغام و ارائه خواهد شد.

روش پژوهش در بخش کیفی به صورت تحلیل مضمون است. مشارکت کنندگان پژوهش شامل کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس بودند. با بهره گیری از روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی دهندگان کلیدی (شامل ۲۵ نفر از کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش فارس) برای شناسایی مولفه ها در رهبری اخلاقی انتخاب شدند و با آنها مصاحبه به عمل آمد. ابزار مورد استفاده برای شناسایی مولفه ها در رهبری اخلاقی با استفاده از، مصاحبه نیمه ساختارمند و مطالعه اسناد بود. اعتباریابی نتایج بخش کیفی از دو تکنیک تأییدپذیری و قابلیت اعتماد بهره گیری شده که به این منظور روش همسوسازی داده ها<sup>۱</sup> ( بررسی میزان تناسب اطلاعات مستخرج از. ۱- مبانی نظری و اصول زیر بنایی مربوط به رهبری اخلاقی ۲- پژوهش های انجام شده در حوزه رهبری اخلاقی ۳- مضامین مستخرج از مصاحبه با افراد کانونی و به عبارت دیگر آگاهی دهندگان کلیدی) به کار رفته است. که در این بخش پس از جلب همکاری صاحب نظران کلیدی برای مصاحبه و جلب اعتماد آنان برای دادن اطلاعات لازم، در

<sup>1</sup>.Data Triangulation

زمان مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شده است. تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه-های انجام شده، با روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> انجام گرفت است.

در بخش کمی از روش پژوهش توصیفی پیمایشی استفاده شد. هدف از انجام این مرحله، اعتباریابی الگوی رهبری اخلاقی در مرحله کیفی بود. جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس بود که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی - طبقه ای ۱۶۵ نفر انتخاب شدند که اطلاعات لازم به کمک پرسشنامه های طراحی شده، از نمونه های تحقیق که شامل کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش فارس بودند جمع آوری شد. که از مجموع ۱۶۵ نفر بدلیل قابل استفاده نبودن و عدم پاسخگویی برخی از سوالات تعدادی از کار حذف شده و تعداد ۱۱۷ نفر جهت کاری آماری انتخاب شدند. روایی و پایایی بر روی ۳۰ نفر اجرا گردید و مورد تایید اساتید قرار گرفت. مقیاس تدوین شده، ابزار به دست آمده از بخش تحلیل داده های کیفی بود که در اختیار ۱۲ نفر از کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس قرار گرفت و روایی و پایایی آن محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش اکتشافی و سنجش روایی و پایایی از روش های تحلیل عامل تاییدی مرتبه اول و دوم و تحلیل گویه و برای سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

### یافته ها

یافته های پژوهش بخش کیفی: با توجه به اینکه ابتدا مصاحبه ها به وسیله ضبط صوت ثبت گردید، سپس این مصاحبه ها روی کاغذ پیاده سازی شد، در مجموع با ۲۵ نفر مصاحبه شد. فرایند جمع آوری اطلاعات با استفاده از تکنیک اشباع نظری تا رسیدن به مرحله تکرار و اشباع پیش رفت و هر مصاحبه ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بطول انجامید. در این راستا، جهت تدوین سوالات، پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع، سوالات اولیه مصاحبه بر مبنای اهداف پژوهش تدوین و سپس ۲۵ نفر از کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش فارس که دارای تجربه و تخصص و سابقه کار بالای ۲۰ سال داشتند، انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. سپس این مصاحبه ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و از یافته های حاصل بعنوان راهنمایی جهت مصاحبه های بعدی استفاده شد و سوالات اصلی مصاحبه طراحی شد. به مشارکت کنندگان درباره موضوع، هدف و محرمانه بودن مصاحبه ها، توضیحات لازم داده می شد و به افراد بر گه ای توضیحی در خصوص این موضوع و دلیل مورد توجه قرار گرفتن این موضوع ارائه شد. سپس، از کسانی که موافق

<sup>۱</sup>. Thematic analysis

شرکت در این پژوهش بودند، وقت مصاحبه تعیین و افراد در محیطی خلوت مثل اتاق کار آنها مورد مصاحبه قرار می گرفتند.

مصاحبه های نیمه ساختارمند به صورت چهره به چهره و چندین مورد بخاطر شرایط کرونا و مسافت زیاد به صورت تلفنی صورت گرفت. ابتدا ۲ سؤال کلی در خصوص مولفه های رهبری اخلاقی با اعضای آموزش و پرورش برای شروع مصاحبه مطرح می شد و بر اساس پاسخ مشارکت کنندگان روند مصاحبه هدایت می شد. در نهایت سوالات باز اصلی مورد استفاده در این مطالعه به شرح زیر بوده است:

۱- برداشت شما درباره رهبری اخلاقی چیست؟

۲- ابعاد و مولفه های رهبری اخلاقی را چه میدانید؟

۳- نکته دیگری هست که بخواهید اضافه کنید؟

به منظور تحلیل، دسته بندی و تلخیص داده ها از روش تحلیل مضمون (شبکه مضامین) استفاده شد. بدین صورت که با انجام هر مصاحبه اقدام به استخراج کدها و نکات کلیدی (مضامین پایه) شد و در ادامه کار، مضامین پایه بر اساس شباهت محتوا در دسته های مجزا قرار گرفت و با ترکیب و تلخیص آن ها مضامین سازمان دهنده با درجه انتزاع و کلیت بیشتر شکل گرفت و به همین ترتیب با تلخیص و ترکیب از تکنیک هم سو سازی (نظر سنجی از شرکت کنندگان در تحقیق، مقایسه با تحقیقات پیشین و مبانی نظری) و برای بررسی قابلیت انتقال از روش مصاحبه موازی استفاده شد. با انجام فرایند تحلیل مضمون و استخراج مضامین جدولی از مضامین پایه و سازمان دهنده و فراگیر حاصل از مصاحبه های مشارکت کنندگان تهیه شد. به طور کلی تعداد ۲۴۹ کد اولیه استخراج شد که پس از چندین بار مرور و خلاصه سازی، بر اساس تشابه و تناسب طبقه بندی و ادغام شدند. در جدول شماره ۱ در قالب ۱۳ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر (خصیصه ای، کارکردی، گیری مردمی، فلسفی) طبقه بندی گردید.

(جدول ۱): جدول تحلیل مضمون مدل رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش  
استان فارس

