مدیریت بر آموزش سازمانها سال دهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰ شماره صفحه ۵۰ - ۱۳

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.

عباداله 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.

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. نمونه گیری با استفاده از رویکرد هدفمند و با به کارگیری ملاک اشباع نظری ادامه یافت. ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه ساختارمند و در بخش کمی پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود. تحلیل داده ها با استفاده از روش تحلیل عاملی از طریق نرم افزارهای اس پی اس اس ۲۶ و اسمارت پی ال اس۶ 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. یافته ها، براساس شبکهٔ مضامین رهبری اخلاقی، سازمان آموزش و پرورش فارس در بخش کیفی شامل ۴ مضمون فراگیر و ۱۳ حیطه دانشی، خود مراقبه‌ای، آگاهی های اخلاقی، ذاتی، نظارتی، هدایت گری، ارتباطی، تسهیم قدرت، مردم سالاری، استعدادپروری، هستی شناختی، معرفت شناختی، ارزش شناختی (مضامین سازمان دهنده) و هر یک نیز دارای مؤلفه‌های گوناگون (مضامین پایه) بودند که ۲۴۹ مضامین پایه را دربارهٔ رهبری اخلاقی کشف نمود. یافته های بخش کمی نتایج بخش کیفی را تایید کردند.

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

[*] نویسنده مسئول: mlsalehi@yahoo.com

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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

Managing Education in Organizations Vol.10/No.2/ summer 2021 Page 13-50

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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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، مسئله‌ای بسیار با اهمیت است. امروزه افراد انتظار دارند در سازمان مورد توجه و احترام قرار گیرند و به خوبی درک شوند که این امر مبحث رهبری اخلاقی را مطرح می‌کند. 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 سازمان‌های دولتی امروزه پرداختن به اخلاق و ارزش‌های 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 سازمان‌ها دارند آنها بر رفتار پیروانشان از طریق پاداش‌دادن به رفتارهای مثبت و اخلاقی و تنبیه برای رفتارهای منفی و غیر اخلاقی تاثیر دارند (Shirvani., JahangirFard, sanatigar, Ahmadi,2015 و 2015 , DeConinck).

مدیریت یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های انسان به شمار می‌رود. اهمیت و ضرورت مدیریت از زمانی که انسان متوجه شد که خیلی از کارهای خود را به تنهایی نمی‌تواند انجام دهد، معلوم شد. هر چقدر جامعه از گروه‌های بیشتری برای انجام فعالیت‌ها استفاده می‌کند، فعالیت گروه‌ها پیچیده‌تر و هدایت آنها برای رسیدن به هدف مشکل‌تر می‌شود. بنابراین مبحث مدیریت به صورت علم آن هم در ابعاد و حوزه‌های گوناگون مورد پژوهش متخصصان این امر قرار گرفته است.کلمه مدیر به معنای کسی که اداره‌کننده و هماهنگ‌کننده گروهی برای رسیدن به هدفی مشترک می‌باشد و گاهی اوقات در فرهنگ ما به معنای مرشد، راهنما، رهبر نیز به کار می‌رود، بعضی با ذکر وظایف مدیر از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل به تعریف مدیریت می‌پردازند. 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 عرصه‌های مختلف، متفاوت است. در علم مدیریت هنری فایول برای اولین بار رهبری را تحت عنوان «جهت‌دهی یا دستوردهی» به عنوان یکی از وظایف پنج‌گانه مدیریت مطرح کرد. سپس کلمه هدایت در زبان فارسی جایگزین آن شد. در حال حاضر به معنای

