

## طراحی و تبیین مدل رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی: مورد مطالعه کارکنان دبیرستان‌های مناطق هفت گانه شهرستان مشهد

محمود قربانی<sup>۱</sup> | فریده هاشمیان نژاد<sup>۲</sup> | احمد علی ابراهیمی<sup>۳</sup>

۵۸

سال سی و یکم  
بهار ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۰/۰۸/۲۹  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۰/۱۲/۱۶  
صص: ۲۴۴-۲۱۵

شاپا چاپ: ۶۹۷۲-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۱۹۶-۲۶۴۵



### چکیده

هدف پژوهش طراحی و تبیین مدل رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دبیرستان‌های مناطق هفت گانه مشهد بود. پژوهش از نوع توسعه‌ای -کاربردی و آمیخته بود. ابتدا با تکنیک دلفی نظرات ۲۴ نفر از خبرگان مدیریت آموزشی و مدیران باتجربه مناطق هفت گانه مشهد گردآوری شد. سپس پرسشنامه تحقیق براساس ابعاد و مؤلفه‌های بدست آمده، طراحی و پس از تایید روایی صوری، محتوایی (۱۵ نفر از افراد خبره حوزه مطالعاتی) و پایایی از طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۰) در بین ۳۷۷ نفر از کارکنان دبیرستان‌های مشهد که به صورت تصادفی انتخاب شدند توزیع گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش‌های معادلات ساختاری و نرم افزارهای Spss و Amos انجام شد. سبک رهبری اخلاقی دارای ۴ بعد (۱۴ مؤلفه) بود که ابعاد فردی و مدیریتی بالاترین اهمیت را داشتند. همچنین مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی نیز دارای ۴ بعد (۱۶ مؤلفه) بود که ابعاد زیست محیطی و اجتماعی دارای بیشترین اهمیت بود. با توجه به اهمیت سبک رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی در ارتقای سطح بهره‌وری و اولویت‌جنبه‌های فردی و مدیریتی و ابعاد زیست محیطی و اجتماعی مدیران آموزش و پرورش و مدارس باید توجه ویژه‌ای را به این ابعاد و مؤلفه‌ها مبذول دارند.

کلیدواژه‌ها: رهبری اخلاقی؛ مسئولیت‌پذیری اجتماعی؛ مدل اندازه‌گیری؛ دبیرستان‌های مشهد.

DOR: 20.1001.1.22516972.1402.31.58.12.2

fhashemi@yahoo.com

۱. دانشیار دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ایران.

۳. دانشجوی رشته مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ایران.

## مقدمه و بیان مسأله

رهبری یکی از موضوعات تحقیقاتی جذاب است که نه تنها در تجارت، بلکه در انواع سازمان‌های اجتماعی نیز به وفور از آن صحبت می‌شود. بر طبق گزارش یک تحقیق علمی هنگام جستجوی مقالات و کتاب‌های مربوط به رهبری در سال ۲۰۰۷، حدود ۱۴ میلیون مورد مشاهده شده است (دوبرین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۶۸). با این حال مطالعات مربوط به رهبری و تأملات آن در سازمان‌های آموزشی در مقایسه با مطالعات قبلی در زمینه تجارت و اقتصاد نسبتاً جدید است (کاترانچی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۵۴۶).

محیط‌های سازمانی جدید که با پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییر همراه‌اند، نیازمند نیروی انسانی انعطاف‌پذیر، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر، قابل‌اعتماد، مبتکر و مشارکت‌جو می‌باشند. در این شرایط، ضرورت نوعی از رهبری کارآمد که بتواند افراد را برای انجام اقدامات موردنیاز برای تغییر سازمان برانگیزاند، بیشتر مورد توجه است. رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است. نقش مدیران مدارس در برخورد با چالش‌هایی که با آن روبه‌رو هستند و همچنین ایجاد تغییرات بنیادی پیچیدگی بیشتری پیدا کرده و دشوارتر شده است. رهبری آموزشی باید در عصری که روزه‌روز پرتلاطم‌تر و غیرقابل‌پیش‌بینی‌تر می‌شود و از طرفی تناقض، ابهام و عدم قطعیت آن در حال تبدیل شدن به هنجار است، به مدیریت مؤثرتری نیازمند است (جعفری راد و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۳۹).

بیت روا<sup>۳</sup> و همکاران در پژوهشی با عنوان شایستگی رهبران مدارس در حوزه مدیریت نشان دادند که کیفیت رهبری و مدیریت مدرسه یکی از عوامل اساسی تأثیرگذار بر کیفیت فرایند تدریس و یادگیری در سطوح مختلف سیستم آموزشی است (جعفری راد و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۴۵). در سال‌های اخیر دیدگاه‌های مهمی در رهبری مطرح شده است. این موارد شامل نقش هوش هیجانی، اثربخشی رهبری، مسائل اخلاقی در رهبری و ضرورت تعدیل روش‌های رهبری بر اساس

1. Dubrin  
2. Katranci  
3. Bit roa

تفاوت‌های فرهنگی است، اما به صورت ویژه، موضوع رهبری و اخلاق توجه بسیار کمی را به خود معطوف داشته است. تنها در سال‌های اخیر، اخلاق شناسان و محققان رهبری، بررسی مفهوم اخلاق در رهبری را آغاز نموده‌اند. در توضیح اخلاق مداری رهبران، عنوان شده است که رهبران در هنگام تصمیم‌گیری نباید تنها منافع خود توجه نمایند بلکه باید از نتایج تصمیم روی تمامی افراد آگاهی یابند. در آثار مختلف ویژگی‌های مختلفی را برای رهبری اخلاقی برشمرده‌اند. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از رفتار منصفانه، صداقت، همراهی با پیروان. با توجه به این ویژگی‌های شناسایی شده برای رهبری اخلاقی تأثیرات مثبتی بر گرایش‌ها و رفتار کارکنان داشته است (کشته گر و ناستی زایی، ۱۳۹۹:۱۹۸).

رهبری اخلاقی در دهه‌های پایانی قرن بیستم، به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است و به تازگی توسط تعدادی از محققان مدیریت و رفتار سازمانی با توجه به تأثیر آن بر روی اثربخشی افراد و سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت.

یکی از عواملی که بر روی عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد رهبری اخلاقی است. رهبری اخلاقی به یک حوزه مورد علاقه در بین دانشگاهیان و مدیران تبدیل شده است زیرا رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی آنان می‌تواند بر روی سازمان و فرهنگ سازمانی، همچنین رفتار و تفکر کارکنان تأثیر می‌گذارد. رهبری اخلاقی را می‌توان نمود رفتارهای مناسب و قانونی رهبر دانست که از طریق اقدامات مشخصی و روابط بین فردی تعریف شده و این رفتار را در پیروان با ارتباطات دو جانبه، تشویق رفتاری و تصمیم‌گیری تقویت می‌نماید (گودرزوند چگینی و همکاران، ۱۳۹۹:۱۴۸).

اخلاق نه تنها چگونگی برخورد ما با دنیا و دیگران و قوانین زندگی را تعریف می‌کند، بلکه، ماهیت اصلی ما را نیز توصیف می‌کند. اخلاق مستلزم ارتباطات بشری است و نیازمند ارتباطی است که نوعی تعامل در آن باشد، یعنی، پاسخ دیگران داده شود و پاسخ دیگران نیز دریافت شود. اگر ما را از اخلاق محروم کنند در واقع ما را از یک بخش ضروری از وجودمان محروم ساخته‌اند (جنلیک. ام. پاتریک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸:۱۴).

1. Jenlink.M Patrick

یکی از ضرورت‌های اساسی سازمان‌های امروزی و به‌خصوص سازمان‌های آموزشی به‌عنوان یک نهاد آموزشی و تربیتی نوعی از رویکردهای رهبری است که بتواند ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های سنتی رهبری را رفع نماید و ارزش‌های اخلاقی را برای قشر نوجوان و جوان جامعه ارائه و اجرا نماید. رهبری اخلاقی که در دهه‌های اخیر وارد ادبیات مدیریت، رهبری و اخلاق‌مداری شده است می‌تواند در اداره، تغییر و اصلاح رفتارهای سازمانی مؤثر و مفید باشد. ارزش‌های اخلاقی به‌عنوان نشانه‌ای مهم برای تعهد سازمانی است سنجش محققان از ارزش‌های اخلاقی سازمان، ادراکات کارکنان از رفتارهای اخلاقی مدیران و نگرانی درباره مباحث اخلاقی در سازمان را دربرمی‌گیرد. زمانی که افراد در جو اخلاقی قرار می‌گیرند و جو اخلاقی را می‌پذیرند. با احتمال بیشتری به سازمان خود متعهد می‌شوند و برای افزایش تعهد سازمانی باید افرادی استخدام شوند که نظام ارزشی آن‌ها متناسب با نظام ارزش‌های سازمان باشد و شرایط اجتماعی مثبت و رضایت‌بخش در سازمان ایجاد کنند و سطح اعتماد در سازمان را افزایش دهند (منتخب یگانه و همکاران، ۱۳۹۵:۱۴۵).

رهبری اخلاقی را می‌توان به‌عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام و ترکیبی از صفات: صداقت، قابلیت اطمینان، اعتماد، صمیمیت، روابط متقابل، تصمیم‌گیری دموکراتیک و حمایت از مشارکت شرح داد، همچنین رهبری اخلاقی، ارزش‌های اخلاقی رهبر و عمل به این ارزش‌ها را در خود دارد. رهبران اخلاقی افرادی پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و درستکار شناخته می‌شوند که تصمیم‌های متعادل و خوب می‌گیرند. (باویک، تانگ، شائو و لام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸:۳۲۵)

رهبران اخلاقی از اخلاق حرفه‌ای در کار برخوردار هستند و تلاش می‌کنند منافع بالقوه را شناسایی و راه‌حل‌های مناسب را بر پایه اصول اخلاقی ارائه دهند. در واقع مدیران و رهبران اخلاقی در زمینه بایدهونبایدهای سازمان پیشرو هستند (دان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶:۹۰۲).