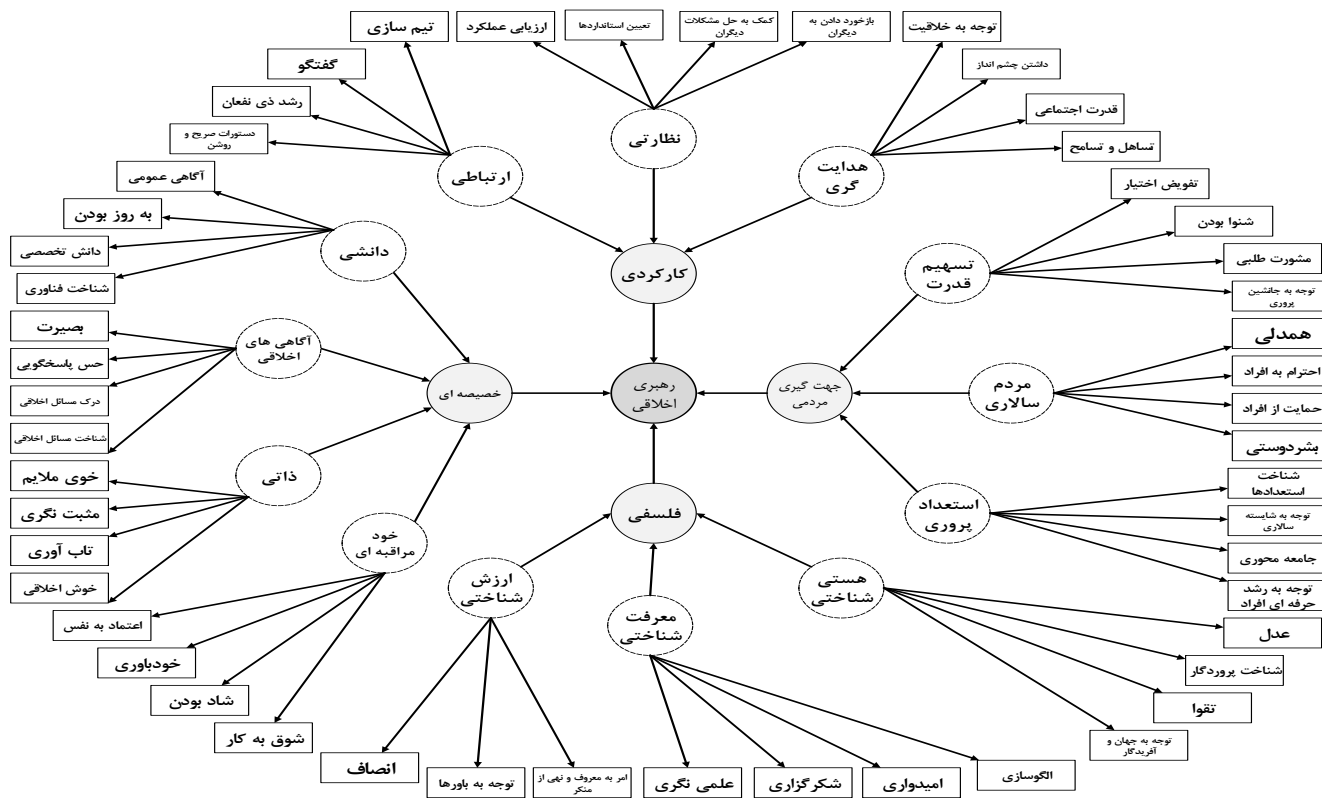
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
خصیصه‌های	دانشی	آگاهی عمومی، به روز بودن، دانش تخصصی، دانش میان رشته‌ای، آگاهی‌های جهانی، شناخت فناوری، دانش شناخت ذی نفعان
	خودمراقبه‌ای	اعتماد به نفس، خودباوری، خودراهبری، شاد بودن، ساده زیستی، مرشدی گری، شوق به کار، امیدواری، تلاش، بلند همتی، روحیه قوی
	آگاهی‌های اخلاقی	حساس بودن به مسائل اخلاقی، درک مسائل اخلاقی، شناخت مسائل اخلاقی، بصیرت، حس پاسخگویی، اجتناب از آسیب دیگران، درک حقوق دیگران، وجدان کاری، یادگیری نقش‌های اجتماعی
	ذاتی	خوی ملایم، مثبت نگری، تاب آوری، شخصیت محکم، خوش اخلاقی، مدیر بودن، خردورزی، مقبولیت
کارکردی	نظارتی	ارزیابی عملکرد، تعیین استانداردها، تدوین و عمل به نظام پاداش و تنبیه، بازخورد دادن به دیگران، کمک به حل مشکلات
	هدایت گری	داشتن چشم انداز، قهرمان پروری، داستان گویی، توجه کم به سلسله مراتب سازمانی، کارکردن با افراد، توجه به خلاقیت، قدرت اجتماعی، یادگیری اجتماعی، تساهل و تسامح
	ارتباطی	دستورات روشن و صریح، توضیح و تدوین قوانین و مقررات، ترویج پاداش اخلاقی، ارتباط سازمان با محیط بیرون، مهارت‌های ارتباطی، تیم سازی، گفتگو، رشد ذی نفعان
جهت گیری مردمی	تسهیم قدرت	تسهیل گر تصمیم گیری، توجه به جانشین پروری، تفویض اختیار، مشورت طلبی، شنوا بودن، تصمیم گیری مشارکتی
	مردم سالاری	همدلی، احترام به افراد، حمایت از افراد، توجه به نیازهای کارکنان، خدمت رسانی به افراد، تقدم منافع جمعی بر فردی، بشر دوستی

تدوین و ارزیابی مدل رهبری اخلاقی در .... علیمممدی، صالحی، احمدمدی، امیریانزاده

	استعدادپروری	شناخت استعدادها، تقویت و پرورش استعدادها، توجه به شایسته سالاری، جامعه محوری، توجه به رشد حرفه‌ای افراد
فلسفه	هستی شناختی	توجه به جهان و آفریدگار، تقوا، شناخت پروردگار، آخرت گرایی، عدل
	معرفت شناختی	علمی نگری، شاخص سازی، عملگرایی، علم گرایی، استمرار در روندها، حاکم ساختن روحیه علمی، عدم سو گیری، پیروی از قوانین و رویه‌ها، توجه به آموزش، مبارزه با فساد، الگوسازی، آگاهی بخشی، نظم، تفکر انتقادی، امیدواری، امید آفرینی قناعت، تطبیق پذیری، شکرگزاری، جوان نگری
	ارزش شناختی	امر به معروف و نهی از منکر، توجه به باورها، رعایت بایدها و نبایدها، حس زیبایی شاختی و درک تفاوت‌ها، آراستگی درونی و بیرونی، محترم شمردن فرهنگ دیگران، انصاف (Kalshoven, 2011)، صداقت، جوانمردی، شجاعت، پرهیز از عصبیت، هنجارمحوری، اعتدال

بر اساس تحلیل‌های انجام شده، شبکه مضامین رهبری اخلاقی در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.

## مدیریت بر آموزش سازمانها



شکل شماره (۱): شبکه مضامین رهبری اخلاقی

به منظور ارائه و تدوین الگوی رهبری اخلاقی، در گام نخست مبانی نظری بررسی شده و اطلاعات لازم برای تدوین چارچوب مورد نظر، گردآوری گردید. سپس پژوهش‌های انجام شده در حوزه رهبری اخلاقی مطالعه و در نهایت با آگاهی دهندگان کلیدی مصاحبه ای انجام شد. پس از تدوین الگوی بومی به منظور اعتباریابی چارچوب کیفی تدوین شده در مرحله کمی، چارچوب تدوین شده در قالب یک مقیاس طراحی شد. این مقیاس شامل ۷۹ گویه است که برای بررسی مناسب بودن اجزای الگو، مقیاس ۹ گزینه ای به دو بخش ۱ تا ۵ (متوسط و کمتر) به مفهوم نامناسب و ۶ تا ۹ (بزرگ تر از متوسط) به مفهوم مناسب، دسته بندی و درصد فراوانی هر گروه محاسبه شد.

جهت بررسی روایی پرسشنامه طراحی شده در این تحقیق، پرسشنامه در اختیار ۳۰ نفر از اساتید و متخصصان قرار داده شد و با توجه به نظرات آنها ویرایش لازم انجام و پرسشنامه نهایی تدوین شد. در زمینه نسبت روایی محتوا نیز پرسشنامه ها در اختیار اساتید و متخصصان مذکورر قرار داده شد و از آنها خواسته شد که نظر خود را درباره هر آیتم در مقیاس قضاوتی که تعیین شده است، حاصل نمایند، پاسخ اعضا به شرح کد گذاری شد، الف: ضروری، ب: مفید اما غیر ضروری، ج: غیر ضروری. در نهایت با توجه به تعداد ۳۰ نفر، میانگین بدست آمده ۰/۹۴ محاسبه گردید و با توجه به جدول استاندارد CVR اگر نمره CVR بالاتر از ۳۳/۰ بود، گویه مناسب تشخیص داده می شد. نتایج به تفکیک در جدول ۲ گزارش شده است.

## مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول شماره ۲: نتیجه بررسی روایی گویه‌های پرسشنامه رهبری اخلاقی

روایی محتوایی	ضرورت ندارد	ضرورت ولی مفید است	ضرورت دارد	سوالات	روایی محتوایی	ضرورت ندارد	ضرورت ولی مفید است	ضرورت دارد	سوالات
۰/۹۸	۰	۲	۲۹	۴۱	۰/۸۷	۰	۲	۲۸	۱
۰/۹۷	۰	۵	۲۸	۴۲	۰/۸۵	۰	۰	۳۰	۲
۰/۹۶	۰	۱	۲۵	۴۳	۰/۸۸	۰	۲	۲۸	۳
۰/۹۶	۰	۱	۲۹	۴۴	۰/۹۸	۰	۲	۲۸	۴
۰/۹۰	۰	۲	۲۹	۴۵	۰/۹۴	۰	۰	۳۰	۵
۰/۹۰	۰	۱	۲۸	۴۶	۰/۸۶	۰	۱	۲۹	۶
۰/۹۵	۰	۲	۲۹	۴۷	۰/۹۸	۰	۱	۲۹	۷
۰/۹۳	۰	۱	۲۸	۴۸	۰/۹۳	۰	۱	۲۹	۸
۰/۹۱	۰	۱	۲۹	۴۹	۰/۹۲	۰	۲	۲۸	۹
۰/۸۸	۰	۴	۲۹	۵۰	۰/۹۰	۰	۰	۳۰	۱۰
۰/۸۹	۰	۳	۲۶	۵۱	۰/۸۹	۰	۳	۲۷	۱۱
۰/۹۶	۰	۴	۲۷	۵۲	۰/۹۱	۰	۰	۳۰	۱۲
۰/۹۳	۰	۳	۲۶	۵۳	۰/۹۵	۰	۳	۲۷	۱۳
۰/۹۰	۰	۰	۲۷	۵۴	۰/۹۶	۰	۰	۳۰	۱۴
۰/۹۱	۰	۴	۳۰	۵۵	۰/۸۹	۰	۳	۲۷	۱۵
۰/۹۰	۰	۱	۲۶	۵۶	۰/۸۸	۰	۰	۳۰	۱۶
۰/۸۸	۰	۱	۲۹	۵۷	۰/۸۶	۰	۲	۲۸	۱۷
۰/۹۷	۰	۱	۲۹	۵۸	۰/۹۷	۰	۰	۳۰	۱۸
۰/۹۵	۰	۱	۲۹	۵۹	۰/۸۸	۰	۱	۲۹	۱۹
۰/۹۳	۰	۲	۲۹	۶۰	۰/۹۰	۰	۲	۲۸	۲۰
۰/۹۰	۰	۲	۲۸	۶۱	۰/۹۰	۰	۰	۳۰	۲۱
۰/۸۹	۰	۰	۲۸	۶۲	۰/۹۳	۰	۱	۲۹	۲۲
۰/۹۳	۰	۱	۳۰	۶۳	۰/۹۵	۰	۲	۲۸	۲۳
۰/۹۱	۰	۴	۲۹	۶۴	۰/۹۵	۰	۳	۲۷	۲۴
۰/۹۰	۰	۳	۲۶	۶۵	۰/۸۸	۰	۲	۲۸	۲۵
۰/۹۲	۰	۳	۲۷	۶۶	۰/۹۶	۰	۰	۳۰	۲۶
۰/۹۶	۰	۰	۲۷	۶۷	۰/۸۹	۰	۱	۲۹	۲۷
۰/۹۳	۰	۰	۳۰	۶۸	۰/۹۱	۰	۲	۲۸	۲۸



تدوین و ارزیابی مدل رهبری اخلاقی در .... علیمممدی، صالحی، امدی، امیریانزاده

۰/۹۰	۰	۲	۳۰	۶۹	۰/۹۰	۰	۳	۲۷	۲۹
۰/۸۹	۰	۲	۲۸	۷۰	۰/۸۷	۰	۲	۲۸	۳۰
۰/۹۸	۰	۱	۲۸	۷۱	۰/۹۷	۰	۱	۲۹	۳۱
۰/۸۸	۰	۱	۲۹	۷۲	۰/۹۵	۰	۱	۲۹	۳۲
۰/۹۰	۰	۱	۲۹	۷۳	۰/۹۳	۰	۲	۲۸	۳۳
۰/۹۷	۰	۱	۲۹	۷۴	۰/۹۱	۰	۱	۲۹	۳۴
۰/۹۶	۰	۰	۲۹	۷۵	۰/۹۰	۰	۱	۲۹	۳۵
۰/۸۹	۰	۲	۳۰	۷۶	۰/۹۰	۰	۱	۲۹	۳۶
۰/۹۰	۰	۲	۲۸	۷۷	۰/۹۴	۰	۲	۲۸	۳۷
۰/۹۴	۰	۲	۲۸	۷۸	۰/۸۹	۰	۳	۲۷	۳۸
۰/۹۱	۰	۵	۲۸	۷۹	۰/۸۸	۰	۲	۲۸	۳۹
					۰/۹۳	۰	۱	۲۹	۴۰

در جدول ۳ اعتبار یابی الگوی مدل رهبری اخلاقی نشان داده شده است. آمار توصیفی سوال‌های ارزیابی الگوی جدول (۲) بیانگر این است که سوال‌ها دارای میانگین بزرگتر از ۹۳/۷ هستند. همچنین بیشتر مصاحبه‌شوندگان، مفاهیم و متغیرهای الگو را مناسب ارزیابی کردند.

جدول (۳) اعتبار یابی الگوی مدل رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس

رتبه	توضیح	آمار توصیفی سوال			
		میانگین	درصد فراوانی		
			نامناسب	مناسب	
کلاس	به طور کلی تا چه حد مفاهیم و متغیرهای مطرح شده در الگو را، به منظور سنجش مؤلفه‌های سرمایه روانشناختی مناسب می‌دانید؟	۷/۶۹	۶/۳	۹۳/۷	
	در مجموع تا چه حد روابط میان عوامل مؤثر چهارگانه را، منطقی و واقعی می‌دانید؟	۷/۴۴	۱۲/۵	۸۷/۵	
معمادان	لطفاً میزان موافقت خود را با هریک از عوامل مطرح شده در روبرو اعلام نمائید...	فلسفی	۷/۸۱	۶/۳	۹۳/۷
		خصیصه‌ای	۷/۸۸	۶/۳	۹۳/۷
		ذاتی	۷/۸۱	۶/۳	۹۳/۷
		جهت‌گیری مردمی	۷/۸۱	۶/۳	۹۳/۷
		هستی	۷/۸۸	۱۲/۵	۸۷/۵

## مدیریت بر آموزش سازمانها

			شناختی	بخش فلسفه‌ای موافق هستید؟
۱۰۰	۰	۸/۳۸	معرفت شناختی	
۹۳/۷	۶/۳	۸/۳۸	ارزش شناختی	تا چه حد با مقولات مطرح شده در بخش کارکردی موافق هستید؟
۸۷/۵	۱۲/۵	۶	نظارتی	
۹۳/۷	۶/۳	۸/۰۶	هدایت گری	
۸۷/۵	۱۲/۵	۷/۵۶	ارتباطی	تا چه حد با مقولات مطرح شده در بخش خصیصه‌ای موافق هستید؟
۸۱/۲	۱۸/۸	۷/۸۸	ذاتی	
۸۱/۲	۱۸/۸	۷/۰۶	دانشی	
۸۱/۲	۱۸/۸	۷/۳۸	خودمراق به‌ای	
۸۷/۵	۱۲/۵	۷/۸۸	آگاهی اخلاقی	تا چه حد با مقولات مطرح شده در بخش جهت گیری مردمی موافق هستید؟
۹۳/۷	۶/۳	۷/۵۶	تسهیم قدرت	
۹۳/۷	۶/۳	۷/۹۴	مردم سالاری	
۸۷/۵	۱۲/۵	۷/۶۹	استعداد پروری	

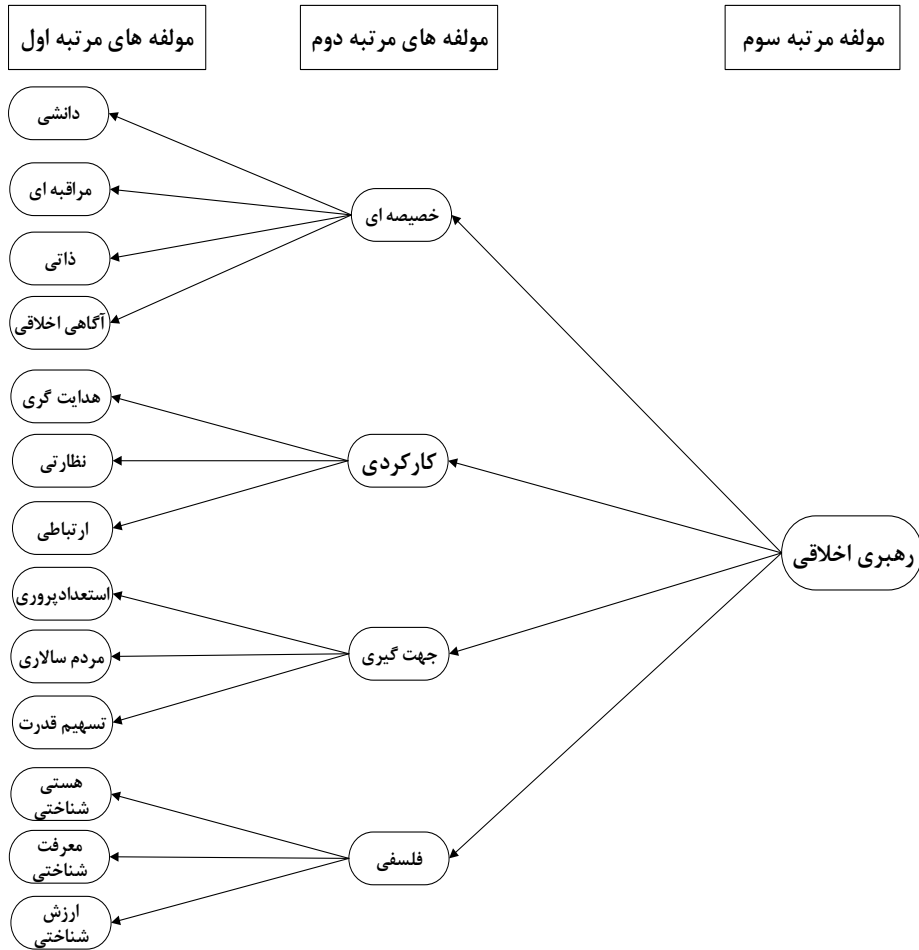
یافته های بخش کمی: روایی و پایایی هر یک از مضامین رهبری اخلاقی با روش تحلیل عامل تاییدی و آلفای کرونباخ محاسبه شد. با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده، هر یک از مضامین پایه از روایی بالایی برخوردار بود و با توجه به نتایج بدست آمده از روایی، تک تک گویه‌ها با نمره کل محاسبه شده و همه گویه‌ها هم ضریب همبستگی شان بالای ۰/۲۵ بود و با ننگه داشتن آن‌ها در سطح  $t$  کمتر از ۰/۰۱ معنی دار بودند. همچنین جهت محاسبه روایی سازه که برای پرسشنامه محاسبه شد و ۱۳ بعد در بخش کیفی ( دانشی، مراقبه‌ای، آگاهی اخلاقی، ذاتی، نظارتی، هدایت گری، ارتباطی، تسهیم قدرت، مردم سالاری، استعدادپروری، هستی شناختی، معرفت شناختی، ارزش شناختی) بدست آمد. به منظور سنجش پایایی مضامین سازمان دهنده از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و مقدار پایایی کل ۰/۹۹ محاسبه شد که نتایج نشان می‌دهد هر یک از مضامین پایه از پایایی بالایی برخوردار است نتایج حاصل از تحلیل عامل

