



مطالعه سبک رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی مدیران دبیرستانهای شهر مشهد با استفاده از تکنیک دلفی

احمد علی ابراهیمی^۱ - فریده هاشمیان نژاد^۲ - محمود قربانی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۵

چکیده

هدف پژوهش مطالعه سبک رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی دبیرستانهای نواحی هفتگانه مشهد بود. پژوهش از لحاظ هدف توسعه‌ای - کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است که به صورت میدانی و تکنیک دلفی (سه مرحله) انجام شد. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه محقق ساخته بر پایه مبانی نظری و پیشینه تحقیق بود که روایی صوری و محتوایی آن به تایید متخصصان و پایایی از طریق آلفای کرونباخ تایید شد. نمونه تحقیق شامل ۲۴ نفر از خبرگان مدیریت آموزشی و مدیران باتجربه دبیرستانهای نواحی هفتگانه مشهد بود. نتایج نشان داد رهبری اخلاقی دارای ۴ بعد فردی (۶ مؤلفه)، انسانی (۵ مؤلفه)، اعتقادی (۵ مؤلفه) و مدیریتی (۶ مؤلفه) است. مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز دارای ۴ بعد اجتماعی (۸ مؤلفه)، اخلاقی (۴ مؤلفه)، فرهنگی (۵ مؤلفه) و زیست‌محیطی (۵ مؤلفه) است. در مدل رهبری اخلاقی؛ ابعاد فردی و مدیریتی و در مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی، ابعاد زیست‌محیطی و اجتماعی بالاترین اهمیت را دارند. بنابراین توجه به جنبه‌های فردی و مدیریتی جهت ارتقای سطح رهبری اخلاقی و توجه به ابعاد زیست‌محیطی و اجتماعی برای ارتقا سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر مشهد ضروری است.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، روش دلفی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد. alebrahim1345@yahoo.com

^۲ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی مشهد (نویسنده مسئول) fhashemi@yahoo.com

^۳ دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی مشهد mhgh2020@gmail.com

مقدمه

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^۱، 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^۲، ۲۰۱۵: ۵۴۶).

رهبری در نهادهای آموزشی را نمی‌توان بدون توجه به بعد اخلاقی آن تعریف کرد و به دلیل تأکید آن بر اخلاق، فعالیتی مبتنی بر ارزش که حول هدف اخلاقی می‌چرخد نیز تعریف می‌شود. یکی از محورهای اصلی رهبری مدرسه حفظ انگیزه اخلاقی معلمان است. زیرا معلمان به عنوان الگو عمل می‌کنند و یک رابطه حمایتی با دانش‌آموزان ایجاد می‌کنند. بنابراین استفاده از سبک رهبری اخلاقی در مدرسه بیشتر متداول است. از این رو رهبران مدارس انتظار می‌رود که از ارزشهای اجتماعی به عنوان عوامل محرک برای افزایش موفقیت آموزشی در سازمانهای خود استفاده کنند. 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. (خان^۳ و همکاران، ۲۰۲۰: ۹۸۳).

علاوه بر این، سبک رهبری اخلاقی مدیران بر جنبه‌های مختلف آموزشی و اداری مدارس تأثیر گذاشته و نهایتاً این امر بر عملکرد کلی مدارس موثر است. به عنوان مثال، ایجاد تغییر در مدارس بدون پرورش خلاقیت و نوآوری دشوار است. اهمیت مقوله رهبری در مدارس دنیا به حدی است که وزارت معارف مالزی رهبران مدارس را به عنوان یکی از

مهمترین عوامل تحول در مدرسه در نظر می‌گیرد. همچنین رهبران مدرسه در این کشور عمدتاً به عنوان رهبران آموزشی در نظر گرفته می‌شوند که بر عملکرد مدارس و دانش‌آموزان تأثیر گذارند. از این رو از سال ۲۰۱۳ به بعد احراز شرایط لازم بر طبق اصول صلاحیت حرفه‌ای رهبران آموزشی^۴ (NPQEL) در انتصاب رهبران مدارس این کشور برای حفظ سمت رهبری در مدرسه، اجباری است. (زارینا و احدی^۴، ۲۰۱۸: ۶۲۴).

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 و متعهد جهت خدمت به کشور است که این هدف، از طریق اعتقاد و پایبندی آنان به مجموعه‌ای از اصول و قواعد اخلاقی مورد پذیرش جامعه محقق می‌شود زیرا یکی از مهمترین وظیفه مدیران مدارس تدارک محیطی است که کارکردهای اصلی دانشگاه به‌طور اخلاقی در آن محیط انجام شود.

اگر چه کتاب‌ها و مقالاتی در زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی تألیف شده است اما تعداد کمی از آنها به جنبه رهبری در مسئولیت‌پذیری اجتماعی پرداخته‌اند. همچنین بررسی این موضوع در نهادهای آموزشی از جمله مدارس آن هم به صورت میدانی بسیار کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به این که مفاهیم مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رهبری اخلاقی در سازمانهای آموزشی و تربیتی از جمله مدارس کمتر مورد توجه قرار گرفته است ضرورت دارد محققان تلاش کنند ضمن بررسی موضوع، مزایای به کارگیری آن برای سازمانهای آموزشی از جمله مدارس را تبیین و تشریح کنند.

بیان مساله

اثر بخشی یک سازمان بیشتر به اثربخشی مدیریت آن بستگی دارد. با این حال اثربخشی سازمانی در سازمانهای آموزشی مانند مدارس تحت تأثیر عوامل زیادی از جمله سبک رهبری مدیران، فرهنگ و جو سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی 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^۶، ۲۰۱۶: ۳۷۵).

رهبری اخلاقی یک مفهوم مدیریتی است که نشانگر رهبرانی است که اخلاق را در زندگی شخصی و نقش خود به عنوان مدیر سازمانی ادغام می‌کنند. با این حال ممکن است تعریف رهبری اخلاقی و ویژگی‌های آن و واکنش افراد در برابر رفتارهای غیراخلاقی در سازمانها در کشورهای مختلف و مناطق جغرافیای مختلف متفاوت باشد (احمت گوچن^۷، ۲۰۲۱: ۳۹).

براون^۸ و همکاران (۲۰۰۵) از نخستین کسانی بودند که رهبری اخلاقی را به عنوان یک سبک مستقل در نظر گرفتند. آنها با استناد به نظریه یادگیری اجتماعی، رهبری اخلاقی را به صورت «نمود رفتار مناسب به لحاظ هنجاری در اعمال شخصی و روابط میان فردی و ترغیب چنین رفتارهایی در پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری» تعریف نمودند (براون و همکاران ۲۰۰۵: ۱۱۸).

