






## The Design and Validation of a Model for Developing Ethical Leadership in Primary Schools

Vahid Rahim-Zadeh<sup>1</sup> , Nader Heydari Razi-Abad<sup>2</sup>   
Adel Zahed Bablan<sup>3</sup> 

1. Ph.D. Student in Educational Administration (Management), Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohagheh Ardabili, Ardabil, Iran.

[vahid.ssfb75@gmail.com](mailto:vahid.ssfb75@gmail.com)

2. Ph.D. Student in Educational Administration (Management), Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohagheh Ardabili, Ardabil, Iran.

[naderhdi@uma.ac.ir](mailto:naderhdi@uma.ac.ir)

3. Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohagheh Ardabili, Ardabil, Iran (Corresponding author).

[zahed@uma.ac.ir](mailto:zahed@uma.ac.ir)

Received: 2024/09/27; Accepted: 2025/01/05

### Extended Abstract

**Introduction and Objectives:** Leadership styles have been one of the main concerns of organizations and researchers over the past four decades. It has been well-established that different leadership styles are associated with the psychological well-being of followers. Leadership is a central concept in postmodern and contemporary approaches. Compassion, care, and justice are fundamental ethical principles in leadership and management. One factor that influences teachers' effectiveness is their adherence to ethics. It seems that ethical commitment is a fundamental concern of every educational system in various societies. Ethics lies at the heart of leadership. Ethics has always been important as a regulator of human relationships. In the discussions on management, this internal mechanism, without the need for external enforcement, can ensure the ethical performance of employees and create an ethical organization. Ethical leadership is directly related to creative performance. Ethical leadership has garnered considerable attention in the 21st century. A review of research indicates that the scope and diversity of studies in this field stem from the growing importance of ethical leadership as a serious concern for organizations and the unique perspectives of each





Research Institute of  
Hawzah and University

## Islamic Education

Journal homepage: <https://islamicedu.rihu.ac.ir/>



### Original Article

researcher in this area. Therefore, considering the above points, this study designs and validates a model for developing ethical leadership in primary schools in Ardabil.

**Method:** This research is applied in terms of the objective and employs a mixed-methods approach (qualitative and quantitative) in terms of the nature of the data. The research design was exploratory. In the qualitative phase, semi-structured interviews and grounded theory methods were used, while in the quantitative phase, structural equation modeling (SEM) was applied. The qualitative research population included university professors and experts in educational sciences from Ardabil Province. Purposive sampling, a non-probability sampling method, was used in the qualitative phase. Sample adequacy was determined based on data saturation and reproducibility, with the sample consisting of 15 university professors in educational sciences from Ardabil. Data collection in this phase was conducted through semi-structured interviews.

In the quantitative phase, the statistical population included all primary school teachers in Ardabil. The total number of primary school teachers in Ardabil during the 2023-2024 academic year was approximately 2,600. Based on the population size and Cochran's formula, 335 teachers were selected as the sample for the quantitative phase using non-random and convenience sampling methods. For data analysis, in the first stage, structural codes were collected through three coding methods: open, axial, and selective coding. In the second stage, confirmatory factor analysis was conducted using the data from the first stage. Due to the non-normal distribution of the data, the partial least squares (PLS) method and bootstrapping technique in Smart PLS software were used to obtain the model fit indices.

**Results:** Following the qualitative analysis, which led to identifying initial codes, these codes were categorized into several themes based on similarities and data relationships. Ultimately, the themes were organized into specific categories. After the continuous process of open, axial, and selective coding, the collected data were systematically organized into 130 open codes, 99 concepts, 10 themes, and six categories. The findings indicate that the model for developing ethical leadership in primary schools in Ardabil is organized around themes such as personal and personality traits, strengthening communication and interactions, developing individual and professional skills, crisis management, enhancing motivation, preserving ethical values, transparency, organizational effectiveness, professional growth, and increasing trust and cohesion. The proposed model was validated and demonstrated a good fit ( $p < 0.05$ ).

**Discussion and Conclusion:** The causal conditions in this study included personal and personality traits. The results show that individual and personality traits have a significant impact on the development of ethical leadership in primary schools. These traits can positively or negatively influence the ethics and behavior of school leaders.

The findings also indicate that strategies play a crucial role in developing ethical leadership. This study's strategies included strengthening communication and interactions, developing individual and professional skills, and crisis management. The research highlights that improving communication and interactions, developing individual and professional skills, and managing crises are essential for fostering ethical leadership in primary schools. These strategies help strengthen relationships among school community members, enhance ethical leadership skills, and improve the quality of ethical decision-making in educational environments. Furthermore, the results show that intervening conditions also significantly impact ethical leadership development. In this study, enhancing motivation was identified as an intervening factor. The findings suggest that interventions such as creating a motivational environment, fostering positive thinking, encouraging enthusiasm, increasing leaders' motivation, and promoting dynamism among individuals can contribute to ethical leadership development. Enhancing motivation, as an intervening factor, plays a vital role in



Research Institute of  
Hawzah and University

## Islamic Education

Journal homepage: <https://islamicedu.rihu.ac.ir/>

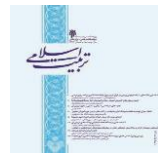


### Original Article

nurturing ethical leadership. This study also demonstrates that attention to ethical values and their preservation and transparency as contextual conditions positively influence ethical leadership development. The research indicates that these contextual conditions help cultivate leaders committed to ethical principles and values, creating a transparent and ethics-driven school environment. When diligently observed, ethical values such as self-improvement, honesty, trustworthiness, and foresight can contribute to forming an ethical mindset and ensure the sustainability of ethical principles in leadership decisions and actions. The research shows that fostering ethical leadership in primary schools can create healthy and sustainable organizations, yielding numerous positive outcomes for these environments. Ethical leadership among primary school teachers and staff can increase trust and cohesion. Ultimately, the core of this research revolves around ethical leadership, which may lead to adverse outcomes without appropriate factors and conditions. Ethical leadership is the most critical element in primary schools, capable of adding justice and value to the school's educational culture and environment.

**Keywords:** The Design of a Model, Validation, Ethical Leadership, Primary Schools.

**Cite this article:** Vahid Rahim-Zadeh & Nader Heydari Razi-Abad & Adel Zahed Bablan. (2025), "The Design and Validation of a Model for Developing Ethical Leadership in Primary Schools", *Islamic Education*, 19(51): 23-52.



## طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه رهبری اخلاقی در مدارس دوره ابتدایی

وحید رحیم‌زاده<sup>۱</sup>، نادر حیدری رضی‌آباد<sup>۲</sup>  
عادل زاهد بابلان<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

[yahid.ssfb75@gmail.com](mailto:yahid.ssfb75@gmail.com)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

[naderhdi@uma.ac.ir](mailto:naderhdi@uma.ac.ir)

۳. استاد گروه آموزش علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول).

[zahed@uma.ac.ir](mailto:zahed@uma.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۶

### چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها و پژوهشگران در چهار دهه گذشته، سبک‌های رهبری بوده است. به‌خوبی اثبات شده است که سبک‌های مختلف رهبری با سلامت روانی پیروان مرتبط هستند. رهبری یکی از مفاهیم اصلی در رویکردهای پست‌مدرن و معاصر به‌شمار می‌رود. شفقت، مراقبت و عدالت اصول اخلاقی اساسی در رهبری و مدیریت هستند. یکی از عواملی که بر اثربخشی معلمان تأثیر می‌گذارد، پایبندی آنها به اخلاق است. به نظر می‌رسد تعهد اخلاقی یکی از نگرانی‌های بنیادین هر نظام آموزشی در جوامع مختلف است. اخلاق در قلب رهبری جای دارد. به‌عنوان تنظیم‌کننده روابط انسانی، اخلاق همواره از اهمیت قابل توجهی برخوردار بوده است. در مباحث مدیریتی، این مکانیزم درونی، بدون نیاز به اجرای اجباری خارجی، می‌تواند عملکرد اخلاقی کارکنان را تضمین کند و یک سازمان اخلاقی ایجاد کند. رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم با عملکرد خلاقانه مرتبط است. رهبری اخلاقی در قرن بیست‌ویکم توجه زیادی را به خود جلب کرده است. بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که گستره و تنوع مطالعات در این حوزه ناشی از اهمیت روزافزون رهبری اخلاقی به‌عنوان یک نگرانی جدی برای سازمان‌ها و نیز دیدگاه‌های منحصر به فرد هر پژوهشگر در این زمینه است. بنابراین، با توجه به نکات فوق، پژوهش حاضر قصد دارد مدلی برای توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی شهر اردبیل طراحی و اعتبارسنجی کند.

روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و از نظر ماهیت داده‌ها از روش ترکیبی (کیفی و کمی) بهره گرفته است. روش تحقیق، طرح اکتشافی بود. در مرحله کیفی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شد. در حالی که در مرحله کمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) به کار گرفته شد. جامعه پژوهش در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاه و کارشناسان حوزه علوم تربیتی استان اردبیل بود. برای نمونه‌گیری در مرحله کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند، که یک روش نمونه‌گیری غیر احتمالی است، استفاده شد. کفایت نمونه براساس اشباع داده‌ها و تکرارپذیری تعیین شد و تعداد نمونه شامل ۱۵ استاد دانشگاه در حوزه علوم تربیتی از اردبیل بود. جمع‌آوری داده‌ها در این مرحله از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. در مرحله کمی، جامعه آماری شامل تمامی معلمان مقطع ابتدایی شهر اردبیل بود. تعداد کل معلمان





## نوع مقاله: پژوهشی

ابتدایی اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ تقریباً ۲۶۰۰ نفر بود. براساس حجم جامعه آماری و فرمول کوکران، ۳۳۵ معلم به‌عنوان نمونه در مرحله کمی انتخاب شدند که از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و در دسترس استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها، در مرحله اول کدهای ساختاری از طریق سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی جمع‌آوری شدند. در مرحله دوم، تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از داده‌های مرحله اول انجام شد. با توجه به توزیع غیر نرمال داده‌ها، از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و تکنیک بوت‌استرپینگ در نرم‌افزار Smart PLS برای به دست آوردن شاخص‌های برازش مدل استفاده شد.

**نتایج:** پس از تحلیل کیفی که به شناسایی کدهای اولیه منجر شد، این کدها براساس شباهت‌ها و ارتباط داده‌ها در قالب چندین مضمون دسته‌بندی شدند. در نهایت، مضامین در دسته‌بندی‌های مشخصی سازماندهی شدند. پس از فرآیند مستمر کدگذاری باز، محوری و انتخابی، داده‌های جمع‌آوری شده براساس رویکردی نظام‌مند به ۱۳۰ کد باز، ۹۹ مفهوم، ۱۰ مضمون و ۶ دسته‌بندی سازماندهی شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی شهر اردبیل در قالب مضامینی از جمله ویژگی‌های شخصی و شخصیتی، تقویت ارتباطات و تعاملات، توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای، مدیریت بحران، تقویت انگیزه، حفظ و پاسداری از ارزش‌های اخلاقی، شفافیت، اثربخشی سازمانی، رشد حرفه‌ای و افزایش اعتماد و انسجام دسته‌بندی شده است. مدل مورد نظر اعتبارسنجی شد و برازش مناسبی داشت ( $p < 0.05$ ).

**بحث و نتیجه‌گیری:** شرایط علی در این پژوهش شامل ویژگی‌های شخصی و شخصیتی بودند. نتایج نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی و شخصیتی تأثیر قابل توجهی بر توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی دارند. این ویژگی‌ها می‌توانند به‌طور مثبت یا منفی بر اخلاق و رفتار رهبران در مدارس تأثیر بگذارند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که راهبردها نیز نقش مهمی در توسعه رهبری اخلاقی ایفا می‌کنند. در این پژوهش، راهبردها شامل تقویت ارتباطات و تعاملات، توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای، و مدیریت بحران بودند. تحقیق نشان می‌دهد که بهبود ارتباطات و تعاملات، توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای، و مدیریت بحران برای پرورش رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی ضروری است. این راهبردها به تقویت روابط بین اعضای جامعه مدرسه، بهبود مهارت‌های رهبری اخلاقی، و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری‌های اخلاقی در محیط آموزشی کمک می‌کنند. علاوه‌بر این، نتایج نشان می‌دهد که شرایط مداخله‌گر نیز تأثیر قابل توجهی بر توسعه رهبری اخلاقی دارند. در این پژوهش، تقویت انگیزه به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر شناسایی شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مداخلاتی مانند ایجاد محیط انگیزشی، تقویت تفکر مثبت، ترغیب به شور و اشتیاق، افزایش انگیزه رهبران، و ارتقای پویایی در میان افراد می‌توانند به توسعه رهبری اخلاقی کمک کنند. تقویت انگیزه به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر نقش مهمی در پرورش رهبری اخلاقی ایفا می‌کند. این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که توجه به ارزش‌های اخلاقی و حفظ آنها، به‌همراه شفافیت، به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، تأثیر مثبتی بر توسعه رهبری اخلاقی دارند. پژوهش بیان می‌کند که این شرایط زمینه‌ای به پرورش رهبرانی متعهد به اصول و ارزش‌های اخلاقی کمک می‌کنند و محیطی شفاف و اخلاق‌مدار در مدرسه ایجاد می‌نمایند. ارزش‌های اخلاقی نظیر خودسازی، صداقت، امانت‌داری، و دوراندیشی، هنگامی که به‌طور دقیق رعایت شوند، می‌توانند به شکل‌گیری ذهنیتی اخلاقی کمک کنند و پایداری اصول اخلاقی را در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات رهبری تضمین کنند. پژوهش نشان می‌دهد که پرورش رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی می‌تواند به ایجاد سازمان‌هایی سالم و پایدار کمک کند و نتایج مثبت متعددی برای این محیط‌ها به همراه داشته باشد. توسعه رهبری اخلاقی در میان معلمان و کارکنان مدارس ابتدایی می‌تواند به افزایش اعتماد و همبستگی منجر شود. در نهایت، محور اصلی این پژوهش حول محور رهبری اخلاقی می‌چرخد که بدون وجود عوامل و شرایط مناسب ممکن است به نتایج منفی منجر شود. رهبری اخلاقی مهمترین عنصر در مدارس ابتدایی است که می‌تواند عدالت و ارزش را به فرهنگ و محیط آموزشی مدرسه اضافه کند.