تاییدی نشان داد که هر یک از مضامین سازمان دهنده از روایی بالایی برای تبیین الگوی رهبری اخلاقی برخوردار است که در ادامه نتایج حاصل از پایایی مضامین سازمان دهنده در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول شماره ۴: بررسی پایایی مضامین سازمان دهنده رهبری اخلاقی

ابعاد	آلفای کرونباخ
دانشی	۰/۹۲
خود مراقبه‌ای	۰/۹۵
آگاهی‌های اخلاقی	۰/۹۶
ذاتی	۰/۹۶
نظارتی	۰/۹۵
هدایت‌گری	۰/۹۱
ارتباطی	۰/۹۴
تسهیم قدرت	۰/۹۵
مردم‌سالاری	۰/۹۵
استعداد پروری	۰/۹۵
هستی‌شناختی	۰/۹۷
معرفت‌شناختی	۰/۹۶
ارزش‌شناختی	۰/۹۷
کل	۰/۹۹

سؤال: آیا مدل مولفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش فارس اعتبار لازم دارد؟ همانطور که در بخش کیفی تحقیق اشاره شد با استفاده از روش تحلیل مضمون مدل اولیه رهبری اخلاقی، کشف و در این بخش با استفاده از نرم‌افزار smart pls مورد تحلیل قرار گرفت که در این قسمت لازم است مدل مربوطه بیان گردد. در تحلیل با SPSS برای مفهوم‌سازی یک مدل سلسله‌مراتبی از متغیرهای آشکار به صورت مکرر استفاده می‌شود به این ترتیب که یک متغیر پنهان مرتبه بالاتر می‌تواند به وسیله تمام متغیرهای آشکار گویه‌ها مرتبه پایین‌تر ساخته شود (شکل شماره ۲).

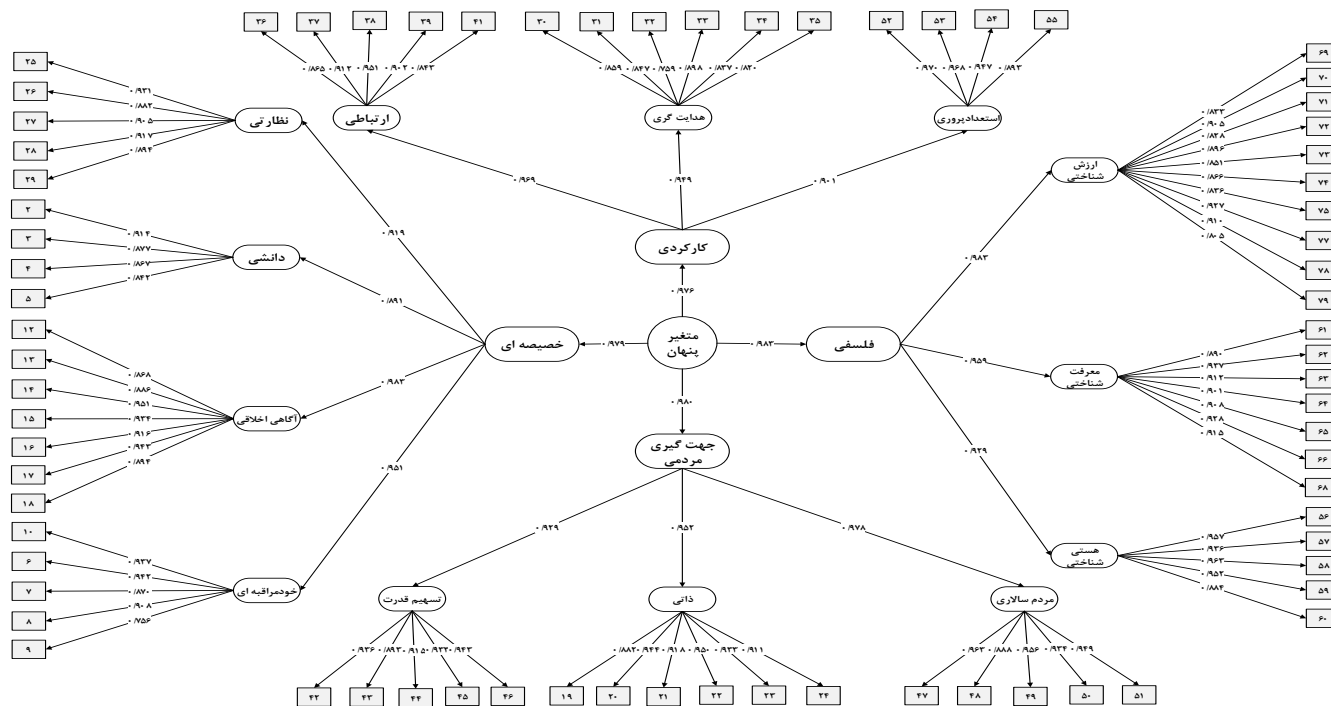


شکل شماره ۲ تحلیل عاملی سلسله مراتبی

بر اساس شکل شماره ۲ متغیرهای پنهان مرتبه دوم یعنی خصیصه ای از چهار متغیر پنهان؛ متغیر کارکردی از سه متغیر پنهان؛ متغیر جهت گیری از سه متغیر پنهان؛ و متغیر فلسفه ای از سه متغیر پنهان تشکیل شده است که هر متغیر پنهان مرتبه اول از چند متغیر آشکار (گویه ها) تشکیل شده است که در این مدل سلسله مراتبی هر متغیر پنهان مرتبه دوم با استفاده از متغیرهای آشکار متغیرهای پنهان مرتبه اول مشخص می شود بنابراین متغیرهای آشکار دو بار مورد استفاده قرار می گیرد.

در مدل معادلات ساختاری به قسمتی از مدل که به توصیف روابطه متغیرهای مشاهده پذیر و متغیرهای پنهان مدل می‌پردازد مدل اندازه گیری گفته می‌شود و به قسمت دیگر مدل که به رابطه بین متغیرهای پنهان مدل اشاره دارد مدل سنجش شکل دهنده یا ساختاری می‌گویند به عبارتی در مدل ساختاری روابط علی بین متغیرهای مکنون مشخص می‌شود در این مدل از روش مدل‌های انعکاسی استفاده شد نکته ای که باید مورد توجه قرار بگیرد این به این معنی است که هر شاخصی در مجموع شاخص‌ها باید با یک مقدار بار عاملی بزرگ تنها به یک بعد یا متغیر نهفته بارگذاری گردد بدین منظور بارهای عاملی بالای ۵۰ قابل قبول معرفی می‌شوند (Shevlin, & Miles 1998) همان طور که در نمودار زیر دیده می‌شود دسته دوم مدل معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیه استفاده می‌گردند با توجه به مدل در حالت تخمین ضرایب می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد کرد (شکل ۳).