رهبران اخلاقی نقش اساسی در تعیین استانداردهای اخلاقی در یک سازمان و ادغام ارزشهای اخلاقی در تصمیم‌گیری دارند (مینکز^۹ و همکاران، ۱۹۹۹: ۱۹). همچنین این رهبران نقش مهمی در توسعه و پایداری فرهنگهای اخلاقی و رفتار اخلاقی در سازمان دارند (آوی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۱). مدیریت ارشد در سازمانها با رهبری قوی اخلاقی و مسئولیت

پذیر تمایل به ایجاد فرهنگ سازمانی مسئولیت پذیر اجتماعی دارند. (ایسنیس^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۵: ۶۳۵). برخی از محققان سبک رهبری اخلاقی را به عنوان یکی از مولفه‌های اصلی تعهد سازمانی معرفی کرده‌اند و استفاده از آن را برای سازمانها ضروری دانسته‌اند زیرا با این روش کارکنان متعهد عمل کرده و می‌توانند در دنیای رقابتی بهتر عمل کنند (بهداری و همکاران، ۲۰۲۱: ۲).

مطالعات اخیر به طور فزاینده‌ای رهبری را به عنوان پیش درآمد اصلی مسئولیت اجتماعی شرکتها مطرح کرده‌اند (پاسریچا^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۸: ۹۴۱). دی روک و فاروک^{۱۳} (۲۰۱۸) 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 برداشتهای آنها از مسئولیت اجتماعی سازمان را تعدیل می‌کند (دی روک، ۲۰۱۸: ۹۲۵).

بر اساس داده‌های نظرسنجی جمع‌آوری شده از ۴۷۱ کارمند شاغل در ۵۲ شرکت خدماتی در صنایع مختلف مشخص شد که مدیران می‌توانند با نشان دادن رفتارهای اخلاقی و تقویت درک کارکنان از کار، به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابند (خلید ناصیر^{۱۴} و همکاران، ۲۰۲۰: ۲۵).

با این حال وو^{۱۵} و همکاران (۲۰۱۴) اذعان می‌کنند که اگرچه پژوهش‌های مختلفی در ارتباط رهبری اخلاقی با متغیرهایی همچون استقلال شغلی، امنیت شغلی، عدالت مرادده‌ای، اثربخشی مدیریت، رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی حمایت می‌کنند اما توجه کمی به ارتباط بین رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان شده است (وو و همکاران، ۲۰۱۴: ۲).

در سالهای اخیر، با تدوین سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش تلاش‌هایی در راستای کیفیت‌بخشی و ارتقای رفتار مسؤولانه و پاسخ‌گو از طرف مدیران و

دبیران صورت گرفته است؛ اما هنوز تا رسیدن به نقطه مطلوب فاصله زیادی وجود دارد. مدیران و دبیران به عنوان یکی از ارکان اساسی و تأثیرگذار در تعلیم و تربیت هر جامعه، در تحقق اهداف، توسعه‌ی سازمانی و توسعه‌ی اجتماعی نقش کلیدی دارند، زیرا رفتار نیروی انسانی در آموزش و پرورش پایه‌ی هرگونه تحول خواهد بود. بر این اساس، پرداختن به مقوله‌ی مدیران و سبک رهبری اخلاقی و ارتباط آن با مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای تحقق اهداف مدارس امری لازم و ضروری است.

همچنین بر اساس مطالعات پرداختن به مقوله مسئولیت‌پذیری اجتماعی نه تنها برای سازمان‌های صنعتی و خدماتی بلکه برای مراکز آموزشی نیز مثمر ثمر بوده و به تشکیل جامعه‌ای متعهد کمک خواهد کرد. از آنجایی که محققان نتوانستند تحقیقی که رابطه بین دو مفهوم مهم رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی را بررسی کرده بدست آورند، بنابراین مطالعه حاضر با هدف پر کردن خلا علمی موجود در این زمینه و کمک به اشتراک‌گذاری نتایج و پیشنهادات بر اساس درک معلمان از تأثیر رفتارهای رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی انجام شد. امید است که مطالعه حاضر به سازمانهای آموزشی کمک کند تا یک فرهنگ موثر ایجاد کنند و نقش‌های فعال مدیران مدارس را در این روند روشن کنند. لذا هدف از انجام این تحقیق، بررسی میزان مسئولیت‌پذیری و رهبری اخلاقی مدیران مدارس مناطق هفتگانه شهر مشهد بود.

پیشینه تحقیق

چامتیتیگول^{۱۴} و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر رهبری اخلاقی بر فرایندهای یادگیری تیمی (کسب اطلاعات، پردازش اطلاعات و ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات) و عملکرد تیم‌ها در پروژه‌های توسعه نرم افزار ۳۵۴ تیم پروژه توسعه نرم افزاری در

تایلند را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی با فرایندهای یادگیری، پردازش اطلاعات و ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات ارتباط مثبت دارد. همچنین رهبری اخلاقی تأثیر مستقیم مثبت بر عملکرد تیم دارد (چامتیتیگول، ۲۰۲۱:۱۵).

احمت گوچن^۴ (۲۰۲۱) ضمن بررسی دیدگاه مربیان فرهنگ‌های شرق و غرب از رهبری اخلاقی و ویژگی‌های آن در این دو گروه، واکنش آنها در برابر رفتارهای غیراخلاقی را نیز ارزیابی کردند. یافته‌ها نشان داد که ویژگی‌های رهبری اخلاقی از جمله صداقت، احترام، انصاف و عدالت، در هر دو فرهنگ تأیید شد. خصوصیاتمانند انعطاف‌پذیری، دینداری و مسئولیت‌پذیری توسط مربیان کشورهای شرقی و عقلانیت، روحیه تیمی و توانایی گوش دادن توسط مربیان کشورهای غربی مورد تأکید بود (احمت گوچن، ۲۰۲۱:۳۷).

خان^{۱۷} و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر انگیزه اخلاقی معلمان مدارس پاکستان پرداخته و رهبری اخلاقی را در دو سطح سازه و مولفه (شخص اخلاقی و مدیر اخلاقی) اندازه‌گیری کردند. بر طبق نتایج شخص اخلاقی در سبک رهبری اخلاقی، انگیزه اخلاقی مبتنی بر هویت اخلاقی (درونی سازی) را افزایش داده ولی مدیر اخلاقی و رهبری اخلاقی، انگیزه اخلاقی مبتنی بر هویت اخلاقی (نماد سازی) را افزایش می‌دهد (خان، ۲۰۲۰:۹۶۵).

ایشیک^{۱۸} و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به چگونگی تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی مدرسه با توجه به نقش واسطه‌ای تعهد عاطفی و رضایت شغلی پرداختند. نتایج نشانگر پیوند مثبت بین رهبری اخلاقی با تعهد عاطفی و رضایت شغلی و اثربخشی مدرسه بود. همچنین برخی نگرش‌های شغلی (به عنوان مثال، تعهد عاطفی و رضایت شغلی) تا حدودی در رابطه بین رهبری اخلاقی و اثربخشی مدرسه نقش واسطه‌ای دارند. به طور کلی نتایج این تحقیق نشان دهنده تأثیر

مستقیم و غیر مستقیم رهبری اخلاقی بر اثربخشی مدرسه است (ایشیک و همکاران، ۲۰۲۰: ۷۲۸).