مدرسه به‌عنوان یک مرکز آموزشی در تعامل با دانش‌آموز، معلم، والدین و جامعه باید اخلاقی باشد؛ از این رو، بیش از هر سازمان دیگری نیازمند اعمال سبک رهبری اخلاقی است. رسالت اصلی مدیران مدارس، کمک به رفع مشکلات جامعه و تربیت شهروندان توانمند، کارآمد

1. Bavik and lam  
2. Dan et al

و متعهد جهت خدمت به کشور است که این هدف، از طریق اعتقاد و پابندی آنان به مجموعه‌ای از اصول و قواعد اخلاقی مورد پذیرش جامعه محقق می‌شود.

در یک دهه اخیر، وزارت آموزش و پرورش اقدام به تدوین سند تحول بنیادین نموده و مسئولان و مدیران ارشد و میانی این وزارتخانه با تاکید بر این سند مهم نسبت به ارتقا وضعیت موجود هر یک از بندها و موارد مدنظر این سند انجام داده‌اند. از آنجایی که یکی از این موارد مهم کیفیت بخشی و ارتقای رفتار مسئولان و پاسخ‌گویی مدیران و دبیران می‌باشد تلاش‌های انجام شده چندان کافی نبوده و تا رسیدن به نقطه مطلوب فاصله زیادی داریم. زیرا مدیران مدارس به‌عنوان یکی از ارکان اساسی و تأثیرگذار در نظام تعلیم و تربیت هر جامعه، در تحقق اهداف مدنظر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، توسعه‌ی سازمانی در مدارس و در نتیجه توسعه‌ی اجتماعی در کل جامعه نقش مهمی ایفا می‌کنند. همچنین عملکرد مدیران مدارس به‌عنوان مدیران عملیاتی و در خط آتش آموزش و پرورش که با سه گروه مهم دانش‌آموزان، دبیران و کارکنان و اولیای دانش‌آموزان در تعامل مستقیم بوده و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های نیروی انسانی آموزش و پرورش فعالیت دارند در ایجاد هرگونه تغییر و تحول مثبت در مدرسه و البته جامعه تاثیر زیادی خواهد داشت. بر این اساس، پرداختن به مقوله‌ی سبک رهبری اخلاقی مدیران مدارس و ارتباط آن با مسؤلیت‌پذیری اجتماعی برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و توسعه کیفیت آموزشی و تربیتی مدارس و جامعه امری لازم و ضروری است.

همچنین بر اساس مطالعات پیشین پرداختن به مقوله مسؤلیت‌پذیری اجتماعی نه تنها برای سازمان‌های صنعتی و خدماتی بلکه برای سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس نیز مثمر‌تر خواهد بود و از این طریق به تشکیل جامعه‌ای متعهد و پیشرو کمک شایانی خواهد کرد. لذا با توجه به این که نویسندگان مقاله حاضر نتوانستند تحقیق جامعی که رابطه بین دو متغیر مهم رهبری اخلاقی با رویکرد مسؤلیت‌پذیری اجتماعی سازمانی را در نظام تعلیم و تربیت با تاکید بر جو مدارس بیابند، تحقیق حاضر با هدف پر کردن شکاف علمی موجود در این زمینه و اشتراک‌گذاری نتایج و پیشنهادات کاربردی در زمینه متغیرهای مذکور انجام شد. امید است که نتایج این

مقاله در ایجاد جو فرهنگی مناسب و موثر در همه سازمان‌های آموزشی بویژه مدارس و تبیین نقش فعال مدیران مدارس در ایجاد این جو کمک کند.

لذا هدف از انجام این تحقیق، پاسخ به این پرسش بود که مدل سبک رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بین کارکنان دبیرستان‌های مناطق هفت گانه آموزش و پرورش شهرستان مشهد به چه شکلی می‌باشد؟ تا از این طریق ضمن شناسایی مولفه‌های زیر مجموعه هر یک از این دو متغیر میزان اهمیت آنها نیز مشخص شود.

## مبانی نظری

رهبری اخلاقی، نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی و ترویج این گونه رفتارها در میان پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری است (براون ۲۰۰۵؛ ۱۲۱). رهبران اخلاقی بر توجه به استانداردهای اخلاقی از طریق فرایندهای ارتباطی و پاسخگویی تمرکز می‌کنند و به سه مؤلفه روابط بین‌فردی، الگو بودن، عمل‌گرایی قائل هستند، 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 (صالح‌نیا، ۱۳۹۱: ۹۲).

مسئولیت اجتماعی مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان باید در جهت حفظ و کمک به جامعه‌ای انجام دهد که در آن فعالیت می‌کند (رویایی و مهردوست، ۱۳۸۸: ۴۶). در واقع این مفهوم بیانگر تعهد و تکلیف مدیریت به انجام کارهایی است که حافظ و ارتقا دهنده رفاه جامعه و علائق سازمان باشد (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۳۱).

اثر بخشی سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس تحت تأثیر عوامل زیادی از جمله سبک رهبری مدیران مدارس، فرهنگ و جو سازمانی مدرسه، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان است. علاوه بر این، برای مدیریت موثر و پایدار، بر رهبری اخلاقی، که فرهنگ سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد، تأکید می‌شود (تویتوک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۳۷۵).

مدیران مدرسه به عنوان رهبران آموزشی در نظر گرفته می‌شوند که بر عملکرد مدارس و دانش آموزان تأثیر می‌گذارند. اهمیت رهبری در مدارس دنیا به حدی است که وزارت معارف

1. Toytok

مالزی مدیران مدارس را به عنوان یکی از مهم ترین عوامل تحول در مدرسه در نظر می گیرد. از سال ۲۰۱۳ به بعد در انتصاب مدیران مدارس مالزی، دارا بودن شرایط لازم و کسب صلاحیت ملی حرفه ای برای رهبران آموزشی<sup>۱</sup> (NPQEL) این کشور اجباری است (واحید زارینا، ۲۰۱۹: ۶۲۴).

علی رغم اهمیت مقوله رهبری در نهادهای آموزشی بویژه مدارس به خاطر شرایط و مقتضیات سیستم های آموزشی و جو مدارس این مسئله را نمی توان بدون توجه بعد اخلاقی آن تعریف کرد. زیرا یکی از محورهای اصلی رهبری مدرسه حفظ انگیزه اخلاقی معلمان به عنوان الگو و حامی دانش آموزان است. بنابراین استفاده از سبک رهبری اخلاقی در مدرسه بیشتر مورد نیاز است. بنابراین مسئولیت های اخلاقی مدیران مدارس برای سازماندهی مدارس بسیار مهم است زیرا در صورتی که روابط در مدارس مبتنی بر اخلاق باشد، کیفیت آموزش نیز ارتقا می یابد. (خان<sup>۲</sup> و همکاران ۲۰۲۰: ۹۸۳).

مطالعات اخیر به طور فزاینده ای رهبری را به عنوان پیش درآمد اصلی مسئولیت اجتماعی شرکت ها مطرح کرده اند (پاسریچا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۹۴۱). دی روک و فاروک<sup>۴</sup> (۲۰۱۸: ۹۲۵) ارتباط متقابل بین مسئولیت اجتماعی سازمان و رهبری اخلاقی در القای رفتارهای مسئولیت پذیر اجتماعی کارکنان را بررسی و بیان کردند درک کارکنان از رهبری اخلاقی، مکانیسم واسطه بین برداشت های آنها از مسئولیت اجتماعی سازمان را تعدیل می کند.

رهبری اخلاقی به طور مستقیم و غیر مستقیم بر اعمال مسولیت پذیری اجتماعی تأثیر می گذارد. تأثیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی شامل پرورش فرهنگ های قبیله ای و آدوکرسی است که به نوبه خود مسولیت پذیری اجتماعی را تحت تأثیر قرار می دهد. این یافته ها برای رهبران شرکت های اجتماعی که می خواهند مسئولیت اجتماعی سازمان های خود را تشویق کنند بسیار مهم است (پاسریچا، ۲۰۱۸: ۹۴۱).

1. National Professional Qualification for Educational Leaders
2. Khan
3. Pasricha
4. De Roeck

رهبری اخلاقی تأثیرات مثبت و قابل توجهی بر مسئولیت اجتماعی کارکنان دارد. تأثیر مثبت فشار ذینفعان خارجی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها در سطوح بالاتر از رهبری اخلاقی ضعیف شده و در سطوح پایین‌تر رهبری اخلاقی تقویت می‌شود (تیان، ۲۰۱۵: ۳۸۹).

رهبری اخلاقی مدیر از طریق فرهنگ اخلاقی سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت تأثیر مثبتی می‌گذارد (وو، ۲۰۱۴: ۲). رهبری اخلاقی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت تأثیر گذاشته و این امر به نوبه خود موجب بهبود عملکرد و افزایش اعتبار شرکت می‌گردد (ژو، ۲۰۱۳: ۲). سازمان‌هایی که در آن‌ها سبک رهبری تحول‌آفرین بیشتر به چشم می‌خورد با احتمال بیشتری در فعالیتهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی درگیر می‌شوند اما در سازمان‌هایی که در آن‌ها سبک رهبری تبادلی بیشتر به چشم می‌خورد، چنین رابطه‌ای وجود ندارد (دا، ۲۰۱۳: ۱۵۵).

بر طبق نتایج تحقیقی با هدف آشکار ساختن رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و رهبری اخلاقی با مسئولیت اجتماعی در بین معلمان و مدیران دبیرستان‌های کردستان رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و رهبری اخلاقی با مسئولیت اجتماعی معنادار و مثبت بود. همچنین، رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و رهبری اخلاقی معنادار و مثبت بود (کرمی، ۱۳۹۶: ۹۳).

یافته‌های برخی تحقیقات نشان می‌دهد رهبری اخلاقی رابطه معناداری با مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارد. به طوری که دو مؤلفه الگو بودن و عمل‌گرایی رهبر می‌تواند نقش معناداری در پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان داشته باشد (سیف پناهی، ۱۳۹۴: ۲۲۰) و بین رهبری اخلاقی و مولفه‌های آن با مسئولیت‌پذیری اجتماعی رابطه معناداری بالایی وجود دارد (بخشنده، ۱۳۹۹: ۱۷).

ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی بعد از طراحی مدل مفهومی اولیه، با توجه به اطلاعات و مفاهیم موجود در مبانی نظری، پیشینه تحقیقات انجام شده در حوزه‌های رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تحلیل کیفی؛ شناسایی شد.