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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 حوزهٔ علوم انسانی را به خود جلب کرده است. فهم مسائل مرتبط با سازمان ها به تأثیرگذاری بیشتر آنها منجر می گردد (Currie, Dingwall, Kitchener, Waring, 2012) یکی از مسائلی که در چهار دهه پیشین از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران بوده است، سبک های رهبری می باشد(Mehrabi,2013) . مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک های 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 می شود 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 تبدی لشدن 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 سازمان های 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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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 پاداش ها و تنبیه ها 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 عمده ای در ایجاد رهنمودهای اخلاقی در سازمان دارند. آنها بر رفتار پیروان از طریق پاداش دادن به رفتارهای اخلاقی و تنبیه رفتارهای اخلاقی تأثیر دارند (Derakgshanmehr, Jabarzadehkangarlooyi & Bahri, 2018) مدیریت و رهبری در سازمان های امروزی تنها با توجه به اقتضای محیط بیرونی و درونی، و متناسب با تحول ها، اهمیت پیدا می‌کند. در همین راستا، رهبری در بسیاری از سازمان ها، یکی از ضرورت های اصلی انجام فعالیت ها است. به ویژه این‌که رسوایی‌های اخلاقی در زمینه کسب وکار، اهمیت پرسش هایی را درباره نقش رهبری در شکل گیری رفتار اخلاقی افزایش داده است.(Yilmaz, 2010) سازمان ها باید مدیران و کارکنانی را استخدام کنند که توانایی انجام کار با ارزش را داشته باشند و برای دوره‌های آموزشی ـ اخلاقی کارامد، برنامه ریزی و رویه هایی را تدوین کنند که از ارزش ها حمایت کنند(Hazrati and Memarzadeh Tehran,2014)رهبری اخلاقی قادر است با هدایت اخلاقی، ایجاد فضای کاری قابل اعتماد، عمل گرایی، 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 به‌منزلهٔ 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 بزرگیّ در نظریه‌های شناخته‌شدهٔ رهبری هستیم (Yuki,2008). یکی از این نظریه‌ها سبک رهبری قابل اعتماداست که مبدأ آن از دامنهٔ روانشناسی مثبت و رفتار سازمانی مثبت است.(Luthans, Avolio,2003) با توجه به اینکه نفوذ و اعتماد، جوهرهٔ رهبری تعریف شده است، رهبران می‌باید به‌منظور هدایت اثربخش و مفید سازمان‌ها نفوذ اجتماعی مثبتی در میان کارکنان داشته باشند(Cooper, Scandura, Schriesheim,2005)؛ زیرا یکی از عوامل تعیین‌کننده‌ای

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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 etal ,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 ازطریق 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 ازنظر ذهنی پیروان را ترغیب می‌کنند که در تعامل پویا بحث و تبادل نظر کنند و تلاش کنند برای مسائل سازمانی راه‌حل‌های خلاقانه‌ای مطرح کنند؛ بنابرین 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 توسعهٔ سرمایه‌های روانشناختی دارد، پژوهش‌های انجام‌شدهٔ (Olaniyan, Hystad,2016)، (Giallonardo, Wong, Iwasiw, 2011)، (Walumbwa etal, 2008) ، (Taghizadeh & Asadi, 2013) نشان‌دهندهٔ تأثیر رهبری قابل اعتماد بر خشنودی از شغل است و پژوهش‌های انجام‌شدهٔ (Gulaçti,2010) ، (Malouff, Thorsteinsson, Schutte, Bhullar, Rooke, 2010)، نشان‌دهندهٔ تأثیر رهبری قابل اعتماد بر خشنودی از زندگی است.

مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیـروی انسانی انتخاب کند . الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سـازمان باعـث 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 تبدی لشدن 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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

(Brown etal,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 عبارت اند از: احترام، خدمتگزاری، عدالت، درستکاری و مشارکت (Resick, Hanges & Dickson, 2006). سیرت 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 etal,2005). ابعاد رهبری اخلاقی را شامل روابط بین فردی، الگو بودن و عملگرایی ذکر کرده‌اند(Yılmaz, 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 سازمان ها انجام شده‌اند. همچنین، در برخی از پژوهش-ها، فقط به ابعاد پرداختند، برای نمونه: (Esmaeilzadeh,Doostar & Mostaghimi,2015)، Falehi, Nasesfahani, Ghazanfari & Amerinasab, 2013 ، Hasanmoradi & Esmaeilirad, 2014 ، Karami etal, 2016، Dehghanan, AdibpoorT Ferdoosi & Shojaei, 2015 . برخی دیگر فقط به مولفه‌ها پرداختند مانند، (Sadrinobakht, 2014)، (Bagherinoori, 2014) ، (Mosavijad & etal, 2014) و برخی نیز فقط به ویژگی‌ها و شاخص‌های رهبری اخلاقی اشاره کردند (Baharloo etal, 2015, Hazrati & Memarzadehtehran, , 2014), و (Zoheyri etal, 2015) و (Golparvar etal, 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 می-شود(Esmaeilzadeh etal,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 عبارت اند از: نوعدوستی، صداقت،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