نگوین^{۱۹} و همکاران در سال (۲۰۱۹) به ارزیابی رابطه بین سبک رهبری اخلاقی مدیرعامل و اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت از طریق فرهنگ سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد سبک رهبری اخلاقی مدیرعامل از طریق فرهنگ سازمانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت می‌گذارد. همچنین هرچقدر مدیر عامل بهتر عمل کند، تأثیر سبک رهبری اخلاقی در فرهنگ شرکت بهتر خواهد بود (نگوین، ۲۰۱۹: ۲۴۳۵).

مین سون کیم و بریجس تاپا^{۲۰} (۲۰۱۸) تأثیر رهبری اخلاقی مدیریت ارشد در عملکردهای عملیاتی، تجاری و اقتصادی صنعت خدمات غذایی کره جنوبی با تأکید بر نقش واسطه ای مسئولیت پذیری اجتماعی را بررسی کردند. بر طبق نتایج رهبری اخلاقی به طور قابل توجهی مسئولیت پذیری اجتماعی و عملکرد عملیاتی شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد کیم و تاپا، ۲۰۱۸: ۴۴۷).

پاسریچا و همکاران^{۲۱} (۲۰۱۸) به بررسی تعامل بین رهبری اخلاقی و پذیری اجتماعی شرکت اجتماعی مراقبت‌های بهداشتی هند پرداختند. نتایج نشان داد رهبری اخلاقی به طور مستقیم و غیر مستقیم بر اعمال مسئولیت پذیری اجتماعی تأثیر می‌گذارد. تأثیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی شامل پرورش فرهنگ‌های قبیله ای و آدوکراسی است که به نوبه خود مسولیت پذیری اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (پاسچیرا، ۲۰۱۸: ۹۴۱).

ساگاناک^{۲۱} (۲۰۱۷) در مطالعه ای به بررسی ارتباط بین رهبری اخلاقی و رفتار کلامی معلمان با تأکید بر نقش واسطه ای فرهنگ اخلاقی و ایمنی روانشناختی پرداخت. بر طبق نتایج، رهبری اخلاقی ارتباط مثبتی با رفتار کلامی معلمان داشت (ساگاناک، ۲۰۱۷: ۱۷).

بخشنده (۱۳۹۹) به تبیین رابطه رهبری اخلاقی و ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان ناجا

هرمزگان پرداخت. نتایج نشان داد بین رهبری اخلاقی و مؤلفه‌های آن با مسئولیت پذیری اجتماعی رابطه معنادار بالایی وجود دارد. همچنین تقسیم قدرت با ضریب ۳/۱۹ در اولویت اول و بالاترین میزان رابطه و وضوح نقش با ضریب ۲/۸۹ در رتبه آخر و کم‌ترین میزان رابطه را با مسئولیت پذیری اجتماعی دارند (بخشنده، ۱۳۹۹: ۱۷).

کرمی و همکاران (۱۳۹۶) رابطه بین اخلاق حرفه ای و رهبری اخلاقی با مسئولیت اجتماعی را در بین معلمان و مدیران دبیرستانهای کردستان در سال تحصیلی ۱۳۹۶ بررسی کردند. بر طبق نتایج رابطه بین اخلاق حرفه ای و رهبری اخلاقی با مسئولیت اجتماعی معنادار و مثبت بود. همچنین، رابطه بین اخلاق حرفه ای و رهبری اخلاقی نیز معنادار و مثبت بود (کرمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۳).

سیف پناهی و همکاران (۱۳۹۴) رابطه بین رهبری اخلاقی و مسؤولیت پذیری اجتماعی کارکنان بخش‌های اداری پنج سازمان دولتی سایت اداری شهر سنج را ارزیابی کردند. یافته‌ها نشان داد رهبری اخلاقی رابطه معناداری با مسؤولیت پذیری اجتماعی دارد. همچنین دو مؤلفه الگو بودن و عمل‌گرایی رهبر می‌تواند نقش معناداری در پیش‌بینی مسؤولیت پذیری اجتماعی سازمان داشته باشد (سیف پناهی، ۱۳۹۴: ۲۲۰). این پژوهش در پی پاسخگویی به سؤالات زیر بود.

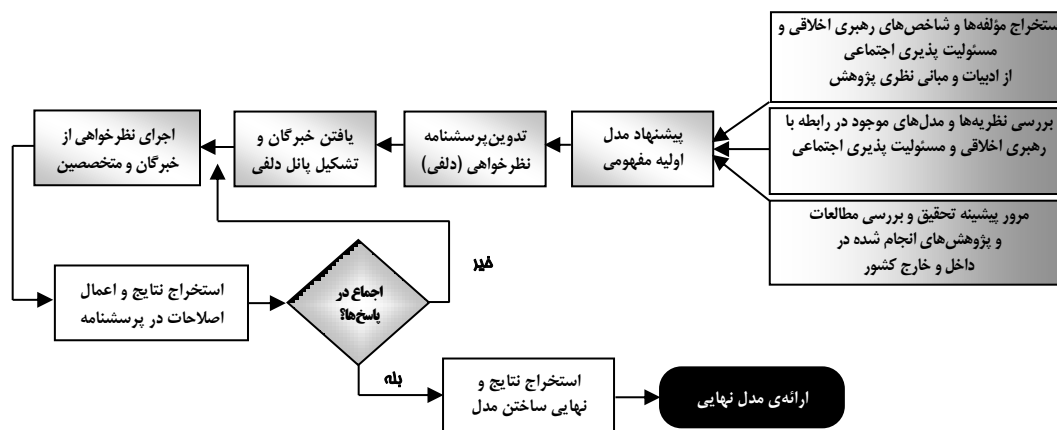
- ابعاد مدل رهبری اخلاقی با رویکرد مسؤولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی کدامند؟
- مؤلفه‌های مدل رهبری اخلاقی با رویکرد مسؤولیت-پذیری اجتماعی سازمانی کدام است؟
- اولویت‌بندی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی چگونه است؟
- ابعاد مدل مسؤولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی کدام است؟

- مؤلفه‌های مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی کدام است؟
- اولویت‌بندی مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی چگونه است؟

روش شناسی

پژوهش از لحاظ هدف توسعه‌ای-کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی - پیمایشی بود که به شکل میدانی با استفاده از تکنیک دلفی انجام شد. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تایید گروه متخصصان رسید. نمونه تحقیق شامل ۲۴ نفر از خبرگان متخصص مدیریت آموزشی و مدیران باسابقه دبیرستان‌های نواحی هفتگانه مشهد با بیش از ۱۵ سال سابقه بود. از دیگر شرایط انتخاب خبرگان، راهنمایی و مشاور حداقل سه پایان‌نامه دانشگاهی، مجری یا همکار پروژه‌های تحقیقاتی و تالیف کتب یا مقالات علمی پژوهشی در زمینه سبک رهبری یا مسئولیت‌پذیری اجتماعی بود. 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 مرحله اول به صورت یک طیف مورد ارزیابی و پایش قرار گرفت. در مرحله دوم، از خبرگان خواسته شد تا دیدگاه‌ها خود را در رابطه با هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد پذیرش در مرحله اول، به صورت طیف لیکرت (پنج گزینه ای «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 مرحله 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.