در تشریح چگونگی استخراج ابعاد و مولفه‌های مدل نظر این کار در بخش کیفی تحقیق با استفاده از تکنیک دلفی انجام شد. برای این کار ابتدا پانل تخصصی تحقیق کیفی با روش دلفی با حضور ۲۴ نفر از خبرگان تشکیل شد. در انتخاب پانل خبرگان مرحله دلفی برای متخصصان مدیریت آموزشی، راهنمایی و مشاور حد اقل سه پایان‌نامه دانشجویی، مجری یا همکاری در پروژه‌های تحقیقاتی و یا تالیف کتاب یا مقالات علمی پژوهشی در زمینه سبک رهبری یا مسئولیت



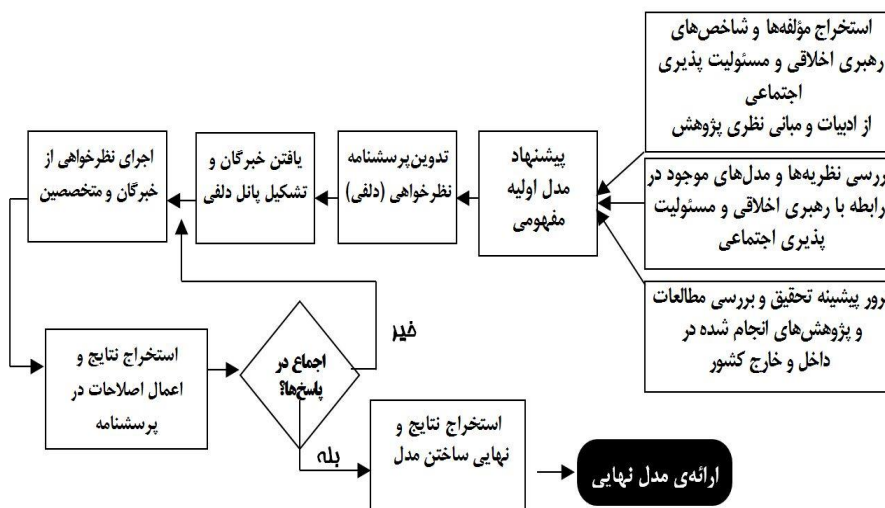
پذیری اجتماعی مد نظر بود. برای انتخاب مدیران مدارس نیز معرفی مدیران آموزش و پرورش نواحی هفت گانه شهرستان مشهد با در نظر داشتن عملکرد موفق فرد در مدیریت دبیرستان‌های نواحی هفتگانه مشهد با داشتن سابقه بیش از ۱۵ سال مد نظر قرار گرفت.

در مرحله نخست دلفی، پرسشنامه‌ای شامل ابعاد و مؤلفه‌های پیشنهادی محققان (مستخرج از تئوری‌ها و پیشینه تحقیق)، در اختیار خبرگان قرار گرفت، تا نظر خود را پیرامون اهمیت حضور هر یک از مؤلفه‌ها در مدل سبک رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی، بیان کنند.

سپس نقطه نظرات خبرگان در خصوص نحوه انتخاب و جانمایی شاخص‌ها در ابعاد و مؤلفه‌های مد نظر مورد بررسی و در پایان جا به جایی‌های لازم اعمال شد. در این مرحله شاخص‌های با امتیاز بالای ۷۰ درصد، در مدل تحقیق باقی ماند. در مرحله دوم دلفی با توجه به نظرات خبرگان، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد نیاز طرح شناسایی و تبیین شد. در این مرحله، پرسشنامه دیگری بر مبنای نتایج و یافته‌های حاصل از مرحله اول تدوین و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های قابل قبول در مرحله‌ی اول به صورت یک طیف مورد ارزیابی و پایش قرار گرفت.

در مرحله‌ی دوم، از خبرگان خواسته شد تا دیدگاه‌ها خود را در رابطه با هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد پذیرش در مرحله‌ی اول، به صورت طیف لیکرت (پنج گزینه‌ای «کاملاً موافق» تا «کاملاً مخالف») اعلام نمایند. در این مرحله فقط شاخص‌هایی که میانگین امتیاز آنها بیش از ۳٫۵ بوده محفوظ مانده و موارد با امتیاز کمتر، از مدل تحقیق حذف شد. در مرحله سوم، بر مبنای نتایج و یافته‌های مرحله‌ی دوم دلفی، پرسشنامه لازم تدوین و به اجرا درآمد. در این مرحله از خبرگان خواسته شد تا دوباره نسبت به امتیازدهی شاخص‌ها در یک طیف پنج درجه‌ای اقدام نمایند. شاخص‌های با امتیازی بالاتر از ۴ به عنوان شاخص نهایی و موارد با امتیاز کمتر از ۴ حذف شد. شکل ۱ مراحل دستیابی به مدل مفهومی نهایی در تکنیک دلفی را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

در نهایت بعد از اعمال برخی از پیشنهادات و اصلاحات مورد نیاز و براساس یافته‌های حاصله از فاز کیفی، مؤلفه‌ها و ابعاد نهایی دو متغیر مد نظر تحقیق در پرسشنامه نهایی گنجانده و در فاز کمی مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۱. مراحل دستیابی به مدل مفهومی و ابعاد و مولفه‌های مد نظر تحقیق

## پیشینه پژوهش

مالیک و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد کارکنان: نقش تعدیل‌کننده ارزش‌های سازمانی رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان را بررسی کرده و تأثیر تعدیل‌کننده ارزش‌های سازمانی را بر رابطه آنها بررسی کردند. آنها به این نتیجه رسیدند سازمانی که ارزش نقش تعدیل‌کننده بین رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان را ایفا می‌کند و با حمایت از زمینه اخلاقی رهبران به پرورش کارایی کاری کارکنان کمک می‌کند. همچنین رهبری اخلاقی به صورت مستقیم و غیر مستقیم با نقش میانجی ارزش‌های سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (مالیک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۵۹۰).

وو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان رهبری اخلاقی مدیر عامل و مسئولیت اجتماعی شرکت: یک مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده به مطالعه رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر عامل و مسئولیت اجتماعی شرکتی را با تمرکز بر نقش میانجی فرهنگ اخلاقی سازمانی و نقش تعدیل‌کننده اختیارات مدیریتی (به عنوان مثال، وضعیت بنیانگذار مدیر عامل و اندازه شرکت) پرداختند. آنها بر اساس نمونه

1. Malick  
2. Wu

ای از ۲۴۲ شرکت داخلی چینی، دریافتند که رهبری اخلاقی مدیر عامل به طور مثبت بر مسئولیت اجتماعی شرکت از طریق فرهنگ اخلاقی سازمانی تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، تحلیل مسیر تعدیل شده نشان داد که وضعیت بنیانگذار مدیر عامل تقویت می‌شود در حالی که اندازه شرکت تأثیر مستقیم رهبری اخلاقی مدیر عامل بر فرهنگ اخلاقی سازمانی و تأثیر غیرمستقیم آن بر مسئولیت اجتماعی شرکت را تضعیف می‌کند. مفاهیم نظری و مدیریتی این نتایج مورد بحث قرار می‌گیرد (وو، ۲۰۱۴، ۸۱۹).

کهریزی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر ابعاد رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان و هدف بررسی رابطه رهبری اخلاقی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس مقاطع ابتدایی و متوسطه اول و دوم شهرستان خواف نشان دادند رهبری اخلاقی مدیران رابطه مثبت، مستقیم و معناداری در سطح خطای کمتر از ۰/۱۰ با رفتار شهروندی سازمانی معلمان شهرستان خواف دارد. همچنین مولفه‌های رهبری اخلاقی مدیران قادر به تبیین معنادار متغیر رفتار شهروندی سازمانی معلمان است، و سهم مولفه مدیر اخلاقی در مقایسه با مولفه فرد اخلاقی مربوط به رهبری اخلاقی مدیران، در پیش بینی رفتار شهروندی معلمان بیشتر بوده است (کهریزی و همکاران، ۱۳۹۸:۵۱).

حسینی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان مدل یابی روابط رهبری اخلاقی با مسؤلیت پذیری و پاسخگویی با تأکید بر جو اخلاقی نشان دادند که رهبری اخلاقی بر مسؤلیت پذیری اجتماعی، پاسخگویی فردی و جو اخلاقی اثر مستقیم و مثبت دارد. همچنین جو اخلاقی بر مسؤلیت پذیری اجتماعی و پاسخگویی فردی اثر مستقیم و مثبت دارد. در عین حال رهبری اخلاقی با میانجیگری جو اخلاقی بر مسؤلیت پذیری اجتماعی و پاسخگویی فردی اثر غیر مستقیم و مثبت دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹:۲۱۵).

سلیمانی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل سبک‌های رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران که بر روی تعداد ۲۰ نفر از خبرگان و مدیران سازمان‌های بخش دولتی ایران و کلیه کارکنان اداره امور مالیاتی استان آذربایجان غربی به تعداد ۸۱۲ نفر انجام شد، نشان دادند از دید خبرگان مدل‌سازی نقش و از دیدگاه کارکنان صفات ممتاز، بیشترین تأثیر را بر رهبری اخلاقی دارند. نتایج حاصله از بخش کمی تحقیق نشان داد سبک رهبری تسهیل‌گر با ویژگی مردم‌مداری و

جامعه مداری، اعمال زور با جنبه‌های فردی، متقاعدسازی با صفات ممتاز و الهام‌بخش با مدل‌سازی نقش بیشترین همبستگی را دارد. (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱۲).

سیف پناهی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان رابطه رهبری اخلاقی و مسوولیت‌پذیری اجتماعی (مطالعه موردی کارکنان سایت اداری سندج) در بخش‌های اداری پنج سازمان دولتی سایت اداری شهر سندج نشان دادند رهبری اخلاقی رابطه معناداری با مسوولیت‌پذیری اجتماعی دارد. همچنین دو مؤلفه الگو بودن و عمل‌گرایی رهبر می‌تواند نقش معناداری در پیش‌بینی مسوولیت‌پذیری اجتماعی سازمان داشته باشند (سیف پناهی، ۱۳۹۴: ۲۲۰).