یکدلی، توانمندسازی، انصاف و عدالت (Kalshoven etaL, 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، انتظارها، 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 etal, 2015). بر اساس مطالب بیان شده می‌توان گفت رهبری اخلاقی و حاکمیت آن در آموزش‌وپرورش می‌تواند به میزان بسیار چشمگیری براثر 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 پیداکرده 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 آموزش‌وپرورش، در اندازه‌های مناسب خود مورد مطالعه قرارنگرفته و بیشتر به مفهوم عام رهبری در منابع موجود مرتبط با سازمان آموزش‌وپرورش فارس پرداخته‌شده است. همچنین بررسی پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر پژوهش های بسیاری پیرامون حوزۀ رهبری اخلاقی انجام شده است، آنچه در این بررسی‌ها مشاهده می شود 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 با مطالب بیان شده هدف پژوهشگر در این پژوهش پاسخگویی به این سؤال پژوهشی می-باشد: برای رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس چگونه مدلی می توان طراحی و ارزیابی کرد؟

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، جزء طرح های توسعه ای و از نظر روش؛ جزء پژوهش های اکتشافی متوالی – ابزارسازی[1] بود که در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. در این راستا، بخش کیفی با استفاده از روش‌های

[1]. Sequential exploratory mixed method- Instrument development

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

تحلیل مضمون وهمسوسازی 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 داده‌ها 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 وگزارش الگوهای موجود در داد های کیفی است تحلیل مضمون در پی استخراج مضامین برجسته هر متن در سطوح مختلف است، شبکه مضمون‌ها نیز به دنبال آسان سازی ساختاردهی و ترسیم این مضمون‌هاست. از این رو ابتدا روش شناسی و تحلیل بخش کیفی و سپس روش شناسی و تحلیل بخش کمی تحقیق به تفکیک ارائه می‌شود 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 مولفه‌ها 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 داده‌ها[1](بررسی میزان تناسب اطلاعات مستخرج از. ۱- مبانی نظری واصول زیر بنایی مربوط به رهبری اخلاقی ۲- .پژوهش‌های 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

[1] .Data Triangulation

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

زمان مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شده است. تجزیه وتحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه-های انجام شده، با روش تحلیل مضمون [1]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 داده‌های 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 روش‌های تحلیل عامل تاییدی مرتبه اول و دوم و تحلیل گویه و برای سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش بخش کیفی: با توجه به اینکه ابتدا مصاحبه‌ها به وسیله ضبط صوت ثبت گردید، سپس این مصاحبه ها روی کاغذ پیاده سازی شد، درمجموع 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 برمبنای اهداف پژوهش تدوین و سپس ۲۵نفر 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 برگه ای توضیحی در خصوص این موضوع و دلیل مورد توجه قرار گرفتن این موضوع ارایه شد. سپس، از کسانی که موافق

[1]. Thematic analysis

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

شرکت در این پژوهش بودند، وقت مصاحبه تعیین و 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 داده‌ها 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 مصاحبه‌های 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 ۱در قالب۱۳ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر (خصیصه‌ای، کارکردی، گیری مردمی، فلسفی) طبقه بندی گردید.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

(جدول۱) : جدول تحلیل مضمون مدل رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
خصیصه‌ای	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، مدبر 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 نغعان
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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