## مدیریت بر آموزش سازمانها



شکل (شماره ۳) سلسله مراتب و گویه‌های مربوط به هر متغیر با ضریب مسیر

با توجه به مبانی نظری بار عاملی می‌تواند کمتر از پنج دهم باشد هر چقدر بار عاملی گویه‌ها بیشتر باشد سهم بیشتری در اندازه‌گیری متغیر مربوطه دارند و برعکس. با توجه به شکل فوق می‌توان گفت که در مدل مذکور تمامی متغیرهای آشکار با بار بیشتر از هفتاد صدم در مدل آورده شده که نشان‌دهنده سطح بسیار مطلوب برای سنجش متغیرها می‌باشد و تنها یک گویه که آن هم گویه شماره یک پرسشنامه می‌باشد حذف گردید و تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار می‌باشند بنابراین نتایج حاصل از بارهای عاملی و روایی بالای مدل را تایید می‌کند. نتایج دقیق تر در جدول (شماره ۴) آورده شده است.

جدول شماره ۴ مدل ساختاری مرتبه دوم

شاخص کیفیت	مقادیر		متغیرهای مرتبه دوم		برون زا
	ضریب تعیین	مقدار تی	بار عاملی	درون زا	
پیش بینی مدل	۰/۶۰	۰/۷۹	۳۵/۱۲	۰/۸۹	دانشی
	۰/۶۶	۰/۹۰	۶۷/۳۳	۰/۹۵	خودمراقبه‌ای
	۰/۷۶	۰/۹۶	۲۵۱/۸۳	۰/۹۸	آگاهی اخلاقی
	۰/۷۸	۰/۹۳	۱۲۳/۳۰	۰/۹۶	ذاتی
کارکردی	۰/۷۱	۰/۹۳	۱۴۱/۴۸	۰/۹۷	نظارتی
	۰/۵۷	۰/۸۹	۵۱/۳۷	۰/۹۴	هدایت گری
	۰/۶۸	۰/۹۶	۱۱۱/۸۱	۰/۹۶	ارتباطی
جهت گیری مردم	۰/۷۶	۰/۹۰	۳۳/۵۸	۰/۹۵	تسهیم قدرت
	۰/۸۰	۰/۹۷	۲۰۵/۵۱	۰/۹۷	مردم سالاری
	۰/۷۹	۰/۹۱	۷۳/۴۲	۰/۹۵	استعدادپروری
فلسفی	۰/۸۰	۰/۹۸	۴۰/۵۹	۰/۹۲	هستی شناختی
	۰/۷۷	۰/۹۵	۶۶/۱۷	۰/۹۶	معرفت شناختی
	۰/۶۸	۰/۹۶	۲۲۲/۸۸	۰/۹۸	ارزش شناختی
اخلاق (گهبری)	۰/۶۹	۰/۹۵	۱۳۵/۵۵	۰/۹۷	خصیصه‌ای
	۰/۶۶	۰/۹۵	۱۵۱/۸۸	۰/۹۷	کارکردی
	۰/۷۷	۰/۹۶	۱۵۶/۸۲	۰/۹۸	جهت گیری
	۰/۷۰	۰/۰۶	۱۸۵/۹۵	۰/۹۸	فلسفی

نتایج جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که ساختار عاملی پرسشنامه سنجش رهبری اخلاقی معلمان قابل قبول است. معنی داری ضرایب مسیر فقط رابطه‌ها را نشان می‌دهد نه شدت آن‌ها را این نتیجه که ضرایب مسیر از ۲/۵۸ بالاتر می‌باشد نشان از صحت رابطه‌ها درسته اطمینان ۹۹ صدم هست. ضریب تعیین یکی از پنج معیار اصلی برازش مدل در روش حداقل مربعات جزئی است. این شاخص بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. گفتنی است که مقدار  $R^2$  تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۹۱، ۰/۳۳ و ۰/۷۶ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار  $R^2$  تعریف کرده است. که مقادیر ضریب تعیین این مدل در حد بسیار قابل قبولی قرار دارد. همچنین معیار قدرت پیش‌بینی مدل که قدرت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌ها را نیز مشخص می‌سازد در مورد شدت پیش‌بینی مدل سه مقدار ۰/۰۲۰، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تعیین شده است که در پژوهش حاضر مقدار همه متغیرها می‌دهد بسیار قابل قبول بود. همچنین مقدار RMSR در این مدل ۰/۵۰ بود که مقدار قابل قبول کمتر از ۰/۸۰ می‌باشد بنابر این مدل مذکور برازش بسیار مناسبی دارد. برای تحلیل دقیق تر ضرایب بار عاملی تک تک گویه‌ها، پایایی درونی و مرکب در جدول شماره ۵ آورده شده است.



(جدول ۵) نتایج تحلیل عاملی تاییدی: بررسی بار عاملی و روایی و پایایی در مولفه ها

مولفه	شماره سوال	بار عاملی	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	سازه های پژوهش					
						سازه های اخلاقی		سازه های خودمراقبه ای		سازه های دانشی	
استعداد رهبری	۵۲	---	۸۹٪	۹۷٪	۹۶٪	۸۳٪	۹۷٪	۹۶٪	۹۶٪	۹۶٪	۹۶٪
	۵۳	-/۰۸۶									
	۵۴	-/۰۸۸									
	۵۵	-/۰۹۵									
	۵۶	-/۰۸۸									
مردم سالاری	۴۷	-/۰۹۴	۷۸٪	۹۴٪	۹۲٪	۷۸٪	۹۴٪	۹۴٪	۹۴٪	۹۴٪	۹۴٪
	۴۸	-/۰۹۰									
	۴۹	-/۰۷۶									
	۵۰	-/۰۹۰									
	۵۱	-/۰۹۹									
تسهیم قدرت	۴۲	---	۷۶٪	۹۰٪	۸۹٪	۷۶٪	۹۰٪	۹۰٪	۹۰٪	۹۰٪	۹۰٪
	۴۳	-/۰۹۱									
	۴۴	-/۰۸۷									
	۴۵	-/۰۸۶									
	۴۶	-/۰۸۴									

مدیریت بر آموزش سازمانها

کلاس	میانگین نمره	انحراف معیار	ارزش‌های استاندارد		میانگین نمره	انحراف معیار	میانگین نمره	انحراف معیار	میانگین نمره	انحراف معیار	میانگین نمره	انحراف معیار	
			میانگین نمره	انحراف معیار									
مدیریت بر آموزش سازمانها	دانشگاهی	۷۲٪	۹۶٪	۹۷٪	۵۶	۰/۹۵	۱۵	۰/۹۳	دانشگاهی	۷۲٪	۹۶٪	۹۷٪	
					۵۷	۰/۹۳	۱۶	۰/۹۱					
					۵۸	۰/۹۶	۱۷	۰/۹۴					
					۵۹	۰/۹۵	۱۸	۰/۸۹					
					۶۰	۰/۸۸	۱۹	۰/۸۸					
					۶۱	۰/۸۸	۲۰	۰/۹۴					
	مهم‌ترین شاخص‌ها	۸۰٪	۹۶٪	۹۷٪	۶۲	۰/۹۳	۲۱	۰/۹۱	دانشگاهی	۸۰٪	۹۶٪	۹۷٪	۹۷٪
					۶۳	۰/۹۰	۲۲	۰/۹۵					
					۶۴	۰/۸۹	۲۳	۰/۹۳					
					۶۵	۰/۹۰	۲۴	۰/۹۱					
					۶۶	۰/۹۲	۲۵	۰/۹۳					
					۶۷	۰/۷۸	۲۶	۰/۸۸					
ارزش‌های استاندارد	۷۳٪	۹۶٪	۹۷٪	۶۸	۰/۹۲	۲۷	۰/۹۰	مدیریت بر آموزش سازمانها	۷۳٪	۹۶٪	۹۷٪	۹۷٪	
				۶۹	۰/۸۲	۲۸	۰/۹۱						
				۷۰	۰/۸۹	۲۹	۰/۸۹						
				۷۱	۰/۸۲	۳۰	۰/۸۵						
				۷۲	۰/۸۹	۳۱	۰/۸۴						
				۷۳	۰/۸۴	۳۲	۰/۷۵						
ارزش‌های استاندارد	۷۳٪	۹۶٪	۹۷٪	۷۴	۰/۸۶	۳۳	۰/۸۹	مدیریت بر آموزش سازمانها	۷۳٪	۹۶٪	۹۷٪	۹۷٪	
				۷۵	۰/۸۶	۳۴	۰/۸۹						
				۷۶	۰/۸۶	۳۵	۰/۸۹						
				۷۷	۰/۸۶	۳۶	۰/۸۹						
				۷۸	۰/۸۶	۳۷	۰/۸۹						
				۷۹	۰/۸۶	۳۸	۰/۸۹						