بخشنده (۱۳۹۹) طی مطالعه‌ای با عنوان رابطه رهبری اخلاقی سازمانی و ارتقای مسوولیت‌پذیری اجتماعی در فرماندهی انتظامی استان هرمزگان به تبیین رابطه رهبری اخلاقی و ارتقای مسوولیت‌پذیری اجتماعی پرداخت. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان هرمزگان بود. نتایج نشان داد که بین رهبری اخلاقی و مولفه‌های آن با مسوولیت‌پذیری اجتماعی رابطه معناداری بالایی وجود دارد. همچنین براساس آزمون فریدمن، تقسیم قدرت با ضریب ۳/۱۹ در اولویت اول قرار دارد، در نتیجه بیش‌ترین رابطه را با مسوولیت‌پذیری اجتماعی دارد. رهنمودهای اخلاقی با ضریب ۳/۰۸ در رتبه دوم و وضوح نقش با ضریب ۲/۸۹ در رتبه پنجم و پایانی قرار دارد در نتیجه کم‌ترین رابطه را با مسوولیت‌پذیری اجتماعی در ناجا دارد (بخشنده، ۱۳۹۹: ۱۷).

بهادری و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان تأثیر رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی در سازمان‌های آتش‌نشانی به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی در سازمان‌های آتش‌نشانی شهر تهران پرداخته و نشان دادند هر یک از مولفه‌های تعهد سازمانی، یعنی تعهد عاطفی، تعهد تداوم و تعهد هنجاری، رابطه معناداری با رهبری اخلاقی داشتند. همچنین بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی در بین آتش‌نشانان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، با استفاده از روش رهبری اخلاقی، یعنی الگو بودن، بهبود روابط بین مدیریت و کارکنان، ایجاد اعتماد و احترام متقابل، مدیران گروه‌های آتش‌نشانی می‌توانند تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد تداوم و تعهد هنجاری را برای آتش‌نشانان افزایش دهند و از ترک کار آنها جلوگیری کنند (بهادری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۴۲).

کرمی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین اخلاق حرفه‌ای، رهبری اخلاقی با مسوولیت‌پذیری اجتماعی در مدارس به بررسی رابطه مولفه‌های اخلاق حرفه‌ای، رهبری اخلاقی با

1. Bahadori

مسئولیت اجتماعی بین مدیران و دبیران مدارس متوسطه استان کردستان در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ پرداختند. نتایج آنها روی جامعه آماری ۳۰۲۸ نفر شامل کلیه مدیران و دبیران متوسطه دوم استان کردستان نشان داد رابطه اخلاق حرفه ای، رهبری اخلاقی با مسئولیت پذیری اجتماعی مثبت و معنی دار بود. همچنین رابطه اخلاق حرفه ای با رهبری اخلاقی مثبت و معنی دار بود (کرمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۳).

## روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف تحقیق توسعه‌ای\_کاربردی و از نظر روش آمیخته (کیفی و کمی) بود. لذا ابتدا بخش کیفی تحقیق از طریق روش دلفی در سه مرحله انجام گرفت. نمونه آماری در بخش کیفی تحقیق شامل ۲۴ نفر از خبرگان مدیریت آموزشی با مدرک دکترای و تعدادی از مدیران با تجربه مدارس متوسطه مشهد با حداقل ۱۵ سال سابقه مدیریت بود که به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. نظرات این افراد در مورد ابعاد و مولفه‌های رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی گردآوری شد.

در فاز دوم تحقیق و بخش کمی نیز جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شامل معاونین، دبیران و کادر اجرایی شاغل در دبیرستان‌های نواحی هفتگانه مشهد به تعداد ۶۵۶۱ نفر بود. تعداد ۳۷۷ نفر از این افراد به روش تصادفی طبقه‌ای چند مرحله‌ای با استفاده از فرمول کوکران و نرم افزار آماری مختص نمونه گیری (نرم افزار Pass) به عنوان نمونه بخش کمی انتخاب شدند. لازم به ذکر است طبق فرمول مذکور و جدول مورگان تعداد دقیق نمونه ۳۶۳ نفر برآورد شد اما با توجه به احتمال ریزش نمونه‌ها تعداد بالاتری در نظر گرفته شد ابزار اندازه‌گیری پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بر پایه اطلاعات بخش کیفی در ارتباط با سبک رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی در طیف ۵ گزینه‌ای طیف لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه مورد تأیید گروه متخصصان (۱۵ نفر) قرار گرفت. در خصوص بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. لذا با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از مطالعه آزمایشی در یک نمونه ۳۰ نفری ضریب پایایی آلفای کرونباخ تمامی مولفه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۸ بدست آمد که نشان از قابلیت اعتماد (پایایی) بالای ابزار تحقیق دارد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از

روش‌های آمار توصیفی شامل شاخص‌های مرکزی و پراکنندگی و آمار استنباطی شامل آزمون نرمال بودن داده‌های تحقیق (شاخص‌های چولگی و کشیدگی) و تکنیک‌های معادلات ساختاری با کمک نرم افزارهای آماری شامل Spss و Amos نسخه ۲۳ بهره‌گیری شد.

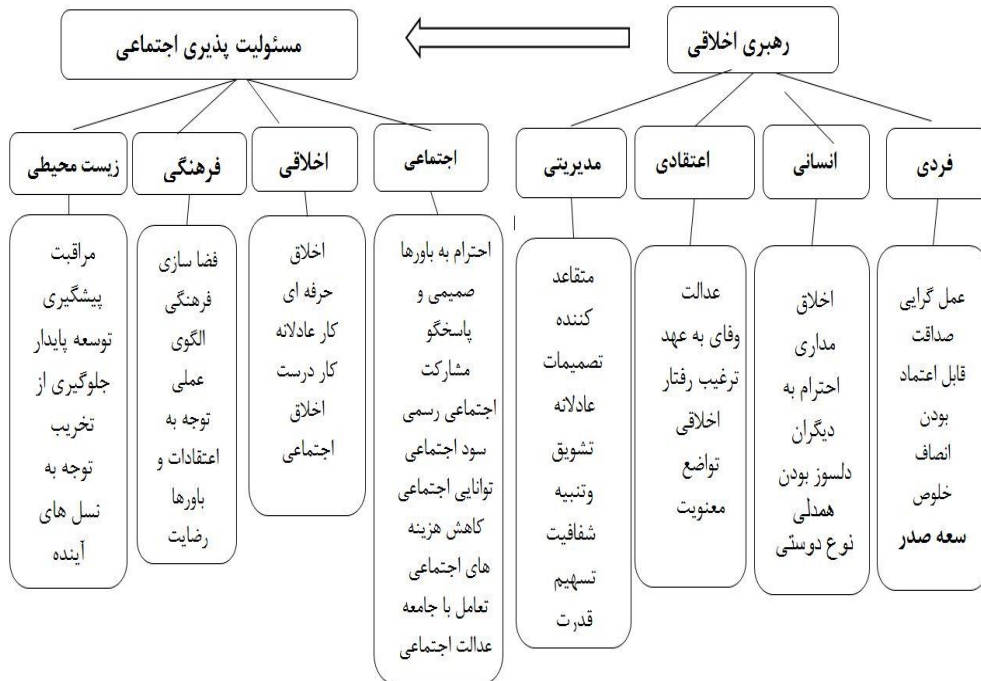
## سؤال تحقیق

مدل رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی در بین کارکنان دبیرستان‌های نواحی هفت‌گانه مشهد چگونه است؟ برای پاسخ به این سوال ابتدا ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های یاد شده نیز مشخص خواهد شد.

## یافته‌ها

از آنجایی که پژوهش حاضر از نتایج یک تحقیق گسترده با حجم اطلاعات و یافته‌های بسیار بالا استخراج شده و محدودیت‌های معمول در تعداد صفحات، جداول و نمودارها مقالات علمی و پژوهشی و لزوم توجه به اسلوب نگارش و سایر محدودیت‌های مد نظر مجله، امکان‌ارایه همه یافته‌های بخش کیفی و کمی وجود ندارد. همچنین با توجه به لزوم بحث تخصصی، دقیق و تمرکز بر موضوع مطرح شده در عنوان تحقیق و دوری از ارایه نتایج و یافته‌های متعدد و پراکنده در این پژوهش فقط به ارایه نتایج بخش کمی تحقیق و بحث طراحی و تبیین مدل تمرکز شده است. مدل این پژوهش شامل دو متغیر اصلی رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی بود که هر کدام شامل ابعاد و مؤلفه‌هایی هستند. لذا در بخش نتایج ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری مرتبه اول<sup>۱</sup> و مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم<sup>۲</sup> مورد بررسی قرار می‌گیرند. در نهایت مدل ساختاری تحقیق ارایه می‌شود.

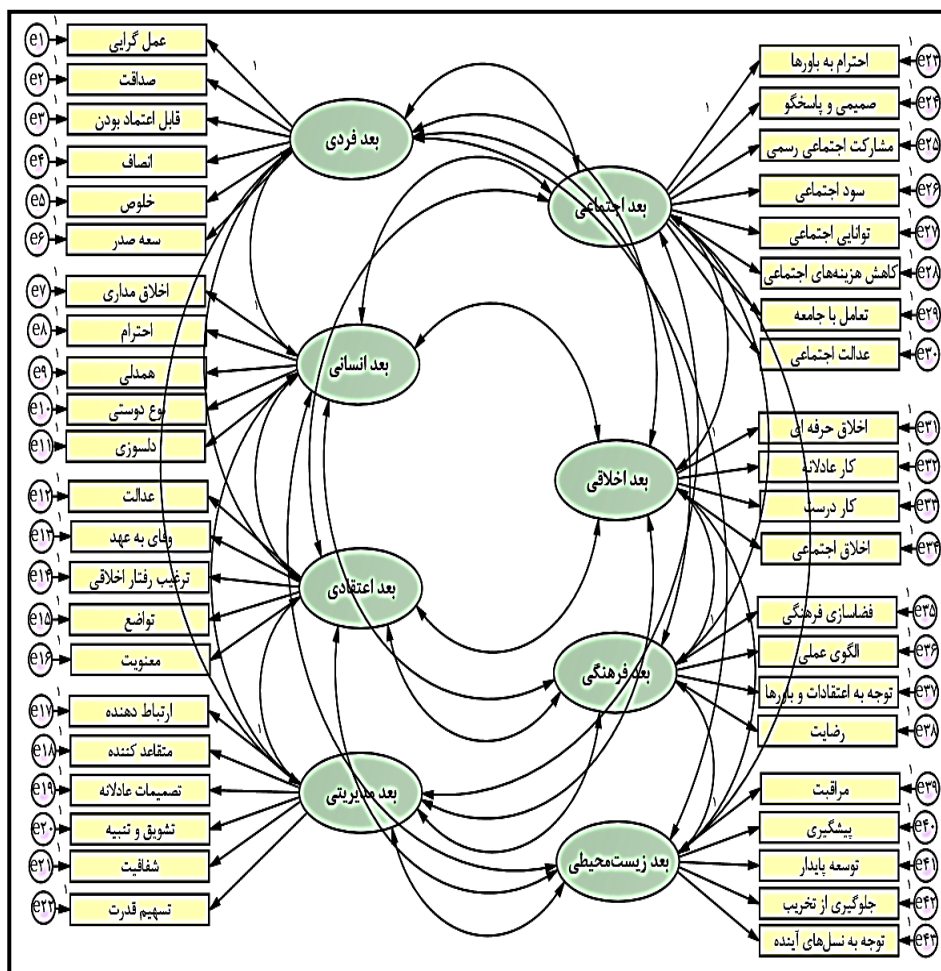
1. First-order Measurement Model  
2. Second-order Measurement Model