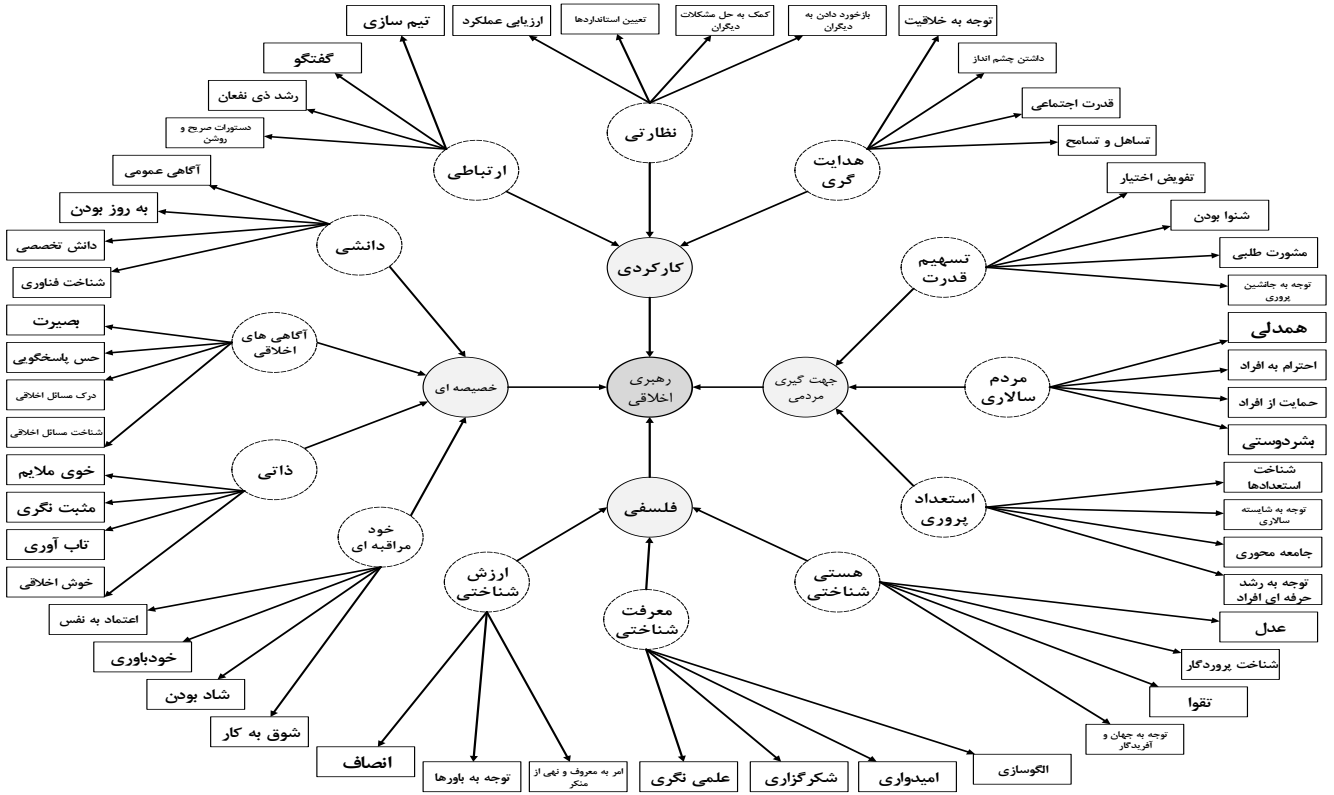
[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

شناخت استعدادها، تقویت و پرورش استعدادها، توجه به شایسته سالاری، جامعه محوری، توجه به رشد حرفه‌ای افراد	استعدادپروری	
توجه به جهان و آفریدگار، تقوا، شناخت پروردگار، آخرت گرایی، عدل	هستی شناختی	فلسفی
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	معرفت 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	ارزش شناختی	

بر اساس تحلیل‌های انجام شده ، شبکه مضامین رهبری اخلاقی در شکل شماره۱ نمایش داده شده است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]



شکل شماره (۱): شبکه مضامین رهبری اخلاقی

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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 شامل۷۹ 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: غیرضروری. 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 از۳۳ /۰ بود، گویه مناسب تشخیص داده می شد. نتایج به تفکیک در جدول ۲ گزارش شده است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

جدول شماره ۲: نتیجه بررسی روایی گویه‌های پرسشنامه رهبری اخلاقی

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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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

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 مصاحبه شوندگان، مفاهیم و متغیرهای الگو را مناسب ارزیابی کردند.

