

# Designing a Justice-Oriented Leadership Model (Behavioral Patterns and Moral Characteristics, Strengthening Moral Behavior) in the Management of Primary Schools in Tehran

## ARTICLE INFO

### Article Type

Analytical Review

### Authors

Narges Shariatmadari<sup>1</sup>

Alaeddin Etemad Ahari<sup>2\*</sup>

Asghar Sharifi<sup>3</sup>

### How to cite this article

Shahed Sharifian Sani, Reza Vala, Asghar Sharifi, Paradigm Model of Talent Management Development in the First Year Of Secondary Education in Tehran based on the Grounded Theory, Journal of Islamic Life Style Centered on Health. 2020; 3(5):104-112.

1. PhD Student, Department of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Roodehen, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: ala.etemad@gmail.com

### Article History

Received: 2019/11/30

Accepted: 2020/03/07

ePublished:2020/03/16

## ABSTRACT

**Purpose:** The aim of this study was to design a justice-oriented leadership model in the management of primary schools in Tehran.

**Materials and Methods:** The method of exploratory research was mixed. Qualitative stage data were collected first by studying the documents and in the second stage by using interviews with educational experts. In the qualitative stage, 15 people were interviewed; From these interviews, during three stages of qualitative data analysis, open, coded and selective coding, 6 general categories and 16 sub-categories were obtained, which in the form of a paradigm model, reflected justice-oriented leadership in primary school management. From the analysis of qualitative stage data, a questionnaire and a preliminary model were designed and finally implemented and analyzed with the participation of 302 primary school principals in Tehran.

**Findings:** In the analytical findings section, in addition to content validity, the structural validity of the questionnaire was determined using structural equation modeling software. For this purpose, the method of confirmatory factor analysis was used. Is. According to the GOF fit index, it can be said that the research model has a suitable and strong fit. Also, the results of one-sample t-test showed that the current situation of justice-oriented leadership in the management of primary schools in Tehran is optimal.

**Conclusion:** According to the results of Friedman test, the amount of differences in the dimensions and components of justice-oriented leadership has been different.

**Keywords:** Leadership, Justice, Justice Oriented Leadership, Management, Primary Schools

## طراحی مدل رهبری عدالت محور (الگوهای رفتاری و ویژگیهای اخلاقی، تقویت رفتار اخلاقی) در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران

نرگس شریعتمداری<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

علالدین اعتماد اهری<sup>۲\*</sup>

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول).

اصغر شریفی<sup>۳</sup>

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر طراحی مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران بود.

**مواد و روش ها:** روش پژوهش اکتشافی آمیخته بود. داده‌های مرحله کیفی در ابتدا با روش مطالعه اسناد و مدارک و در مرحله دوم با استفاده از مصاحبه با کارشناسان آموزشی جمع‌آوری شد. در مرحله کیفی با ۱۵ نفر مصاحبه به عمل آمد؛ از این مصاحبه‌ها طی سه مرحله تحلیل داده‌های کیفی، کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ۶ مقوله کلی و ۱۶ مقوله فرعی به دست آمد که در قالب مدل پارادایمی، رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی را منعکس می‌کردند. از تجزیه و تحلیل داده‌های مرحله کیفی، پرسشنامه و مدل اولیه طراحی شد و در نهایت با مشارکت ۳۰۲ نفر از مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران اجرا و تحلیل شد.

**یافته ها:** در بخش یافته‌های تحلیلی علاوه بر روایی محتوایی با استفاده از نرم‌افزار مدلسازی معادلات ساختاری به تعیین روایی سازه پرسشنامه پرداخته شده است که بدین منظور از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است، در ادامه به سنجش روایی همگرا و واگرا ابزار سنجش نیز پرداخته شده است. با توجه به شاخص برازش GOF می‌توان گفت، مدل پژوهش از برازش مناسب و قوی برخوردار می‌باشد. همچنین نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که وضعیت موجود رهبری عدالت-محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران در حد مطلوب است.

**نتیجه گیری:** طبق نتایج آزمون فریدمن میزان اختلاف ابعاد و مولفه‌های سازنده رهبری عدالت محور متفاوت بوده است.

**واژه های کلیدی:** رهبری، عدالت، رهبری عدالت محور، مدیریت، مدارس ابتدایی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۱۷

\* نویسنده مسئول: ala.etemad@gmail.com

### مقدمه

در محیط پویا و در حال تغییر امروزی، بسیاری از سازمان‌ها به منظور حفظ مزیت رقابتی نیازمند انطباق با تغییراتی همچون جهانی‌سازی، مقررات‌زدایی، پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات و غیره هستند (۱). در این ارتباط چارلز هندی می‌گوید: «مدیران امروز با سازمان‌هایی سر و کار دارند که شباهتی به سازمان‌های گذشته ندارند» (۲). یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های مهم امروزی همچون آموزش و پرورش، شکل‌گیری آن‌ها بر مبنای «عدالت» است.

امروزه در برنامه‌ریزی‌های آموزشی برای مدیران به مواد و موضوعاتی برخورد می‌کنیم که در آنها کوشش شده است مدیر آموزشی را به تمامی فنون و دانش‌هایی که در انجام دادن وظیفه خود بدان‌ها نیاز دارد مجهز سازند. در فهرست مطالب و موضوعات درسی این گروه با دروسی چون برنامه‌ریزی آموزشی، ارزیابی آموزشی، شیوه‌های آموزش، بهبود بازسازی سازمان، رفتار سازمانی، آمار و تصمیم‌گیری و امثال آن مواجه می‌شویم که به منظور ایجاد توان کار در زمینه آموزش در برنامه آموزشی منظور گردیده‌اند. اما آیا تا به حال بدین نکته اندیشیده شده است که اگر سازمان‌ها و موسساتی که این مدیران در آنها عهده‌دار امر مدیریت هستند ضرورت و ارزش عدالت را احساس نکرده باشند تمامی این مواد و کوشش در آموزش آنها عبث و بی‌اثر خواهند شد.

مدیریت که امری متنوع و متکامل و قابل تطبیق بر اقتضات و شرایط گوناگون می‌باشد، دارای اصول و قواعدی است چه در بخش مدیریت منابع انسانی که متکفل امر گزینش، ارزیابی، حقوق و دستمزد، پاداش و تنبیه و انضباط می‌باشد و چه در بخش وظایف مبانی مدیریت که عبارت از سازماندهی، نظارت، برنامه‌ریزی و هماهنگی و رهبری می‌باشد، در میان همه این عناصر شناخته شده عدالت نقش محوری دارد. همچنین در گذشته اگر مدیران می‌توانستند از مجرای رسمی و سلسله‌مراتبی به دنبال اثربخشی مدارس باشند، امروزه تأکید صرف بر چنین موضوعاتی، اثربخشی مدرسه را تضمین نخواهد کرد. مدیران در برخورد با چالش‌های نوین نیازمند ابزاری تحت عنوان «مهارت رهبری کردن»، هستند و نقش‌های مدیریتی جهت برخورد با این چالش‌ها کافی نیستند.