شکل ۲. مدل مفهومی اولیه ابعاد و مولفه های رهبری اخلاقی و مسئولیت پذیری اجتماعی حاصل از اجرای تکنیک دلفی

### ارزیابی مدل اندازه گیری مرتبه اول

به طور کلی مدل اندازه گیری شامل متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار آن هاست و جهت بررسی چگونگی تأثیرپذیری متغیرهای آشکار از متغیرهای پنهان مربوطه و قدرت آن ها در تبیین و اندازه گیری متغیرهای پنهان مورد استفاده قرار گرفته است. مدل اندازه گیری مرتبه اول شامل متغیرهای پنهان مرتبه اول (شامل ابعاد) به همراه متغیرهای آشکار (مولفه های تشکیل دهنده هر یک از ابعاد) است. این مدل در شکل شماره ۲ به نمایش درآمده است.

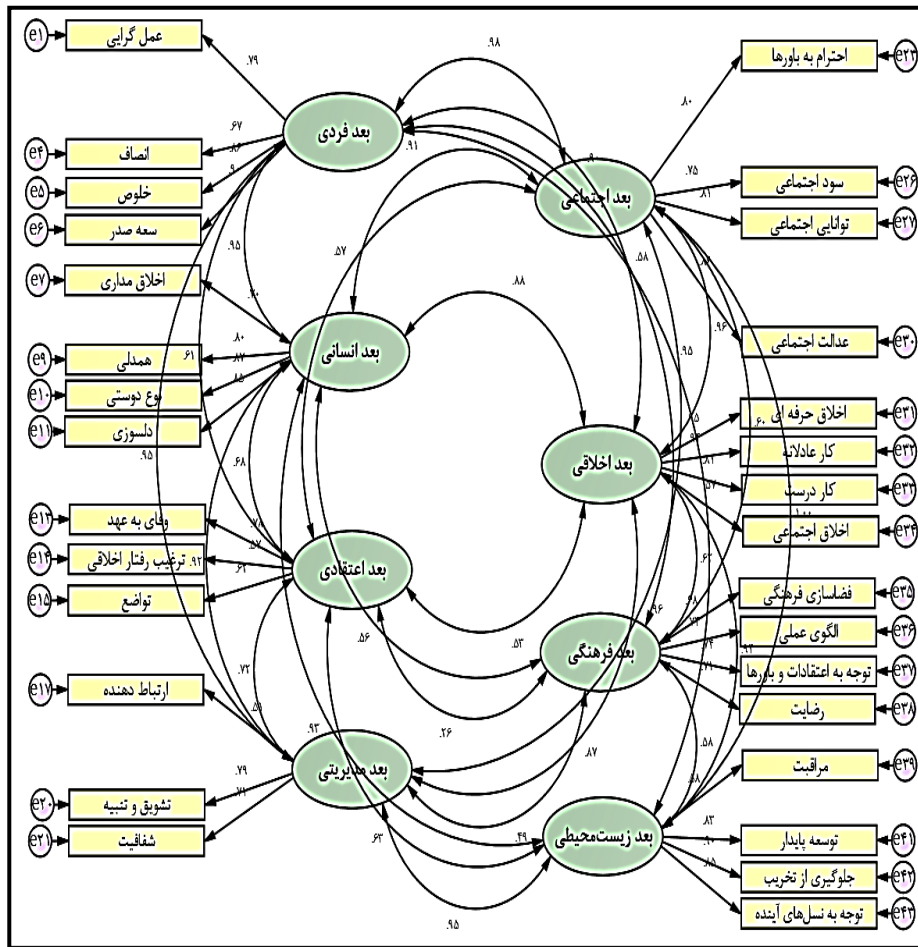


شکل ۳. مدل اندازه‌گیری مرتبه اول تحقیق

بعد از ارزیابی مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مشخص شد که برای تعدادی از مؤلفه‌ها  $t < 1/96$  و لذا این مؤلفه‌ها معنی‌دار نیست. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: صداقت، قابل اعتماد بودن، احترام، عدالت، معنویت، متقاعدکننده، تصمیمات عادلانه، صمیمی و پاسخگو، مشارکت اجتماعی رسمی، کاهش هزینه‌های اجتماعی، تعامل با جامعه، رضایت، مراقبت، پیشگیری، توسعه پایدار، جلوگیری از تخریب، توجه به نسل‌های آینده. در این مدل پس از اصلاحات مذکور، در شکل شماره ۳ به نمایش حذف و مجدداً مدل اجرا شد. این مدل پس از اصلاحات مذکور، در شکل شماره ۳ به نمایش درآمده است. در این مدل اعداد به نمایش درآمده بر روی پیکان‌ها ضرایب استاندارد شده هستند.



ضرایب استاندارد شده همان ضرایب مدل هستند که به بازه ۱- تا ۱ انتقال یافته‌اند و لذا امکان مقایسه‌ی آن‌ها برای متغیرهای مختلف وجود دارد. طبق نتایج این مدل برای همه‌ی مؤلفه‌ها  $t > 1/96$  است بنابراین همگی ضرایب معنی دار و همه مؤلفه‌ها در تبیین ابعاد نقش معنی دار دارند.



شکل ۴. مدل اندازه‌گیری مرتبه اول پس از حذف مؤلفه‌های غیر معنی دار

در ادامه و در جدول شماره (۱) برازش<sup>۱</sup> مدل اندازه‌گیری مرتبه اول تحقیق به نمایش درآمده است. همان‌طور که دیده می‌شود تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند؛ بنابراین مناسبت مدل اندازه‌گیری مرتبه اول تأیید می‌شود.

1. Fit Indices

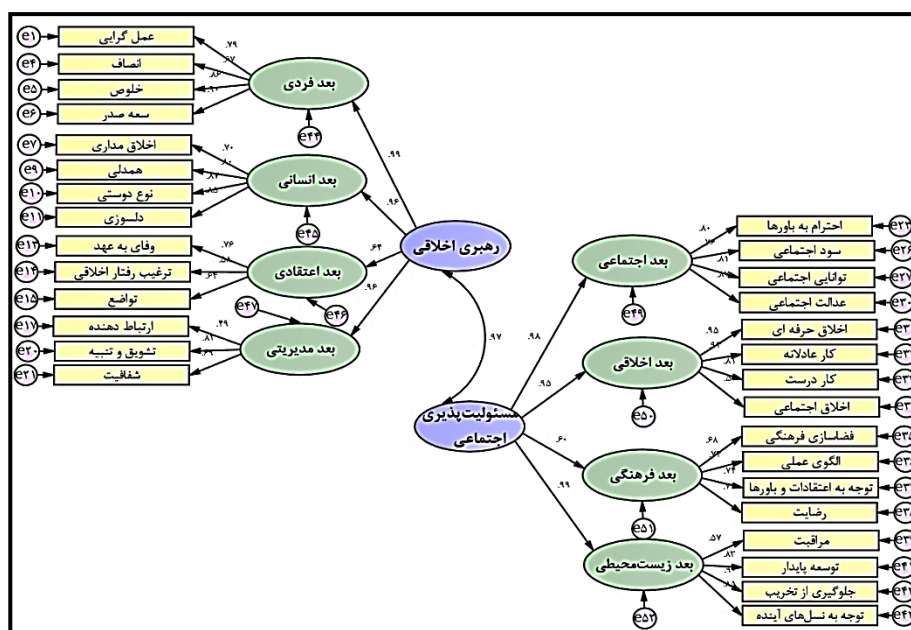
جدول ۱. شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری مرتبه اول

شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	ریشه‌ی میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	$\chi^2 / df$
۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۷۹	۰/۰۵۲	۲/۳۱

$\chi^2 / df \leq 3; TLI, CFI \geq 0.90; RMSEA \leq 0.09; SRMSR \leq 0.10$ : مقادیر مطلوب

### مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم

مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم تحقیق شامل ابعاد آن به‌عنوان متغیرهای پنهان مرتبه اول و مؤلفه‌های هر یک از آن‌ها به‌عنوان متغیرهای آشکار است. در این مدل هم‌چنین دو متغیر پنهان مرتبه دوم، یعنی رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز وجود دارد. در شکل ۴ مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم تحقیق نمایش داده شده است. در این مدل برای ضرایب همگی مؤلفه‌ها و عوامل  $t > 1/96$  لذا همه موارد معنی‌دار هستند.