**واژگان کلیدی:** طراحی الگو، اعتباریابی، رهبری اخلاقی، مدارس دوره ابتدایی.

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

یکی از مسائلی که در چهار دهه پیشین از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران بوده است، سبک‌های رهبری است (رجب‌دري، مالمیر و خرمین، ۱۴۰۰، ص ۱۰۹) و به خوبی ثابت شده است که سبک‌های مختلف رهبری با سلامت روانی پیروان مرتبط است (مونتانو، شلئو و هافمایر، ۲۰۲۳<sup>۱</sup>، ص ۹۵). یکی از مفاهیم اصلی رویکردهای پسانوین و معاصر مفهوم «رهبری» است (الحلبوسی، ویلیامس، منصور، حسن و حمید، ۲۰۲۰<sup>۲</sup>، ص ۵۲۱). پدیده‌های رهبری، دنباله‌ای جذاب از اقدامی هستند که قصد دارد از طریق پاکسازی و بهبود شیوه‌های کاری شخصی، اجتماعی و حرفه‌ای به نتایج مطلوب دست یابد (سالیم، اسلام، رفیق و رائو، ۲۰۲۴<sup>۳</sup>، ص ۲). رهبری نقشی اساسی در تأثیرگذاری بر نتایج مورد انتظار سازمان ایفا می‌کند. عملکرد فعلی و توسعه هر سازمان به ویژگی‌های رهبران آن بستگی دارد (پیووار - سولج و اقبال، ۲۰۲۳<sup>۴</sup>، ص ۲). با توجه به اینکه رهبری عنصر مهمی در سازمان است، احتمالاً بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان تأثیر قابل توجهی می‌گذارد (آپاتامپراچا و لیو، ۲۰۲۲<sup>۵</sup>، ص ۶).

استفاده از یک سبک رهبری خاص، مشارکت کارکنان را در محل کار بسیار افزایش می‌دهد (لی، ۲۰۲۴<sup>۶</sup>، ص ۴۵) و توصیه‌های عملی مهمی را برای مدیران منابع انسانی ارائه می‌دهد تا به موفقیت کلی سازمان کمک کنند (آناند، آگراوال و اوفرقت، ۲۰۲۳<sup>۷</sup>، ص ۲۵۰). رهبران مجهز به بینش‌هایی از ادبیات، فلسفه و تاریخ آماده هستند تا پیچیدگی‌های چشم‌انداز سازمانی معاصر را بررسی کنند (اوی و همکاران، ۲۰۲۴<sup>۸</sup>، ص ۱۷۶). از رهبران انتظار می‌رود که استراتژی‌های جدید، تفکر مشارکتی و محیط کار سالم برای ایمنی اجتماعی، عاطفی، فیزیکی و روانی ایجاد کنند تا پروژه‌ها مولدتر شوند (طوری و سروشیان، ۲۰۲۴<sup>۹</sup>، ص ۸۶۵). ویژگی‌های رهبری مانند انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری، توجه فردی و نفوذ ایده‌آل به‌عنوان کاتالیزور برای پرورش عشق به سواد در میان یادگیرندگان جوان شناسایی شدند (کورودوا، کیلاگ، آندرین، گرونوالد و آبل، ۲۰۲۴<sup>۱۰</sup>، ص ۸۰). به طور کلی، رهبری به معنای بررسی تأثیرات خاص و ظریف سبک‌های منحصر به فرد مدیریت بر نتایج مهم دانش‌آموزان است (مقبول و همکاران، ۲۰۲۳<sup>۱۱</sup>، ص ۳)؛ بنابراین، می‌توان گفت هدف از به‌وجود آمدن نهادهای مراکز آموزشی، صرفاً باسواد کردن مردم نیست، بلکه آشنایی و پایبندی افراد به ارزش‌های اخلاقی و اخلاقی زیستن نیز هست (توسلی و سعیدی‌نیا، ۱۴۰۱، ص ۸۸). شفقت، مراقبت و عدالت از اصول اخلاقی حیاتی در رهبری و مدیریت هستند (کراسولر، ۲۰۲۲<sup>۱۲</sup>، ص ۲). یکی از عواملی که در تأثیرگذاری عنصر معلم نقش دارد، پایبندی به اخلاق است (ملایی، میرزامحمدی و رهنما، ۱۴۰۲، ص ۸۳). اخلاق بزرگترین کمال آدمی است و تمامیت کمالات رهبر وابسته به اخلاق است (سلطانی‌فرد، محمد داودی و قورچیان، ۱۴۰۲، ص ۹). اخلاق در کار به حوزه جدیدی از علاقه تبدیل شده است و موضوعی است که باید عمیق‌تر مورد بررسی قرار گیرد (مریا، بنتورو و پراستیانی، ۲۰۲۳<sup>۱۳</sup>، ص ۲۱۰). به نظر می‌رسد که یکی از اساسی‌ترین اهتمام‌های هر نظام تربیتی در جوامع مختلف، اهتمام اخلاقی است (داودی، موسوی و صالحیان، ۱۴۰۱، ص ۳). اخلاق، قلب رهبری است. اخلاق به‌عنوان تنظیم‌کننده روابط میان انسان‌ها، همواره از اهمیت بسیاری برخوردار بوده است. در مباحث مدیریتی نیز این سازوکار درونی، بدون آنکه نیاز به اهرم‌های بیرونی داشته باشد، قادر است عملکردهای اخلاقی را در کارکنان تضمین نموده، سازمان اخلاقی را به وجود آورد (احمدی و فضل‌الهی قمشی، ۱۴۰۱، ص ۷۳). با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف

1. Montano, Schleu & Hüffmeier

2. Al Halbusi, Williams, Mansoor, Hassan & Hamid

3. Saleem, Aslam, Rafiq & Rao

4. Piwowar-Sulej & Iqbal

5. Uppathampracha & Liu

6. Ly

7. Anand, Agarwal & Offergelt

8. Uy & et al

9. Turi & Sorooshian

10. Cordova, Kilag, Andrin, Groenewald & Abella

11. Maqbool & et al

12. Croswell

13. Meria, Bintoro & Prastyani

تعیین شده و استمرار بقای سازمانی لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب‌ناپذیر است؛ رهبری اخلاقی به ارزش‌ها و اعمال رهبری گفته می‌شود که با هنجارهای اخلاقی مطابقت داشته باشد (نگوین، نگوین و هوآی،<sup>۱</sup> ۲۰۲۱، ص ۳). رهبران در عین تأثیرگذاری بر کارکنان، ضمن دستیابی به اهداف، با مفاهیمی مانند تخصص و شایستگی، ویژگی‌ها و جهت‌گیری رفتاری، اهمیت بیشتری یافته‌اند. کارکنان از رهبران خود انتظار دارند که به اصول اخلاقی آن‌ها احترام بگذارند و از ارزش‌های شخصی خود محافظت کنند. از همه مهم‌تر، آن‌ها انتظار دارند رهبران در رفتار خود به‌عنوان الگوهای سازگار باشند.

از این نظر، مفهومی که در میان انواع رهبری برجسته است، رهبری اخلاقی است (گنچ،<sup>۲</sup> ۲۰۲۰، ص ۷۲). رهبری اخلاقی چالش برانگیز است، اما به دلیل ماهیت پیچیده، مبهم و نامطمئن معضلات اخلاقی در سازمان‌های مدرن و گرفتار در ریسک‌های بالا، مهم است (بنکس و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۲۳). امروزه خودسازی، دگرسازی و جامعه‌سازی باید از جمله مهم‌ترین راهبردهای آموزش و پرورش نظام اسلامی باشد. لذا در سند تحول بنیادین یکی از مهم‌ترین ساحت‌های شش‌گانه، ساحت اعتقادی، عبادی و اخلاقی است. واقعیت این است که جامعه از مدرسه مطالباتی دارد و این مطالبه بخش مهمش اخلاق است، در فعالیت‌های مدارس نیز به‌عنوان یک شاخص و نشانه اهتمام جدی و برجسته به این امر دیده نمی‌شود و موفقیت مدرسه در ساخت تربیت اخلاقی مورد توجه قرار نمی‌گیرد (حبیبی و محمدخانی، ۱۴۰۰، ص ۲۹۵). در این میان، سبک رهبری اخلاقی از ارزش ویژه‌ای برخوردار است و به گفته ارونسون، رهبری اخلاقی در حال تبدیل شدن مهم‌ترین ابزاری است که رهبران می‌توانند به وسیله آن بر افراد در سازمان و عملکرد سازمانی آن‌ها تأثیر داشته باشند (مک کیم و مک لین،<sup>۴</sup> ۲۰۲۰، ص ۸۸۵). رهبری اخلاقی یک رهبری الهام‌بخش مبتنی بر ارزش است (جلیلی دیلمقانی، ناظم و چناری، ۱۴۰۲، ص ۱۴۶). رهبران اخلاقی بر توسعه حرفه‌ای و شخصی پیروان تأکید می‌کنند و بنابراین فراتر از تعهدات قراردادی است (ما، واجید، انسر، انجم و جیا،<sup>۵</sup> ۲۰۲۲، ص ۲). استفاده از سبک رهبری اخلاقی در مدرسه بیشتر مورد نیاز است. 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. (خان، بانومن و جاوید،<sup>۶</sup> ۲۰۲۰، ص ۹۶۶).

رهبری اخلاقی یکی از کلیدهایی است که به توسعه و بهبود منابع انسانی کمک می‌کند (نمر و لیو،<sup>۷</sup> ۲۰۲۱، ص ۲). رفتار رهبری اخلاقی کارکنان را تشویق می‌کند تا نظرات و نگرانی‌های سازنده مرتبط با کار خود را برای بهبود تصمیم‌گیری و کاهش اعمال غیراخلاقی بیان کنند (دعا، فاروق و رای،<sup>۸</sup> ۲۰۲۳، ص ۲۱۵). تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی می‌تواند رفتارهای مطلوب کارکنان را برانگیزد (کالرا، بریگس و شروک،<sup>۹</sup> ۲۰۲۳)؛ بنابراین، مدیران و شاغلین باید سبک‌های رهبری اخلاقی را تقویت کنند (لی و نگوین،<sup>۱۰</sup> ۲۰۲۳، ص ۸۲۵)؛ متعاقباً، مدیرانی که رهبری اخلاقی از خود نشان می‌دهند، روابط بهتری را بین اعضای تیم تقویت می‌کنند؛ تأثیر مثبتی بر احساسات کارکنان دارند (فوکس، اسمیت و وبستر،<sup>۱۱</sup> ۲۰۲۳). با مطالعه پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه رهبری اخلاقی عوامل مختلف و متنوعی به‌عنوان پیامدهای آن شناسایی شده‌اند. بررسی تحقیقات نشان می‌دهد که این گستردگی و تنوع به علت اهمیت روزافزون رهبری اخلاقی به‌عنوان یک مسئله جدی برای سازمان‌ها و همچنین زاویه دید هر پژوهشگر به این مسئله است؛ بنابراین با توجه به مطالب فوق، هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی شهر اردبیل می‌باشد.

1. Nguyen, Nguyen & Hoai

2. Genç

3. Banks

4. McKimm & McLean

5. Ma, Wajid, Anser, Anjum & Jia

6. Khan, Bauman & Javed

7. Nemr & Liu

8. Dua, Farooq & Rai

9. Kalra, Briggs & Schrock

10. Le & Nguyen

11. Fox, Smith & Webster

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱. تاریخچه رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی که به تازگی در ادبیات رهبری وارد شده است، برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در رشته جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش مطرح گردید و با توجه به موقعیت خود به‌عنوان یک مفهوم نوظهور توجه بسیاری را از سوی جامعه مطالعات رهبری جلب نمود و توسعه چارچوب اصلی کار توسط موسسه رهبری گالوپ تقبل گردید (ایمانی، یوسفی و شریفی، ۱۴۰۰، ص ۱۸۶). رهبری اخلاقی مستقیماً با عملکرد خلاقانه ارتباط دارد (صدیق، فاطمه، مزمل و مشتاق، ۲۰۲۳<sup>۱</sup>، ص ۶۰۹). رهبری اخلاقی در قرن بیست و یکم توجه زیادی را به خود جلب کرده است (بنکس، فیشر، گوتی و استوک، ۲۰۲۱<sup>۲</sup>). با شیوع مکرر رسوایی‌های شرکت‌های بزرگ جهانی، محققان توجه خود را به اخلاق شرکتی و مسئولیت اجتماعی معطوف کرده‌اند و از رهبران رفتار اخلاقی بیشتری نسبت به قبل می‌خواهند (ون، وو و لنگ، ۲۰۲۳<sup>۳</sup>، ص ۵)؛ در مقابل این پس‌زمینه، رهبری اخلاقی در دهه گذشته به کانون توجه محققان دانشگاهی تبدیل شده است (خان، جیانگو، علی، سالم و عثمان، ۲۰۱۹<sup>۴</sup>، ص ۴؛ کایلار، اوستا و شفیه، ۲۰۲۰<sup>۵</sup>، ص ۶۲؛ علی، کیو، شفیه، فام و عثمان، ۲۰۲۲<sup>۶</sup>، ص ۷۸۱؛ الوول، کاراتپه و آوچی، ۲۰۲۲<sup>۷</sup>). رهبری اخلاقی یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت سازمانی است (زعیم، دمیر و بودور، ۲۰۲۱<sup>۸</sup>، ص ۴۴). رهبری اخلاقی به‌عنوان «نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ترویج چنین رفتاری برای پیروان از طریق ارتباطات دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری» تعریف می‌شود (هالوارسون، بارترام، کیا و کاوناق، ۲۰۲۳<sup>۹</sup>، ص ۸۱). فردی که رفتارهای اخلاقی را که به‌طور قابل توجهی بر گروه‌ها یا اعضای گروه تأثیر می‌گذارد، مدلسازی می‌کند و به آنها کمک می‌کند تا برای رسیدن به یک هدف مشترک تلاش کنند، رهبر اخلاقی نامیده می‌شود (توفان، نامال، آرپات، یسیل و مرت، ۲۰۲۳<sup>۱۰</sup>، ص ۵). بسیار مهم است که مدیران یا سرپرستان برای اعمال رهبری اخلاقی انگیزه داشته باشند زیرا آنها مستقیماً بر کارکنان تأثیر می‌گذارند (الحلبوسی، ویلیامز، رامایاح، الدیری و وینچی، ۲۰۲۱<sup>۱۱</sup>، ص ۱۶۱). پیروان، رهبران اخلاقی را الگوهای اخلاقی می‌دانند و از نظر اجتماعی از آنها می‌آموزند (وانگ، ژینگ، ژو و هاناه، ۲۰۲۱<sup>۱۲</sup>، ص ۴۵۲) زیرا رهبران اخلاقی قوانین را وضع می‌کنند، از این قوانین پیروی می‌کنند و به دنبال اجرای آنها هستند (صابر، ۲۰۲۱<sup>۱۳</sup>، ص ۳۰). کار بازسازی اصیل اخلاقی مستلزم یک اخلاق نهادی جدید است که توسط رهبران متفکری هدایت می‌شود که دارای صداقت، شجاعت و تخیل برای رهبری این تغییر هستند؛ بنابراین، هر رهبر برای تبدیل شدن به یک رهبر اخلاقی باید پشتوانه اخلاقی داشته باشد (نایر و تیم، ۲۰۲۳<sup>۱۴</sup>، ص ۳۱).