شکل ۱: مراحل دستیابی به مدل مفهومی نهایی تحقیق

جدول ۱: پایایی ابزار تحقیق

مرحله	متغیر	تعداد خبرگان	تعداد مؤلفه	ضریب آلفای کرونباخ
مرحله اول دلفی	رهبری اخلاقی	۲۴	۱۲۰	۰/۹۴۲
	مسئولیت پذیری اجتماعی	۲۴	۱۱۸	۰/۹۵۱
مرحله دوم دلفی	رهبری اخلاقی	۲۲	۳۳	۰/۹۶۵
	مسئولیت پذیری اجتماعی	۲۲	۳۷	۰/۹۹۰
مرحله سوم دلفی	رهبری اخلاقی	۲۱	۲۲	۰/۸۵۷
	مسئولیت پذیری اجتماعی	۲۱	۲۱	۰/۸۸۳
کل پرسشنامه مرحله اول دلفی		۲۴	۲۳۸	۰/۹۶۷
کل پرسشنامه مرحله دوم دلفی		۲۲	۷۰	۰/۹۹۰
کل پرسشنامه مرحله سوم دلفی		۲۱	۴۳	۰/۹۳۰

منبع: یافته‌های پژوهش

جهت بررسی قابلیت اعتماد پرسشنامه‌های مراحل سه‌گانه به بررسی پایایی پرسشنامه‌ها اقدام گردید. برای این منظور با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از تکنیک دلفی، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. در جدول (۱) مقادیر آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای تحقیق به تفکیک مراحل گزارش شده است.

همان‌طور که یافته‌های جدول ۱ نشان می‌دهد؛ مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه در هر یک از مراحل تکنیک دلفی تحقیق بیشتر از ۰/۹۰ حاصل شد. همچنین مقدار این ضریب برای هر دو متغیر مورد مطالعه در مراحل سه‌گانه، بالاتر از ۰/۸۰ بود که نشانگر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه‌ها است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی بهره‌گیری شد. جهت توصیف داده‌ها از شیوه‌های توصیف آماری (جداول توزیع فراوانی، نمودارهای توصیفی و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی نظیر میانگین، انحراف معیار و...) بهره‌گیری شده است. در بخش استنباطی نیز از تکنیک معادلات ساختاری بهره‌گیری شد. جهت ورود و تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای *SPSS*، *Microsoft Excel* و *AMOS* استفاده شد.

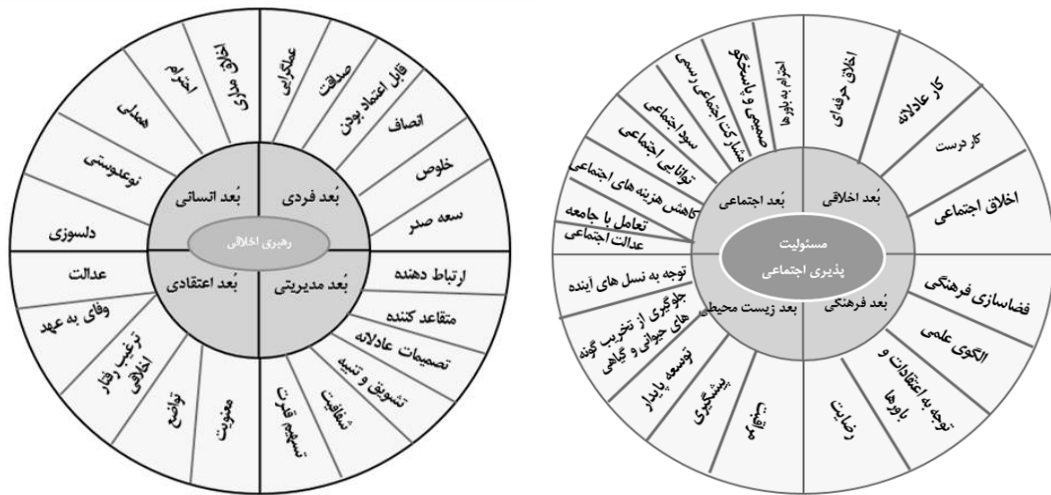
یافته‌ها

در این بخش به علت تعداد زیاد جداول، نمودارها و محدودیت صفحات در نگارش مقالات علمی و

پژوهشی به مهم‌ترین یافته‌های توصیفی و استنباطی اشاره خواهد شد. ۹۲ درصد پانل خبرگان مرد و ۸ درصد زن بودند. ۶۸ درصد دارای مدرک دکتری، ۲۳ درصد فوق لیسانس و ۹ درصد لیسانس بودند. نتایج مرحله نخست روش دلفی نشان داد، اکثریت اعضای پانل، ابعاد و مؤلفه‌های پیشنهادی محققان برای سنجش مدل تحقیق، را مناسب قلمداد کرده اند. نتایج مرحله دوم نشان داد هنوز اجماع کامل بر روی مؤلفه‌ها و شاخص‌های در نظر گرفته شده برای هر یک از ابعاد اصلی متغیرهای تحقیق وجود ندارد. در مرحله سوم دلفی، اعضای پانل بر روی شاخص‌های مطرح شده اتفاق نظر داشته و میانگین تمامی شاخص‌های مطرح شده، بالاتر از ۴ شد به طوری که توزیع پاسخ‌ها به سمت گزینه‌های «کاملاً موافق» و «موافق» متمایل شد. بر طبق جمع‌بندی نتایج مراحل سه‌گانه، رهبری اخلاقی دارای ۴ بعد فردی، انسانی، مدیریتی و اعتقادی با ۲۲ مؤلفه و مسئولیت پذیری اجتماعی دارای ۴ بعد اخلاقی، فرهنگی، اجتماعی و زیست محیطی با ۲۱ مؤلفه بود (شکل ۲).

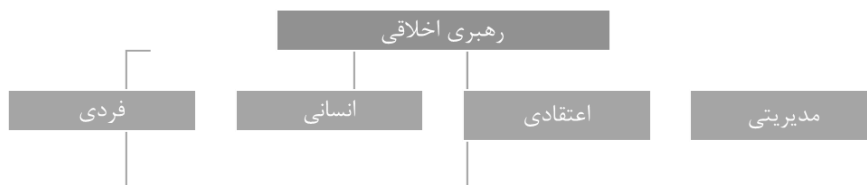
سؤال اول: ابعاد مدل رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی کدامند؟

رهبری اخلاقی دارای ۴ بعد فردی، انسانی، اعتقادی، مدیریتی بود (نمودار ۱).