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

ردیف	اجزای الگو		آمار توصیفی سوال		
			میانگین	درصد فراوانی	
				نامناسب	مناسب
ارزیابی کلی الگو	به طور کلی تا چه حد مفاهیم و متغیرهای مطرح شده در الگو را، به منظور سنجش مؤلفه‌های سرمایه روانشناختی مناسب می-دانید؟		۷/۶۹	۶/۳	۹۳/۷
	در مجموع تا چه حد روابط میان عوامل مؤثر چهارگانه را، منطقی و واقعی می دانید؟		۷/۴۴	۱۲/۵	۸۷/۵
رهبری اخلاقی	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
		جهت گیری مردمی	۷/۸۱	۶/۳	۹۳/۷
	تا چه حد با مقولات مطرح شده در	**هستی**	۷/۸۸	۱۲/۵	۸۷/۵

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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

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 امده از روایی ، تک تک گویه‌ها با نمره کل محاسبه شده و همه گویه‌ها هم ضریب همبستگی شان بالای ۰/۲۵ بود و با نگه 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 برخورداراست نتایج حاصل از تحلیل عامل

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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 ٤: بررسی پایایی مضامین سازمان دهنده رهبری اخلاقی

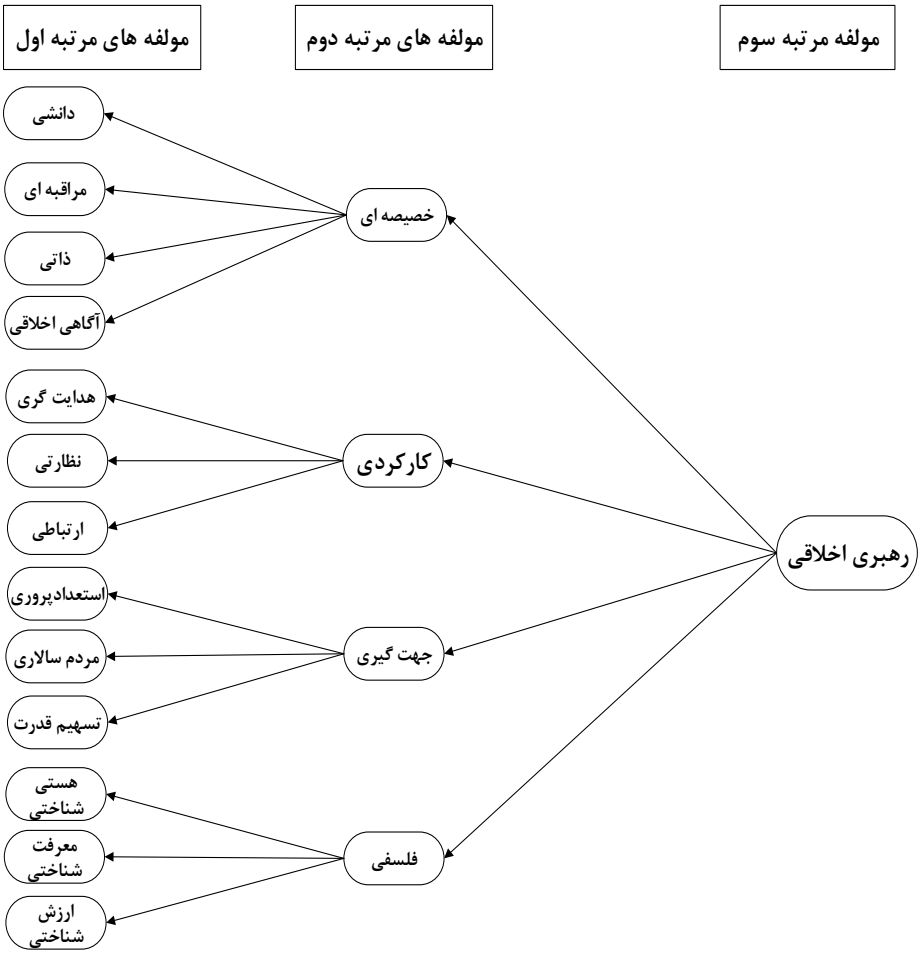
ابعاد	آلفای کرونباخ
دانشی	۰/۹۲
خود مراقبه‌ای	۰/۹۵
آگاهی‌های اخلاقی	۰/۹۶
ذاتی	۰/۹۶
نظارتی	۰/۹۵
هدایت گری	۰/۹۱
ارتباطی	۰/۹۴
تسهیم قدرت	۰/۹۵
مردم سالاری	۰/۹۵
استعداد پروری	۰/۹۵
هستی شناختی	۰/۹۷
معرفت شناختی	۰/۹۶
ارزش شناختی	۰/۹۷
کل	۰/۹۹