### ۲-۲. مدل‌های رهبری اخلاقی

#### ۲-۲-۱. مدل اخلاق شخصی رهبر<sup>۱۵</sup>

مدل اخلاق شخصی رهبر بر اصول و ارزش‌های درونی رهبر تأکید دارد و نشان می‌دهد که رفتارهای اخلاقی رهبران نقش کلیدی در شکل‌گیری فرهنگ اخلاقی در سازمان دارد. این مدل شامل ویژگی‌های اخلاقی فردی نظیر صداقت، انصاف و همدلی است که رهبر را قادر می‌سازد

1. Saddique, Fatima, Muzammil & Mushtaq
2. Banks, Fischer, Gooty & Stock
3. Wen, Wu & Long
4. Khan, Jianguo, Ali, Saleem & Usman
5. Kalyar, Usta & Shafique
6. Ali, Qu, Shafique, Pham & Usman
7. Eluwole, Karatepe & Avci
8. Zaim, Demir & Budur
9. Halvorsen, Bartram, Kia & Cavanagh
10. Tufan, Namal, Arpat, Yesil & Mert
11. Al Halbusi, Williams, Ramayah, Aldieri & Vinci
12. Wang, Xing, Xu & Hannah
13. Sabir
14. Nair & Team
15. Ethicae Personalis Ducis Model



به‌عنوان یک الگوی الهام‌بخش عمل کند. رهبر با خودآگاهی اخلاقی، توانایی تشخیص مسائل اخلاقی و تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزش‌ها، می‌تواند اعتماد تیم را جلب کرده و رفتارهای اخلاقی را در سازمان تقویت کند. این رویکرد نه تنها بر رفتارهای رهبر تأکید دارد، بلکه به تأثیرات عمیق آن بر تیم و سازمان نیز می‌پردازد (کار، ۲۰۱۴).

### ۲-۲-۲. مدل اخلاق تعاملی<sup>۲</sup>

مدل اخلاق تعاملی بر نحوه تعامل رهبر با دیگران تمرکز دارد و نشان می‌دهد که رفتارهای اخلاقی رهبر در روابط بین‌فردی، محور اصلی این مدل است. این رویکرد شامل رفتارهایی مانند احترام به دیگران، عدالت در تصمیم‌گیری، شفافیت در ارتباطات، و ایجاد اعتماد است. رهبر با رعایت انصاف و ارزش‌گذاری به احساسات و نیازهای افراد، محیطی مثبت و اخلاق‌مدار را تقویت می‌کند (براون و تروینو، ۲۰۰۶). اخلاق تعاملی نه تنها به رفتارهای مستقیم رهبر در برابر پیروان توجه دارد، بلکه به پیامدهای این تعاملات در تقویت فرهنگ اخلاقی در سازمان نیز می‌پردازد.

### ۳-۲-۲. مدل اخلاق سازمانی<sup>۴</sup>

مدل اخلاق سازمانی بر نقش رهبر در ایجاد و تقویت فرهنگ اخلاقی در سطح سازمان تأکید دارد. این مدل نشان می‌دهد که رهبر با تدوین و اجرای سیاست‌ها، فرآیندها و ارزش‌های اخلاقی می‌تواند محیطی فراهم کند که در آن تصمیم‌گیری‌ها و رفتارها منطبق بر اصول اخلاقی باشد. ایجاد ساختارهای شفاف، ترویج پاسخگویی، و تقویت عدالت در سیاست‌های سازمانی از عناصر کلیدی این مدل است. رهبر با تعهد به رعایت استانداردهای اخلاقی، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که کارکنان با احساس مسئولیت و اعتماد، در مسیر اهداف سازمانی حرکت کنند. این مدل به تأثیر رهبر در نهادینه‌سازی اخلاق در فرآیندهای کلی سازمانی توجه دارد (شاکیل، کروین و ون‌تیل، ۲۰۱۹).

### ۳-۲. پیشینه داخلی

برخی از عواملی که در رهبری اخلاقی تأثیرگذارند شامل پژوهش‌هایی همچون نوری و همکاران (۱۴۰۲) است که نشان دادند در این پژوهش بومی، رهبران اخلاقی سازمان، دارای ویژگی‌هایی هستند که مدیران سازمان صنایع دفاع را تشویق می‌کنند تا برای مقابله با تهدیدات دشمنان، محدودیت‌های بین‌المللی و اقتصادی، تعالی سازمانی، نوین‌سازی و تحول در سازمان، به این شاخص‌ها دست پیدا کنند تا بتوانند کارکنان سازمان را با انگیزه و تلاش بهتری به سمت اهداف سازمانی سوق دهند.

احمدی و فضل‌اللهی قمشی (۱۴۰۰) نشان دادند که رهبری اخلاقی مدیران آموزش و پرورش مطلوب است و برخورداری آنان از مؤلفه‌های، صداقت و درستی، تنظیم فعالیت، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان و اجازه ابراز عقاید مخالف رهبری اخلاقی، بیش از حد انتظار است و بین وضعیت رهبری اخلاقی مدیران زن و مرد و سوابق و سطوح تحصیلی مختلف آموزش و پرورش تفاوت وجود ندارد.

جباری ثانی، ونداد و مومنی مهموئی (۱۴۰۱) نشان دادند که در رابطه با مؤلفه‌های اصلی ساختار اعتقادی، ساختار مسئولیت‌پذیری، ساختار قانونمندی، ساختار تخصص و ساختار در رتبه‌های اول تا پنجم قرار گرفتند. همچنین در رابطه با زیرمؤلفه‌های مرتبط با عوامل رهبری اخلاقی مدیران و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی نتایج نشان داد که زیرمؤلفه‌های جهت‌گیری اعتقادی، شایسته‌سالاری و آموزش به ترتیب در رتبه اول تا سوم این ارزیابی قرار گرفتند.

1. Kar

2. Ethicae Interactionis Model

3. Brown & Treviño

4. Ethicae Organisationalis Model

5. Shakeel, Kruyen & Van Thiel

سلطانی فرد، محمد داودی و قورچیان (۱۴۰۲) نشان دادند که مدیریت ستادی در وزارت آموزش و پرورش از طریق به کارگیری مؤلفه‌های رهبری اخلاقی (پایبندی به ارزش‌ها و اصول اخلاقی، وجدان کاری، بیان صریح و شفاف و ...) بهتر می‌تواند رهنمودهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را محقق کند.

#### ۲-۴. پیشینه خارجی

به نظر فرانکلین<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) ممکن است وارد عصر جدیدی شویم که در آن انتظار می‌رود رهبری اخلاقی اعتماد ازدست‌رفته و یک قرارداد اجتماعی از بین رفته را ترمیم کند.

لی، هور و شین<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) مدعی هستند که رفتار رهبر اخلاقی ممکن است برای کارکنانی که تحت شرایط شدید، ناامنی شغلی را تجربه می‌کنند بسیار مهم باشد.

نتایج تحقیقات اولادیمجی و عبدالکریم<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)، اهمیت رفتار اخلاقی رهبران و ارتباط آنها با زیردستان را در محیط کار، از طریق ایجاد انگیزه در آنها برای کار و نیز تلقین به اخلاق و فرهنگ محیط کار نشان می‌دهد.

گوسوامی و آگراوال<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) پیشنهاد می‌کنند که رهبران سازمانی باید رفتاری اخلاقی داشته باشند.

سیرگار و ناسوشین<sup>۵</sup> (۲۰۲۳) نشان دادند که رهبری اخلاقی بر انگیزه درونی، عملکرد کارکنان و نوآوری تأثیر دارد.

هوانگ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۳) نشان دادند که رهبری اخلاقی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر رفتار نوآورانه خدمات دارد در حالی که رهبری کارآفرینانه تنها از طریق انگیزه درونی بر رفتار نوآورانه خدمات تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، اعتماد به رهبر، تأثیر انگیزش درونی را بر رفتار نوآورانه خدمات تعدیل می‌کند.

رشید و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۳) نشان دادند که مالکیت روان‌شناختی کارگران و خودکارآمدی خلّاق میانجی ارتباط بین رهبری اخلاقی و رفتار نوآورانه خدمات کارکنان است.

لیو و یین<sup>۸</sup> (۲۰۲۳) تأثیر مستقیم و غیرمستقیم معنادار رهبری اخلاقی بر جوامع یادگیری حرفه‌ای را از طریق تعهد معلم نشان داد. مشارکت معلم در تصمیم‌گیری تأثیرات رهبری اخلاقی را هم بر تعهد معلم و هم بر جوامع یادگیری حرفه‌ای تعدیل کرد. اثرات مثبت رهبری اخلاقی مدیر زمانی تقویت شد که معلمان مشارکت بالایی در تصمیم‌گیری مدرسه داشتند.

بوده‌هاجو<sup>۹</sup> (۲۰۲۲) بر این باور است که رهبران اخلاقی باید دارای ویژگی‌هایی همچون آگاهی، خلاقیت، صبر، فداکاری، روابط انسانی خوب از جمله شجاعت و شهامت اخلاقی و همچنین جرات فکر کردن، جسارت عمل را داشته باشند.

سعید و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۲) نشان دادند که رهبران اخلاقی نگرش‌های کارکنان (به‌عنوان مثال، مالکیت روان‌شناختی و تعهد حرفه‌ای) را ایجاد می‌کنند که به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان کمک می‌کند. رهبران اخلاقی فرهنگ یادگیری را برای ارتقای عملکرد سازمانی ایجاد و تشویق می‌کنند.

اواکوک، زایتونی و آریا<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۰) نشان دادند که هر دو رهبری اخلاقی و عاطفی انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهند. علاوه بر این، انگیزه کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی دارد.

1. Franklin
2. Lee, Hur & Shin
3. Oladimeji & Abdulkareem
4. Goswami & Agrawal
5. Sirega & Nasution
6. Hoang & et al
7. Rasheed & et al
8. Liu & Yin
9. Buddhidhajo
10. Saeed & et al
11. Ouakouak, Zaitouni & Arya

الحلبوسی و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که عدالت سازمانی بر رفتار اخلاقی تأثیر مثبت دارد. شارما، آگراوال و خاندلوال<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نشان دادند که رهبر اخلاقی کسی است که به شدت به پیروی از مجموعه درستی از ارزش‌ها و آرمان‌ها در تصمیمات، اعمال و رفتار خود اعتقاد دارد. فرد باید با صداقت بالا، با جهت‌گیری مردم همراه باشد و قاطعانه ارتباط برقرار کند. از دیگر ویژگی‌های یک رهبر اخلاقی، مسئولیت‌گرفتن تصمیمات بی‌طرفانه به نفع، منافع کلی مردم و سازمان است. این رهبری اخلاقی نقش حیاتی در توسعه نتایج مثبت مانند تعهد سازمانی پیروان سازمانی دارد.

### ۳. روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه رهبری اخلاقی در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل می‌باشد. با توجه به اینکه از نتایج این تحقیق مستقیماً می‌توان استفاده کرد لذا پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته (کیفی و کمی) بود. از نظر شیوه اجرا هم پژوهش از نوع اکتشافی بود. روش پژوهش در بخش کیفی، از نوع مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و اجرای روش داده‌بنیاد بود و در بخش کمی از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری کیفی پژوهش اساتید دانشگاهی و صاحب‌نظران حوزه علوم تربیتی استان اردبیل بودند. در این پژوهش برای انتخاب نمونه بخش کیفی کار، از نمونه‌گیری هدفمند که از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی است استفاده شد. مفهوم نمونه‌گیری هدفمند که در پژوهش‌های کیفی به کار می‌رود، بدین معناست که پژوهشگر افراد و مکان مطالعه را از این‌رو برای مطالعه انتخاب می‌کند که می‌توانند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند (کلاسن، کراسول، پلانو کلاک، اسمیت و میسنر،<sup>۲</sup> ۲۰۱۲). کفایت نمونه‌گیری در انجام مصاحبه‌ها براساس اشباع و تکرارپذیری داده‌های جمع‌آوری شده تحقق یافت. لذا حجم نمونه بخش کیفی تعداد ۱۵ نفر از اساتید دانشگاهی حوزه علوم تربیتی اردبیل بودند. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در راستای اجرایی پژوهش یک هفته قبل از مصاحبه، عنوان و هدف پژوهش برای اساتید تشریح شد. مسائل اخلاقی در این پژوهش شامل اطمینان از رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان برای شرکت در پژوهش و ضبط محتوای مصاحبه‌ها و همچنین حق انصراف از پژوهش در تمامی مراحل تحقیق به مشارکت‌کنندگان رعایت شد. جامعه آماری در بخش کمی کلیه آموزگاران دوره ابتدایی شهر اردبیل بودند. تعداد کل آموزگاران دوره ابتدایی شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ در حدود ۲۶۰۰ نفر بودند. لذا متناسب با حجم جامعه آماری و براساس فرمول کوکران<sup>۳</sup> ۳۳۵ نفر براساس روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس به عنوان حجم نمونه آماری بخش کمی انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل سؤالات در مرحله اول، کدهای ساختاری به سه روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی جمع‌آوری شدند و در مرحله دوم نیز در راستای تحلیل عامل تأییدی از مرحله اول و به دست آوردن شاخص برآش مدل، با توجه به توزیع غیر نرمال داده‌ها از روش حداقل مربعات جزئی و تکنیک‌های پی‌ال‌اس<sup>۴</sup> و بوت استرپینگ<sup>۴</sup> در نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

### ۴. یافته‌ها

بعد از تحلیل کیفی صورت‌گرفته که منجر به شناسایی کدهای اولیه شد، این کدها با توجه به شباهت و سنخیت داده‌ها، در چند مقوله دسته‌بندی شدند و در نهایت مقوله‌ها نیز در طبقات ویژه‌ای قرار گرفتند. داده‌ها بعد از تحلیل مستمر و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، در قالب ۱۳۰ کد باز، ۹۹ مفهوم، ۱۰ مقوله و ۶ طبقه (شرایط علی، شرایط محوری، راهبردها، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها) سازماندهی شدند. در واقع این داده‌ها، معیارهای توسعه رهبری اخلاقی در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل را نمایان کرده و الگوی جدیدی در این راستا پدیدار شد.