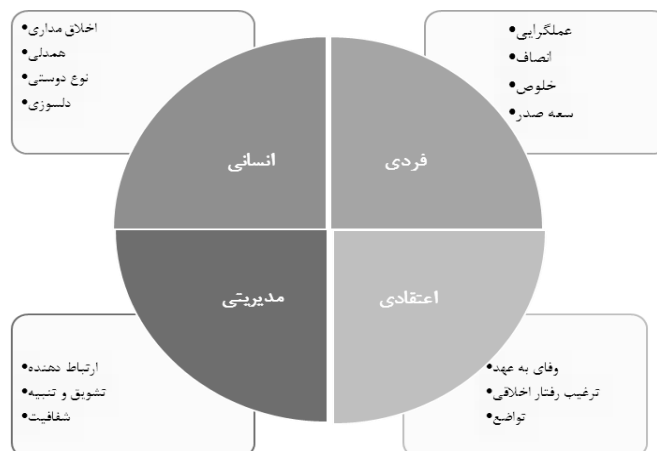


شکل ۲: ابعاد و مؤلفه‌های سبک رهبری اخلاقی و مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی (منبع یافته‌های پژوهش)

- سؤال دوم:** مؤلفه‌های رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی کدامند؟
- ۱۴ مؤلفه برای ابعاد چهارگانه رهبری اخلاقی مورد تأیید قرار گرفت (نمودار ۲).
- بعد فردی: (عمل‌گرایی، انصاف، خلوص و سعه صدر)
 - بعد انسانی: (اخلاق‌مداری، همدلی، نوع‌دوستی و دلسوزی)
 - بعد اعتقادی: (وفای به عهد، تواضع و ترغیب رفتار اخلاقی)
 - بعد مدیریتی: (ارتباط‌دهنده، تشویق و تنبیه و شفافیت)

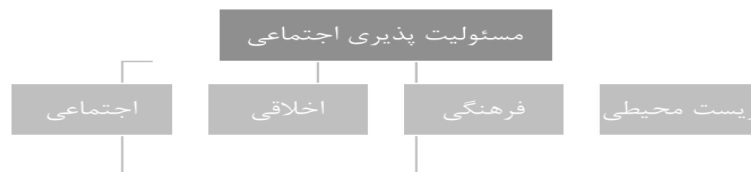


نمودار ۱: ابعاد رهبری اخلاقی (منبع: یافته‌های پژوهش)



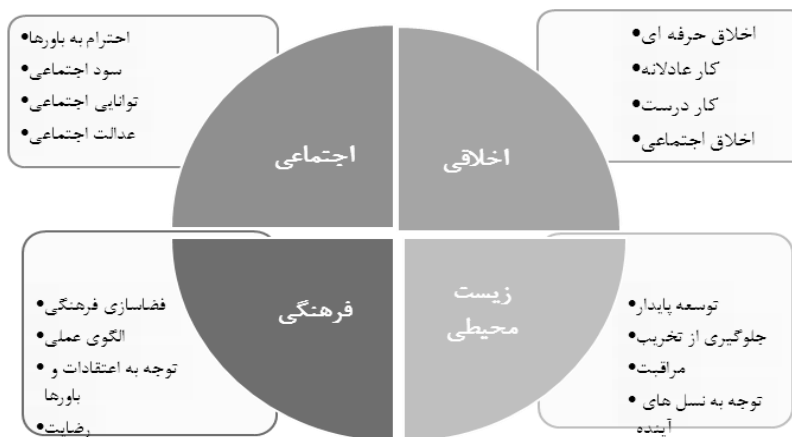
نمودار ۲: مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در ابعاد چهارگانه (منبع: یافته‌های پژوهش)

- سوال سوم:** ابعاد مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی کدام اند؟
- مسئولیت پذیری اجتماعی دارای ۴ بعد اجتماعی، اخلاقی، فرهنگی و زیست محیطی بود (نمودار ۳).
- سوال چهارم:** مؤلفه های مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی کدام است؟
- ۱۶ مؤلفه برای ابعاد چهارگانه مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت (نمودار ۴).
- بعد اجتماعی: (احترام به باورها، سود اجتماعی، توانایی اجتماعی، عدالت اجتماعی)
- بعد اخلاقی: (اخلاق حرفه ای، کار عادلانه، کار درست، اخلاق اجتماعی)
- بعد فرهنگی: (فضاسازی فرهنگی، الگوی عملی، توجه به اعتقادات و باورها، رضایت)
- بعد زیست محیطی: (مراقبت، توسعه پایدار، جلوگیری از تخریب، توجه به نسل های آینده)



نمودار ۳: ابعاد مسئولیت پذیری اجتماعی

(منبع: یافته های پژوهش)



نمودار ۴: مؤلفه های مسئولیت پذیری اجتماعی در ابعاد چهارگانه (منبع یافته های پژوهش)

- سوال پنجم:** اولویت بندی مؤلفه های رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی چگونه است؟
- با توجه به ضرایب هریک از مؤلفه های ابعاد چهارگانه رهبری اخلاقی اولویت بندی آن ها به شرح ذیل است (جدول شماره ۲):
- در بعد فردی:
- مؤلفه سعه صدر با ضریب ۰/۹۰ اولویت اول (مهمترین) و انصاف با ضریب ۰/۶۷ اولویت آخر (کم اهمیت ترین) است.
- در بعد انسانی:
- مؤلفه نوع دوستی با ضریب ۰/۸۷ اولویت اول و اخلاق مداری با ضریب ۰/۷۰ اولویت آخر بود.
- در بعد اعتقادی:
- مؤلفه های وفای به عهد و ترغیب رفتار اخلاقی با ضریب ۰/۷۶ و ۰/۵۸ به ترتیب بالاترین و پایین ترین اولویت بودند.
- در بعد مدیریتی:
- مؤلفه تشویق و تنبیه با ضریب ۰/۸۲ بالاترین و ارتباط دهنده با ضریب ۰/۴۹ کمترین اولویت را داراست.

جدول ۲: اولویت بندی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی

متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها	ضریب	اولویت
رهدری اخلاقی	بُعد فردی	سعه صدر	۰/۹۰	۱
		خلوص	۰/۸۶	۲
		عمل‌گرایی	۰/۷۹	۳
		انصاف	۰/۶۷	۴
بُعد انسانی		نوع دوستی	۰/۸۷	۱
		دلسوزی	۰/۸۵	۲
		همدلی	۰/۸۰	۳
		اخلاق‌مداری	۰/۷۰	۴
بُعد اعتقادی		وفای به عهد	۰/۷۶	۱
		تواضع	۰/۶۴	۲
		ترغیب رفتار اخلاقی	۰/۵۸	۳
بُعد مدیریتی		تشویق و تنبیه	۰/۸۲	۱
		شفافیت	۰/۶۹	۲
		ارتباط‌دهنده	۰/۴۹	۳

منبع (یافته‌های پژوهش)

مؤلفه جلوگیری از تخریب محیط‌زیست با ضریب ۰/۹۰ بالاترین و مؤلفه مراقبت با ضریب ۰/۵۸ پایین‌ترین اولویت بودند.