سئوال: آیا مدل مولفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان آموزش وپرورش 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 مفهوم سازی یک مدل سلسله مراتبی از متغیرهای آشکار به صورت مکرر استفاده می‌شود به این ترتیب که یک متغیر پنهان مرتبه بالاتر می‌تواند به وسیله تمام متغیرهای آشکار گویه ها مرتبه پایین تر ساخته شود (شکل شماره۲).

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]



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 فلسفه‌ای 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 متغیر های آشکار متغیرهای پنهان مرتبه اول مشخص می‌شود بنابراین متغیرهای آشکار دو بار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

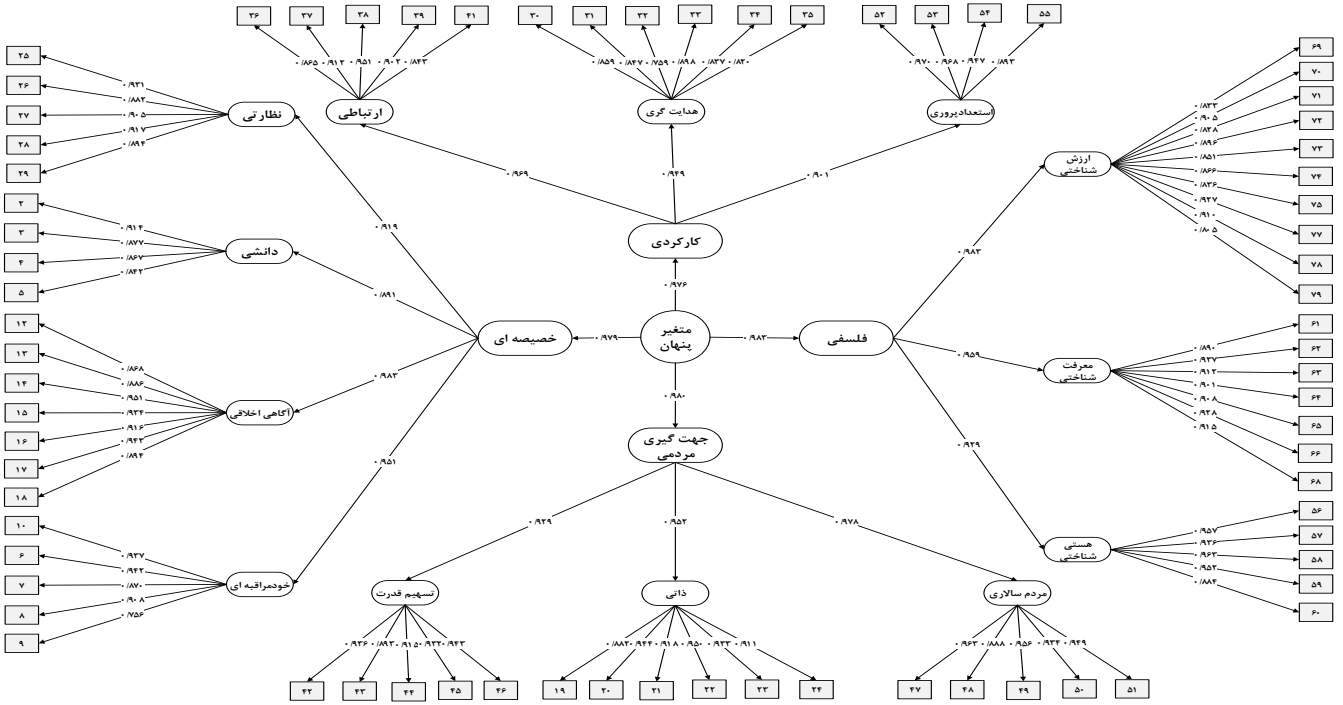
[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

در مدل معادلات ساختاری به قسمتی از مدل که به توصیف روابطه متغیرهای مشاهده پذیر و متغیرهای پنهان مدل می‌پردازد مدل اندازه گیری گفته می شود و به قسمت دیگر مدل که به رابطه بین متغیرهای پنهان مدل اشاره دارد مدل سنجش شکل دهنده یا ساختاری می گویند 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 قابل‌قبول معرفی می‌شوند(Shevlin, & Miles1998) همان طور که در نمودار زیر دیده می شود دسته دوم مدل معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان می-باشند 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).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]



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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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 (شماره۴) آورده شده است.