1. Sharma, Agrawal & Khandelwal

2. Klassen, Creswell, Plano Clark, Smith & Meissner

3. Pls

4. Bootstrapping

## ۴-۱. مرحله اول: کدگذاری باز

نتایج حاصل از بررسی داده‌ها و مفهوم‌یابی عبارات در جدول شماره ۱ ارائه شده است. این جدول خلاصه‌ای از تمامی کدهای اولیه است که در پژوهش مشاهده شده و سعی شده است از درج کدهای تکراری و یا کدهایی که مفاهیم مشترک بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند پرهیز گردد. در فرآیند کدگذاری سعی شده است تا جای امکان از مفاهیمی که خود مصاحبه‌شوندگان مطرح کرده‌اند استفاده شود اما در مواردی که با توجه به مفهوم ارائه شده این امکان وجود نداشت از مفاهیم فنی ادبیات و مرور سوابق و تحقیقات گذشته استفاده شد.

جدول ۱: فهرست مجموعه کدهای اولیه مستخرج از داده‌ها

ردیف	کدهای اولیه	ردیف	کدهای اولیه
۱	کنش‌گری	۶۶	جوانمردی
۲	نیکوکاری	۶۷	رشد اخلاقی
۳	سودمندی اخلاقی	۶۸	روحیه حمایت‌گر
۴	آزاداندیشی	۶۹	مشورت
۵	دانش اخلاقی	۷۰	موعظه‌پذیری
۶	سازماندهی مناسب	۷۱	انضباط‌مداری
۷	تحلیل‌گرا	۷۲	بیداری وجدان
۸	قدرت‌بازدارندگی	۷۳	شرافتمندی
۹	رستگاری	۷۴	انصاف در تصمیم‌گیری
۱۰	قابل‌پیش‌بینی بودن	۷۵	استراتژی رهبر
۱۱	تعهد حرفه‌ای	۷۶	آینده‌پژوهی
۱۲	حسابرسی	۷۷	وفای به عهد و پیمان
۱۳	مالکیت روانی	۷۸	تسهیم قدرت
۱۴	استقامت‌ورزی	۷۹	معنویت
۱۵	مسئولیت‌پذیری	۸۰	رفتار نواورانه
۱۶	شایستگی کارکنان	۸۱	وضوح نقش
۱۷	تعهد سازمانی پیروانی	۸۲	دفاع از حقایق
۱۸	روابط انسانی	۸۳	خودکنترلی
۱۹	هدف‌گرایی	۸۴	پرهیز از انتقام
۲۰	انگیزه رهبر	۸۵	شکرگزاری
۲۱	نظارت فعال	۸۶	مغفرت‌طلبی
۲۲	هوشیاری	۸۷	پیروی از ارزش‌ها در تصمیمات
۲۳	شایسته‌سالاری	۸۸	امیدواری
۲۴	روشنگری	۸۹	ترویج رفتار اخلاقی
۲۵	ادب‌ورزی	۹۰	بینش‌محور
۲۶	لیاقت	۹۱	واقع‌بینی
۲۷	اشتیاق طلبی	۹۲	تخصّص
۲۸	رفتار منصفانه	۹۳	خودکارآمدی پیروان
۲۹	غیرت‌مداری	۹۴	شفاف‌سازی
۳۰	خودآگاهی	۹۵	تأکید بر کرامت انسانی
۳۱	هماهنگی	۹۶	تشویق به پویایی افراد
۳۲	صراحت در گفتار	۹۷	موفقیت سازمانی
۳۳	حکمت‌اندیشی	۹۸	عمل به تعهدات
۳۴	خلق محیط انگیزشی	۹۹	در دسترس بودن
۳۵	فرهنگ اخلاقی سازمانی	۱۰۰	صبر
۳۶	الهام‌بخشی	۱۰۱	تعالی‌گرا
۳۷	توسعه همه‌جانبه	۱۰۲	الگو بودن
۳۸	نقش‌آفرین	۱۰۳	ساده‌زیستی
۳۹	خردورزی	۱۰۴	آرامش در رویدادها
۴۰	فصاحت در کلام	۱۰۵	اصلاح‌طلبی در امور

۴۱	بصیرت	۱۰۶	احساس رضایت شغلی پیروان
۴۲	عزت نفس	۱۰۷	خادمیت
۴۳	جو اخلاقی	۱۰۸	ملازمت در رفتار
۴۴	برهان طلبی	۱۰۹	اثربخش
۴۵	روابط بین فردی	۱۱۰	تزکیه نفس
۴۶	تصمیم‌گیری سنجیده	۱۱۱	شجاعت
۴۷	مصلحت‌اندیشی	۱۱۲	بلوغ معرفتی
۴۸	ارتباط موثر با افراد	۱۱۳	حق‌مداری
۴۹	ویژگی‌های شخصیتی رهبران	۱۱۴	پرهیزکاری
۵۰	حمایت از ارزش‌ها	۱۱۵	حمایت پیروان
۵۱	توافق‌پذیری	۱۱۶	گره‌گشایی
۵۲	صداقت و درستی	۱۱۷	مردم‌داری
۵۳	سیاست بی‌طرفی	۱۱۸	اعتدال‌گرایی
۵۴	احترام به افراد	۱۱۹	دادگری
۵۵	فرهنگ یادگیری	۱۲۰	امانت‌داری
۵۶	اقتدارگرایی	۱۲۱	آبرومندی
۵۷	تکریم ارباب‌رجوع	۱۲۲	همدلی
۵۸	پاسخ‌گویی	۱۲۳	تلاش در جهت ارتقای کارکنان
۵۹	قانون‌گرا	۱۲۴	وقت‌شناسی
۶۰	انذارگری	۱۲۵	تعلیم اجتماعی
۶۱	عیب‌پوشی	۱۲۶	خویش‌داری
۶۲	دوران‌اندیشی	۱۲۷	یقین‌مداری
۶۳	تواضع	۱۲۸	ثبات در روابط
۶۴	پرهیز از تندخویی	۱۲۹	تربیت
۶۵	احساس رفاه پیروان	۱۳۰	مثبت‌اندیشی

#### ۲-۴. مرحله دوم: کدگذاری محوری

هدف از این مرحله تعیین ارتباط بین مقوله‌های ایجادشده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله تمام مقوله‌ها حول یک محور متمرکز می‌شوند، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پیامدها و راهبردها تشریح می‌شوند. کدگذاری محوری الگوی توسعه رهبری اخلاقی در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: کدگذاری محوری الگوی توسعه رهبری اخلاقی در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل

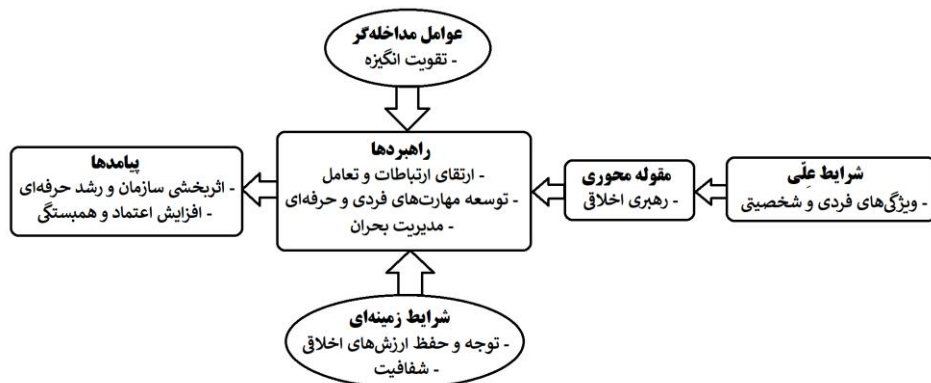
شناسه	مفاهیم	کدگذاری محوری
asr1	رستگاری	اثربخشی سازمان و رشد حرفه‌ای
asr2	توسعه همه‌جانبه	
asr3	سودمندی اخلاقی	
asr4	موفقیت سازمانی	
asr5	رفتار نوآورانه	
asr6	احساس رفاه پیروان	
asr7	خودکارآمدی پیروان	
tha1	تزکیه نفس	توجه و حفظ ارزش‌های اخلاقی
tha2	نیکوکاری	
tha3	ادب‌ورزی	
tha4	آبرومندی	
tha5	امانت‌داری	
tha6	پرهیزکاری	
tha7	مغفرت‌طلبی	
tha8	شکرگزاری	

tha9	تأکید بر کرامت انسانی	
tha10	حکمت‌اندیشی	
tha11	ترویج رفتار اخلاقی	
tha12	فرهنگ اخلاقی سازمانی	
tha13	پیروی از ارزش‌ها در تصمیمات	
tha14	دادگری	
tha15	غیرت مداری	
tha16	پرهیز از انتقام	
tha17	عیب‌پوشی	مدیریت بحران
tha18	دانش اخلاقی	
mb1	آینده‌پژوهی	
mb2	هدف‌گرایی	
mb3	تصمیم‌گیری سنجیده	
mb4	سازماندهی مناسب	
mb5	گره‌گشایی	ارتقای ارتباطات و تعامل
mb6	کنش‌گری	
eet1	در دسترس بودن	
eet2	توافق‌پذیری	
eet3	سیاست بی‌طرفی	
eet4	تسهیم قدرت	
eet5	تعلیم اجتماعی	
eet6	تکریم ارباب‌رجوع	
eet7	همدلی	
eet8	آزاداندیشی	
eet9	اعتدال‌گرایی	
eet10	ملایمت در رفتار	
eet11	مردم‌داری	
eet12	مشورت	
eet13	ثبات در روابط	ویژگی‌های فردی و شخصیتی
vf1	صبر	
vf2	انضباط‌مداری	
vf3	جوانمردی	
vf4	ویژگی‌های شخصیتی رهبران	
vf5	تربیت	
vf6	عزت‌نفس	
vf7	شجاعت	رهبری اخلاقی
rkh1	ساده‌زیستی	
rkh2	تواضع	
rkh3	موعظه‌پذیری	
rkh4	صداقت و درستی	
rkh5	روحیه حمایت‌گر	
rkh6	تعالی‌گرا	
rkh7	بیداری وجدان	
rkh8	بلوغ معرفتی	
rkh9	خادمیت	
rkh10	معنویت	توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای
tmf1	خوب‌بختی‌داری	
tmf2	واقع‌بینی	
tmf3	بصیرت	
tmf4	خردورزی	
tmf5	دوران‌اندیشی	

tmf6	یقین‌مداری		
tmf7	تلاش در جهت ارتقای کارکنان		
tmf8	تخصص		
tmf9	مسئولیت‌پذیری		
tmf10	اقتدارگرایی		
tmf11	استقامت‌ورزی		
tmf12	وقت‌شناسی		
tmf13	خودکنترلی		
tmf14	تحلیل‌گرا		
tmf15	الگو بودن		
tmf16	نقش‌آفرین		
tmf17	تعهد حرفه‌ای		
tmf18	فرهنگ یادگیری		
tmf19	عمل به تعهدات		
ta1	مثبت‌اندیشی		تقویت انگیزه
ta2	خلق محیط انگیزشی		
ta3	انگیزه رهبر		
ta4	اشتیاق طلبی		
ta5	تشویق به پویایی افراد		
sh1	دفاع از حقایق	شفافیت	
sh2	قابل پیش‌بینی بودن		
sh3	قانون‌گرا		
sh4	شفاف‌سازی		
sh5	پاسخگویی		
sh6	حسابرسی		
sh7	شایسته‌سالاری		
sh8	صراحت در گفتار		
sh9	فصاحت در کلام		
sh10	نظارت فعال		
ah1	تعهد سازمانی پیروانی	افزایش اعتماد و همبستگی	
ah2	حمایت پیروان		
ah3	احساس رضایت شعلی پیروان		
ah4	امیدواری		

#### ۴-۳. مرحله سوم: کدگذاری گزینشی

در نهایت و در مرحله کدگذاری انتخابی با توجه به نتایج گام‌های قبلی کدگذاری، مقوله اصلی انتخاب شده و به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها مرتبط شد. برای یکپارچه‌سازی و ارائه مدل نهایی توسعه رهبری اخلاقی در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل پس از شناسایی مقوله محوری و ربط دادن سایر مقوله‌ها در قالب پارادایم نظام‌مند نظریه‌سازی داده‌بنیاد، به پالایش الگوی طراحی شده اقدام شد و مدل نهایی پژوهش به صورت شکل شماره ۱ به دست آمد.