بحث و نتیجه‌گیری

در پاسخ به سوال اول مبنی بر تعیین ابعاد رهبری اخلاقی، نتایج مراحل مختلف دلفی نشان داد رهبری اخلاقی دارای ۴ بُعد فردی، انسانی، مدیریتی و اعتقادی و ۲۲ مؤلفه و مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز شامل ۴ بُعد اخلاقی، فرهنگی، اجتماعی و زیست محیطی و ۲۱ مؤلفه بود. این یافته با نتایج تحقیقات داخلی و خارجی از جمله احمد گوچن (۲۰۲۱)، خان و همکاران (۲۰۲۰) و مجد زاده و همکاران (۱۳۹۸) و حضرتی و معمار زاده (۱۳۹۳) همسو است. مجد زاده و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند چهار بُعد مهم این مقوله شامل ابعاد فردی، سازمانی و بین فردی و اجتماعی بودند. یافته‌های احمد گوچن (۲۰۲۱) نیز نشان داد ویژگی‌های رهبری اخلاقی مانند صداقت، احترام،

سؤال ششم: اولویت‌بندی مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی چگونه است؟ با توجه به ضرایب مؤلفه‌های ابعاد چهارگانه مسئولیت‌پذیری اجتماعی اولویت بندی آن‌ها به شرح زیر است (جدول ۳).

-در بُعد اجتماعی:

مؤلفه عدالت اجتماعی با ضریب ۰/۸۷ در اولویت اول و مؤلفه سود اجتماعی با ضریب ۰/۷۶ اولویت آخر است.

-در بُعد اخلاقی:

مؤلفه اخلاق حرفه‌ای با ضریب ۰/۹۵ اولویت اول و مؤلفه اخلاق اجتماعی با ضریب ۰/۵۷ اولویت آخر بود.

-در بُعد فرهنگی:

مؤلفه‌های الگوی عملی و فضاسازی فرهنگی با ضریب ۰/۷۴ و ۰/۶۸ به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را دارند.

-در بُعد زیست محیطی:

جدول ۳: اولویت مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی

اولویت	ضرایب	مؤلفه‌ها	ابعاد	متغیر
۱	۰/۸۷	عدالت اجتماعی	بعد اجتماعی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۲	۰/۸۱	توانایی اجتماعی		
۳	۰/۸۰	احترام به باورها		
۴	۰/۷۶	سود اجتماعی		
۱	۰/۹۵	اخلاق حرفه‌ای	بعد اخلاقی	
۲	۰/۹۴	کار عادلانه		
۳	۰/۸۱	کار درست		
۴	۰/۵۷	اخلاق اجتماعی		
۱	۰/۷۴	الگوی عملی	بعد فرهنگی	
۲	۰/۷۳	توجه به اعتقادات و باورها		
۳	۰/۷۱	رضایت		
۴	۰/۶۸	فضاسازی فرهنگی		
۱	۰/۹۰	جلوگیری از تخریب	بعد زیست‌محیطی	
۲	۰/۸۵	توجه به نسل‌های آینده		
۳	۰/۸۳	توسعه پایدار		
۴	۰/۵۸	مراقبت		

منبع (یافته‌های پژوهش)

انصاف و عدالت، در هر دو فرهنگ شرقی و غربی تأیید شده است. خان (۲۰۲۰) نیز بیان کرد استفاده از سبک رهبری اخلاقی در مدرسه بیشتر مورد نیاز بوده و انتظار می‌رود که از ارزشهای اجتماعی به عنوان عوامل محرک برای افزایش موفقیت آموزشی استفاده شود.

در مدل رهبری اخلاقی؛ ابعاد فردی و مدیریتی بیشترین میزان اهمیت را دارا بودند لذا می‌توان گفت: رهبر برای بهبود عملکرد سازمان در زمینه‌های مختلف دارای دو نقش فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی است. به این معنی که دارا بودن ویژگی‌های اخلاقی به‌عنوان شرط لازم و معیارهای اخلاقی در مدیریت شرط کافی در اعمال وظایف رهبری است. بنابراین مسئولیت‌های اخلاقی مدیران مدارس برای سازماندهی مدارس بسیار مهم است زیرا بر طبق نتایج تویتوک و همکاران (۲۰۱۶) اثربخشی سازمانی در سازمانهای آموزشی مانند مدارس تحت تأثیر عوامل زیادی از جمله سبک رهبری مدیران بوده و، ایجاد تغییر در مدارس بدون

پرورش خلاقیت و نوآوری دشوار است. در تعیین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی مؤلفه‌های بعد فردی شامل عمل‌گرایی، انصاف، خلوص و سعه‌صدر و مؤلفه‌های بعد انسانی شامل اخلاق‌مداری، همدلی، نوع‌دوستی و دلسوزی و مؤلفه‌های بعد اعتقادی دربرگیرنده وفای به عهد، تواضع و ترغیب رفتار اخلاقی و نهایتاً مؤلفه‌های بعد مدیریتی شامل ارتباط‌دهنده، تشویق و تنبیه و شفافیت بودند. این یافته با نتایج تحقیقات سلیمانی و همکاران (۱۳۹۶)، قدم پور و همکاران (۱۳۹۵) حضرتی و معمار زاده (۱۳۹۳)، ریسیک (۲۰۰۵) و برون و همکاران (۲۰۰۵) همسو است. ریسیک (۲۰۰۵) در مورد رهبری اخلاقی احترام و جمع‌گرا بودن را مطرح کرد. براون (۲۰۰۵) عناصری مثل مردم‌گرایی، عدالت و رعایت استانداردهای اخلاقی را ذکر کرده و رهبری اخلاقی را شامل نشان دادن صداقت و استانداردهای عالی اخلاقی، برخورد با

مسئولیت‌پذیری بیان می‌کنند. همچنین شافعی و همکاران (۱۳۹۲) نیز مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان را مشتمل بر ۲۷ گویه و ۵ مقیاس معرفی کردند که بحث حمایت‌های اقتصادی و زیست محیطی از جامعه از مهمترین ابعاد بود. حبیبی (۱۳۹۵) هم بعد اجتماعی را شامل التزام اجتماعی و تعامل با جامعه، بعد اخلاقی را شامل، احترام به ارزش‌ها، اعتقادات و باورها و عدالت اجتماعی و بعد اقتصادی را شامل سود جامعه و سود مشترک و مسئولیت مالی و بعد محیط‌زیستی را شامل توسعه پایدار، زندگی بهتر برای نسل بعدی و آموزش زیست محیطی مطرح کرد. بنابراین مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی این تحقیق نیز همخوانی زیادی با یافته‌ها قبلی دارد.