فقط ارتقای کیفیت و ایجاد تحولات بنیادی در مدارس، نه تنها به کیفیت و صلاحیت‌های مدیریتی و تخصصی مدیران بستگی دارد، بلکه به میزان بسیار زیادی، متأثر از «رهبری» نیز هست (۳). محققان بیان می‌دارند که رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به مطلوبیت‌های اساسی سازمان است. رهبری، فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی یا شکست هر سازمان را به رهبری آن نسبت می‌دهند و هنگام موفقیت یا شکست سازمان معمولاً رهبری سازمان مدنظر قرار می‌گیرد، بدین ترتیب می‌توان گفت دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد در سازمان بستگی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان دارد. تحقیقات و مطالعات در زمینه سبک‌های رهبری مدیران مدارس نشان می‌دهد که محققان به نتایج متفاوتی دست یافته‌اند. به طور مثال در مطالعات تورانی و همکاران (۴)، سبک رهبری تحول‌گرا، در پژوهش ملکی و پور حیدر (۵) سبک توجیهی، سبک غالب رهبری مدیران مدارس ابتدایی شناخته شده است. بنابراین، طراحی مدل رهبری در مدیران آموزشی مبتنی بر عدالت، از دغدغه‌های جدی در حیطه توسعه مدیران و مساله کلیدی این پژوهش است.

پژوهش‌های اخیر به کمبود رهبران اشاره دارد. این نگرانی جدی جهانی است. با این وجود کمبود این امر به دلیل عدم استعداد بالقوه نیست؛ چرا که رهبران متولد نمی‌شوند بلکه ساخته می‌شوند (۶).

<sup>1</sup> Leadership

<sup>2</sup> Justice

- اهداف پژوهش  
هدف کلی: ارائه مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران  
اهداف فرعی
۱. شناسایی ابعاد سازنده رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران
  ۲. شناسایی مولفه‌های سازنده رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران
  ۳. اولویت بندی ابعاد و مولفه‌های سازنده رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران
  ۴. تعیین وضعیت موجود رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران
  ۵. ارائه مدل رهبری عدالت محور برای مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران
  ۶. اعتباریابی مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران
- سوال‌های پژوهش  
سوال اصلی: مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟  
سوالات فرعی:
- ۱- رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران مرکب از چه ابعادی است؟
  - ۲- رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران مرکب از چه مولفه‌هایی است؟
  - ۳- اولویت بندی ابعاد و مولفه‌های سازنده رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟
  - ۴- وضعیت موجود رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟
  - ۵- چه طرحی از مدل رهبری عدالت محور برای مدیریت مدارس ابتدایی مناسب است؟
  - ۶- مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران تا چه حد از اعتبار لازم برخوردار است؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی است چرا که به دنبال ارائه مدل جهت پیاده‌سازی مدل رهبری عدالت محور در جهت تعالی مدیریت مدارس ابتدایی تهران می‌باشد و یافته‌های پژوهش به ایجاد دانش در حوزه‌های مختلف مدیریت کمک می‌کند. لذا این پژوهش بر حسب هدف، بنیادی- کاربردی است. با توجه به جامعیت روش‌های پژوهش ترکیبی، در پژوهش حاضر از روش ترکیبی (کیفی - کمی) استفاده شده است. از لحاظ هدف انجام تحقیق، تحقیقات را به سه نوع اکتشافی، تبیینی و توصیفی تقسیم می‌کنند (۱۰)؛ در این پژوهش از روش مصاحبه در قسمت کیفی، و در قسمت کمی از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده می‌شود. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش تمامی مدیران آموزشی شهر تهران است. و در بخش کمی پژوهش تمامی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران است که در زمان بررسی بر اساس اطلاعات بدست آمده تعداد آنان برابر با ۱۴۱۹ مدیر می‌باشد. از روش نمونه‌گیری احتمالی استفاده می‌گردد (۱۱). نمونه‌گیری در بعد کیفی پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند تصادفی است. حجم نمونه در این پژوهش طبق فرمول کوکران برابر با ۳۰۲ نفر است.

## روایی و پایایی

در پژوهش کمی، روایی به معنای آن است که پژوهشگر می‌تواند از نتایج به صورت معنی‌دار، ویژگی جامعه را استنباط کند.

بر این اساس بایستی رهبران به دنبال ایجاد جو و نظام‌هایی در سازمان باشند که اعضای سازمان، آن‌ها را منصفانه و عادلانه درک کنند. به عبارتی تحقق رهبری عدالت محور، منوط به ایجاد ادراک عدالت در کارکنان است. رهبری اخلاقی نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان به این گونه رفتارها از طریق ارتباط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری است (۷).

تحقیقات و مطالعات در زمینه عدالت سازمانی آهنگ رو به رشدی را نشان می‌دهد و حاصل این تحقیقات دستاوردهای جدید در این حوزه بوده است. با این توصیف مدیران در سازمان‌های امروزی نمی‌توانند نسبت به این موضع بی‌تفاوت باشند چرا که عدالت به مانند سایر نیازهای انسانی به عنوان یک نیاز مطرح بوده و خواهد بود. چنانچه مدیران سازمان‌ها به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان هستند، باید قادر باشند درک وجود عدالت در سازمان خود را در کارکنان به وجود آورند. نکته قابل تأمل این است که تحقیقات مرتبط با عدالت سازمانی، نوعاً بر رهبر به عنوان منبع عدالت تأکید نداشته و بیشتر بر عدالت رویه‌ای و توزیعی به عنوان این که سازمان یا مدیر منبع تصمیمات و رویه‌ها هستند؛ تمرکز نموده و عدالت حلقه گمشده بیشتر مدل‌های رهبری مدیران است. لذا پژوهش حاضر با هدف ارائه چنین الگویی به این مسئله اساسی می‌پردازد که: مدل «رهبری عدالت محور مدیران مدارس ابتدایی» شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ امید است که تدوین، توسعه و کاربرد این الگو در بخش آموزشی کشور بتواند در دستیابی به اهداف متعالی در امر آموزش مؤثر باشد.

همواره باید به خاطر داشت که نظام آموزش و پرورش در شرایط متغیر نظام جهانی متأثر از انواع و اقسام نیروهای داخلی و خارجی می‌باشد که لازم است در سریع‌ترین زمان ممکن با شرایط منطبق و سازگار شود. و این امر مستلزم رهبری قوی و آگاه است که از دانش بنیادین رهبری برخوردار باشد. بنابراین جهت همگام شدن با تغییرات آموزشی در قرن ۲۱، نیازمند رهبران و مدیرانی هستیم که صلاحیت‌های لازم را داشته باشند. نیل به این امر مهم، نیز مستلزم شناخت مفاهیم و چارچوب‌های نظری جدید و به کارگیری آن‌ها متناسب با شرایط و مقتضیات موقعیتی است. در این راستا لازم است پنداره‌های مفهومی و نقشه‌های شناختی درباره نظریه‌های جدید رهبری در مدیران و رهبری توسعه یابد و ساختارسازی لازم برای به کارگیری نوع رهبری عدالت محور به عمل آید و در این رهگذر می‌بایست چالش‌های اساسی مورد شناسایی قرار گیرد. تا ضمن نظام‌مند نمودن انتخاب مدیران مدارس، امکان ارتقای کیفیت رفتار مدیران و رهبران در نظام آموزشی فراهم گردد. همچنین کنکاش در برنامه‌های تحول در کشورهای پیشگام، موید سرمایه‌گذاری و تمرکز آنها در کیفیت بخشیدن آموزش و پرورش به ویژه دوره ابتدایی دارد (۸). دوره ابتدایی به دلیل نقش بی بدیلی که در شکل‌دهی بنیان‌های تربیتی جوامع دارد، از رسالت و جایگاه رفیعی برخوردار است (۹).

