شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در مدیریت ستادی وزارت آموزش و پرورش با تکنیک تحلیل مضمون و دیمتل*

علی‌رضا سلطانی‌فرد[۱] ◉ دکتر امیرحسین محمدداودی[۲] ◉ دکتر نادرقلی قورچیان[۲]

چکیده: این مقاله از نظر هدف کاربردی و از نظر روش انجام پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) بوده است. برای انجام دادن این پژوهش علاوه بر مطالعهٔ اسنادی، از تکنیک تحلیل مضمون با نرم افزار MAXQDA12، برای شناسایی عوامل و مؤلفه‌ها استفاده شده است. جامعه آماری کیفی در این پژوهش ۱۴ نفر از خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و مدیریت فرهنگی، همچنین مدیران ارشد با تجربه و دارای سابقه کار بالا در وزارت آموزش و پرورش بودند. جامعه آماری بخش کمی نیز ۲۱ نفر از خبرگان با تجربه حوزه رهبری اخلاقی بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. پس از انجام دادن مصاحبه‌ها مضامین پایه و سازمان‌دهنده استخراج شدند. در بخش کمی برای تعیین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ابعاد رهبری اخلاقی از روش دیمتل با نرم‌افزار Excel 2016 استفاده شده است. با توجه به مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، پنج بعد (رفتارهای اخلاقی، تعاملات اخلاقی، اخلاق فردی، شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی و نهادینه‌سازی شعائر دینی) و ۳۱ مؤلفه (مضامین پایه) برای رهبری اخلاقی در مدیریت ستادی وزارت آموزش و پرورش استخراج شدند. پس از آن با تکمیل پرسشنامه مقایسات زوجی ابعاد تأثیرگذار و تأثیرپذیر، مشخص شد. ابعاد نهادینه‌سازی شعائر دینی، رفتارهای اخلاقی، تعاملات اخلاقی و شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی از ابعاد تأثیرگذار بر بُعد اخلاق‌فردی‌اند که بیشترین تاثیرپذیری را دارا هستند.

کلید واژگان: رهبری، رهبری اخلاقی، مدیریت ستادی، وزارت آموزش و پرورش

☑ تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۶ ☑ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۷/۱۸

* *این مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول است.*

۱. دانش‌آموخته دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
Email: a.soltanifard@yahoo.com

۲. **نویسنده مسئول:** دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.
Email: adavoudi@iau-saveh.ac.ir

۲. استاد و مدیر گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
Email: naghourchian@Srbiau.ac.ir

مقدمه

رهبری اخلاقی [1] یکی از زیرشـــاخه‌های رفتارهای اخلاقی اســـت که اخیراً در سازمانها به امری مهم تبدیل شـــده است. رهبران اخلاقی افرادی پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و درستکار شناخته می‌شوند که تصمیمهای متعادل و مناسب می‌گیرند و غالباً در زمینه اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می‌کنند. آنان معیارهای اخلاقی شـــفاف را تنظیم می‌کنند و پاداش و تنبیه را به‌کار می‌گیرند، تا محیطی ســـالم، با بهره‌وری بالا در ســـازمان ایجاد کنند (کاظمی و حیدری، ۱۴۰۰). رهبری در ســـازمانهای امروزی، جایگاه و ارزش حیاتی دارد، به‌ویژه وظیفه رهبری اخلاقی در ســازمانهای آموزشـی برجسـته‌تر اسـت، زیرا رهبری اخلاقی از مهم‌ترین عوامل ارتقای فرهنگ یادگیری ســـازمانی [2]، تفکر سیســـتمی [3]، نوآوری و ظرفیت انطباق‌پذیری [4] ســـازمان (علیمحمدی و همکاران، ۱۴۰۰) و تعهد و توانمندســـازی [5] کارکنان (ایگناتســـکو [6] و همکاران، ۲۰۲۱) اســـت. رهبران اخلاقی مســـئولیتها، انتظارات و اهداف عملکردی را روشـــن می‌کنند، به‌طوری که زیردســـتان می‌دانند از آنها چه انتظاری می‌رود و چه موقع عملکردشان به حد انتظار می‌رســـد (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۵). اقتضای این ســـبک رهبری، توســـعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتار کارکنان و نیز اجرای مؤثر اســـتانداردهای اخلاقی در رفتار آنان اســـت. رهبران از طریق رفتار اخلاقی، اعتماد و وفاداری پیروانشـــان را به زیردســـتان خود منتقل می‌کنند، از پاداش و تنبیه برای تشـــویق رفتار مطلوب بهره می‌گیرند و به‌عنوان الگوهای نقش اخلاقی برای پیروان عمل می‌کنند (علیمحمدی و همکاران، ۱۴۰۰). رهبری اخلاقی با ایجاد ارزشها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به‌منظور تحقق بخشـــیدن به سلامت سازمانی، صداقت و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزشها و نگرشها در رفتارها، عمل کردن به ارزشـــها در تصمیم‌گیـــری و رفتار عادلانه در هر موقعیت را تشـــویق می‌کند (الجبور [7]، ۲۰۲۰). برخی گفتمان اســـلامی را بر پایه چندین ارزش متعالی معرفـــی کرده‌اند که بر روش زندگی، اندیشـــه و عمل افراد حاکمیت دارد. این ارزشهای متعالی عبارت‌اند از: برابری و عدالت اجتماعی، عدل، رأفت و شـــفقت، درستکاری و اعتقاد صحیح، خودکنترلی، احترام به مالکیت شخصی و رشد شخصی از طریق آموختن مداوم (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین رهبران اسلامی با تمسک به قرآن و سنت می‌توانند رهبری مورد تأیید اسلام را بشناسند و همین امر تفاوت رویکرد اسلامی با سایر رویکردها است، چرا که این‌رویکرد با اتکای به قرآن و سنت و کلام معصومان است نه ساخته دست بشر و تجربه عملی وی. خداوند نیز هدف رسالت همه انبیای الهی و پیامبر اکرم(ص) را هدایت انسانها می‌داند و در این‌باره