شکل ۵. مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم تحقیق به همراه ضرایب استاندارد شده

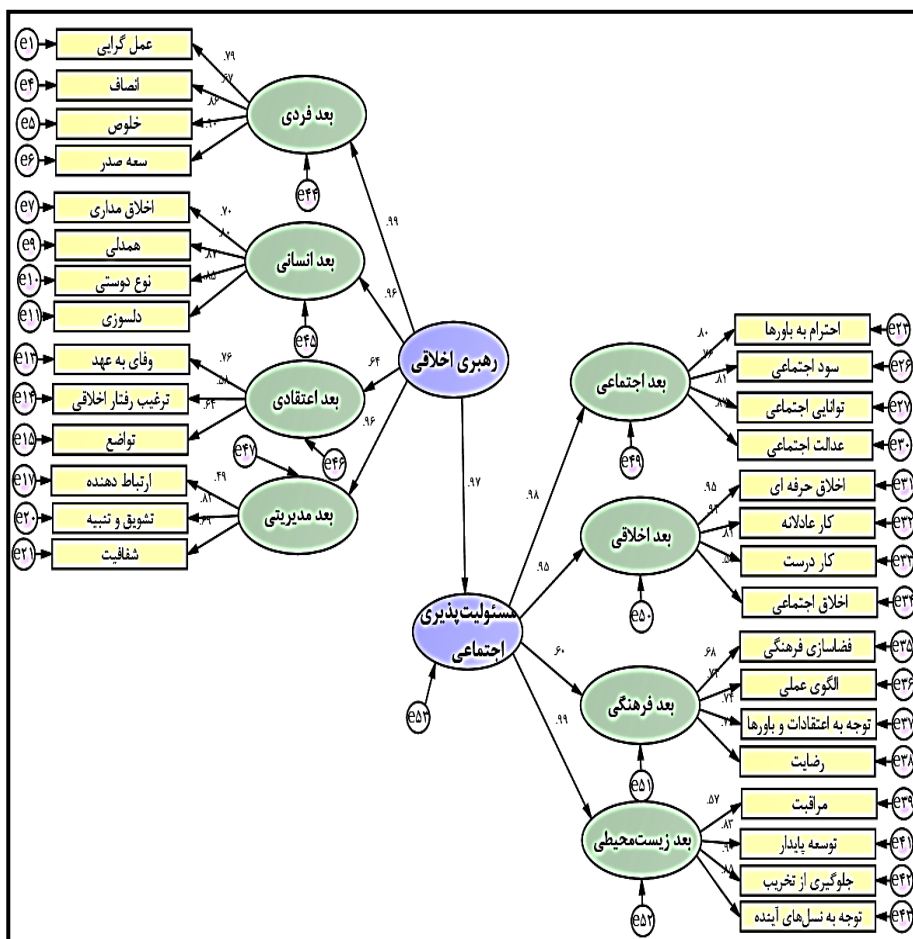
در جدول شماره (۲) شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم ارائه شده است. مطابق نتایج جدول مذکور تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند؛ بنابراین مناسبت مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم نیز تأیید می‌شود.

جدول ۲. شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم

$\chi^2 / df$	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	ریشه‌ی میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ضریب توکر- لوییس (TLI)	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۲/۵۱	۰/۰۴۷	۰/۰۷۵	۰/۹۳	۰/۹۱
مقادیر مطلوب: $\chi^2 / df \leq 3$ ; $TLI, CFI \geq 0.90$ ; $RMSEA \leq 0.09$ ; $SRMSR \leq 0.10$				

### مدل ساختاری تحقیق

در نهایت مدل نهایی تحقیق که سوالات بر اساس آن پاسخ داده خواهد شد در شکل ۵ ارائه شده است. این مدل شامل رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی به همراه ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها با ضرایب معنی‌دار ( $t > 1.96$ ) است. در جدول ۳ نیز شاخص‌های برازش مدل نهایی به نمایش درآمده که تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی مطلوب بوده و مناسبت مدل سبک رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی تأیید می‌شود.



شکل ۶. مدل ساختاری تحقیق به همراه ضرایب استاندارد شده

جدول ۳. شاخص‌های برازش برای مدل ساختاری یا نهایی تحقیق

$\chi^2 / df$	ریشه میانگین مربع باقیمانده (SRMSR) استاندارد شده	ریشه‌ی میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ضریب توکر- لوییس (TLI)	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۲/۵۱	۰/۰۴۷	۰/۰۷۵	۰/۹۳	۰/۹۱

$\chi^2 / df \leq 3$ ;  $TLI, CFI \geq 0.90$ ;  $RMSEA \leq 0.09$ ;  $SRMSR \leq 0.10$  مقادیر مطلوب

همچنان که در شکل شماره ۶ و بر مبنای نتایج کلی و خروجی مدل ساختاری تحقیق نشان داده شده است. مدل نهایی تحقیق شامل دو متغیر اصلی با عناوین رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌باشد که نحوه ارتباط و تاثیرگذاری بین این دو نیز نمایش داده شده است. هر یک از متغیرهای یاد شده دارای ابعاد و مؤلفه‌های خاص خود می‌باشند که در این شکل نشان داده شده است. بر طبق این مدل رهبری اخلاقی دارای ابعاد ۴گانه فردی، مدیریتی، اعتقادی و انسانی می‌باشد و مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز دارای ۴ بعد اجتماعی، زیست محیطی، اخلاقی و فرهنگی می‌باشد.

در تحلیل یافته‌ها و مدل خروجی نهایی ارائه شده می‌توان چنین گفت: بدون شک سبک رهبری مطلوب در ارتقای سطح بهره‌وری همه سازمان‌ها بویژه سازمان‌های آموزشی و تعلیم و تربیتی مهمی همچون مدارس بسیار ضروری است. از آنجایی که سبک رهبری اخلاقی را به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی تعهد سازمانی معرفی و استفاده از آن برای سازمان‌ها ضروری قلمداد شده (با این روش کارکنان متعهدتر عمل کرده و در دنیای رقابتی بهتر عمل می‌کنند). همچنین مدیران با سبک رهبری اخلاقی نقش مهمی در توسعه و پایداری فرهنگ‌های اخلاقی و رفتار اخلاقی در مدارس دارند. لذا مدیران و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش باید تلاش مضاعفی را در جهت سطح بکارگیری مدیران مدارس از سبک رهبری اخلاقی انجام دهند تا از این طریق نسبت به ایجاد یا ارتقای جو فرهنگی مناسب و مطلوب در مدرسه کمک کرده باشند. زیرا وجود جو فرهنگی و سازمانی مناسب و تعامل هر چه بیشتر بین ارکان اصلی مدرسه (مدیران، دانش‌آموزان و اولیا) در تحقق اهداف آموزشی و تربیتی و ایجاد تغییرات و تحولات مثبت در جامعه بسیار مهم است.

همچنین اگر آموزش و پرورش به دنبال ارتقای فرهنگ یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، نوآوری است، بایستی به سبک رهبری اخلاقی مدیران مدارس و میزان ارتباط آن با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و سازمانی توجه اساسی داشته باشد. زیرا رهبری به عنوان پیش‌درآمد اصلی مسئولیت‌پذیری اجتماعی مطرح بوده و درک کارکنان از رهبری اخلاقی، مکانیسم واسطه بین برداشت‌های آنها از مسئولیت اجتماعی سازمان را تعدیل می‌کند. همچنین بدون حضور مدیرانی با سبک رهبری اخلاقی در نهادهای تعلیم و تربیتی مهمی همچون مدارس نمی‌توان انتظار داشت

که سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بین همه ذینفعان مدرسه (کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا) ارتقا یابد. زیرا مدیران مدارس با رهبری قوی اخلاقی و مسئولیت‌پذیر تمایل بیشتری به ایجاد فرهنگ سازمانی مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارند. لذا می‌توان چنین استنباط و تحلیل کرد که مدیران با سبک رهبری اخلاقی می‌توانند عامل تأثیرگذاری بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدرسه و نظام تعلیم و تربیت و در نهایت در سطح جامعه باشند. با این حال از آنجایی که بر طبق یافته‌های مدل‌های خروجی تحقیق حاضر در بین ابعاد ۴ گانه سبک رهبری اخلاقی جنبه‌های فردی و مدیریتی دارای بیشترین اهمیت و بالاترین اولویت می‌باشند، لذا مدیران ارشد و میانی آموزش و پرورش باید توجه ویژه‌ای در جهت تدوین برنامه‌های آموزشی و اجرایی برای ارتقا سطح دو مقوله مذکور در سبک‌های رهبری اخلاقی مدیران مدارس داشته باشند. علاوه بر این از آنجا که طبق یافته‌های مدل‌ها در بین ابعاد ۴ گانه مسئولیت‌پذیری مدیران مدارس نیز ابعاد زیست‌محیطی و اجتماعی بیشترین اهمیت و بالاترین اولویت را به خود اختصاص دادند، مسئولان آموزش و پرورش بویژه مدیران مدارس باید برای تقویت روابط بین فردی درون و برون سازمانی در مدارس از طریق توسعه رهبری اخلاقی برای ارتقای سطح مسئولیت‌پذیری دانش‌آموزان و در نهایت افراد جامعه گام‌های لازم را بردارند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل سبک رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی در بین کارکنان دبیرستان‌های نواحی هفتگانه مشهد انجام شد. لذا ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری مورد بررسی قرار گرفته و مؤلفه‌ها و ابعادی که نقش معنی‌دار در تبیین هر کدام از این متغیرهای اصلی داشتند شناسایی شدند. در ادامه پس از تأیید مناسبیت هر کدام از این مدل‌ها، مدل نهایی تحقیق برآزش یافت که مشتمل بر هر دو متغیر اصلی رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی به همراه ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها و هم‌چنین رابطه بین این دو متغیر اصلی بود. این یافته با نتایج پیشین همسویی دارد. در این راستا شواهد تجربی حاکی از آن است که سبک

رهبری اخلاقی می‌تواند عامل مهمی در جهت ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشد. (وو و همکاران، ۲۰۱۴: ۵، ژو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۷).

بر طبق مدل نهایی پژوهش سبک رهبری اخلاقی دارای چهار بُعد: فردی، انسانی، اعتقادی و مدیریتی است و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی دارای چهار بُعد: اجتماعی، اخلاقی، فرهنگی و زیست‌محیطی می‌باشد. این یافته با نتایج مجد زاده و همکاران (۱۳۹۸) و برون و همکاران (۲۰۰۵) همسویی دارد. نتایج مجد زاده و همکاران نشان داد چهار بعد مهم رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه شامل ابعاد فردی، سازمانی و بین فردی و اجتماعی بودند (مجدزاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۹۵). همچنین برون و همکاران (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را شامل نشان دادن صداقت و استانداردهای عالی اخلاقی، برخورد با ملاحظه و عادلانه با کارمندان و پاسخگویی کارکنان برای رفتارهای اخلاقی معرفی کرد که با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارد (برون و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۳۰).