با توجه به اهمیتی که رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی دارد، هر گونه پژوهشی که بتواند جایگاه این نوع رهبری را در مدارس ابتدایی پررنگ سازد، دارای اهمیت است. بنابراین ضرورت و اهمیت این پژوهش را از دو جنبه می‌توان مطرح نمود: الف) اهمیت نظری یا بنیادی: که امید است بتوان مولفه‌های قابل قبولی در خصوص مدل رهبری عدالت محور تدوین نمود. ب) اهمیت کاربردی یا عملی: نتایج پژوهش بتواند راهبردها و پیامدهایی در خصوص تدوین مدل رهبری عدالت محور در اختیار برنامه‌ریزان آموزشی مدارس ابتدایی قرار دهد.

## مواد و روش

در این پژوهش برای آماده‌سازی داده‌های کمی و کیفی از نرم-افزارهای **spss** و **MAWqda** و برای اعتبارسنجی مدل از نرم-افزار **PLS-smart** استفاده شد.

در بخش کیفی برای تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مدل پژوهش براساس ادبیات نظری و مصاحبه‌های انجام شده، روش تحلیل داده بنیاد متنی و بر مبنای روش کوربین و استراوس (۱۹۹۵) مورد استفاده قرار گرفت.

در بخش آماره‌های توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد و ... در قالب جدول و نمودار و در بخش آمار استنباطی از آزمون **t** تک نمونه‌ای استفاده می‌گردد جهت اولویت-بندی ابعاد و مولفه‌های سازنده رهبری عدالت محور از آزمون فریدمن با استفاده از نرم‌افزار **SPSS**، و جهت سنجش اعتبار مدل رهبری عدالت محور از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی و برازش مدل با استفاده از نرم‌افزار **PLS** انجام گرفت.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با روش-شناسی نظریه داده بنیاد مبتنی بر تحلیل متون حاصل از مصاحبه‌ها، کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، زمینه، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخاب (خلق نظریه) و توسعه مدل رهبری عدالت محور می‌باشد. همچنین پس از ساخت پرسشنامه بر مبنای یافته‌های حاصل از مرحله کیفی پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌های کمی نیز در دو مرحله: الف) تحلیل توصیفی داده‌ها و ب) تحلیل وضعیت رهبری عدالت محور در بین مدیران مدارس ابتدایی به انجام رسید.

در این پژوهش جهت پاسخگویی به سوال ۱ و ۲ با استفاده از نرم-افزار **MAWqda** به دسته‌بندی ابعاد و مولفه‌های رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی پرداخته شده است. جهت اولویت‌بندی ابعاد و مولفه‌های سازنده رهبری عدالت محور از آزمون فریدمن با استفاده از نرم‌افزار **SPSS**، و جهت سنجش اعتبار مدل رهبری عدالت محور از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی و برازش مدل با استفاده از نرم‌افزار **PLS** انجام گرفت. سوال-۳- اولویت بندی ابعاد و مولفه‌های سازنده رهبری عدالت در مدیریت مدارس ابتدایی شهرتهران چگونه است؟

ابعاد سازنده مدل رهبری عدالت محور	میانگین رتبه
شرایط علی	۳/۰۲
پدیده رهبری عدالت محور	۲/۶۸
راهبردها و اقدامات	۳/۱۰
شرایط زمینه‌ای	۲/۶۳
شرایط مداخله گر	۴/۷۳
پیامدها	۴/۸۴

$$p\text{-value} = ۴۴۹/۵۲۶, X^2 = ۵, df = ۳۰, n = ۰/۰۰۰$$

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان مجذور کای دو به-دست‌آمده (۴۴۹/۵۲۶)، که در سطح ۰/۰۰۰ معنی‌دار است، می‌توان مطرح نمود که میزان اختلاف ابعاد رهبری عدالت محور متفاوت بوده است. بر اساس نتایج به‌دست آمده اولویت رعایت زیر مقیاس‌ها به شرح زیر می‌باشد:

۱. پیامدها-۲- شرایط مداخله‌گر-۳- راهبردها و اقدامات-۴- شرایط علی-۵- پدیده رهبری عدالت محور-۶- شرایط زمینه‌ای.

جهت تعیین اعتبار ابزار سنجش، از سه روش اعتبار محتوا، اعتبار ملاکی و اعتبار سازه استفاده می‌شود.

برای بررسی روایی محتوایی آزمون به دو شیوه عمل می‌شود: الف) شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR): جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد استفاده می‌شود.

ب) شاخص روایی محتوایی (CVI): جهت محاسبه این شاخص متخصصان «مربوط بودن»، «واضح بودن» و ساده بودن هر گویه را بر اساس یک طیف لیکرت مشخص می‌کنند (۱۲).

در این پژوهش در بخش کمی و کیفی از روایی محتوایی استفاده می‌گردد. این شاخص توسط لاوشه<sup>۱</sup> طراحی شده است. جهت بررسی شاخص روایی محتوا از روش والتز و باسل<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. بدین صورت که متخصصان «مربوط بودن»، «واضح بودن» و «ساده بودن» هر گویه را بر حسب طیف لیکرتی ۴ گزینه‌ای مشخص می‌کنند.

به منظور سنجش روایی، ۳۰ نفر از متخصصین در حوزه آموزشی انتخاب گردیده و پرسشنامه اینترنتی آماده گردیده که از میان ۱۵ نفر به پرسشنامه مربوط پاسخ دادند و برای شاخص‌های تدوین شده ارزش‌گذاری نموده‌اند که پس از ارزش‌گذاری هر یک از شاخص-ها توسط متخصصین و شاخص CVI و CVR برای هر یک از آنان محاسبه گردید. بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل روایی و تعداد پاسخ‌های دریافت شده (۱۵ مورد) کلیه شاخص‌هایی که ارزش CVR آنان بیشتر از ۰.۴۹ باشند مورد تأیید بوده و به عبارتی با توجه به معیار در نظر گرفته شده ضرورت دارد تا مورد ارزیابی قرار بگیرند. از سوی دیگر به منظور کیفیت شاخص‌ها از ارزش CVI استفاده گردیده است که به بررسی مربوط بودن (ارتباط)، وضوح و سادگی شاخص‌ها پرداخته است که جزئیات محاسبه ارزش‌های CVI و CVR به تفصیل شاخص‌ها آورده شده است. طبق نتایج CVR تمامی مولفه‌های مرتبط با الگوی رهبری عدالت محور بالاتر از ۰.۴۹ می‌باشد. وضوح و سادگی تمامی مولفه‌ها بالاتر از ۰.۷۹ می‌باشد.