جدول شماره ٤ مدل ساختاری مرتبه دوم

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

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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 ۹۹صدم 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 R۲ تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار R۲ 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 R۲ تعریف کرده است. که مقادیر ضریب تعیین این مدل در حد بسیار قابل قبولی قرار دارد. همچنین معیار قدرت پیش‌بینی مدل که قدرت پیش بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌ها را نیز مشخص می‌سازد در مورد شدت پیش بینی 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.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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

سازمان دهنده خصیصه ای	مولفه	شماره سوال	بار عاملی	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
	دانشی	۱	---	٪ ۷۶	٪ ۹۰	٪ ۸۹
		۲	۰/۹۱			
		۳	۰/۸۷			
		۴	۰/۸۶			
		۵	۰/۸۴			
	خودمراقبه ای	۶	۰/۹۴	٪ ۷۸	٪ ۹۴	٪ ۹۲
		۷	۰/۹۰			
		۸	۰/۷۶			
		۹	۰/۹۰			
		۱۰	۰/۹۹			
		۱۱	---			
	آگاهی های اخلاقی	۱۲	۰/۸۶	٪ ۸۳	٪ ۹۷	٪ ۹۶
		۱۳	۰/۸۸			
		۱۴	۰/۹۵			

سازمان دهنده جهت گیری مردمی	مولفه	شماره سوال	بار عاملی	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
	تسهیم قدرت	۴۲	---	٪ ۸۵	٪ ۹۶	٪ ۹۵
		۴۳	۰/۹۱			
		۴۴	۰/۸۷			
		۴۵	۰/۸۶			
		۴۶	۰/۸۴			
	مرم سالاری	۴۷	۰/۹۴	٪ ۸۳	٪ ۹۷	٪ ۹۶
		۴۸	۰/۹۰			
		۴۹	۰/۷۶			
		۵۰	۰/۹۰			
		۵۱	۰/۹۹			
	استعدادپروری	۵۲	---	٪ ۸۹	٪ ۹۷	٪ ۹۶
		۵۳	۰/۸۶			
		۵۴	۰/۸۸			
		۵۵	۰/۹۵			

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

سازمان دهنده کارکردی		۱۵	۰/۹۳				
		۱۶	۰/۹۱				
		۱۷	۰/۹۴				
		۱۸	۰/۸۹				
	ذاتی	۱۹	۰/۸۸	۰/۸۵	۰/۹۷	۰/۹۶	
		۲۰	۰/۹۴				
		۲۱	۰/۹۱				
		۲۲	۰/۹۵				
		۲۳	۰/۹۳				
		۲۴	۰/۹۱				
	نظارتی	۲۵	۰/۹۳	۸۲ ٪	۸۲ ٪	۹۴ ٪	
		۲۶	۰/۸۸				
		۲۷	۰/۹۰				
		۲۸	۰/۹۱				
		۲۹	۰/۸۹				
	هدایت گری	۳۰	۰/۸۵				
		۳۱	۰/۸۴	۷۰ ٪	۹۳ ٪	۹۱ ٪	
		۳۲	۰/۷۵				
		۳۳	۰/۸۹				
سازمان دهنده فلسفی	هستی شناختی	۵۶	۰/۹۵	۷۲ ٪	۹۷ ٪	۹۶ ٪	
		۵۷	۰/۹۳				
		۵۸	۰/۹۶				
		۵۹	۰/۹۵				
		۶۰	۰/۸۸				
	معرفت شناختی	۶۱	۰/۸۸	۸۰ ٪	۹۷ ٪	۹۶ ٪	
		۶۲	۰/۹۳				
		۶۳	۰/۹۰				
		۶۴	۰/۸۹				
		۶۵	۰/۹۰				
		۶۶	۰/۹۲				
		۶۷	۰/۷۸				
		۶۸	۰/۹۲				
	ارزش شناختی	۶۹	۰/۸۲	۷۳ ٪	۹۷ ٪	۹۶ ٪	
		۷۰	۰/۸۹				
		۷۱	۰/۸۲				
		۷۲	۰/۸۹				
		۷۳	۰/۸۴				
		۷۴	۰/۸۶				