شکل ۱: مدل پارادایمی ارائه الگوی توسعه رهبری اخلاقی در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل

پس از تهیه مدل پارادایمی جهت اعتباریابی آن (بخش کیفی)، الگو در اختیار خبرگانی قرار گرفت که به بحث رهبری اخلاقی و روش نظریه داده‌بنیاد اشراف کامل داشتند. از این خبرگان درخواست شد در مورد فرآیند تدوین و مدل نهایی دیدگاه‌های خود را بیان کنند. بیشتر آنها مدل را تأیید کردند و بعضی از آنها نظرهای اصلاحی نیز داشتند که در فرآیند رفت‌وبرگشتی، ضمن اعمال اصلاحات، نظر نهایی آنها دریافت شد. پس از دریافت نظرهای اصلاحی و مشاوره لازم با آنان ویرایش لازم انجام و مدل نهایی بالا ارائه شد. پارادایم ایجادشده در این پژوهش براساس رویکرد گرنند تئوری، ساختاری منسجم برای توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی ارائه می‌کند که شامل شش طبقه اصلی است. شرایط علی شامل ویژگی‌های فردی و شخصیتی رهبران است که به‌عنوان محرک اولیه برای شکل‌گیری رفتارهای اخلاقی شناخته می‌شوند. در این چارچوب، رهبری اخلاقی به‌عنوان مقوله محوری معرفی شده که نشان‌دهنده اهمیت رعایت اصول اخلاقی، شفافیت و عدالت در مدیریت مدارس است. راهبردهای پیشنهادی شامل ارتقای ارتباطات و تعامل، توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای و مدیریت بحران هستند که به رهبران کمک می‌کنند رهبری اخلاقی را در عمل پیاده کنند. تقویت انگیزه نیز به‌عنوان عامل مداخله‌گر بر اجرای این راهبردها تأثیر می‌گذارد. ازسوی دیگر، توجه به ارزش‌های اخلاقی و شفافیت به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، بستر لازم برای نهادینه‌سازی رهبری اخلاقی را فراهم می‌کنند. درنهایت، پیامدهای این پارادایم شامل اثربخشی سازمانی، رشد حرفه‌ای، و افزایش اعتماد و همبستگی در محیط مدارس است که نشان‌دهنده نتایج مثبت به‌کارگیری این الگو در مدارس ابتدایی است.

در ادامه جهت اعتباریابی کمی و بررسی برازش الگو و استفاده از آزمون‌ها ابتدا شرایط پارامتریک یا ناپارامتریک داده‌ها مشخص شدند. جهت بررسی توزیع نرمال یا غیر نرمال داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول زیر بود؛

جدول ۳: نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی توزیع نرمال یا غیر نرمال داده‌ها

مقولات	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
شرایط علی	۰/۰۶۱	۰/۰۰۴
مقوله محوری	۰/۰۹۱	۰/۰۰۱
راهبردها	۰/۱۰۶	۰/۰۰۱
عوامل مداخله‌گر	۰/۰۶۴	۰/۰۰۲
شرایط زمینه‌ای	۰/۰۹۴	۰/۰۰۱
پیامدها	۰/۰۸۵	۰/۰۰۱

با توجه به سطح معناداری همه مقولات ( $sig < 0.05$ ) داده‌ها دارای توزیع غیرنرمال هستند و دارای شرایط غیرپارامتریک هستند. لذا جهت بررسی و اعتباریابی الگوی طراحی شده از حداقل مرتب‌ات جزئی (PLS) استفاده شد. جهت سنجش روایی و پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ و روایی سازه (همگرایی و واگرایی) استفاده شد. نتایج آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده مقولات به شرح زیر بود؛



جدول ۴: میزان آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده مقولات

مقولات	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (C.R)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب تعیین (R2)
شرایط علی	۰/۸۷۷	۰/۹۰۵	۰/۵۷۶	-
مقوله محوری	۰/۹۲۵	۰/۹۳۷	۰/۵۹۷	۰/۲۳۳
راهبردها	۰/۹۸۶	۰/۹۸۷	۰/۶۶۴	۰/۶۸۰
عوامل مداخله‌گر	۰/۷۶۶	۰/۸۴۳	۰/۵۱۸	-
شرایط زمینه‌ای	۰/۹۶۵	۰/۹۶۷	۰/۵۱۵	-
پیامدها	۰/۹۱۳	۰/۹۲۷	۰/۵۳۶	۰/۳۹۶

با توجه به نتایج حاصل از جدول بالا پایایی همه مقولات بیشتر از ۰/۷ هستند و لذا پایایی پرسشنامه در حد ایده‌آل و مطلوب خود می‌باشد. پایایی ترکیبی همه مقولات نیز بالاتر از ۰/۸ و بیشتر از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) است که نشان از روایی همگرایی دارد. همچنین میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای همه مقولات بیشتر از ۰/۵ هستند که نشان از تأیید دوباره روایی همگرایی پرسشنامه دارد. جهت بررسی روایی واگرایی نیز از روایی واگرایی یگانه - دوگانه HTMT<sup>۱</sup> استفاده شد. نتایج معیار HTMT به شرح جدول زیر بود؛

جدول ۵: نتایج شاخص HTMT جهت بررسی روایی واگرایی الگوی توسعه رهبری اخلاقی در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل

مقولات	شرایط علی	مقوله محوری	راهبردها	شرایط مداخله‌گر	شرایط زمینه‌ای	پیامدها
شرایط علی						
مقوله محوری	۰/۵۳۳					
راهبردها	۰/۶۶۶	۰/۷۳۳				
شرایط مداخله‌گر	۰/۴۸۹	۰/۷۱۶	۰/۸۱۴			
شرایط زمینه‌ای	۰/۷۳۰	۰/۷۱۵	۰/۶۸۲	۰/۵۰۶		
پیامدها	۰/۴۳۴	۰/۷۰۹	۰/۶۶۳	۰/۳۲۱	۰/۷۲۶	

معیار HTMT جایگزین روش قدیمی فورنل - لارکر شده است. اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ باشد روایی واگرایی قابل قبول است. با توجه به اطلاعات جدول بالا همه مقادیر کمتر از ۰/۹ هستند و روایی واگرایی الگو نیز مورد تأیید است. در روند تحلیل عامل تأییدی، نخست لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. با توجه به نتایج پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و همچنین معیار HTMT روایی سازه الگو (روایی همگرایی و روایی واگرایی) تأیید شد. جهت برازش مدل کلی از شاخص SRMR و GOF استفاده شد. در سخت‌گیرانه‌ترین حالت، شاخص SRMR باید کمتر از ۰/۰۸ باشد که این مقدار برای مدل اشباع شده ۰/۰۴ گزارش شده است که در حالت مطلوبی قرار دارد. شاخص نیکویی برازش (GOF) یا Goodness of Fit برازش بخش ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت همزمان بررسی می‌کند. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R<sup>2</sup> و میانگین شاخص‌های اشتراکی قابل محاسبه است و فرمول آن به شرح زیر است؛

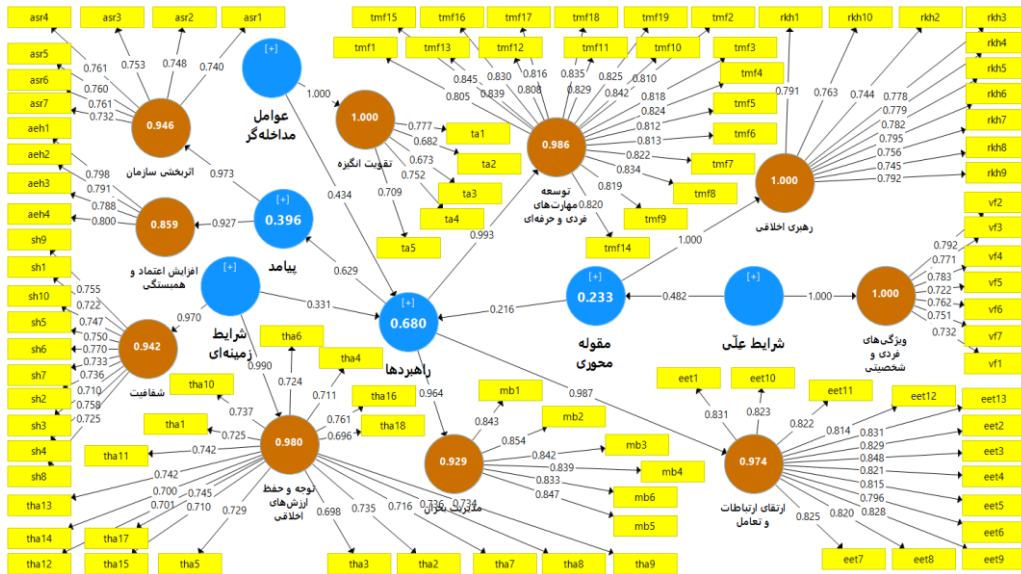
$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average (R}^2\text{)}}$$

پس از انجام محاسبات، مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۴۹۷ است. وتزلز، اودکرکن - شوردر، وان اوپن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) شاخص GOF را در سطح بالای ۰/۳۶، شاخصی قوی برای برازش مدل می‌دانند. در نتیجه می‌توان گفت که نشانگرهای مدل از دقت لازم برای اندازه‌گیری مقولات خود، برخوردار هستند مدل از برازش خوبی برخوردار است و لذا وارد تحلیل نهایی شدند.

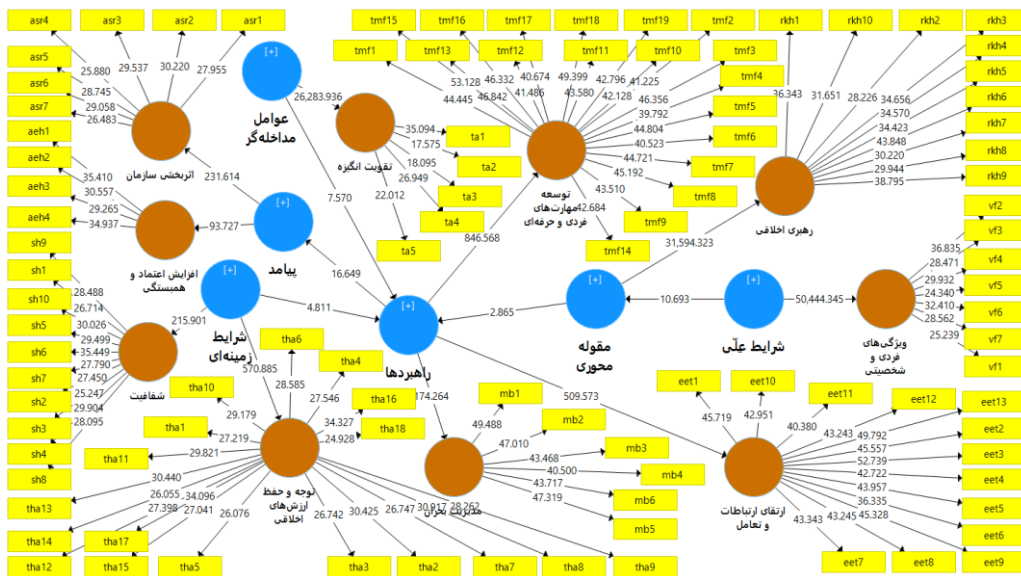
1. Heterotrait-Monotrait Ratio

2. Wetzels, Odekerken-Schröder &amp; Van Oppen

در ادامه و در شکل شماره ۲، ارتباط متغیرهای پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی و با نرم افزار Smart PLS و همچنین در شکل شماره ۳، مقدار آماره T برای مدل کلی پژوهش با استفاده از تکنیک بوت استرپینگ نشان داده می شود.



شکل ۲: مدل کلی پژوهش با تکنیک حداقل مربعات جزئی



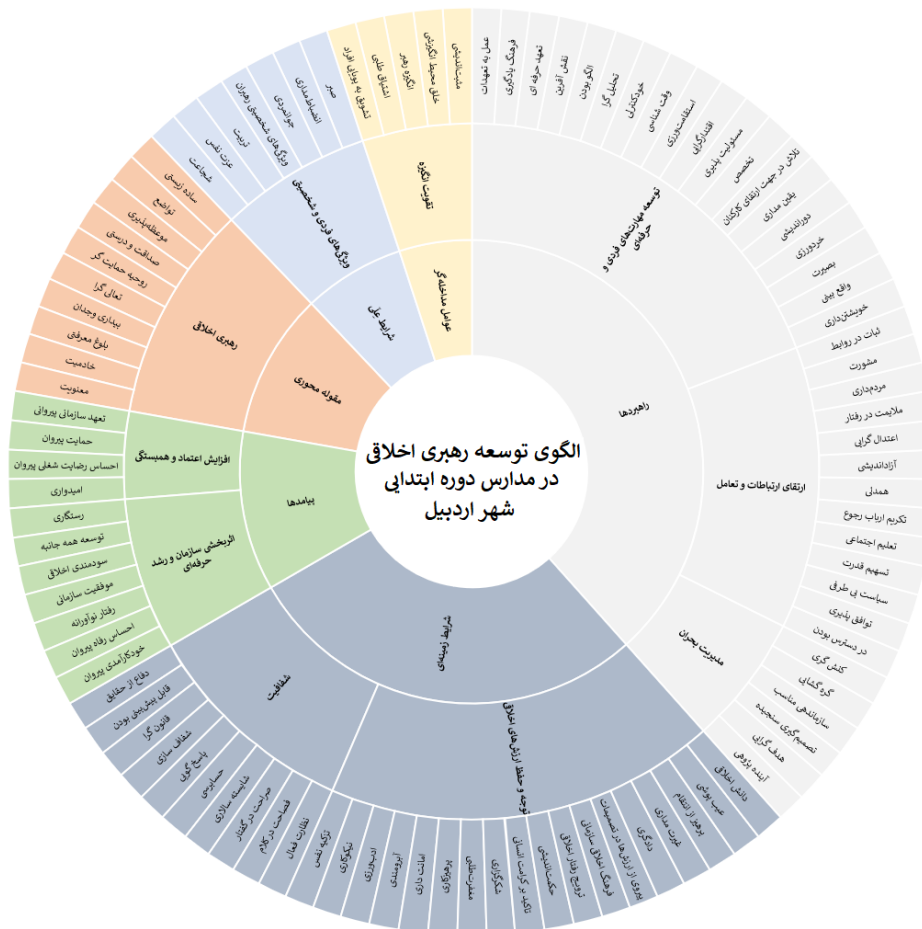
شکل ۳: آماره T مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

با توجه به نتایج به دست آمده از دو نمودار، تمامی مسیرها معنی دار می باشند (تمامی مسیرها بیشتر از مقدار بحرانی ۰/۱۶ در حالت ضرایب استاندارد هستند) و مقادیر T Value نیز در بازه بحرانی ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار نگرفته است. پس تمامی مسیرها معنی دار بوده و مدل پژوهشی دارای برازش مناسبی است و خلاصه آن در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: ضرایب مسیر در دو حالت استاندارد و T Value

T	مقدار استاندارد	ابعاد
۱۰/۶۹۳	۰/۴۸۲	مقوله محوری → شرایط علی
۲/۸۶۵	۰/۲۱۶	راهبردها → مقوله محوری
۷/۵۷۰	۰/۴۳۴	راهبردها → عوامل مداخله‌گر
۴/۸۱۱	۰/۳۳۱	راهبردها → شرایط زمینه‌ای
۱۶/۶۴۹	۰/۶۲۹	پیامد → راهبردها

در نهایت الگوی ارائه شده برای توسعه رهبری اخلاقی در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل به صورت شکل شماره ۴ قابل ارائه است.