در این پژوهش جهت تعیین پایایی در قسمت کیفی، کدهای نهایی در اختیار محقق دیگری قرار می‌گیرد و کدگذاری محوری مجدداً انجام می‌گیرد. فرمول‌های چندی برای محاسبه ضریب توافق داوران ارائه شده است: آزمون اسکات، کاپا، کریپیندورف، همبستگی مومان-مضربی پیرسون.

آزمون اسکات ارزش‌های طبقات را هم در نظر می‌گیرد و توافق های شانس را در محاسبه ضریب پایایی اصلاح می‌کند. ضریب اسکات توافق شانس یا توافق مورد انتظار را بر پایه دفعاتی که ارزش‌های خاص یک طبقه مورد استفاده قرار گرفته‌اند محاسبه می‌کند. بنابراین توافق مورد انتظار بر پایه نظریه احتمال به دست می‌آید (۱۳). بنابراین در این پژوهش از آزمون اسکات استفاده شده است. ضریب قابلیت اعتماد برای ابعاد «شرایط علی»، «پدیده رهبری عدالت محور»، «راهبردها و اقدامات»، «شرایط زمینه‌ای»، «شرایط مداخله‌گر» و «پیامدها» محاسبه شد و به ترتیب مقدارهای ۸۸/۷٪، ۹۱٪، ۸۶٪، ۹۳٪، ۸۵٪ و ۸۸٪ به دست آمد. در این پژوهش جهت سنجش پایایی در بخش کمی از آلفای کرونباخ استفاده شده است. با توجه به این که مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و مطابق با یافته‌ها این معیارها در مورد متغیرهای شرایط علی، پدیده رهبری عدالت-محور، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها و مؤلفه‌های آن‌ها مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، پس می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

<sup>1</sup> Lawshe

<sup>2</sup> Waltz & Bausell

تحقق یاداش از طریق عملکرد	۱/۷۳
تحقق اهداف از طریق یاداش	۱/۲۷
در شرایط زمینه ای:	$p\text{-value} = ۰/۰۰۰, X^2 = ۱, df = ۳۰۲n = ۶۷/۲۷۲$
مؤلفه	میانگین رتبه
عوامل تشویق کننده رفتارهای عادلانه	۱/۳۷
عوامل تحدید کننده رفتارهای عادلانه	۱/۶۳
در شرایط مداخله گر:	$p\text{-value} = ۰/۰۰۰, X^2 = ۱, df = ۳۰۲n = ۲۲/۲۲۲$
مؤلفه	میانگین رتبه
تفاوت های مدیران	۲/۱۱
تفاوت های کارکنان	۱/۹۳
تغییرات مدیران	۱/۹۶
در شرایط پیامدها:	$p\text{-value} = ۰/۰۰۰, X^2 = ۲, df = ۳۰۲n = ۵/۸۴۵$
مؤلفه	میانگین رتبه
پیامدهای مربوط به مدارس	۱/۸۱
پیامدهای مربوط به کارکنان	۲/۱۸
پیامدهای مربوط به مدارس	۲/۰۱
در شرایط مداخله گر:	$p\text{-value} = ۰/۰۰۰, X^2 = ۲, df = ۳۰۲n = ۲۵/۲۰۳$

سوال ۴- وضعیت موجود رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟

مؤلفه	میانگین رتبه
عوامل سازمانی	۱/۶۶
عوامل نگرشی	۱/۳۴
در شرایط زمینه ای:	$p\text{-value} = ۰/۰۰۰, X^2 = ۱, df = ۳۰۲n = ۳۳/۸۸۲$
مؤلفه	میانگین رتبه
الگوهای رفتاری و ویژگی های اخلاقی	۲/۴۶
حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه	۲/۸۶
تقویت رفتار اخلاقی	۲/۵۳
تصمیم گیری	۲/۱۵
در شرایط راهبردها و اقدامات:	$p\text{-value} = ۰/۰۰۰, X^2 = ۳, df = ۳۰۲n = ۴۷/۸۳۷$
مؤلفه	میانگین رتبه

با توجه به جدول فوق در شرایط علی و با تأکید بر میزان مجذور کای دو به دست آمده (۳۳/۸۸۲)، که در سطح ۰/۰۰۰ معنی دار است، می توان مطرح نمود که میزان اختلاف مؤلفه های سازنده شرایط علی متفاوت بوده است. بر اساس نتایج به دست آمده اولویت رعایت زیر مقیاس ها به شرح زیر می باشد:

۱- عوامل سازمانی ۲- عوامل نگرشی.

در شرایط پدیده رهبری عدالت محور:

سوال ۵- چه طرحی از مدل رهبری عدالت محور برای مدیریت مدارس ابتدایی مناسب است؟

ابعاد	مؤلفه ها	انحراف معیار	T	اختلاف میانگین	کمترین	بیشترین
شرایط علی	عوامل سازمانی	۰/۸۰۵	۷۷	۳/۵۸۲	۳/۴۹۱	۳/۶۷۴
	عوامل نگرشی	۰/۸۱۳	۶۹	۳/۲۴۳	۳/۱۵۱	۳/۳۳۵
	کل	۰/۶۹۴	۸۶	۳/۴۴۷	۳/۳۶۸	۳/۵۲۵
رهبری عدالت محور	الگوهای رفتاری و ویژگی های اخلاقی	۰/۷۱۱	۸۳	۳/۴۰۰	۳/۳۱۹	۳/۴۸۰
	حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه	۰/۸۱۶	۷۴	۳/۵۱۵	۳/۴۲۳	۳/۶۰۸
	تقویت رفتار اخلاقی	۰/۶۵۸	۹۰	۳/۴۳۳	۳/۳۵۸	۳/۵۰۷
راهبردها و اقدامات	تصمیم گیری	۰/۷۳۸	۷۸	۳/۳۲۹	۳/۲۴۶	۳/۴۱۳
	کل	۰/۶۶۷	۸۸	۳/۳۹۶	۳/۳۲۰	۳/۴۷۱
	تحقق یاداش از طریق عملکرد	۰/۸۱۰	۸۱	۳/۸۰۹	۳/۷۱۷	۳/۹۰۰
شرایط زمینه ای	تحقق اهداف از طریق یاداش	۰/۷۳۸	۷۷	۳/۲۸۹	۳/۲۰۶	۳/۳۷۳
	کل	۰/۶۴۶	۹۴	۳/۵۱۲	۳/۴۳۹	۳/۵۸۵
	تفاوت های مدیران	۰/۸۳۱	۸۵	۳/۰۹۴	۴/۰۰۰	۴/۱۸۸
پیامدها	تفاوت های کارکنان	۰/۶۳۳	۱۱۰	۳/۰۴۲	۳/۹۷۹	۴/۱۱۴
	تغییرات مدیران	۰/۸۴۴	۸۱	۳/۹۵۷	۳/۸۶۱	۴/۰۵۲
	کل	۰/۵۹۰	۱۱۸	۴/۰۳۵	۳/۹۶۸	۴/۱۰۱
پیامدهای مربوط به مدارس	عوامل تشویق کننده رفتارهای عادلانه	۰/۶۱۳	۹۳	۳/۴۸۸	۳/۲۱۹	۳/۳۵۸
	عوامل تحدید کننده رفتارهای عادلانه	۰/۷۹۸	۷۷	۳/۵۷۶	۳/۴۵۸	۳/۶۶۶
	کل	۰/۵۲۷	۱۱۱	۳/۳۷۰	۳/۳۱۱	۳/۴۳۰
پیامدهای مربوط به کارکنان	پیامدهای مربوط به مدارس	۰/۸۱۴	۸۴	۳/۹۴۰	۳/۸۴۸	۴/۰۳۲
	پیامدهای مربوط به کارکنان	۰/۷۴۳	۹۷	۴/۱۸۵	۴/۱۰۱	۴/۲۶۹
	پیامدهای مربوط به مدیران	۰/۷۹۴	۸۹	۴/۱۱۲	۴/۰۲۲	۴/۲۰۲
کل	۰/۶۲۴	۱۱۳	۴/۰۹۴	۴/۰۲۳	۴/۱۶۵	