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13] [Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-09]

		۳۴	۰/۸۳					
		۳۵	۰/۸۲					
		۳۶	۰/۸۶					
		۳۷	۰/۹۱					
	اخلاقی	۳۸	۰/۹۵	۸۰ ٪	۹۵ ٪	۹۳ ٪		
		۳۹	۰/۹۰					
		۴۰	---					
		۴۱	۰/۸۴					
		۷۵	۰/۸۳					
		۷۶	۰/۸۰					
		۷۷	۰/۹۳					
		۷۸	۰/۹۱					
		۷۹	۰/۸۰					

– تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار هستند:
($p< ۰/۰۱$) و ($t > ۱/۹۶$).

AVE: میانگین واریانس استخراج‌شده.

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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 گویه ها می باشد بنابراین همه گویه‌ها به طور معنی داری به عامل زیربنایی خود مرتبط هستند و می‌توان گفت که مدل اندازه گیری 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. درصورتی که مقدار پایایی ترکیبی بیشتر از 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 ۷۰٪ باشد. که در این مدل همگی از ۹۰ صدم بالاتر بود که نشان از مناسب بودن سطح ضرایب در این تحقیقر 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 واریانسی 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 می توان با محاسبه میانگین میانگین اشتراک و R۲ بر اساس فرمول زیر بدست آورد.

GOF=√avrage (Comunalitie)* avrage (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 ٦ شاخص‌های آزمون اشتراک و R۲

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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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

مقدار متوسط شاخص مقادیر اشتراکی از طریق فرمول زیر عبارت است

Avrage Communality = 1/N*Σ Communality

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 R۲ نیز برابر است برابر با ۰/۹۱ است که این مقدار بر اساس خروجی ضرایب مسیر در حالت استاندارد قابل رویت است طبق فرمول محاسبه GOF داریم:

GOF=√۰/۶۱ * ۰.۹۱=۰.۲۷

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 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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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 شبکهٔ 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، هدایت گری، ارتباطی، تسهیم قدرت، مردم سالاری، استعدادپروری، هستی شناختی، معرفت شناختی، ارزش شناختی (مضامین سازمان دهنده) و هر یک نیز دارای مؤلفه‌های گوناگون(مضامین پایه) بودند که ۲۴۹ مضامین پایه را دربارهٔ رهبری اخلاقی کشف نمود. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های(Esmaeilzadh etal, 2015)، (Falehi etal,2014)، (Dehghanan elat, 2015)، (Karami etal,2016)، (Nasresfahani etal,2012) ، و (Dehghanizanganeh,201) Kalshoven ، (Copeland, 2015), (Engelbrecht et al, 2017) (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 etal, 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 دوره-های 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 etal, 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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

به عنوان عضوی تأثیرگذار در جامعه، نگران نیازها و خواسته‌های دراز مدت جامعه بوده و در جهت رفع معضلات آن بکوشند (Barati mazani etal, 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 etal, 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 etal, 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 Salehniya, 2012, Nasiri 2014 ،Brown, Treviño, 2006 valikbani etal, 2014. طبق پژوهش(Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2014) براساس تئوری، مصاحبه‌ها و نمونه دانشجویی ، هفت رفتار اخلاقی رهبر (انصاف، صداقت، راهنمایی اخلاقی، جهت گیری 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 وپرورش 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 بهره وری و عملکرد سازمانی تلاش نمایند. پیشنهاد می‌شود که رهبران سازمانی و به ویژه رهبران سازمان‌های

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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., Dehghani 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.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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): 1086-1093۵ .. 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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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., Noureddini, 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.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]

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, Selcak 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].

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.13]