همچنین بر طبق نتایج سبک رهبری اخلاقی دارای ۱۴ مؤلفه و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی دارای ۱۶ مؤلفه است به طوری که رهبری اخلاقی در بعد فردی (۴ مؤلفه)، انسانی (۴ مؤلفه)، اعتقادی (۳ مؤلفه) و مدیریتی (۳ مؤلفه) دارد و مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز در بعد اجتماعی (۴ مؤلفه)، اخلاقی (۴ مؤلفه)، فرهنگی (۴ مؤلفه) و زیست‌محیطی (۴ مؤلفه) دارد. با توجه به نتایج در متغیر رهبری اخلاقی مؤلفه‌های بعد فردی شامل عمل‌گرایی، انصاف، خلوص و سعه صدر، مولفه‌های بعد انسانی شامل اخلاق‌مداری، همدلی، نوع دوستی و دلسوزی است. همچنین مولفه‌های بعد اعتقادی شامل وفای به عهد، ترغیب رفتار اخلاقی و تواضع و مولفه‌های بعد مدیریتی شامل ارتباط دهنده، تشویق و تنبیه و شفافیت بود. این یافته با نتایج احم‌ت گوجن (۲۰۲۱) همسویی دارد. وی در بررسی دیدگاه مربیان فرهنگ‌های شرقی و غربی از رهبری اخلاقی نشان داد که ویژگی‌های رهبری اخلاقی، مانند صداقت، احترام، انصاف و عدالت، در هر دو فرهنگ تأیید شده است. خصوصیات دیگر، مانند انعطاف‌پذیری، دینداری و مسئولیت‌پذیری، توسط مربیان کشورهای شرقی بیان شد، در حالی که عقلانیت، روحیه تیمی و توانایی گوش دادن در نمونه کشورهای غربی برجسته شد (احمت، ۲۰۲۱: ۳۷). همچنین سلیمانی و همکاران (۱۳۹۶) نیز

1. Zhu et al

ویژگی‌های کلیدی رهبران اخلاقی را عبارت از درستی و صداقت، آگاهی اخلاقی، مردم‌داری، برانگیزاننده، مشوق و قدرت‌دهنده معرفی کردند که با یافته اخیر همسو است.

در متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز مولفه‌های بعد اجتماعی شامل احترام به باورها، سود اجتماعی، توانایی اجتماعی و عدالت اجتماعی و مولفه‌های بعد اخلاقی نیز شامل اخلاق حرفه‌ای، کار عادلانه، کار درست و اخلاق اجتماعی بود. مولفه‌های بعد فرهنگی دربرگیرنده فضا سازی فرهنگی، الگوی عملی، توجه به اعتقادات و باورها و رضایت و مولفه‌های بعد زیست‌محیطی شامل مراقبت، توسعه پایدار، جلوگیری از تخریب و توجه به نسل‌های آینده بود.

بر طبق نتایج در مدل رهبری اخلاقی؛ ابعاد فردی و مدیریتی دارای بیشترین میزان اهمیت هستند. نتایج حاصله از این بخش نشان داد بُعد فردی با ضریب ۰/۹۹، بیشترین اهمیت را در ساخت مدل رهبری اخلاقی دارد. ابعاد انسانی و مدیریتی هر دو با ضریب ۰/۹۶ در مرحله دوم و بُعد اعتقادی با ضریب ۰/۶۴ در مرحله سوم اهمیت قرار می‌گیرند. در بُعد فردی سعه صدر با ضریب ۰/۹۰ و خلوص با ضریب ۰/۸۶، بیشترین اهمیت را دارا هستند. در بُعد انسانی؛ مؤلفه‌های نوع دوستی و دلسوزی به ترتیب با ۰/۸۷ و ۰/۸۵، بیشترین اهمیت را دارا هستند. در بُعد مدیریتی مؤلفه تشویق و تنبیه با ضریب ۰/۸۲ و شفافیت با ضریب ۰/۶۹، بیشترین اهمیت را دارند. این یافته با نتایج تحقیق سیف پناهی و همکاران (۱۳۹۴) و بهادری (۲۰۲۱) همسویی دارد. یافته‌های سیف پناهی و همکاران نشان داد که دو مؤلفه الگو بودن و عمل‌گرایی رهبر (بعد فردی) می‌توانند نقش معناداری در پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان داشته باشند (سیف پناهی، ۱۳۹۴: ۲۲۰). همچنین بر طبق نتایج بهادری (۲۰۲۱) الگو بودن، بهبود روابط بین مدیریت و کارکنان، ایجاد اعتماد و احترام متقابل، مدیران گروه‌های آتش‌نشانی می‌توانند تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد تداوم و تعهد هنجاری را برای آتش‌نشانان افزایش دهند و از ترک کار آنها جلوگیری کنند (بهادری، ۲۰۲۱: ۴۲).

لذا در تفسیر این یافته می‌توان گفت: رهبر باید برای بهبود عملکرد سازمان در زمینه‌های مختلف دارای دو نقش فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی باشد. به این معنی که دارا بودن ویژگی‌های فردی اخلاقی به‌عنوان شرط لازم و رعایت معیارهای اخلاقی در مدیریت سازمان شرط کافی در اعمال وظایف رهبری است. بنابراین مسئولیت‌های اخلاقی مدیران مدارس برای سازماندهی



مدارس بسیار مهم است زیرا در صورتی که روابط در مدارس مبتنی بر اخلاق باشد، کیفیت آموزش نیز ارتقا می‌یابد. مؤلفه‌هایی که فرد را اخلاقی می‌کند عبارت‌اند از سعه‌صدر، خلوص، عمل‌گرایی و انصاف که بیشترین اهمیت مربوط به سعه‌صدر و کمترین آن مربوط به انصاف است همچنین مؤلفه‌های بعد مدیریتی شامل ارتباط‌دهنده، تشویق و تنبیه و شفافیت است که تشویق و تنبیه بالاترین و ارتباط‌دهنده پایین‌ترین میزان اهمیت را دارا است. حفظ آرامش در ناملایمات، قضاوت بر مبنای علم و دانش، پرهیز از اتخاذ تصمیمات سلیقه‌ای، نگاه عادلانه به کارکنان و عدم انتظار پاداش و تنبیه باعث تقویت خلوص می‌شود. شفافیت در گفتار و عمل، تقویت عمل‌گرایی را به دنبال خواهد داشت. برای تقویت مؤلفه‌هایی مدیریتی، نیازمند جو تفاهم و همدلی، درک نقطه نظرات، احترام به عقاید و ارزش‌ها و اهداف اعضای سازمان است. با انجام این روش‌ها کارایی در سازمان افزایش می‌یابد. به دلیل ویژگی سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مدارس که وظیفه تربیت افراد را برای آینده جامعه بر عهده‌دارند رهبری اخلاقی می‌تواند زمینه پیشبرد و تسهیل فرآیند آموزش و یادگیری را فراهم نماید.

بر طبق نتایج در متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی، ابعاد زیست‌محیطی و اجتماعی دارای بیشترین میزان اهمیت هستند. بُعد زیست‌محیطی با ضریب ۰/۹۹ و بُعد اجتماعی با ضریب ۰/۹۸، به ترتیب در اولویت اول و دوم قرار می‌گیرند. بُعد اخلاقی با ضریب ۰/۹۵ و فرهنگی با ضریب ۰/۶۰، در اولویت سوم و چهارم قرار می‌گیرند. در بُعد زیست‌محیطی مؤلفه جلوگیری از تخریب با ضریب ۰/۹۰ دارای بیشترین میزان اهمیت است و در بُعد اجتماعی؛ مؤلفه عدالت اجتماعی با ضریب ۰/۸۷، بیشترین میزان اهمیت را کسب نموده است. همسو با این یافته بخشنده (۱۳۹۹) نشان داد تقسیم قدرت با ضریب ۳/۱۹ در اولویت اول قرار دارد، در نتیجه بیش‌ترین رابطه را با مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارد. رهنمودهای اخلاقی با ضریب ۳/۰۸ در رتبه دوم و وضوح نقش با ضریب ۲/۸۹ در رتبه پنجم و پایانی قرار دارد در نتیجه کم‌ترین رابطه را با مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارد (بخشنده، ۱۳۹۹: ۱۷).

لذا در مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیشترین توجه باید معطوف دو بُعد زیست‌محیطی و اجتماعی باشد. از جمله مشکلات موجود در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی عدم مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی است که می‌تواند موجب پایین بودن رضایت شغلی و سلامت هیجانی، روانی و

اجتماعی مدیران و دبیران، غیبت‌های زیاد، دل‌زدگی از نقش و عدم مشارکت فعال در انجام وظایف شغلی شود. لذا ضروری است جهت تقویت مؤلفه‌های مربوط به بعد اجتماعی و زیست‌محیطی حداکثر تلاش را انجام دهند. به دلیل اینکه مسئولیت اجتماعی، تعهد و مسئولیت مدیریت در قبال جامعه و افراد آن در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای مدیریتی است و از طرفی مدارس به‌عنوان زیرسیستم‌هایی که آثار و عملکرد و کارکردهای آن در سایر دستگاه‌های باقی می‌ماند ضرورت دارد که مدیران و رهبران آموزشی علاوه بر تأمین منافع و حقوق سازمان باید به‌عنوان یک امر اخلاقی برای تأمین رفاه، آسایش، نیازها و علائق مردم جامعه نیز مشارکت داشته باشد و از طرف دیگر باید از هر اقدامی که موجب خسارت، زیان و آسیب جامعه و افراد آن می‌شود جلوگیری نماید. حضور در جلسات غیررسمی توسط مدیران، استقبال از تصمیمات گروهی و تلاش در جهت توانمندسازی و یادگیری بیشتر برای خود و دیگران موجب افزایش مؤلفه‌های بعد اجتماعی خواهد شد. برای ارتقای مؤلفه‌های زیست‌محیطی، مدارس بهترین موقعیت برای یادگیری و فرهنگ‌سازی در این زمینه است. اقداماتی در جهت مصرف بهینه انرژی، حفظ و توسعه محیط‌زیست، و رعایت استانداردهای زیست‌محیطی از مهم‌ترین برنامه‌هایی است که باید در متون آموزشی گنجانده شود.