سوال ۶- مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران تا چه حد از اعتبار لازم برخوردار است؟  
با توجه به آزمون همگن بودن به منظور ارزیابی مدل اندازه گیری اولیه از پژوهش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که در حالت ضرایب معناداری و مدل اندازه گیری انعکاسی به نتایجی چون

در جدول فوق مقدار sig برای تمام متغیرهای پژوهش کمتر از ۰/۰۵ است که این نشان می دهد که میانگین متغیرها بالاتر از حد متوسط می باشد. همچنین مشاهده می شود میانگین تمام مؤلفه ها بالا است که نشان می دهد وضعیت همه متغیرها در جامعه مطلوب است، یا همه مؤلفه ها از توافق نسبی برخوردارند.

ضرایب مسیر استاندارد شده (بار عاملی) متغیرهای شرایط علی، پدیده رهبری عدالت‌محور، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله-  
گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها بالاتر از ۰/۵ می‌باشد؛ و همچنین مقدار  $t$  تمام سوالات بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشند.

سوال اصلی: مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟

Communa lity	R <sup>2</sup>	cv.com	Q <sup>2</sup> (Cv.Red) <sup>1</sup>	مؤلفه‌ها	ابعاد
۰/۵۹۴	۰/۸۳۸	۰/۵۹۴	۰/۴۹۸	عوامل سازمانی	شرایط علی
۰/۶۳۷	۰/۶۶۵	۰/۶۳۷	۰/۴۲۰	عوامل نگرشی	
۰/۴۶۸	-	۰/۴۶۸	۰/۴۶۸	کل	پدیده رهبری عدالت محور
۰/۴۸۰	۰/۸۷۸	۰/۴۶۳	۰/۴۲۵	الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی	
۰/۵۸۸	۰/۷۶۶	۰/۶۰۶	۰/۴۳۶	حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه	پدیده رهبری عدالت محور
۰/۴۲۶	۰/۸۲۱	۰/۴۲۹	۰/۳۵۱	تقویت رفتار اخلاقی	
۰/۴۸۰	۰/۸۸۰	۰/۴۸۱	۰/۴۲۱	تصمیم‌گیری	پدیده رهبری عدالت محور
۰/۴۱۰	۰/۲۸۱	۰/۴۰۹	۰/۱۱۳	کل	
۰/۷۲۲	۰/۸۷۵	۰/۷۲۵	۰/۶۴۳	تحقق‌یاداش از طریق عملکرد	راهبردها و اقدامات
۰/۴۸۵	۰/۶۵۳	۰/۳۹۴	۰/۱۹۴	تحقق اهداف از طریق یاداش	
۰/۴۱۱	۰/۴۲۱	۰/۳۹۲	۰/۲۷۳	کل	راهبردها و اقدامات
۰/۸۰۳	۰/۶۹۷	۰/۸۰۳	۰/۵۵۹	تفاوت‌های مدیران	
۰/۴۶۸	۰/۸۵۸	۰/۴۶۸	۰/۴۰۰	تفاوت‌های کارکنان	شرایط مداخله گر
۰/۶۶۰	۰/۴۶۶	۰/۶۶۰	۰/۳۸۶	تغییرات مدیران	
۰/۴۱۳	-	۰/۴۱۳	۰/۴۱۳	کل	شرایط زمینه- ای
۰/۴۷۲	۰/۹۱۱	۰/۳۷۲	۰/۳۳۸	عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه	
۰/۵۰۱	۰/۲۹۷	۰/۵۰۱	۰/۴۴۹	عوامل تحدیدکننده رفتارهای عادلانه	شرایط زمینه- ای
۰/۴۸۴	-	۰/۳۸۴	۰/۳۸۴	کل	
۰/۶۸۸	۰/۴۹۴	۰/۳۴۴	۰/۳۴۰	پیامدهای مربوط به مدارس	پیامدها
۰/۷۱۸	۰/۸۱۹	۰/۴۲۲	۰/۵۸۷	پیامدهای مربوط به کارکنان	
۰/۷۸۵	۰/۸۵۰	۰/۳۲۶	۰/۳۸۱	پیامدهای مربوط به مدیران	
۰/۴۷۹	۰/۳۰۲	۰/۴۷۲	۰/۳۲۸	کل	

در پاسخ به سوال اول پژوهش که الگوی رهبری عدالت محور از چه ابعادی تشکیل شده است؟ در انتهای مرحله دوم نظریه‌سازی داده‌بنیاد که کدگذاری کدگذاری محوری می‌باشد و چارچوب نظری پژوهش می‌توان بیان نمود که این مقوله‌ها عبارتند از: ۱- شرایط علی، ۲- پدیده رهبری عدالت‌محور، ۳- راهبردها و اقدامات ۴- شرایط زمینه‌ای، ۵- شرایط مداخله گر، ۶- پیامدها.

سوال دوم: رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران مرکب از چه مولفه‌هایی است؟ طبق نتایج کدگذاری باز و محوری شرایط علی در این پژوهش در دو دسته سازمانی و نگرشی قرار می‌گیرد. در این پژوهش مولفه عوامل سازمانی با شاخص‌هایی مانند نیاز به همکاری کارکنان، محیط کاری مطلوب و نگهداری و حفظ کارکنان مورد سنجش قرار می‌گیرد. برای سنجش مولفه عوامل نگرشی شاخص‌هایی مانند دیدگاه انسانی به کارکنان مدارس و الگو بودن مدیر مدرسه در نظر گرفته شده است.