در تعیین مؤلفه‌های ابعاد چهارگانه مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی مشخص شد که مؤلفه‌های بعد اجتماعی شامل احترام به باورها، سود اجتماعی، توانایی اجتماعی، عدالت اجتماعی و مؤلفه‌های بعد اخلاقی شامل اخلاق حرفه‌ای، کار عادلانه، کار درست، اخلاق اجتماعی است. همچنین مؤلفه‌های بعد فرهنگی دربرگیرنده مقوله‌های فضا سازی فرهنگی، الگوی عملی، توجه به اعتقادات و باورها، رضایت و مؤلفه‌های بعد زیست محیطی شامل مراقبت، توسعه پایدار، جلوگیری از تخریب، توجه به نسل‌های آینده است.

ابعاد زیست محیطی و اجتماعی متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی دارای بیشترین میزان اهمیت بودند. در بعد اجتماعی، عدالت اجتماعی بیشترین و سود اجتماعی کمترین اهمیت را دارا است. در بعد زیست محیطی نیز مؤلفه جلوگیری از تخریب محیط‌زیست بیشترین و مؤلفه مراقبت کمترین اهمیت را داشتند. لذا ضرورت دارد مدیران آموزش و پرورش جهت تقویت مؤلفه‌های مربوط به بعد اجتماعی و زیست محیطی مسئولیت‌پذیری اجتماعی حداکثر تلاش را انجام دهند به عنوان مثال حضور مدیران در

ملاحظه و عادلانه و پاسخگویی به کارکنان معرفی کرد. حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳) به دو عنصر مهم رهبری اخلاقی یعنی عنصر فردی و مدیریتی اشاره کرده و برای عنصر فردی مؤلفه معنویت قائل و برای عنصر مدیریتی نقش آفرین و ارتباط‌دهنده را ذکر کردند. سلیمانی و همکاران (۱۳۹۶) نیز ویژگی‌های کلیدی رهبران اخلاقی را درستی و صداقت، آگاهی اخلاقی، مردم‌داری، برانگیزاننده، مشوق و قدرت دهنده می‌دانند. همچنین قدم پور و دیگران (۱۳۹۵) نیز مردم‌گرایی، عدالت، تقسیم قدرت، راهنمای اخلاقی و وضوح نقش را از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی معرفی کردند که همگی این یافته‌ها با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد.

برطبق نتایج مؤلفه‌های سعه‌صدر و انصاف بیشترین و کمترین سهم را در بعد فردی رهبری اخلاقی به خود اختصاص دادند. همچنین مؤلفه‌های تشویق و تنبیه بالاترین و ارتباط‌دهنده پایین‌ترین میزان اهمیت بعد مدیریتی را دارا است. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که در بعد فردی رهبری اخلاقی حفظ آرامش در ناملازمات، قضاوت بر مبنای علم و دانش، پرهیز از اتخاذ تصمیمات سلیقه‌ای، نگاه عادلانه به کارکنان و شفافیت در گفتار و عمل، منجر به تقویت عمل‌گرایی خواهد شد. همچنین برای تقویت مؤلفه‌هایی مدیریتی رهبری اخلاقی نیز، نیازمند جو تفاهم و همدلی، درک نقطه نظرات، احترام به عقاید و ارزش‌ها و اهداف خواهیم بود. لذا با توجه به این مفاهیم کارایی و اثربخشی مدارس افزایش می‌یابد.

در پاسخ به سوال سوم تحقیق ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی شامل اجتماعی، اخلاقی، فرهنگی، زیست محیطی است. این نتایج با بخشی از دیدگاه کارول که چهار بخش اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه برای مسئولیت‌پذیری برشمرد منطبق است. طالبی و خوش‌بین (۱۳۹۱) نیز عوامل فردی، سازمانی، اجتماعی و فرهنگی را برای

جلسات غیررسمی، استقبال از تصمیمات گروهی و تلاش در جهت توانمندسازی و یادگیری بیشتر کارکنان و خود در مدارس موجب افزایش مؤلفه‌های بعد اجتماعی خواهد شد. برای ارتقای مؤلفه‌های زیست‌محیطی، نیز مدارس بهترین موقعیت برای یادگیری و فرهنگ‌سازی در این زمینه را دارا هستند. لذا برنامه‌هایی جهت مصرف بهینه انرژی، حفظ و توسعه محیط‌زیست، و رعایت استانداردهای زیست‌محیطی از مهم‌ترین اقداماتی هستند که می‌توان در متون و برنامه‌های آموزشی مدارس گنجانند.

در اولویت‌بندی مؤلفه‌های اخلاقی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی در بعد فردی مقوله‌های سعه‌صدر در اولویت اول و انصاف در اولویت آخر و در بعد انسانی مقوله‌های نوع‌دوستی در اولویت اول و اخلاق‌مداری اولویت آخر قرار گرفت. همچنین در بعد اعتقادی مقوله‌های وفای به عهد و ترغیب رفتار اخلاقی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت و در بعد مدیریتی نیز مؤلفه‌های تشویق و تنبیه بالاترین و ارتباط‌دهنده آخرین اولویت را داشت.

اولویت‌بندی مؤلفه‌های رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی نیز نشان داد، در بعد اجتماعی مقوله‌های عدالت اجتماعی در اولویت اول و سود اجتماعی اولویت آخر و در بعد اخلاقی مقوله‌های اخلاق حرفه‌ای اولویت اول و اخلاق اجتماعی اولویت آخر را داشتند. همچنین در بعد فرهنگی مقوله‌های الگوی عملی و فضا‌سازی فرهنگی به ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت و در بعد زیست‌محیطی نیز مؤلفه‌های جلوگیری از تخریب محیط‌زیست بیشترین و مراقبت کمترین اهمیت را دارا هستند.

در نتیجه گیری کلی می‌توان چنین گفت: با توجه به اولویت و اهمیت بالاتر ابعاد فردی و مدیریتی در مدل رهبری اخلاقی و ابعاد زیست‌محیطی و اجتماعی در مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی، جهت بهبود رهبری اخلاقی باید به جنبه‌های فردی و

مدیریتی و برای ارتقا سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی باید به دو بُعد زیست‌محیطی و اجتماعی توجه ویژه ای کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران دبیرستان‌های شهرستان مشهد با حذف ابهام در گفتار و عمل، عدم توجیه مشکلات و سعی در حل آن‌ها با استفاده از نظرات کارکنان، ثبات در رفتار و عدم واکنش‌های آنی، عمل‌گرایی خود را تقویت و با حفظ آرامش در بیان ناملایمات و شکایات، تقویت مهارت‌های گفتاری، بیان صادقانه احساسات، قضاوت بر پایه عمل و دانش، اعتماد به توانایی‌های خود و کارکنان و واگذاری برخی مسئولیت‌ها به همکاران در جهت ایجاد اعتماد متقابل گام بردارند. همچنین مدیران مذکور می‌توانند از طریق قضاوت بر مبنای عملکرد و توانایی‌های افراد، عدم جانب‌داری شخصی، تصمیم‌گیری بر مبنای اصول و قوانین و عدم تبعیض در تصمیم‌گیری به تقویت انصاف، با نگاه عادلانه به کارکنان، عدم انتظار پاداش و تشویق به هنگام موفقیت به تقویت خلوص و از طریق ایثار جهت انجام بهینه امور، صبوری و برخورد منطقی با مشکلات و عدم پرخاشگری در صورت بروز خطا از سوی کارکنان به بهبود سعه‌صدر خود بپردازند.