تدوین و ارزیابی مدل رهبری افلاقی در .... علیممدی، صالحی، امدی، امیریانزاده

			۰/۸۳	۷۵					۰/۸۳	۳۴		
			۰/۸۰	۷۶					۰/۸۲	۳۵		
			۰/۹۳	۷۷					۰/۸۶	۳۶	میانگین	
			۰/۹۱	۷۸					۰/۹۱	۳۷		
			۰/۸۰	۷۹					۰/۹۵	۳۸		
- تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار هستند: (P < ۰/۰۱) و (t > ۱/۹۶). AVE: میانگین واریانس استخراج شده.						% ۹۳	% ۹۵	% ۸۰	۰/۹۰	۳۹		
									---	۴۰		
									۰/۸۴	۴۱		

## مدیریت بر آموزش سازمانها

با توجه به جدول شماره ۵، بار عاملی استاندارد معنی‌داری  $t$  در سطح ۹۵ درصد اطمینان برای تک تک گویه‌های هر عامل مشخص شده است. شاخص ارزیابی میزان ارتباط هر سال به عامل زیربنایی آن نشان از ارتباط معنی دار گویه‌ها می‌باشد بنابراین همه گویه‌ها به طور معنی داری به عامل زیربنایی خود مرتبط هستند و می‌توان گفت که مدل اندازه‌گیری و ارزیابی شاخص‌های جزئی، مطلوب است شاخص‌های بررسی پایایی مرکب، پایایی گویه و میانگین واریانس استخراج شده همگی دال بر مطلوب بودن برازش مدل مربوطه می‌باشند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷٪ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد. ضریب همبستگی آلفای کرونباخ نوعی اندازه‌گیری پایایی ثبات درونی است. پایایی ثبات درونی، همانند تحلیل عاملی روشی برای مشاهده شدت همبستگی بین گویه‌هاست. استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، معمول‌ترین روش محاسبه پایایی است و از بقیه روش‌ها بیشتر گزارش شده است. قاعده کلی این است که مقدار آلفای کرونباخ یک مقیاس باید حداقل ۰/۷۰٪ باشد. که در این مدل همگی از ۹۰ صدم بالاتر بود که نشان از مناسب بودن سطح ضرایب در این تحقیق است. شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) جهت بررسی اعتبار همگرا استفاده شد. عموماً از این شاخص برای ارزیابی اعتبار محتوا استفاده شده است و مقدار واریانس را که یک متغیر پنهان از نشانگرهایش به دست می‌آورد، اندازه می‌گیرد. اعتبار همگرا، این موضوع را که نشانگرهای یک سازه خاص باید در نسبت بالایی از واریانس عمومی همگرا یا سهیم باشند، ارزیابی می‌کند. مقدار این شاخص بین (۰ تا ۱) است و مقادیر بالاتر این شاخص نشان از اعتبار همگرای سازه مورد نظر دارد. ملاک کلی برازش GOF را می‌توان با محاسبه میانگین میانگین اشتراک و  $R^2$  بر اساس فرمول زیر بدست آورد.

$$GOF = \sqrt{\text{average (Comunalitie)} * \text{average (R2)}}$$

این شاخص نیز مانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند.

جدول شماره ۶ شاخص‌های آزمون اشتراک و  $R^2$

R Square	Average Variance Extracted (AVE)	متغیر
۰/۹۶۶	۰/۸۳۵	آگاهی اخلاقی
۰/۹۳۹	۰/۸۰۲	ارتباطی
۰/۹۶۸	۰/۷۳۸	ارزش شناختی
۰/۹۱۵	۰/۸۹۳	استعداد پروری

۰/۹۰۴	۰/۸۵۴	تسهیم قدرت
۰/۹۰۵	۰/۷۸۳	خودمراقبه‌ای
۰/۷۹۲	۰/۷۶۶	دانشی
۰/۹۳۴	۰/۸۵۲	ذاتی
۰/۹۵۷	۰/۷۳۲	مردم سالاری
۰/۹۲۴	۰/۸۸۱	معرفت شناختی
۰/۹۴۱	۰/۸۰۲	نظارتی
۰/۸۹۹	۰/۸۲۱	هدایت‌گری
۰/۸۶۴	۰/۷۰۲	هستی شناختی
۰/۹۱	۰/۸۰	میانگین

مقدار متوسط شاخص مقادیر اشتراکی از طریق فرمول زیر عبارت است

$$\text{Average Commuality} = 1/N * \sum \text{Commuality}$$

در نتیجه با قرار دادن هر یک از مقادیر در فرمول مقدار متوسط شاخص اشتراک به دست می‌آید این مقدار برابر با ۰/۶۱ می‌باشد و میزان میانگین R<sup>2</sup> نیز برابر است با ۰/۹۱ است که این مقدار بر اساس خروجی ضرایب مسیر در حالت استاندارد قابل رویت است طبق فرمول محاسبه GOF داریم:

$$\text{GOF} = \sqrt{0.61} * 0.91 = 0.27$$

شاخص GOF بین صفر و یک می‌باشد مقدار ۰/۱ ، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ را سوم را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف متوسط و قوی برای ای او اس معرفی کرده‌اند (Wetzels, Odekerken-Schröder, Van Oppen, 2005). بنا بر این مدل از مطلوبیت متوسط به بالایی برخوردار است. و در کل می‌توان گفت که در این بخش داده‌های کمی به خوبی مولفه‌های مستخرج از داده‌های کیفی را با ضرایب بالا تایید نمودند.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارزیابی مدل رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس انجام شد. یافته‌ها نشان داد که رهبران اخلاقی در جهت ایجاد یک محیط سالم تلاش لازم را به عمل می‌آورند و باعث افزایش کارایی و کارکنان می‌شوند و از آنجا که مفهوم رهبری اخلاقی و نیز عوامل

تأثیرگذار بر آن در ساله‌ای اخیر توجه بسیاری را به خود جلب نموده، درک بهتر از چگونگی رشد و بالندگی این سبک رهبری و اصول اخلاقی و نگهداشت آنها در طول زمان پیامدهای مهمی را برای مدیران سازمان آموزش و پرورش در پی خواهد داشت. براساس شبکه مضامین رهبری اخلاقی، سازمان آموزش و پرورش فارس در بخش کیفی شامل ۴ مضمون فراگیر و ۱۳ حیطه دانشی، خود مراقبه‌ای، آگاهی‌های اخلاقی، ذاتی، نظارتی، هدایت‌گری، ارتباطی، تسهیم قدرت، مردم‌سالاری، استعدادپروری، هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی، ارزش‌شناختی (مضامین سازمان دهنده) و هر یک نیز دارای مؤلفه‌های گوناگون (مضامین پایه) بودند که ۲۴۹ مضامین پایه را درباره رهبری اخلاقی کشف نمود. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Esmailzadh et al, 2015)، (Falehi et al, 2014)، (Dehghanan et al, 2015)، (Karami et al, 2016)، (Nasresfahani et al, 2012)، (Copeland, 2015)، (Engelbrecht et al, 2017) Kalshoven، (Dehghanizanganeh, 2011) و (etal, 2011) همسو است. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی در ادراک کارکنان و موفقیت سازمان، ضرورت دارد که معیارهای اخلاقی، ضریب بالایی را در انتخاب و انتصاب مدیران داشته باشند و افرادی انتخاب شوند که دارای صفات برجسته اخلاقی باشند و ابعاد رهبری اخلاقی را در کنار تخصص و تجربه نمایان سازند. پژوهش‌ها نیز بیانگر این هستند که رهبری و سرپرستی ذاتی نیست؛ بلکه تا حد زیادی اکتسابی است و آموزش در افزایش توانایی سرپرستان و مدیران موثر خواهد بود (Ekrami et al, 2017). پس با توجه به اهمیت ویژگی‌های رهبری اخلاقی نیاز هست تا دوره‌ها یا سمینارهای آموزشی برای آموزش شاخص‌های شخصیتی و رفتاری مثبت و اخلاقی برای مدیران و دوره‌های مختلفی از قبیل آموزش سبک‌های رهبری اخلاقی برای بهبود رفتار اخلاقی مدیران برگزار گردد. همچنین، می‌توان با ارائه مطالب متناسب در مجله و نشریه‌های مرتبط با سازمان یا بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، مدیران سازمان‌ها را با رهبری اخلاقی، اهداف، ویژگی‌ها، و نتایج مثبت آن در سازمان آشنا ساخت.