طبق نتایج برای سنجش مولفه تقویت رفتار اخلاقی، شاخص‌هایی مانند هدایت اخلاقی، رعایت اصول اخلاقی، تمایل به انجام کار خوب، استفاده مناسب از ابزارها در رسیدگی به موضوعات مربوط به مسائل اخلاقی، توزیع مزایا متناسب با میزان مشارکت و توزیع مزایا متناسب با نیازها در نظر گرفته شده است. مولفه تصمیم‌گیری با شاخص‌هایی مانند پرهیز از عصیت، وضوح نقش، تسهیم قدرت، نظارت بر عملکرد کارکنان، پاسخگویی در قبال تصمیم‌ها، ثبات تصمیمات، صحت تصمیمات، معرف همه توجهات، قابلیت اصلاح، متکی بودن تصمیمات بر موازین اخلاقی و هنجارهای پذیرفته شده و مشارکت در تصمیمات مورد سنجش قرار گرفت. طبق نتایج کدگذاری باز و محوری راهبردها و اقدامات با دو مولفه تحقق یاداش از طریق عملکرد و تحقق اهداف از طریق یاداش مورد سنجش قرار گرفت طبق نتایج تحقق اهداف

با توجه به مقدار  $R^2$  برای سازه‌های پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، قوی بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. مقدار  $cv.com$  برای متغیرهای شرایط علی، پدیده رهبری عدالت‌محور، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله-گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها و مؤلفه‌های آن برازش قوی مدل اندازه‌گیری ( $cv.com$ ) تأیید می‌شود. همچنین مقدار  $Q^2$  برای متغیرهای شرایط علی، پدیده رهبری عدالت‌محور، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها و مؤلفه‌های آن مناسب می‌باشد؛ بنابراین برازش مدل ساختاری ( $cv.Red$ ) تأیید می‌شود.

برازش مدل کلی

معیار  $GOF$

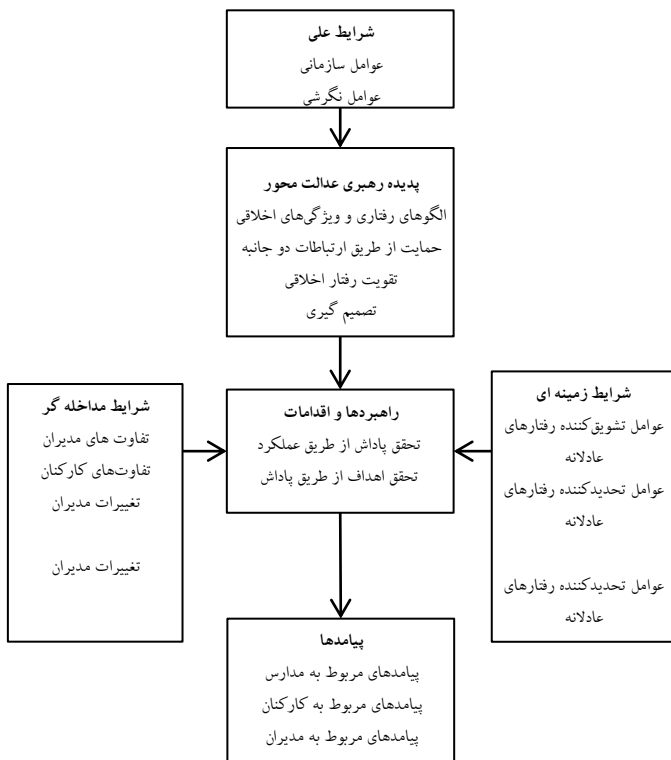
مقدار  $GOF$  (برازش مدل کلی) هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند که سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۵۰، ۰/۷۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $GOF$  معرفی شده است. با توجه به مقدار به دست آمده برای  $GOF$  به میزان ۰/۳۸۵، برازش بسیار مناسب و قوی مدل کلی تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج حاصل از یافته‌های کیفی حاصل از چارچوب نظری، مصاحبه‌ها، کدگذاری باز، محوری و کدگذاری انتخابی می‌توان ابعاد الگوی رهبری عدالت محور در ۶ مقوله اصلی نام-گذاری و طبقه‌بندی نمود. این مقوله‌ها عبارتند از: ۱- شرایط علی، ۲- پدیده رهبری عدالت‌محور، ۳- راهبردها و اقدامات ۴- شرایط زمینه‌ای، ۵- شرایط مداخله گر، ۶- پیامدها.

سوال اول: رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران مرکب از چه ابعادی است؟

<sup>1</sup> Goodness of Fit



از طریق پاداش با شاخص‌هایی مانند آگاهی و توجه به رفع نیازهای کارکنان، مقایسه و نظارت عادلانه، توجه و تشخیص بخشیدن به کارکنان، بازخورد منصفانه سنجیده شده است. شرایط زمینه‌ای یکی از دیگر از ابعاد الگو رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی است.

طبق نتایج این بعد، با دو مولفه عوامل تشویق‌کننده و عوامل تحدیدکننده رفتارهای عادلانه سنجیده شده است این دو مولفه با ۷ شاخص مانند عایدات و پاداش‌های غیرمادی، ادراک کارکنان از محیط کار، ویژگی‌های مثبت مدیران، ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه و قوانین و طبق نتایج کدگذاری باز و محوری پیامدها با سه مولفه پیامدهای مربوط به مدارس، پیامدهای مربوط به کارکنان، پیامدهای مربوط به مدیران مورد سنجش قرار گرفت مقررات، فساد اداری به عنوان عوامل تحدیدکننده رفتارهای عادلانه مورد سنجش قرار گرفته‌اند. این سه مولفه با ۷ شاخص مانند انتقاد و پیشنهادات سازنده، بازخورد سازمانی به عنوان پیامدهای، بهبود بهره‌وری، توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروند سازمانی به عنوان پیامدهای مربوط به کارکنان و شاخص‌هایی چون رابطه مبتنی بر اعتماد و احساس ارزشمندی در کار به عنوان پیامدهای مربوط به مدیران مورد سنجش قرار گرفته‌اند.

سوال سوم: اولویت‌بندی ابعاد و مولفه‌های سازنده رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟ در این قسمت از پژوهش برای پاسخگویی به سوال سوم از آزمون فریدمن استفاده شد. طبق نتایج میزان اختلاف ابعاد و مولفه‌های سازنده رهبری عدالت‌محور متفاوت بوده است.

نتایج مرتبط با اولویت‌بندی مولفه‌های سازنده مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی نشان داد که بالاترین میانگین رتبه از بین مولفه‌های سازنده شرایط علی مرتبط با عوامل سازمانی (۱/۶۶)، از بین مولفه‌های پدیده رهبری عدالت محور مرتبط با حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه (۲/۸۶)؛ از بین مولفه‌های راهبردها و اقدامات مرتبط با تحقق پاداش از طریق عملکرد (۱/۷۳)؛ از بین مولفه‌های شرایط زمینه‌ای مرتبط با عوامل تحدیدکننده رفتارهای عادلانه (۱/۶۳) و از بین شرایط مداخله‌گر مرتبط با تفاوت‌های مدیران (۲/۱۱) است. همچنین مشخص شده است که بالاترین میانگین از بین مولفه‌های پیامدها به پیامدهای مربوط به کارکنان (۲/۱۸) اختصاص داده شده است.