شکل ۴: مدل شبکه‌ای الگوی توسعه رهبری اخلاقی در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل

### ۵. بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی شهر اردبیل انجام شد. نتایج نشان داد که عوامل متعددی می‌توانند در توسعه رهبری اخلاقی نقش ایفا کنند که شامل عوامل علی، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای بودند که در نهایت می‌توانند منجر به پیامدهای مثبت در مدارس ابتدایی گردد. در تبیین نتایج به دست آمده می‌توان استدلال کرد که عوامل علی در توسعه رهبری اخلاقی نقش مثبت و بسزایی دارند.

شرایط علی در این تحقیق شامل ویژگی‌های فردی و شخصیتی بود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی و شخصیتی، تأثیر مهمی در توسعه رهبری اخلاقی مدارس ابتدایی دارند. این ویژگی‌ها و شخصیت‌ها می‌توانند به صورت مثبت یا منفی، تأثیر مستقیمی بر

اخلاق و رفتار رهبری یک فرد در مدارس داشته باشند. ویژگی‌های شخصیتی و فردی همچون صبر، انضباط‌مداری، جوانمردی، ویژگی‌های شخصیتی رهبران، تربیت، عزت‌نفس و شجاعت در توسعه رهبری اخلاقی نقش مهمی ایفا می‌کنند. این ویژگی‌ها به رهبران امکان می‌دهند تا بهترین تصمیم‌گیری‌های اخلاقی را انجام دهند، ارزش‌های اخلاقی را حفظ کنند به‌عنوان نمونه‌های مثبت از رفتار اخلاقی برای دیگران عمل کنند. صبر یکی از ویژگی‌های اساسی در توسعه رهبری اخلاقی است. رهبران صبور توانایی‌های بیشتری در مواجهه با موقعیت‌های بحرانی و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی دارند. جوانمردی به معنای پذیرش مسئولیت و پیشرفت در مواجهه با چالش‌ها و مواقع بحرانی است. ویژگی‌های شخصیتی و فردی رهبران را از تصمیمات اخلاقی‌شان در مواجهه با مواقع دشوار پشتیبانی می‌کنند و از آنجاکه اعتبار اخلاقی‌شان پایدار است، اعضای جامعه آنها را به‌عنوان نمونه‌های اخلاقی محترم می‌شناسند و این امکان را فراهم می‌کند تا بتوانند به‌عنوان رهبرانی مورد توجه و احترام شناخته شوند. شجاعت در تصمیم‌گیری و انجام اقدامات اخلاقی نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است. به‌طور خلاصه، ویژگی‌های شخصیتی و فردی مانند صبر، انضباط‌مداری، جوانمردی، تربیت، عزت‌نفس و شجاعت، از اهمیت زیادی در توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی برخوردار هستند و به رهبران امکان می‌دهند تا رفتارهای اخلاقی را ترویج کنند و به‌عنوان الگوهای اخلاقی در مدرسه عمل کنند. این نتایج نیز با نتایج پژوهش نوری و همکاران (۱۴۰۲) و شارما و همکاران (۲۰۱۹) همسوست.

همچنین در تبیین نتایج به‌دست‌آمده می‌توان استدلال کرد که راهبردها نیز تأثیر قابل‌قبولی در توسعه رهبری اخلاقی دارند. راهبردها در این تحقیق شامل ارتقای ارتباطات و تعامل، توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای و مدیریت بحران بودند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ارتقای ارتباطات و تعامل، توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای و مدیریت بحران در توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار هستند. این راهبردها می‌توانند به بهبود بخشیدن به روابط بین اعضای جامعه مدرسه، توسعه مهارت‌های رهبری اخلاقی و افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌های اخلاقی در محیط آموزشی کمک کنند. ارتقای ارتباطات و تعامل شامل در دسترس بودن، همدلی، مشورت، مردم‌داری و ... است. ایجاد محیطی برای ارتباط و همکاری بین اعضای جامعه مدرسه، افزایش احساس ارتباط و تعلق به محیط مدرسه و توسعه مهارت‌های اجتماعی و همکاری می‌تواند به تقویت رهبری اخلاقی در مدارس کمک کند. توسعه مهارت‌های فردی مانند خویشتن‌داری، واقع‌بینی، بصیرت، خردورزی و ... می‌تواند به بهبود بخشیدن به رهبری اخلاقی در مدارس کمک کند. این مهارت‌ها به رهبران امکان می‌دهند تصمیم‌گیری‌های اخلاقی بهتری انجام دهند و به دیگران به‌عنوان مدل‌ها و الگوهای اخلاقی خدمت کنند. تصمیم‌گیری‌های اخلاقی در زمان بحران می‌تواند تأثیر بسیار زیادی بر روابط میان اعضای جامعه مدرسه و همچنین بر ارزش‌ها و اعمال اخلاقی در مدرسه داشته باشد. مدیریت بحران، یکی از جنبه‌های مهم و حیاتی در توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی می‌باشد. در مدارس، به‌دلیل وجود یک محیط پویا و پر از چالش‌ها و مسائل مختلف، بحران‌ها و وضعیت‌های نامطلوب ممکن است پیش آیند. استفاده از راهبردهای مدیریت بحران در مدارس ابتدایی، می‌تواند به توسعه رهبری اخلاقی کمک کرده و به مدیران و رهبران مدرسه امکان فراهم کرد که در مواقع بحرانی بهترین تصمیم‌های اخلاقی را اتخاذ کنند. به‌طور کلی، توسعه ارتباطات و تعامل همراه با توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای و مدیریت بحران به تقویت و توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی کمک می‌کنند. استفاده از راهبردهای مناسب برای ارتقای این سه عامل، می‌تواند بهبود عملکرد اخلاقی رهبران و افراد جامعه مدرسه را فراهم کرده و به جامعه مدرسه اخلاقی تبدیل شود. نتایج این پژوهش نیز با نتایج پژوهش‌های احمدی و همکاران (۱۴۰۰) و جباری ثانی و همکاران (۱۴۰۱) همسوست.

در ادامه تبیین نتایج به‌دست‌آمده می‌توان استدلال کرد شرایط مداخله‌گر نیز تأثیر قابل توجهی بر توسعه رهبری اخلاقی دارند. عامل مداخله‌گر در این پژوهش شامل تقویت انگیزه بود. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مداخلاتی مانند خلق محیط انگیزشی، مثبت‌اندیشی، اشتیاق طلبی، انگیزه رهبر و تشویق به پویایی افراد، می‌توانند بر توسعه رهبری اخلاقی تأثیرگذار باشند. تقویت انگیزه، به‌عنوان عامل مداخله‌گر، نقش بسیار مهمی در توسعه رهبری اخلاقی ایفا می‌کند. انگیزه، به معنای پشتیبانی و تحریک افراد برای رسیدن به اهداف و ارزش‌های انسانی و اخلاقی مرتبط با آنها است. از آنجا که رهبری اخلاقی نیازمند افرادی با انگیزه و پرانرژی است، تقویت انگیزه می‌تواند به تحقق اهداف اخلاقی و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی کمک کند. افراد با انگیزه بالا، بهترین تصمیمات اخلاقی را اتخاذ کرده و در مواجهه با چالش‌ها به ارزش‌های اخلاقی پایبند باشند. انگیزه برای رسیدن به اهداف اخلاقی و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، می‌تواند به

توسعه و بهبود رهبری اخلاقی افراد کمک کند. این افراد، به عنوان الگوهای اخلاقی، قادر خواهند بود نه تنها خودشان بلکه دیگران را نیز به ارزش‌های اخلاقی الهام‌بخشند؛ در کل، تقویت انگیزه به‌عنوان عامل مداخله‌گر، در توسعه رهبری اخلاقی نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند و می‌تواند به تقویت پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، توانمندی در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی و ارتقاء رهبری اخلاقی فردی و سازمانی کمک کند. نتایج این یافته نیز با نتایج یافته‌های اوکوک و همکاران (۲۰۲۰) و سیرگار و ناسوشین (۲۰۲۳) همسوست.

همچنین یافته‌های عینی حاکی از آن هستند که توجه و حفظ ارزش‌های اخلاقی و شفافیت نیز به‌عنوان شرایط زمینه‌ای تأثیر مطلوبی بر توسعه رهبری اخلاقی دارند. نتایج پژوهشی نشان می‌دهد که این شرایط زمینه‌ای می‌توانند به توسعه رهبرانی که به اصول و ارزش‌های اخلاقی پایبند هستند کمک کنند و فضایی اخلاقی و پر از شفافیت در محیط آموزشی فراهم کنند. توجه به ارزش‌های اخلاقی مانند تزکیه نفس، آبرومندی، امانت‌داری و پرهیزکاری... و رعایت با دقت آن‌ها، می‌تواند به ایجاد دیدگاه اخلاقی و پایداری ارزش‌های اخلاقی در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های رهبران کمک کند. این توجه باعث می‌شود که رهبران به‌عنوان الگوهای اخلاقی، ارزش‌های اخلاقی را به‌عنوان اولویت مطلق در تصمیمات و عملکرد خود بگیرند. حفظ ارزش‌های اخلاقی در برابر فشارها و چالش‌های مختلف، نیاز به پایداری به ارزش‌های اخلاقی دارد. رهبرانی که توانایی حفظ ارزش‌های اخلاقی را دارند، می‌توانند در مواقع دشوار و تغییرات ناگهانی بهترین تصمیمات اخلاقی را اتخاذ کنند و به‌عنوان الگوهای اخلاقی برای دیگران عمل کنند همچنین شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات، می‌تواند به ایجاد اعتماد و ارتقاء رهبری اخلاقی کمک کند. شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارتباطات، نه تنها موجب افزایش اعتماد اعضای جامعه به رهبران می‌شود بلکه ارزش‌های اخلاقی و شفافیت نیز تقویت شده و حفظ می‌شود؛ بنابراین، توجه و حفظ ارزش‌های اخلاقی و توجه به شفافیت، به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، می‌تواند به توسعه رهبری اخلاقی، ایجاد فضای اخلاقی، پایداری ارزش‌های اخلاقی و ارتقاء کیفیت رهبری اخلاقی در محیط‌های آموزشی کمک کنند. این شرایط زمینه‌ای باعث می‌شوند که رهبران به‌عنوان الگوهای اخلاقی در محیط‌های خود شناخته شوند و برای دیگران الگویی اثرگذار در پیروی از ارزش‌های اخلاقی باشند. نتایج این یافته نیز با نتایج یافته‌های سلطانی فرد و همکاران (۱۴۰۲) و الحلبوسی و همکاران (۲۰۲۰) همسوست.

وجود عوامل علی، اتخاذ راهبردها، استفاده از عوامل مداخله‌گر و ایجاد شرایط زمینه‌ای می‌تواند پیامدهای مثبتی را در مدارس ابتدایی ایجاد کنند. پیامدهای به‌دست آمده و اعتباریابی شده از این الگو شامل اثربخشی سازمان و رشد حرفه‌ای و افزایش اعتماد و همبستگی بودند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی می‌تواند به ایجاد سازمان‌های سالم و پایدار کمک کند و پیامدهای مثبت زیادی برای این محیط‌ها ایجاد کند. توسعه رهبری اخلاقی مدرسان و کارکنان مدارس ابتدایی می‌تواند به افزایش اعتماد و همبستگی منجر شود. رهبران اخلاقی، با ارتقای خودکارآمدی پیروان، رفتار نوآورانه، امیدواری، تعهد سازمانی پیروان و... خود را به‌عنوان الگوهای اخلاقی شناخته و باعث افزایش اعتماد و همبستگی می‌شوند. رهبران اخلاقی، با توانایی ایجاد محیط‌های امن و محافظه‌کاری، به ایجاد ارتباطات مثبت، افزایش همبستگی و همکاری بین اعضای سازمان کمک می‌کنند همچنین توسعه رهبری اخلاقی می‌تواند منجر به اثربخشی سازمان و رشد حرفه‌ای اعضای سازمان، به ویژه مربیان و معلمان، شود. رهبران اخلاقی، با به اشتراک‌گذاری ارزش‌ها، توانایی‌ها و دانش‌های اخلاقی خود، به رشد حرفه‌ای اعضای سازمان کمک کرده و زمینه‌های آموزشی و توسعه شغلی فراهم می‌کنند و می‌تواند به افزایش اثربخشی و کارایی سازمانی منجر شود. رهبران اخلاقی، با اتخاذ تصمیمات اخلاقی و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، می‌توانند به مدیریت بهتر بحران‌ها و مشکلات، رفع ناهنجاری‌ها، افزایش تعهد و انگیزه کارکنان و ایجاد فضای پویایی و رشد مداوم در سازمان کمک کنند. به‌طور کلی، توسعه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی می‌تواند به تأسیس یک محیط اثربخش، اعتمادساز و پویا کمک کند و اثرات مثبت زیادی برای رشد حرفه‌ای اعضای سازمان و افزایش اعتماد و همبستگی درون‌سازمانی ایجاد کند. این پیامدها، بهبود عملکرد سازمانی و بهتر شدن فرآیندهای آموزشی و اداری مدارس ابتدایی را تسهیل می‌کنند. نتایج این پژوهش با یافته‌های هوانگ و همکاران (۲۰۲۳) و رشید و همکاران (۲۰۲۳) همسوست.