مدیران باید از اخلاقی بودن رفتار خود با کارکنان اطمینان حاصل کنند. اگر مدیران به طور اخلاقی رفتار کنند و با کارکنان خود صادق باشند، بر احساس دل‌بستگی کارکنان به سازمان موثر خواهند بود. همچنین، ضروری است که دانش و تجارب مدیران اخلاقی به سایر افراد انتقال داده شود. بنابراین، نیاز است که شیوه‌ها و سیستم مدونی برای این کار طراحی شوند تا تجارب ارزشمند به مدیران بعدی انتقال داده شوند. سازمان‌ها مسؤولیت‌های بزرگی در زمینه اجتماعی، اقتصادی و محیطی در قبال کارکنان، سهام داران، مشتریان، دولت، تأمین‌کنندگان و تمامی ذی‌نفعان خود دارند (Royayi & Mehrdoost, 2009). آن‌ها یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی دوران کنونی هستند که دامنه تأثیرشان بر شئون مختلف زندگی انسان‌ها بسیار گسترده است (Salavati et al, 2013). بنابراین فعالیت آن‌ها باید به‌گونه‌ای باشد که اثرات مثبت حاصل از فعالیت خود را به حداکثر و اثرات منفی آن‌را به حداقل برسانند و

به عنوان عضوی تأثیرگذار در جامعه، نگران نیازها و خواسته‌های دراز مدت جامعه بوده و در جهت رفع معضلات آن بکوشند (Barati mazani et al, 2011). در واقع همان‌گونه که هر فردی مسؤول رفتار خود است و چنان‌چه از طرف وی صدمه‌ای به دیگران وارد شود باید پاسخگو باشد، سازمان‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند و باید پاسخگوی تأثیرات اجتماعی نامطلوب خود بوده (Moshabaki & Khalilishojaei, 2010)، در قبال جامعه مسؤولیت‌پذیر باشند. سبک‌های رهبری و چگونگی اجرای آن‌ها می‌تواند موجب تقویت یا تضعیف تلاش‌های مربوط به مسؤولیت‌پذیری سازمان گردد (D'Amato & Roome, 2009). از آن‌جا که مسؤولیت‌پذیری اجتماعی به عنوان درک مشتری مبنی بر افزایش رفتارهای اخلاقی در میان کارکنان تعریف شده است (Ghalavandi et al, 2014). لذا به نظر می‌رسد که رهبر اخلاقی با برقراری ارتباطات اخلاقی، ایفای نقش اخلاقی برای کارکنان و جدیت در توجه به اخلاق در سازمان می‌تواند بر فضای اخلاقی سازمان تأثیرگذار باشد. با این رویکرد ابتدا رهبری اخلاقی و مسؤولیت‌پذیری اجتماعی شرکت تعریف شده و در ادامه پیشینه نظری و پژوهشی پیرامون ارتباط آن‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد. رهبری اخلاقی، نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی و ترویج این‌گونه رفتارها در میان پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری است (Brown, Treviño, 2006)، (Nasiri valikbani et al, 2014). می‌توان گفت رهبر اخلاقی کسی است که سعی دارد پتانسیل و ابتکارات هر فرد را شناسایی کند و به طور همزمان به محافظت از سلامت جامعه بپردازد و به حفظ حقوق و آزادی آن‌ها نیز کمک کند (Mohammad davoodi & Valayimalaki, 2012). رهبران اخلاقی صراحتاً بر توجه به استانداردهای اخلاقی از طریق فرایندهای ارتباطی و پاسخگویی تمرکز می‌کنند (صالح‌نیا، ۱۳۹۱)، به حقوق دیگران احترام می‌گذارند و برای آن‌ها اهمیت قائل می‌شوند (Mohammad davoodi & Valayimalaki, 2012). به‌طور کلی اندیشمندان و پژوهشگران سازمانی، برای رهبری اخلاقی، به سه مؤلفه روابط بین‌فردی، الگو بودن، عمل‌گرایی قائل هستند (Brown, Treviño, 2006، Nasiri 2014، Salehniya, 2012، valikbani et al, 2014). طبق پژوهش (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2014) براساس تئوری، مصاحبه‌ها و نمونه دانشجویی، هفت رفتار اخلاقی رهبر (انصاف، صداقت، راهنمایی اخلاقی، جهت‌گیری مردم، تقسیم قدرت، روشن شدن نقش و نگرانی از پایداری) بیرون کشیده شد. در نهایت یافته‌های پژوهش نشان داده که رهبری اخلاقی نقش اساسی در عملکرد و بهبود رفتار سازمانی است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر به منظور بهبود وضعیت رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش فارس ارائه می‌شود: سازمان آموزش و پرورش در درجه نخست جهت جذب رهبران اخلاقی و سپس تشویق، حمایت و پرورش بیشتر رهبری اخلاقی به منظور افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی تلاش نمایند. پیشنهاد می‌شود که رهبران سازمانی و به ویژه رهبران سازمان‌های

آموزشی مانند مدارس، با الهام از این یافته‌ها، علاوه بر ایفای نقش رهبری اخلاقی و الگوی رفتاری؛ در کیفیت تعاملات خود با کارکنان تجدیدنظر کنند و از توجه بیش از حد به روابط تعاملی با کیفیت پایین و مبتنی بر منافع اقتصادی، سلسله مراتب اداری و روابط قراردادی پرهیز نموده و به تعاملات با کیفیت بالا و مبتنی بر سازوکارهای اجتماعی که به شکل اعتماد و احترام متقابل بروز پیدا می‌کند، روی آورند. مدیران باید انتظاری که از هر فرد و یا گروه دارند به صورت روشن توضیح دهند. از اخلاقی بودن رفتار خود با کارکنان اطمینان حاصل کنند، مدیران باید توصیه‌های خود را در مورد استراتژی سازمان به زیر دستان ارایه دهند و به آن‌ها اجازه دهند تا در تنظیم اهداف عملکرد خودشان مشارکت فعال داشته باشند.

### تعارض منافع/حمایت مالی

این مقاله مستخرج از پایان نامه دکتری نویسنده اول در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

### تشکر و قدردانی

بدین وسیله از کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش فارس که همکاری لازم جهت اجرای تحقیق را داشتند تشکر و قدردانی می‌نمایم.

### منابع

1. Amiri, M., Deghani Zanganeh, K. (2013). Theory of Ethical Leadership Based on the Prophetic Tradition: A Text Theory Strategy for the Textual Foundation. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 1 (4), 121-97. [Persian].
2. Appelbaum, S. H., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., & Dore, I. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture leadership and trust. *Management Decision*, 42(1), 13-40.
3. Aronson, A. (2007). *social Psychology*. Translated by Hussein Shokrkan. Tehran: Roshd Publications (year of publication in the original language, 1999). [Persian].
4. Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.



5. Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582. doi:10.10/s10551-010-0610-2.
6. Bagheri Nouri, M. (2014). Investigating the Relationship between Ethical Leadership and Empowerment of Alborz Welfare Department Employees, M.Sc. Thesis, Faculty of Management and Economics, Payame Noor University, Tehran Province. [Persian].
7. Baharloo, M., Bashlideh, K., Naami, A., Hashemi Shikhshbani, S.I. (2015.) Analysis of the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 10 (1), 27-19. [Persian].
8. Barati Marnani, A., Sajjadi, H. S., Keyvanara, M. (2011). "Social Responsibility of Hospitals in Isfahan", *Journal of Paramedical School of Tehran University of Medical Sciences*, 5 (1), 10-23. [Persian].
9. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
10. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
11. Chooppawa, R., Sirisuthi, C., Ampai, A. S. & Sripathar, S. (2012). The development of learning organization model for private vocational schools. *European Journal of Social Sciences*, 30 (4), 586-596.
12. Cooper, C., Scandura, T. A., Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 493-475.
13. Copeland, M. K. (2015). The Importance of Ethics and Ethical Leadership in the Accounting Profession Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting (Vol. 19, pp. 61-98): Emerald Group Publishing Limited.
14. Copeland, M. K. (2015). The Importance of Ethics and Ethical Leadership in the Accounting Profession Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting (Vol. 19, pp. 61-98): Emerald Group Publishing Limited.
15. Currie, G., Dingwall, R., Kitchener, M., & Waring, J. (2012). Let's dance: organization studies, medical sociology and health policy. *Social Science*