سوال چهارم: وضعیت موجود رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟

در این پژوهش برای تعیین وضعیت موجود رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است. طبق نتایج وضعیت شرایط علی، پدیده رهبری عدالت‌محور، راهبردها و اقدامات، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها بالاتر از حد متوسط می‌باشد. همچنین مشاهده می‌شود میانگین تمام مؤلفه‌ها بالا است که نشان می‌دهد وضعیت هم‌ی متغیرها در جامعه مطلوب است

سوال پنجم: چه طرحی از مدل رهبری عدالت محور برای مدیریت مدارس ابتدایی مناسب است؟

در پاسخ به سوال پنجم پژوهش از چارچوب نظری پژوهش و کدگذاری انتخابی که مرحله سوم نظریه‌سازی داده‌بنیاد استفاده شده است

سوال ششم: مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران تا چه حد از اعتبار لازم برخوردار است؟

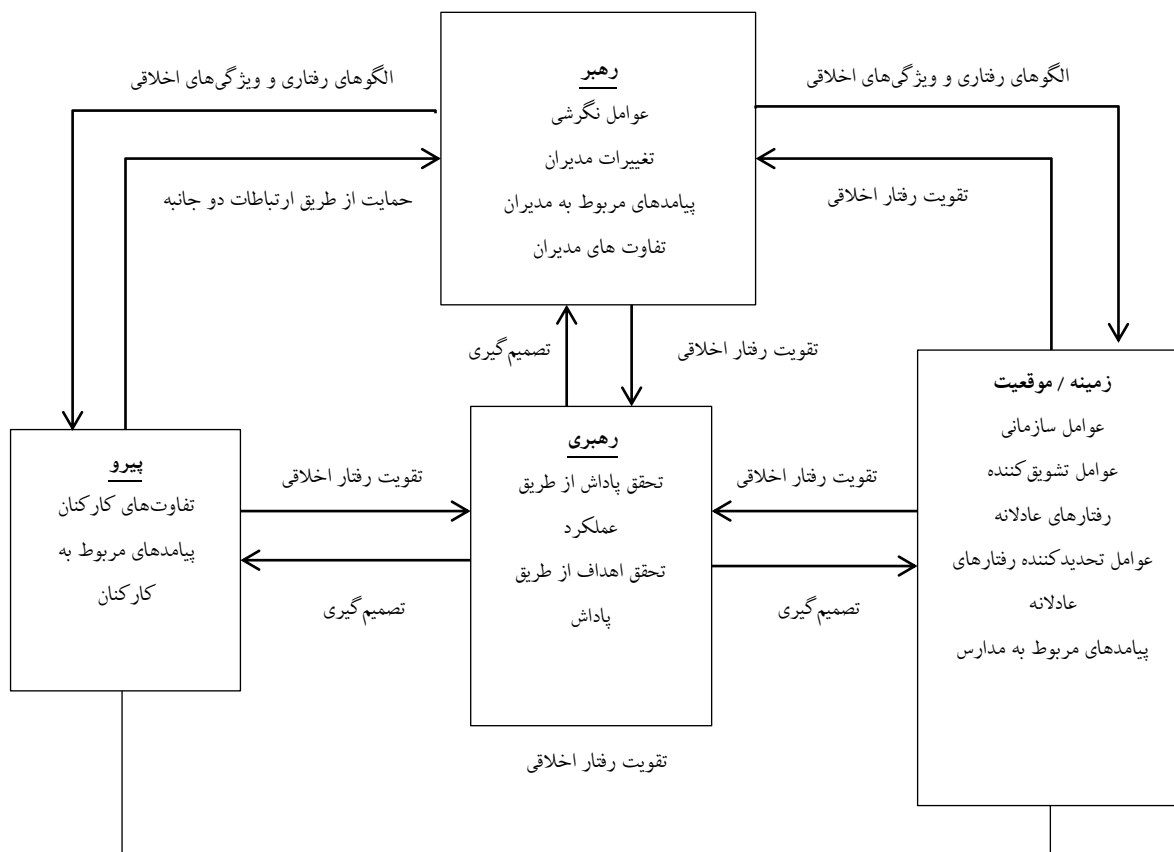
جهت سنجش اعتبار مدل رهبری عدالت محور از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی و برازش مدل با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شده است. با توجه به نتایج ضرایب مسیر استاندارد شده (بار عاملی) شرایط علی، پدیده رهبری عدالت‌محور، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها بالاتر از ۰/۵ می‌باشد؛ و همچنین مقدار  $t$  تمام سوالات بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشند.

با توجه به نتایج آزمون همگن بودن ابعاد شرایط علی، پدیده رهبری عدالت‌محور، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها بالاتر از ۰/۵ می‌باشد؛ و همچنین مقدار  $t$  تمامی مولفه‌ها بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشند.

با توجه به نتایج برازش مدل ساختاری مقدار  $R^2$  و  $cv.com$  مقدار  $Q^2$  قوی بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. همچنین مقدار به‌دست آمده برای GOF (برازش مدل کلی) به میزان ۰/۳۸۵، برازش بسیار مناسب و قوی مدل کلی را تأیید می‌کند.

سوال اصلی: مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟

در این پژوهش در چارچوب نظری بر این موضوع تأکید شده است که برای ارائه مدل رهبری عدالت محور، علاوه بر زمینه به رابطه رهبری، پیرو و رابطه رهبر- پیرو توجه می‌شود. لذا مدل نهایی پژوهش به شرح زیر معرفی می‌گردد



شکل مدل رهبری عدالت محور برای مدیریت مدارس ابتدایی

به ارتباط تعاملی زمینه، رهبر و پیروان به عنوان شاخص‌های اصلی رهبری عدالت محور توجه بیشتری مبذول نماید.

این نوع رهبری نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای استانداردهای اخلاقی به طور مؤثر در رفتارهای مدیران است. لذا همواره مدیران باید به الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی توجه بیشتری کنند.

یکی از ابعاد مهم دیگر مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی "راهبردها و اقدامات" است که طبق نتایج در مدارس ابتدایی در حد مطلوب است. لذا جهت تقویت و کاربرد مولفه‌های آن در مدیریت مدارس پیشنهاد می‌گردد که:

- ساز و کارهای لازم برای بنیان نهادن سیستم پاداش، همچنین اصلاح آیین نامه‌ها و رویه‌های تخصیص این پاداش‌ها اتخاذ شود تا تحقق پاداش از طریق عملکرد که یکی از مولفه‌های راهبردها و اقدامات است پیاده سازی شود.

- فاصله گرفتن از ارزش‌های سنتی و تشویق ارائه راه حل‌های جدید از راه ارائه پاداش به افکار نو می‌تواند به عنوان راهکار ارائه گردد. زیرا اگر مدیران در ازای دستیابی به هدف تعیین شده کارکنان را مورد تشویق قرار دهند، آنها ادراک بهتری از عدالت سازمانی خواهند داشت.

- در مورد پاداش‌ها، به عادلانه و منصفانه بودن پاداش‌ها بر اساس کیفیت کارها و میزان تلاش و هم چنین تشویق کارکنان توجه کنند.