در نهایت برای نتیجه‌گیری و بر پایه نتایج بدست آمده می‌توان چنین گفت: با توجه به اهمیت بحث رهبری بویژه سبک رهبری اخلاقی در ارتقای سطح بهره‌وری در سازمان‌های آموزشی از جمله آموزش و پرورش تلاش در جهت بهبود و ارتقای رهبری اخلاقی ضرورت دارد. آموزش و پرورش به دنبال ارتقای فرهنگ یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، نوآوری و به یک معنا ظرفیت دانش است، بایستی به رهبری اخلاقی توجه نمود. با وجود رهبران اخلاقی در نهادهای آموزشی از جمله مدارس می‌توان چنین انتظار داشت که مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان در مدارس افزایش یابد. بنابراین رهبران اخلاقی می‌توانند یک عامل تأثیرگذار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان باشند. با این حال از آنجایی که جنبه‌های فردی و مدیریتی سبک رهبری اخلاقی دارای بیشترین اهمیت و بالاترین اولویت بود، لذا مدیران آموزش و پرورش و مدارس باید توجه ویژه‌ای به این دو مقوله مبذول دارند. همچنین با توجه نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی در روابط بین فردی درون و برون سازمانی و اهمیت و ضرورت ارتقا سطح این مقوله در آموزش و پرورش

و با توجه به اولویت بالاتر ابعاد زیست محیطی و اجتماعی و اهمیت بیشتر آنها در ساخت مدل مربوطه بیشترین توجه باید معطوف به این دو بُعد باشد.

با توجه به نتایج نهایی تحقیق و نتیجه گیری یاد شده پیشنهاد می‌شود، مدیران دبیرستان‌های نواحی هفتگانه آموزش و پرورش از طریق عدم توجه مشکلات مدارس و سعی در حل آنها و استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان، داشتن ثبات در رفتار و عدم واکنش‌های آنی؛ عمگرایی و بعد فردی سبک رهبری خود را تقویت نمایند. همچنین با افزایش ارتباطات افقی به جای ارتباطات عمودی و ارتباط مستقیم با کارکنان مدارس، برگزاری جلسات هفتگی و رسیدگی به مشکلات و ایجاد جو تفاهم و همدلی بین کارکنان مدرسه، به بهبود ارتباطات سازمانی و در نهایت رشد بعد مدیریتی سبک رهبری خود کمک نمایند.

در نهایت پیشنهاد می‌شود مدیران و کارکنان مدارس در جهت ارتقای بعد زیست محیطی مسئولیت‌پذیری اجتماعی با ارائه آموزش‌های لازم در جهت حفظ محیط زیست، تأکید بر عدم ایجاد آلودگی‌های بصری و شنیداری، تلاش در جهت حفظ فضای سبز و توسعه فضای محیطی مدرسه، به بهبود بُعد زیست محیطی مسئولیت‌پذیری کمک نمایند. همچنین برای توسعه بعد اجتماعی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در جلسات غیررسمی با کارکنان مدرسه بیشتر حضور یابند و از تصمیمات گروهی استقبال نمایند، علایق گروهی را در نظر گرفته و با رعایت خویشتنداری از واکنش‌های آنی در جمع خودداری نموده، در برخوردها بین کارکنان تبعیض قائل نشود و پاداش‌ها را بر مبنای عدالت و شایستگی کارکنان ارایه نمایند.

## فهرست منابع

- بخشنده، امید (۱۳۹۹). رابطه رهبری اخلاقی سازمانی و ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در فرماندهی نظامی استان هرمزگان. فصلنامه علمی دانش نظامی هرمزگان. ۱۰ (۴): ۱۷-۳۲.
- جعفری راد، علی؛ زاهد بابلان، عادل؛ مرادی، مسعود؛ ثمری، عیسی (۱۳۹۹). راهبرد، زمینه و پیامد توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه (مطالعه کیفی). دو ماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۱ (۴۴): ۲۶۲-۲۳۷.
- جنلینک، پاتریک آم (۱۳۹۷). رهبری اخلاقی و سواد اخلاقی. ترجمه آفندیه، نازیلا؛ قوره جیلی، ثریا. انتشارات جهاد دانشگاهی. چاپ اول. بهار ۹۷. ۳۴۸ ص.
- حسینی، محمد؛ نجاری، مهدی؛ روشنی علی بنه سی، حسن (۱۳۹۹). مدل یابی روابط رهبری اخلاقی با مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی با تاکید بر جو اخلاقی. مشاوره شغلی و سازمانی. ۱۲ (۴۴): ۲۲۰-۲۰۹.
- سلیمانی و همکاران (۱۳۹۶). طراحی مدل سبک‌های رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه اخلاق در علوم رفتاری. ۱۲ (۳): ۱۲۰-۱۰۹.
- سیف پناهی، حامد. موسوی جد، سید محمد. زندی، خلیل. راستاد، آرمان (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مطالعه موردی کارکنان سایت اداری سنندج). مجله جامعه‌شناسی کاربردی. ۲۶ (۴): ۲۲۲-۲۱۳.
- صالح نیا، منیره (۱۳۹۱). اثر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان. اخلاق در علوم و فناوری. ۷ (۲): ۱۰۱-۸۹.
- طالقانی، غلامرضا؛ نرگسیان، عباس؛ گودرزی، مصطفی (۱۳۹۰). بررسی تاثیر سرمایه اجتماعی بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (مطالعه موردی: اداره کل مالیات غرب استان تهران)، دو ماهنامه دانشور رفتار، ۱۸ (۴۷): ۲۴۲-۲۲۹.
- کشته گر، عاطفه؛ ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۹). تاثیر رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی هدفمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی. فصلنامه مدیریت دانش سازمانی. ۳ (۱۱): ۲۱۱-۱۷۱.
- کرمی، محمد. لاوندی، حسن، قلعه ای، علیرضا (۱۳۹۶). رابطه بین اخلاق حرفه ای، رهبری اخلاقی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مدارس استان کردستان. مجله مدیریت مدرسه، ۵ (۱): ۹۳-۱۱۲.
- کهریزی، کلثوم؛ تدین سنگانی، پروین؛ احمدآبادی، آرزو (۱۳۹۸). بررسی تاثیر ابعاد رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان. توسعه حرفه ای معلم. ۴ (۱): ۴۳-۵۹.
- گودرزوند چگینی مهرداد، آفرین آباده شبنم، پورکاظمی آستانه وهاب، رضایی پورششکل هادی (۱۳۹۹). نقش رهبری اخلاقی در عملکرد کارکنان بانک ملی استان گیلان. اخلاق در علوم و فناوری. ۱۵ (۳): ۱۵۰-۱۴۴.

مجدزاده، منور؛ هویدا، رضا؛ رجایی پور، سعید (۱۳۹۸). شناسایی و اعتباریابی ابعاد و مؤلفه‌ها و ارزیابی میزان اعمال رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه. مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی. ۱۲ (۲). ۲۶۴-۲۹۷.

مهردوست، حسین؛ رویایی، رمضانعلی (۱۳۸۸). بررسی نقش مدیران فرهنگی در ارتقای مسئولیت اجتماعی، پژوهشنامه علوم اجتماعی آزاد گرمسار، ۳ (۳): ۴۳-۵۹.

منتخب یگانه و همکاران (۱۳۹۵). بررسی رابطه رهبری اخلاقی با رفتارهای انحرافی در محیط کار با نقش میانجی تعهد عاطفی و جو اخلاقی. مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ۱۴ (۱): ۱۵۴-۱۳۷.

Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S.M. and Alimohammadzadeh, K. (2021), "The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations", *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 37 No. 1, pp. 145-156. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0043>.

Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332.

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, 117-134.

De Roeck, K., Farooq, O. Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership: Investigating Their Interactive Effect on Employees' Socially Responsible Behaviors. *J Bus Ethics* 151, 923-939 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3656-6>.

Dubrin A.J. (2007) *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. USA: South-Western CENGAGE Learning.

Du, S. Swaen, V. Lindgreen, A. Sen, S. (2013) "The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*; No. 114 (1), p155-169.

Downe, J., Cowell, R., & Morgan, K. (2016). What determines ethical behavior in public organizations: is it rules or leadership?. *Public Administration Review*, 76(6), 898-909.

Göçen, A. (2021). Ethical leadership in educational organizations: A cross-cultural study. *Turkish Journal of Education*, 10 (1), 37-57. DOI: 10.19128/turje.811919.

Katrançi, I., Sungu, H., & Sağlam, M. (2015). Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviours : A Study from Turkish Vocational High Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 3(8), 546-554.

Khan, S.R., Bauman, D.C. and Javed, U. (2020), "A study on the effect of ethical leadership on teachers' moral motivation at schools in Pakistan", *International Journal of Educational Management*, Vol. 34 No. 6, pp. 965-985. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0198>.

Malik, M. S., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U. H. (2016). Impact of ethical leadership on employees' performance: moderating role of organizational values. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 590-595.

Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2018). Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: An empirical study in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 941-958.

- Tian, Q., Liu, Y., & Fan, J. (2015). The effects of external stakeholder pressure and ethical leadership on corporate social responsibility in China. **Journal of Management & Organization**, 21(4), 388-410.
- Toytok, E. H., & Kapusuzoglu, S. (2016). Influence of School Managers' Ethical Leadership Behaviors on Organizational Culture: Teachers' Perceptions<sup>1</sup>. **Eurasian Journal of Educational Research**, 16(66), 373-388.
- Wu, LZ. Kwan, HK. Yim, FH. Chiu, RK. He, X. (2014) "CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Mode". **Journal of Business Ethics**, No.125, p1-13.
- Waheed, Z., Hussin, S., Khan, M. I., Ghavifekr, S., & Bahadur, W. (2019). Ethical leadership and change: A qualitative comparative case study in selected Malaysian transformed schools. **Educational Management Administration & Leadership**, 47(4), 624-639.
- Zhu, Y. Sun, LY. Leung, ASM. (2013) "Corporate Social Responsibility, Firm Reputation, and Firm Performance: The Role of Ethical Leadership". **Asia Pacific Journal of Management**; No. 31, p1-23.