16. D'Amato, A. Eckert, R. Ireland, J. Quinn, L. Velsor, EV. (2010) "Leadership Practices for Corporate Global Responsibility". *Journal of Global Responsibility*; No. 1 (2), p 225-249.
17. D'Amato, A. Roome, N. (2009) "Toward an Integrated Model of Leadership for Corporate Responsibility and Sustainable Development: A Process Model of Corporate Responsibility Beyond Management Innovation". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*; No. 9 (4), p 421-434.
18. DeConinck, J.B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*; 68(5): 1086-1093. Arain GA, Sheikh A, Hameed I, Asadullah MA. (2016). Do as i do: The effect of teachers' ethical leadership on business students' academic citizenship behaviors (ACBs). *Ethics & Behavior*. (In press).
19. Dehghanan, H., Adibpour, M. R., Ferdoosi, S.H., Shojaei, M. H. (2015). Examining and explaining the consequences of ethical leadership. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 4 (1 consecutive 13,) 64-53[Persian].
20. Derakhshanmehr, A., Jabarzade Kangarlouei, S., Bahrisales, J. (2018). Analysis of the relationship between ethical leadership and independent auditors' performance with mediating role of professional ethics. *Journal of Management of Governmental Organizations*, 6(2), 158-149.
21. Ehrich, L. C., Klenowski, V., Smeed, J., Harris, J., & Spina, N. (2015). The centrality of ethical leadership. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 197-214. doi:10.1108/JEA-10- 2013-0110.
22. Ekrami, M., Kashani Vahid, M., Shojaei, Z. (2017). Development of educational work leadership in the university based on the creation, dissemination and application of knowledge. *Management and Development Process*, 30 (3 consecutive 101,) 60-31[Persian].
23. Engelbrecht, A. S., Heine, G. & Mahembe, B. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.
24. Falehi, K., Hassan Moradi, N., Ismaili Rad, H. (2014). Investigating the relationship between ethical leadership and organizational commitment of Bank Melli staff in Tehran. *Journal of Management Educational Research*, 5 (4), 128-95. [Persian].
25. Giallonardo, L. M., Wong, C. A. & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.
26. Golparvar, M., Javadian, Z., and Hosseinzadeh, K. (2011). Structural model of valid contract, organizational justice, ethical leadership, leader-member

- exchange and organizational support. *Quarterly Journal of Industrial / Organizational Psychology*, 2 (7), 32-21. .21-32[Persian].
27. Gulaçti, F. (2010). The effect of perceived social support on subjective well-being. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 3844-3849.
  28. Hazrati, M., Memarzadeh Tehran, Gh. (2014). Provide a model of ethical leadership compatible with Iranian government organizations. *Journal of Development and Transformation Management*, 7 (18), 70-63. [Persian].
  29. Ismailzadeh, M., Dostar, M., Mostaghimi, M. R. (2015). Ethical leadership and examining the impact of its dimensions on organizational commitment. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation*, 24 (79), 45-27[Persian].
  30. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2014). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
  31. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
  32. Kanokorn, S., Wallapha, A. & Ngang, T. K. (2013). Indicators of ethical leadership for school principals in thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2085-2089.
  33. Karami, M., Mirkamali, S. M., Pourkarimi, J. (2016). A study and explanation of ethical leadership and its dimensions (Case study: University of Tehran staff). *General Policy in Management*, 7 (2), 17-34. [Persian].
  34. Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47-57. doi:10.1007/s10551-015- 2689-y
  35. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. utton, R. E. Quinn (Eds). *Positive organizational scholarship* (pp.241-258). San Francisco, C A: Berrett- Koehler.
  36. Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Schutte, N. S., Bhullar, N., & Rooke, S. E. (2010). The five-factor model of personality and relationship satisfaction of intimate partners: A meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 44(1), 124-127.
  37. Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16. doi:10.1007/s10551-011-0794-0 292
  38. Mehrabi, F. (2013). The relationship between leadership styles and organizational silence and its impact on motivation and job satisfaction

- employees Export Guarantee Fund of Iran. M.S www.SID.ir Archive of SID 99 / Thesis, Allameh Tabatabaei University [Persian].
39. Meshbaki, A., Khalili Shojaei, W. (2010). Investigating the relationship between organizational culture and social responsibility of organizations (Ministry of Energy as the case). *Journal of Applied Sociology*, 21 (4), 56-37. [Persian].
  40. Mohammad Davoodi, A.H., Velayat-e-Maleki, M. (2013). Analysis of the relationship between ethical leadership and organizational health; Case Study. *Journal of Human Resource Studies*, 3 (9), 78-61. [Persian].
  41. Mosadegh Rad, A. (2005). A Survey of the Relationship Between Employee Job Satisfaction and Management Style of the Hospital Managers at Isfahan Medical University Hospitals in 2003. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(12):172-143 [Persian].
  42. Motahari, M. (1374). *Imamate and leadership*. Sixteenth edition, Tehran: Sadra Publications. [Persian].
  43. Mousavi Majd, S. M., Ghanbari, S., Zandi, Kh., Rafieizad, B., Seif Panahi, H., Nouredini, M. (1393). The role of ethical leadership in the psychological empowerment of nurses. *Hospital Quarterly*, 51 (4 consecutive 13), 81-73. [Persian].
  44. Nasiri Walikbani, F., Ghanbari, S., Zandi, K., Seifpanahi, H. (2014). Analysis of the relationships between ethical leadership, work spirituality and burnout. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 9 (1), 11-1. [Persian].
  45. Nasrasfahani, A., Ghazanfari, A., Ameri Nasab, S. (2013). The relationship between ethical leadership and employee empowerment. *Two Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 1 (5), 128-107. [Persian].
  46. Olaniyan, O., & Hystad, S.W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 163-171.
  47. Qalavandi, H., Kabiri, A., Sultanzadeh, V. (1393). The relationship between social responsibility and teamwork of Urmia University staff. *Journal of Applied Sociology*, 25 (1), 120-111. [Persian].
  48. Resick, CH.J., Hanges, P.J., & Dickson, M.W. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
  49. Ritamen, L. (2015). The role of ethical leadership in inter-organizational communication, *Corporate Communications*, 63, 78-79.

50. Royaei, R. A., Mehrdoost, H. (2009). Investigating the role of cultural managers in promoting social responsibility. *Journal of Social Sciences*, 3 (3), 59-43. [Persian].
51. Sadri Nobakht, R. (2014). The relationship between moral leadership and empowerment of the staff of the General Directorate of Sports and Youth of East Azerbaijan Province. Master Thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Urmia University. [Persian].
52. Salavati, A., Rostami Norouzabad, M., Rahmani Norouzabad, S. (2013). Professional Ethics and Social Responsibility in the Hospitality Industry, *Quarterly Journal of Tourism Management Studies*, 8 (21), 143-107. [Persian].
53. Salavatian, S., Mousavian, S.M., Irandoost, M. (2017). Proposed conceptual model of knowledge management for the Radio and Television Organization of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Strategic Management Thought*, 22 (11), 184-149. [Persian]. [Persian].
54. Saleh Nia, M. (2012). The effect of ethical leadership on the ethical atmosphere of the organization. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 7 (2), 13-1. [Persian].
55. Shevlin, M., & Miles, J. N. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 25(1), 85-90.
56. Shirvani, A., JahangirFard, M., sanatigar, H., Ahmadi, K. (2015). Investigating the relationship between ethical leadership and learning organization (a case study in pension fund of oil industry). *Human Resource Management in Oil Industry*; 6 (23) :9-34 [Persian].
57. Taghizadeh, H., Asadi, N. (2013). Investigating the relationship between individual-social characteristics and job satisfaction of employees. *Sociological Studies*, 3 (10), 124-113. [Persian].
58. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory – Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89- 126.
59. Walumbwa, F., Christensen, A. L. & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, (40), 110-118.
60. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.

61. Yilmaz, E. (2006). To investigate the effect of school managers' leadership levels on the organizational trust level in school differentiate with respect to some variables on not. Unpublished doctoral dissertation Institute of Social Sciences, Selcuk University, Konya, Turkey.
62. Yılmaz, E. (2010). The Analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals' Ethical Leadership Characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3949-3953.
63. Yuki, G. (2008). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20, 49- 53.
64. Zahiri, A., Babamiri, M., Abui Mehrizi, M., Sabbagh, Y. (2015). The Relationship between Leadership and Ethical Background with Emotional Commitment: The Mediating Role of Perceived Organizational Support *Journal of Ethics in Science and Technology*, 3 (10), 84-75. [Persian].