طبق نتایج یکی از ابعاد دیگر مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی "شرایط زمینه‌ای" است. لذا جهت تقویت قوانین و مقررات و کاهش فساد اداری در مدیریت مدارس پیشنهاد می‌گردد که:

- تدابیری برای شفافیت در پرداخت‌ها و رفع هرگونه شبهه اندیشید. برای این کار باید آموزش‌هایی را در زمینه قوانین کار و نظام حقوق و دستمزد و آیین نامه‌های مرتبط با آن برای کارکنان

پیشنهادهای پژوهش

پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های پژوهش

طبق نتایج "شرایط علی" یکی از ابعاد مدل رهبری عدالت برای سوق دادن مدیران به سمت بروز رفتارهای عادلانه شناخته شده است. لذا پیشنهاد می‌گردد که:

- در انتصاب مدیران مدارس ابتدایی، علاوه بر پیش‌شرط‌های شغلی و پایه‌های شخصی، از آزمون‌های رفتاری بهره‌گیری شود و رفتارهایی چون دوری از تعصب، غرور و جاه‌طلبی، همراهی حرف و عمل، پرهیز از شعارزدگی، تعهد به عدالت و ... لحاظ گردد.

- مدیران باید دیدگاه انسانی به کارکنان خود داشته باشند و از کنترل کردن آنها به طور دائم پرهیزند.

- یکی دیگر از مولفه‌های شرایط علی، شرایط سازمانی است که در بروز رفتارهای عادلانه مدیران مدارس ابتدایی مؤثر است. لذا باید به عوامل سازمانی مانند نیاز به همکاری کارکنان، محیط کاری مطلوب و نگهداری و حفظ کارکنان در مدارس توجه شود.

- به دلیل وجود توانایی‌های مختلف در افراد گوناگون، همکاری کارکنان باعث انجام بهتر کارها می‌شود. بنابراین مدیران مدارس باید مقدمات کار را فراهم نموده و انجام آن را بر اساس تفویض اختیار کارکنان واگذار نمایند.

یکی از ابعاد اصلی مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی "پدیده رهبری عدالت محور" است که طبق نتایج در مدارس ابتدایی در حد مطلوب است. لذا جهت تقویت مولفه‌های آن پیشنهاد می‌گردد که:

- به مدیران مدارس توصیه می‌گردد که در هنگام اجرای رهبری عدالت محور، تمامی اجزای فرایندی الگو شامل "الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی، حمایت از طریق ارتباطات دو جانبه، تقویت رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری" را مدنظر قرار داده و

- Sadeghi, Zeinab (2012). Investigating the leadership styles of primary school principals from the perspective of principals and teachers. *Management on Organizational Training*, No. 1, 188-157
5. Maleki, Sadegh, Pourheidar, Rahimeh (1387). Assessing the job motivation of teachers according to the leadership style of principals in schools. *Journal of Educational Sciences*, First Year, No. 1, 146-127
6. Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2016). *Learning Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
7. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134
8. Salehi, Keyvan, Bazargan, Abbas, Sadeghi, Nahid, Shokouhi Yekta, Mohsen (1394). Phenomenological analysis of the perception and lived experience of primary school teachers of the strengths and weaknesses of the descriptive evaluation program. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*
9. Cranston, N., Mulford, B., Keating, J., & Reid, A. (2010). Primary school principals and the purposes of education in Australia: Results of a national survey, *Journal of Educational Administration*, 48 (4), 517-539.
10. Arabi, Seyed Mohammad, Fayyazi, Marjan (1389). Qualitative research strategy in the field of management. *Journal of Strategy*, No. 54, 242-225
11. Farhangi Ali Akbar, Safarzadeh Hossein (2008). Research methods in the humanities with a view to dissertation writing. Tehran: Payam Pouya
12. Kazemi, Davood (1394). Develop a conceptual framework to measure the components affecting the city's resilience to earthquake crisis. PhD Thesis in Urban Planning, Faculty of Art and Architecture, Islamic Azad University, Science and Research
13. Bakhshi, Hamed (1385). Introduction to Content Analysis Technique. Mashhad: Khorasan Razavi Art Center

- فراهم آورد. زیرا یکی از دغدغه‌های کارکنان مدارس، دریافتی است.
- یکی از عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه در مدارس، عایدات و پاداش‌های غیرمادی است. لذا پیشنهاد می‌گردد که پاداش‌ها باید بر مبنای شایستگی و لیاقت افراد باشد نه بر مبنای رابطه با مدیران و فامیل‌گرایی.
- طبق نتایج یکی از ابعاد مرتبط با مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی "شرایط مداخله‌گر" است. لذا جهت تقویت یا کاهش مولفه‌های آن در مدیریت مدارس پیشنهاد می‌گردد که:
- کارکنان مدارس بدون توجه به تفاوت‌های آنان محترم شمرده و تکریم شوند، خدمت به آنان با توجه به نیازهای سطح بالایشان برنامه‌ریزی شود.
- عوامل متعددی لزوم آموزش شغلی و یادگیری مستمر مدیران را مطرح می‌کنند. یکی از این عوامل تغییر در مدیریت مدارس است که نیاز به آموزش و یادگیری را به وجود می‌آورد. لذا شرکت مدیران مدارس ابتدایی در دوره‌های تخصصی (شغلی) برای افزایش کارایی و اثربخشی الگوی رهبری عدالت محور ضروری است
- یکی از ابعاد مرتبط با مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی "پیامدها" است. طبق نتایج اهتمام به اجرای درست راهبردهای رهبری عدالت محور، برای مدیران مدارس رابطه مبتنی بر اعتماد و احساس رضایت و ارزشمندی در کار؛ برای پیروان بهبود بهره‌وری، توانمندسازی، ارتقای رفتار شهروندی سازمانی، و برای مدارس انتقادات و پیشنهادات سازنده و افزایش بازخورد سازمانی مناسب را در پی خواهد داشت. لذا پیشنهاد می‌گردد که:
- راهبردها و اقدامات رهبری عدالت محور بیش از گذشته در مدیریت مدارس مورد توجه قرار گیرد.
- همچنین اگر مدیران مدارس در جهت کسب مزیت رقابتی به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان بپردازد، در واقع جوی نوآور ایجاد کند توانمندی کارکنان افزایش یابد.
- ایجاد یک پل ارتباطی مستقیم بین کارکنان و مدیران بدون گذر از فیلترهای سلسله‌مراتبی نظیر صندوق پیشنهادات و انتقادات سازنده منجر به افزایش نظارت و بهبود اجرای قوانین شده و بستر اجرای عدالت هموار گردد.

## References

1. Sheikhi, Ayub, Ismailpour Zanjani, Saeed, Khatial, Hossein (2015). "Investigating the effect of leadership style on the implementation of employee learning culture". *Management Research in Iran*, 20 (4), 192-171
2. Karami, Fatemeh (1398). Evaluating the learning culture of elementary school principals in Tehran. Master Thesis in Educational Management, Al-Zahra University
3. Abdullahi, Bijan, Sadin, Ali Akbar (1390). Assessing the readiness of primary school principals to change from educational supervision to educational leadership. The first national conference on education in Iran 1404, Heran, Research Institute for Science, Technology and Industry Policy
4. Turani, Haidar, Aghaei, Amir, grandson of Ibrahim, Abdolrahim,