درنهایت می‌توان گفت که مقوله محوری مورد بحث حول موضوع رهبری اخلاقی بود که اگر عوامل و شرایط لازم برقرار نباشد در نهایت نتایج منفی رخ می‌دهد. رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی مهمترین عاملی است که می‌تواند به فرهنگ و محیط آموزشی مدرسه ارزش و

عدالت اضافه کند. رهبران اخلاقی به‌عنوان الگوهای اخلاقی برای دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان مدرسه عمل می‌کنند. آنها با ارتقای ارزش‌ها و اصول اخلاقی، نقش مثبت خود را در تقویت ارزش‌های آموزشی از قبیل احترام، انصاف و شفافیت داشته و باعث الهام و الگوبرداری برای سایر اعضای مدرسه می‌شوند. رهبران اخلاقی در مدارس ابتدایی توانایی برخورد با موقعیت‌های پیچیده و تصمیم‌گیری‌های مهم را با توجه به ارزش‌ها و اصول اخلاقی به اجرا می‌گذارند. این توانمندی باعث ایجاد فرصت‌ها برای رشد و توسعه ارزش‌های اخلاقی در جامعه مدرسه می‌شود. رهبران اخلاقی با افزایش ارتباطات مثبت، تشویق به همکاری و ایجاد فضای امن و پذیرایی در مدرسه، به بهبود روابط بین اعضای مختلف مدرسه و ایجاد فضایی پویا و محافظه‌کاری در محیط آموزشی کمک می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که حضور رهبران اخلاقی در مدارس باعث بهبود پیشرفت تحصیلی و روانی دانش‌آموزان و کارکنان می‌شود. این رهبران با توجه به ارزش‌های اخلاقی و اجتناب از ناهنجاری‌های اخلاقی، محیطی انگیزشی و مثبت را برای مدارس فراهم می‌کنند. با توجه به این نکات، می‌توان گفت که رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی نقش بسیار مهمی در شکل‌دهی به فضای آموزشی سالم، پویا و با ارزش دارد و می‌تواند به ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش و رشد روانی و تحصیلی دانش‌آموزان کمک کند. از این رو، توسعه رهبری اخلاقی برای افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت آموزشی و اداری در مدارس ابتدایی ضروری به نظر می‌رسد. نتایج این یافته نیز با نتایج پژوهش‌های لیو و یین (۲۰۲۳) و سعید و همکاران (۲۰۲۲) همسوست.

از آنجاکه هیچ پژوهشی نمی‌تواند خالی از محدودیت باشد، پژوهش حاضر نیز با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود. با توجه به اینکه پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته انجام شد و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی مبتنی بر پارادایم تفسیری صورت گرفت، ممکن است به دلیل سیال و پویا بودن ذهن آدمی، در کدگذاری‌ها و نحوه استخراج مقوله‌ها جهان‌بینی پژوهشگران تأثیرگذار بوده باشد. در واقع، امکان دارد پژوهشگران با دخالت دادن تعصبات و پیش‌فرض‌های ذهنی خود، یافته‌ها و نتایج پژوهش را دستکاری کرده باشند. البته در مطالعه حاضر پژوهشگران تلاش نمودند تنها به نگرش تجربیات پژوهندگان بپردازند و تا حد امکان بدون سوگیری عمل کنند. از محدودیت‌های دیگر می‌توان به گردآوری و بررسی کتب و منابع پژوهشی علیرغم کوشش پژوهشگر در مشخص نمودن تمام کلمات کلیدی مرتبط و جستجو در همه پایگاه‌های داده‌های فارسی و انگلیسی و بررسی تمام مطالب به‌دست‌آمده از پایگاه داده‌ها، ممکن است به‌صورت ناخواسته برخی از مطالعات، از فرایند مرور نظام‌مند حذف شده باشند. افزون بر این هرچند پژوهشگر تا زمان اعتبار‌یابی درونی مدل مربوطه مدام و به‌صورت هفتگی از پایگاه‌های داده‌ها نتایج و یافته‌های جدید را دریافت و وارد چرخه تحقیق می‌کرد اما با توجه به گسترش روزافزون حوزه‌های پژوهشی و چاپ و انتشار روزانه مقالات مختلف در پایگاه‌های داده، ممکن است پژوهش‌هایی اخیراً منتشر شده باشند که در فرایند این پژوهش قرار نگرفته باشند که بررسی و مطالعه آن‌ها ممکن بود در مدل پیشنهادی تغییری ایجاد نماید. همچنین این پژوهش با توجه به اینکه مربوط به مدارس ابتدایی شهر اردبیل است و ممکن است با توجه به خصوصیات هر مقطع سنی و وجود متغیرهای مزاحمی همچون خرده‌فرهنگ شهر اردبیل، امکان تعمیم نتایج به سایر دوره‌ها دشوار باشد. براساس یافته‌ها و نتایج این پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود: آموزش اصول اخلاقی برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و معلمان در زمینه اصول و ارزش‌های اخلاقی و نقش آنها در رهبری اخلاقی. این دوره‌ها می‌توانند به بهبود شناخت از اصول اخلاقی و اثرگذاری آنها در سازمان و رشد فردی کمک کنند.

ترکیب گروه‌های تحقیقاتی و تحلیل ارزش‌های اخلاقی و رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی. این گروه‌ها می‌توانند به مطالعه و بررسی موانع و فرصت‌های توسعه رهبری اخلاقی کمک کنند.

برنامه‌ریزی و اجرای فرآیندهای ارزیابی و بازخورد مداوم در زمینه رهبری اخلاقی. ارزیابی سیستماتیک عملکرد از این نظر می‌تواند به شناخت نقاط قوت و ضعف در توسعه رهبری اخلاقی کمک کند.

ترویج فضای آموزشی مشارکتی و ایجاد فرصت‌هایی برای دیدارها و گفتگوهای باز در زمینه ارزش‌های اخلاقی و رهبری اخلاقی. این اقدام می‌تواند به افزایش ارتباطات و تعاملات مثبت بین اعضای مدرسه کمک کند.

ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی برای تشویق رهبران و کارکنان به ارتقاء رهبری اخلاقی و رعایت اصول اخلاقی. این حمایت‌ها می‌تواند به ایجاد محیط انگیزشی و پشتیبانی برای توسعه رهبری اخلاقی کمک کند.

ترویج محیط‌هایی که اصول اخلاقی، احترام متقابل و همبستگی را ترویج کنند. ارتقاء شفافیت در روابط و تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد فضاهایی برای انتقاد سازنده و تشویق به اعتماد متقابل می‌تواند به توسعه رهبری اخلاقی کمک کند. از این پیشنهادها می‌توان برای توسعه و بهبود رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی استفاده کرده و به ایجاد فضای آموزشی با ارزش و اخلاقی کمک کرد.

## ۶. ملاحظات اخلاقی

در پژوهش پیش رو هنگام ارسال فراخوان در رابطه با اهداف پژوهش و رضایتمندی آنان صحبت و اعلام شد که شرکت در این پژوهش به صورت داوطلبانه و بدون اجبار می‌باشد.

سهم نویسندگان: تمامی نویسندگان در فرایند نگارش مقاله حاضر، همکاری داشته‌اند.

حمایت مالی: پژوهش حاضر تحت حمایت مالی-معنوی جایی نبوده و نویسندگان هزینه‌های لازم را تقبل نموده‌اند.

تعارض منافع: یافته‌های این مطالعه هیچ‌گونه تضاد با منافع شخصی یا سازمانی ندارد.

قدردانی: از کلیه آموزگاران شهر اردبیل که با شرکت خود در پژوهش، به روند اجرای طرح کمک کردند، سپاسگزاری می‌شود.

## منابع

۱. احمدی، ساجده و سیف‌الله فضل‌الله قمشی (۱۴۰۰). «وضعیت رهبری اخلاقی در مدیران آموزش و پرورش (مطالعه موردی شهر قم)». نشریه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۱۱(۱): ۶۱-۷۲.  
Doi: <https://modiriyati.nashriyat.ir/node/201>
۲. ایمانی، محمدنقی؛ یوسفی، زهره و اصغر شریفی. (۱۴۰۰). «ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی براساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری)». مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۳(۱): ۱۸۳-۲۰۰.  
Doi: [10.48308/jcoc.2021.100619](https://doi.org/10.48308/jcoc.2021.100619)
۳. توسلی، طیبه و مانده سعیدی‌نیا (۱۴۰۱). «مطالعه کیفی از آسیب‌شناسی ارزشیابی تحصیلی مجازی در عدم رعایت اصول اخلاقی». علوم تربیتی، ۲۹(۲): ۸۵-۱۰۴.  
Doi: [10.22055/edus.2022.39749.3321](https://doi.org/10.22055/edus.2022.39749.3321)
۴. جباری ثانی، محمدحسن؛ ونداد، امید و حسن مومنی مهموثی (۱۴۰۱). «تبیین نقش مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مبتنی بر رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در کارکنان دانشگاه پیام نور». فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۶(۴): ۵۲-۸۸.  
Doi: [20.1001.1.27171329.1401.16.4.3.1](https://doi.org/10.1001.1.27171329.1401.16.4.3.1)
۵. جلیلی دیلمقانی، پریسا؛ ناظم، فتاح و علیرضا چناری (۱۴۰۲). «ارائه مدل نوآوری سازمانی براساس رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در دانشگاه‌های دولتی». اخلاق در علوم و فناوری، ۱۸(۴): ۱۴۵-۱۵۲.  
Doi: [20.1001.1.22517634.1402.18.4.20.3](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1402.18.4.20.3)
۶. حبیبی، شهربانو؛ محمد داوودی، امیرحسین و کامران محمدخانی (۱۴۰۰). «ارائه مدل ارتقاء اخلاق حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شهر تهران». تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۲(۴۷): ۲۹۳-۳۰۷.  
Doi: <https://sanad.iau.ir/Journal/earq/Article/1113008/FullText>
۷. داودی، محمد؛ موسوی، سید رضی و سعید صالحیان (۱۴۰۱). «تربیت اخلاقی فضیلت‌مند». فصلنامه علمی تربیت اسلامی، ۱۷(۴۱): ۱-۱۴.  
Doi: [10.30471/edu.2022.8544.2581](https://doi.org/10.30471/edu.2022.8544.2581)
۸. رجب‌دری، حسین؛ مال میر، مریم و منوچهر خرمین (۱۴۰۰). «رابطه رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان: نقش تعدیل‌گر ارتباط مدیر و کارکنان». اخلاق در علوم و فناوری، ۱۶(۲): ۱۰۸-۱۱۴.  
Doi: [20.1001.1.22517634.1400.16.2.14.9](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1400.16.2.14.9)
۹. سلطانی فرد، علیرضا؛ محمد داوودی، امیرحسین و نادرقلی قورچیان (۱۴۰۲). «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در مدیریت ستادی وزارت آموزش و پرورش با تکنیک تحلیل مضمون و دیمتل». فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت، ۳۹(۴): ۷-۲۶.  
Doi: <http://qjoe.ir/article-1-3345-fa.html>
۱۰. ملائی، رسول؛ میرزامحمدی، محمد حسن و اکبر رهنما (۱۴۰۲). «تبیین فلسفی اخلاق معلمی از دیدگاه فیلسوفان تربیتی غرب و مرئیان و اندیشمندان مسلمان به منظور ارائه منشور و اعتباریابی آن». فصلنامه علمی تربیت اسلامی، ۱۸(۴۵): ۸۱-۱۰۵.  
Doi: [10.30471/edu.2023.8937.2672](https://doi.org/10.30471/edu.2023.8937.2672)
۱۱. نوری، سید رضا؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ رحیم‌نیا، فریبرز و علیرضا خوراکیان (۱۴۰۲). «تبیین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کیفی». مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۵۹): ۳۱-۵۸.  
Doi: [10.22111/jmr.2023.32483.4895](https://doi.org/10.22111/jmr.2023.32483.4895)
12. Ahmadi, S., & Fazlollahi Qomshi, S. (2021). The Status of Ethical Leadership Among Education Managers (A Case Study in Qom City). *Islam and Management Research Journal*, 11(1): 61-72. [In Persian]  
Doi: <https://modiriyati.nashriyat.ir/node/201>



13. Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person–organization fit play a role?. *Ethics & Behavior*, 30(7): 514-532.

Doi: 10.1080/10508422.2019.1694024

14. Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *Personnel Review*, 50(1): 159-185.

Doi: 10.1108/PR-09-2019-0522

15. Ali, M., Qu, Y., Shafique, S., Pham, N. T., & Usman, M. (2022). The role of ethical leadership in enhancing exploitative and explorative learning simultaneously: what does it matter if employees view work as central?. *Personnel Review*, 51(2): 787-804.

Doi: 10.1108/PR-12-2019-0708

16. Anand, A., Agarwal, U. A., & Offergelt, F. (2023). Why should I let them know? Effects of workplace incivility and cynicism on employee knowledge hiding behavior under the control of ethical leadership. *International Journal of Manpower*, 44(2): 247-266.

Doi: 10.1108/IJM-04-2021-0248

17. Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2): 101471.

Doi: 10.1016/j.leaqua.2020.101471

18. Banks, G. C., Ross, R., Toth, A. A., Tonidandel, S., Goloujeh, A. M., Dou, W., & Wesslen, R. (2023). The triangulation of ethical leader signals using qualitative, experimental, and data science methods. *The Leadership Quarterly*, 34(3): 101658.