بهبود ارتباطات سازمانی مدیران مدارس از طریق افزایش ارتباطات مستقیم، برگزاری جلسات هفتگی، رسیدگی به مشکلات و ایجاد همدلی و ارتقا سطح اعتماد کارکنان از طریق توجه جدی به عقاید، ارزش‌ها، اهداف و مسائل رفاهی کارکنان، ارتقا ادراک حمایت سازمانی از طریق حمایت‌های معنوی بیشتر؛ افزایش گروه‌های کاری، تشویق کار تیمی توجه به وعده‌های داده‌شده نیز از سایر اقدامات ضروری می‌باشند. البته با تشویق کارکنان در جمع با ذکر دلیل و ارائه پاداش بر مبنای عملکرد نیز می‌توان نظام تشویق و تنبیه را عملی کرد.

نهایتاً اینکه مدیران می‌توانند با حضور در جلسات دوستانه، استقبال از تصمیمات گروهی، توجه به هنجارهای سازمان، تدوین منشور اخلاقی، توجه به

رفاه، تلاش در راستای توانمندسازی و یادگیری داریم، خویشتن داری و پرهیز از واکنش‌های آنی، عدم تبعیض و پاداش بر مبنای عدالت گام‌های موثری در جهت ارتقای بعد اجتماعی مسئولیت پذیری برداشته و با رعایت استانداردهای زیست‌محیطی، صرفه‌جویی و برخورد با کارکنان پرمصرف، جلوگیری از تخریب، ارائه آموزش برای حفظ محیط‌زیست، جلوگیری از آلودگی بصری و شنیداری، حفظ فضای سبز، توسعه فضای محیطی مدرسه به ارتقای بُعد زیست‌محیطی در مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدارس کمک کنند.

منابع

- بخشنده، امید. (۱۳۹۹). رابطه رهبری اخلاقی سازمانی و ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در فرماندهی انتظامی استان هرمزگان. *فصلنامه علمی دانش‌انتظامی هرمزگان*. ۱۰ (۴). صص ۱۷-۳۲.
- حبیبی، نوید، وظیف دوست، جعفری (۱۳۹۵). مؤلفه‌های ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۲۲ (۲). صص ۱۴۵-۱۲۵.
- حضرتی، مرتضی، معمارزاده تهران، غلامرضا (۱۳۹۳). ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۸ (۶). صص ۷۰-۶۳.
- سلیمانی، محمد، معمارزاده تهران، عطایی، کاظمی (۱۳۹۶). طراحی مدل سبک‌های رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران، *فصلنامه اخلاق در علوم رفتاری*، ۱۲ (۳). صص ۱۲۰-۱۰۹.
- سیف پناهی، حامد، موسوی جد، زندی، راستاد (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مطالعه موردی کارکنان سایت اداری سنندج). *مجله جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۶ (۴). صص ۲۲۲-۲۱۳.
- شافعی، رضا، عزیزی، نعمت الله (۱۳۹۲) مطالعه وضعیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی غرب کشور (طراحی یک الگوی ارزیابی). *مجله رفتار سازمانی در آموزش و پرورش*، ۱ (۲). صص ۲۲-۵.
- طالبی، ابوتراب، خوشبین، یوسف (۱۳۹۱). مسئولیت‌پذیری اجتماعی جوانان. *فصلنامه علوم اجتماعی*، ۱۹ (۵۹). صص ۲۱۶-۲۵۹.
- کرمی، محمد. قلاوندی، قلعه ای، (۱۳۹۶). رابطه بین اخلاق حرفه ای، رهبری اخلاقی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مدارس استان کردستان. *مجله مدیریت مدرسه*، ۵ (۱). صص ۱۱۲-۹۳.
- قدم پور عزت اله، زندکرمی، صحرایی بیرانوند، قارلقی، (۱۳۹۵) بررسی رابطه میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی مدیران مدارس، *فصلنامه خانواده و پژوهش*، شماره ۳۵، صص ۱۲۴-۱۰۵.
- مجدزاده، منور، هویدا، رجایی پور. (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). صص ۲۶۴-۲۹۷.
- 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>.
- Brown, M.E.; Treviño, L.K.; Harrison, D.A. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organ. Behav. Hum. Decis.* 97, 117-134.
- Chamtitigul, N. and Li, W. (2021), "The influence of ethical leadership and team learning on team performance in software development projects", *Team Performance Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2020-0014>.

- Toytok, E. H., & Kapusuzoglu, S. (2016). Influence of School Managers' Ethical Leadership Behaviors on Organizational Culture: Teachers' Perceptions¹. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16 (66) , 373-388.
- 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
- 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.
- 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: Reseach Findings, Practice and Skills*. USA: South-Western CENGAGE Learning.
- Eisenbeiss, S.A.; van Knippenberg, D.; Fahrbach, C.M. Doing well by doing good? (2015) Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *J. Bus. Ethics* 2015, 128, 635-651.
- 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.

یادداشت‌ها

- ¹ Dubrin.AJ
- ² Katranci.I
- ³ Khan.S.R
- ⁴ Waheed.z
- ⁵ National Professional Qualification for Educational Leaders
- ⁶ Toytok.E.H
- ⁷ Göçen.A
- ⁸ Brown.M.E
- ⁹ Minkes
- ¹⁰ Avey.J.B
- ¹¹ Eisenbeiss.S.A
- ¹² Pasricha..P
- ¹³ De Roeck.F
- ¹⁴ Khalid.N
- ¹⁵ Wu.LZ
- ¹⁶ Chamtitigul
- ¹⁸ Işık
- ¹⁹ Nguyen
- ²⁰ Kim, M. S., & Thapa
- ²¹ Sağnak

- Işık, A. N. (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8 (1) , 60-87.
- Katranci, I., Sungu, H., & Saglam, 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>.
- Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*, 10 (2) , 447.
- Minkes, A. L., Small, M. W., & Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and business ethics: Does it matter? Implications for management. *Journal of Business Ethics*, 20 (4) , 327-335.
- Nguyen, X., Doan, X., & Tran, H. (2019). CEO ethical leadership, corporate social responsibility and financial performance in the industrial revolution 4.0: Evidence from garment and textile industry. *Management Science Letters*, 9 (13) , 2433-2442.
- 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.
- Sağnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17 (4).