Doi: 10.1016/j.leaqua.2022.101658

19. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6): 595-616.

Doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004

20. Buddhidhajo, P. P. (2022). A study of ethical leadership compositions for school administrators. *ASEAN Journal of Religious and Cultural Research*, 5(3): 27-33.

Doi: <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/ajrcr/article/view/259262>

21. Cordova Jr, N., Kilag, O. K., Andrin, G., Groenewald, E., & Abella, J. (2024). Promoting Literacy in Early Childhood: Leadership Practices and Long-Term Educational Impact. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education (2994-9521)*, 2(1): 79-89.

Doi: <https://multijournals.org/index.php/excellencia-imje/article/view/276>

22. Crosweller, M. (2022). Disaster management and the need for a relational leadership framework founded upon compassion, care, and justice. *Climate Risk Management*, 35, 100404.

Doi: 10.1016/j.crm.2022.100404

23. Davoudi, M., Mousavi, S. R., & Salehian, S. (2022). Virtue-oriented Moral Education. *Journal of Islamic Education*, 17(41): 1-14. [In Persian].

Doi: 10.30471/edu.2022.8544.2581

24. Dua, A. K., Farooq, A., & Rai, S. (2023). Ethical leadership and its influence on employee voice behavior: role of

demographic variables. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(2): 213-235.

Doi: [10.1108/IJOES-10-2021-0200](https://doi.org/10.1108/IJOES-10-2021-0200)

25. Eluwole, K. K., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103153.

Doi: [10.1016/j.ijhm.2022.103153](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103153)

26. Fox, F. R., Smith, M. B., & Webster, B. D. (2023). Take your ethics and shove it! Narcissists' angry responses to ethical leadership. *Personality and Individual Differences*, 204, 112032.

Doi: [10.1016/j.paid.2022.112032](https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112032)

27. Franklin, R. M. (2024). *Moral leadership: Integrity, courage, imagination*. Orbis Books.

Doi: <https://books.google.com>

28. Genç, E. (2020). The effects of ethical leadership perceptions and personal characteristics on professional burnout levels of teachers.

Doi: <http://hdl.handle.net/11772/6724>

29. Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2023). It's a knowledge centric world! Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and shared goals as moderator. *Journal of Knowledge Management*, 27(3): 584-612.

Doi: [10.1108/JKM-09-2021-0669](https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0669)

30. Habibi, S., Mohamad Davoudi, A., & Mohammadkhani, K. (2021). Presenting a model for promoting the professional ethics of high school principals in Tehran. *Educational Administration Research*, 12(47): 293-307. [In Persian]

Doi: <https://sanad.iau.ir/Journal/earq/Article/1113008/FullText>

31. Halvorsen, B., Bartram, T., Kia, N., & Cavanagh, J. (2023). Meeting customer needs through ethical leadership and training: examining Australian bank employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1): 79-100.

Doi: [10.1111/1744-7941.12329](https://doi.org/10.1111/1744-7941.12329)

32. Hoang, G., Luu, T. T., Du, T., & Nguyen, T. T. (2023). Can both entrepreneurial and ethical leadership shape employees' service innovative behavior?. *Journal of Services Marketing*, 37(4): 446-463.

Doi: [10.1108/JSM-07-2021-0276](https://doi.org/10.1108/JSM-07-2021-0276)

33. Imani, M., Yousefi, Z., & Sharifi, A. (2021). Developing a Model of Ethical Leadership Prediction Based on Normative and Individual (Behavioral) Variables. *Career and Organizational Counseling*, 13(1): 183-200. [In Persian]

Doi: [10.48308/jcoc.2021.100619](https://doi.org/10.48308/jcoc.2021.100619)

34. Jabbari Thani, M., Vandad, O., & Momenimahmouei, H. (2023). Explanation of the role of components of ethical leadership based on social responsibility in the employees of Payam Noor University. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 16(4): 52-88. [In Persian]

Doi: [20.1001.1.27171329.1401.16.4.3.1](https://doi.org/20.1001.1.27171329.1401.16.4.3.1)

35. Jalili Dilmoghani, P., Nazem, F., & Chenari, A. (2024). Providing the Model of Organizational Innovation based on Ethical Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment in Public Universities. *Ethics in Science and Technology*, 18(4), 145-152. [In Persian]

Doi: [20.1001.1.22517634.1402.18.4.20.3](https://doi.org/20.1001.1.22517634.1402.18.4.20.3)

36. Kalra, A., Briggs, E., & Schrock, W. (2023). Exploring the synergistic role of ethical leadership and sales control systems on salesperson social media use and sales performance. *Journal of Business Research*, 154, 113344.

Doi: [10.1016/j.jbusres.2022.113344](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113344)

37. Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2020). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity: The moderating role of psychological capital. *Baltic Journal of Management*, 15(1): 61-80.  
Doi: 10.1108/BJM-02-2019-0042
38. Kar, S. (2014). Ethical leadership: Best practice for success. *IOSR Journal of Business and Management*, 1(14): 112-116.  
Doi: <https://d1wqtxts1xzle7>
39. Khan, M. A. S., Jianguo, D., Ali, M., Saleem, S., & Usman, M. (2019). Interrelations between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 10, 1977.  
Doi: 10.3389/fpsyg.2019.01977
40. Khan, S. R., Bauman, D. C., & Javed, U. (2020). A study on the effect of ethical leadership on teachers' moral motivation at schools in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 34(6): 965-985.  
Doi: 10.1108/IJEM-06-2019-0198
41. Klassen, A. C., Creswell, J., Plano Clark, V. L., Smith, K. C., & Meissner, H. I. (2012). Best practices in mixed methods for quality of life research. *Quality of life Research*, 21(3): 377-380.  
Doi: 10.1007/s11136-012-0122-x
42. Le, P. B., & Nguyen, D. T. N. (2023). Stimulating knowledge-sharing behaviours through ethical leadership and employee trust in leadership: the moderating role of distributive justice. *Journal of Knowledge Management*, 27(3): 820-841.  
Doi: 10.1108/JKM-06-2021-0462
43. Lee, S. H., Hur, W. M., & Shin, Y. (2023). Struggling to stay engaged during adversity: A daily investigation of frontline service employees' job insecurity and the moderating role of ethical leader behavior. *Journal of Business Ethics*, 184(1): 281-295.  
Doi: 10.1007/s10551-022-05140-y
44. Liu, S., & Yin, H. (2023). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision making: A moderated-mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2): 345-364.  
Doi: 10.1177/1741143220975766
45. Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1): 44-52.  
Doi: 10.1016/j.apmr.2023.06.003
46. Ma, D., Wajid, N., Anser, M. K., Anjum, Z. U. Z., & Jia, X. (2022). The effect of ethical leadership on service recovery performance: A moderated mediation model of organizational virtuousness and trait mindfulness. *Frontiers in Psychology*, 13, 1036099.  
Doi: 10.3389/fpsyg.2022.1036099
47. Maqbool, S., Zafeer, H. M. I., Zeng, P., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Wu, L. (2023). The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at secondary level. *Frontiers in Psychology*, 13, 1096151.  
Doi: 10.3389/fpsyg.2022.1096151
48. McKimm, J., & McLean, M. (2020). Rethinking health professions' education leadership: Developing 'eco-

ethical leaders for a more sustainable world and future. *Medical Teacher*, 42(8): 855-860.

Doi: 10.1080/0142159X.2020.1748877

49. Meria, L., Bintoro, A. N., & Prastyani, D. (2023). Peran Ethical Leadership Dalam Mengurangi Stres Kerja Dan Meningkatkan Kualitas Kinerja. *Technomedia Journal*, 7(3 Februari), 208-292.

Doi: 10.33050/tmj.v7i3.1906

50. Molla'i, R., Mirza Mohammadi, M. H., & Rahnama, A. (2023). Philosophical Explanation of Teacher's Ethics from the Point of View of Western Educational Philosophers and Muslim Educators and Thinkers in Order to Present a Charter and Validate it. *Journal of Islamic Education*, 18(45): 81-105. [In Persian]

Doi: 10.30471/edu.2023.8937.2672

51. Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1): 90-107.

Doi: 10.1177/15480518221114854

52. Nair, S., & Team, C. E. A. (2023). EFFECTIVE ETHICAL LEADERSHIP FRAMEWORK. *Prof.(Dr.) Uday Salunkhe*.

Doi: <https://www.welingkar.org>

53. Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1): 1865860.

Doi: 10.1080/23311975.2020.1865860

54. Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., & Hoai, T. T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4).

Doi: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(21\)00912-9](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(21)00912-9)

55. Nouri, S. R., Malekzadeh, G., Rahimnia, F., & Khorakian, A. (2023). Explanation Ethical Leadership Components in Islamic Republic of Iran's Defense Industry Organization with a Qualitative Approach. *Public Management Researches*, 16(59): 31-58. [In Persian]

Doi: 10.22111/jmr.2023.32483.4895

56. Oladimeji, K. A., & Abdulkareem, A. K. (2023). Ethical Leadership and Employee Performance in the Public Sector: The Mediating Effects of Motivation and Satisfaction. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 133-148.

Doi: 10.18196/jgp.v13i2.14903

57. Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: does employee motivation play a role?. *Leadership & organization development journal*, 41(2): 257-279.

Doi: 10.1108/LODJ-05-2019-0206

58. Piwovar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600.

Doi: 10.1016/j.jclepro.2022.134600

59. Rajab Dari, H., Malmir, M., & Khorramin, M. (2021). The Relationship between Ethical Leadership & Employee Creativity: The Moderating Role of Manager-Employee Relationship. *Ethics in Science and Technology*, 16(2), 108-114. [In Persian]

Doi: 20.1001.1.22517634.1400.16.2.14.9

60. Rasheed, M. I., Hameed, Z., Kaur, P., & Dhir, A. (2023). Too sleepy to be innovative? Ethical leadership and

employee service innovation behavior: A dual-path model moderated by sleep quality. *Human Relations*, 00187267231163040.

Doi: [10.1177/00187267231163040](https://doi.org/10.1177/00187267231163040)

61. Sabir, S. (2021). A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 28-53.

Doi: [10.17583/ijelm.2020.4525](https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4525)

62. Saddique, F., Fatima, H., Muzammil, M. H., & Mushtaq, N. (2023). Impact of Ethical Leadership on Creative Work Performance: The Empirical Mediating Roles of Work Engagement and Attitude Toward Performing Wells in Construction Organizations in Pakistan. *Journal of Social Sciences Review*, 3(1): 607-622.

Doi: [10.54183/jssr.v3i1.194](https://doi.org/10.54183/jssr.v3i1.194)

63. Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Zada, S., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Linking ethical leadership to followers' knowledge sharing: mediating role of psychological ownership and moderating role of professional commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 841590.

Doi: [10.3389/fpsyg.2022.841590](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.841590)

64. Saleem, A., Aslam, S., Rafiq, J., & Rao, C. (2024). Principal leadership style and teacher job performance: Evidence from Pakistan. Authorea Preprints.

Doi: [full/10.31124/advance.7927259.v3](https://doi.org/full/10.31124/advance.7927259.v3)

65. Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. *Public Integrity*, 21(6): 613-624.

Doi: [10.1080/10999922.2019.1606544](https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1606544)

66. Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6): 712-734.

Doi: [10.1108/LODJ-10-2018-0367](https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367)

67. Siregar, B. A., & Nasution, A. I. (2023). Effect Of Ethical Leadership On Employee Performance And Incremental Innovation With Internal Motivation As An Intervening Variable In The District Library And Archives Department Deli Serdang. *SMBJ: Strategic Management Business Journal*, 3(1): 174-181.

Doi: <https://journal.smbjupmi.com/maintenance.html>

68. SoltaaniFard, A. R., MohammadDaavoudi, A. H., & Ghourchiaan, N. (2024). Moral Leadership and its Dimensions and Constituents: A Look at the MOE's Central Administration. *Quarterly Journal of Education*, 39(4): 7-26. [In Persian]

Doi: <http://qjoe.ir/article-1-3345-fa.html>

69. Tavassoli, T., & Saeedi nia, M. (2022). Qualitative Study of Pathology of Virtual Academic Evaluation in Non-observance of Moral Principles. *Journal of Educational Sciences*, 29(2): 85-104. [In Persian]

Doi: [10.22055/edus.2022.39749.3321](https://doi.org/10.22055/edus.2022.39749.3321)

70. Tufan, C., Namal, M. K., Arpat, B., Yesil, Y., & Mert, I. S. (2023). The mediating effect of organizational justice perception on the relationship between ethical leadership and workplace deviant behaviors. *Sustainability*, 15(2): 1342.

Doi: [10.3390/su15021342](https://doi.org/10.3390/su15021342)

71. Turi, J. A., & Sorooshian, S. (2024). Leaders' role: now and then. *Kybernetes*, 53(3): 862-866.

Doi: [10.1108/K-05-2022-0723](https://doi.org/10.1108/K-05-2022-0723)

72. Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022). Leading for Innovation: Self-Efficacy and Work Engagement as Sequential

Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior. *Behavioral Sciences*, 12(8): 266.

Doi: 10.3390/bs12080266

73. Uy, F., Vidal, E., Kilag, O. K., Ompad Jr, V., Kiamco, I., & Padilla, K. (2024). The Art and Science of Leadership: A Humanities Perspective. *Excellencia. International Multi-disciplinary Journal of Education (2994-9521)*, 2(1): 175-184.

Doi: <https://risejournals.org/index.php/imjrise/article/view/355>

74. Wang, Z., Xing, L., Xu, H., & Hannah, S. T. (2021). Not all followers socially learn from ethical leaders: The roles of followers' moral identity and leader identification in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 170, 449-469.

Doi: 10.1007/s10551-019-04353-y

75. Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of ethical leadership on employees' innovative behavior: The role of organization-based self-esteem and flexible human resource management. *Sustainability*, 13(3): 1359.

Doi: 10.3390/su13031359

76. Wetzels, M. Odekerken-Schröder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.

Doi: 10.2307/20650284

77. Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1): 42-66.

Doi: 10.1504/MEJM.2021.111991