1. Ethical leadership
2. Organizational learning
3. Systematic thinking
4. Adaptability
5. Empowerment
6. Ignatescu
7. Aljbour

در آیه ۹ سوره صف می‌فرماید: «او کسی است که رسول خود را به هدایت و دین حق فرستاد تا او را بر همه ادیان غالب سازد، هر چند مشرکان اکراه داشته باشند.» همچنین پروردگار در قرآن‌کریم سوره قلم آیه ۴ از خُلق حضرت محمد(ص) به عظمت و نیکی یاد می‌کند:«و تو اخلاق عظیم و برجسته‌ای داری» و نیز در سوره احزاب آیه ۲۱ رسول گرامی اسلام را الگوی نیکو برای مسلمانان در همه زمینه‌ها معرفی می‌کند: «برای شما در زندگی رسول خدا سرمشق نیکویی است برای آنها که امید به رحمت خدا و روز رستاخیز دارند و خدا را بسیار یاد می‌کنند» (مشایخی و همکاران، ۱۳۹۹). اخلاق در اسلام به‌ویژه برای رهبری دارای اهمیت بسیار است. علاوه بر آنکه اخلاق از ارکان اسلام و در ردیف عقاید به‌شمار می‌آید، عامل پیوند انسان به پروردگار و همانا این پیوند مقصود اصلی در ایجاد انسان است. اخلاق بزرگترین کمال آدمی است و تمامیت کمالات رهبر وابسته به اخلاق است. رهبری کامل نمی‌شود مگر آنکه در مسیری گام بردارد که خدای متعال در شریعت اسلام برای او ترسیم کرده است و این راه همان اخلاق اسلامی است. از این‌رو رهبران که می‌باید انسانهای کامل از دیدگاه قرآن باشند، لازم است راهی را بپیمایند که پیامبران و جانشینان آنها در ارائه آن کوشش کرده‌اند. دیگر آنکه آیین مقدس اسلام در تمام زمینه‌ها، چه در مسائل اجتماعی (اعم از نظام خانوادگی و اصول فردی) و چه در مسائل اقتصادی و سیاسی و غیرآن جز با شیوه اخلاقی که دین اسلام برآن استوار است، تمام و کامل نمی‌شود. درک این مطلب از این سخن رسول اکرم(ص) و موارد مشابه آن برای ما میسر است، چنانکه حضرت می‌فرماید: «انما بعثت لاتمم مکارم‌الاخلاق»؛ به راستی که من برای به کمال رساندن مکارم اخلاق مبعوث شده‌ام (طبرسی، ۱۳۶۵). از این رو اخلاق در آیین اسلام اهمیتی والا می‌یابد به‌خصوص آنکه پیامبر گرامی اسلام نخستین معلم اخلاق و الگوی نمونه آن شمرده می‌شود. خداوند متعال در توصیف آن حضرت فرموده است: «برای شما اگر به خدا و روز قیامت امید دارید و خدا را فراوان یاد می‌کنید، شخص رسول‌الله، رهبری پسندیده است». همچنین ائمه اطهار(ع) پس از رسول اکرم (ص) نمونه‌هایی زنده از اخلاق نیکو و شیوه برتر زندگی بوده‌اند که صفحات تاریخ اسلام را به وجود خویش آراسته‌اند. سیره و شیوه زندگی آن بزرگواران بی‌تردید آینه تمام نمای پیامبر اکرم (ص) بوده است. چنان که خداوند متعال درباره آنان فرموده است: «جز این نیست که خدا می‌خواهد پلیدی را از شما اهل بیت دور کند و شما را پاک دارد» (کرمی و همکاران، ۱۳۹۶).

رفتارهای اخلاق- مدار رهبران و مدیران سازمانهای آموزشی الگویی مناسب برای اعضای سازمان است که بر ادراک افراد و سازگاری آنان اثر می‌گذارد. رهبری اخلاقی به‌مثابه یک رویکرد نوین در چشم‌انداز رهبری پا به عرصه ظهور گذاشته و با اولویت قرار دادن اخلاقیات در سازمان، زمینه را برای ایجاد و ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی فراهم کرده است (آرنولد[1] و همکاران، ۲۰۱۹).

1. Arnold

اخلاق سازمانی[1] در مدرسه موضوع بسیار مهم و حیاتی است که سبب بهبود مشکلات سازشی و سازگاری دانش‌آموزان می‌شود و می‌تواند از طریق رهبری اخلاقی اثربخش مدیران مدارس انجام گیرد. دانش‌آموزان در سالهای مختلف کودکی و نوجوانی، بخش زیادی از ساعات زندگی خود را در مدرسه سپری می‌کنند، یعنی سنی که الگوپذیری و شکل‌گیری شخصیت آنها در اوج است. هرگونه رفتار و گفتار معلمان و مدیران در مدرسه، می‌تواند به مانند یک کد رفتاری برای دانش‌آموزان باشد، کدهایی که تبدیل به مفاهیم معنادار می‌شوند و رفتارهای آنان را شکل می‌دهند (باکالار[2]، ۲۰۱۹). رهبران آموزشی با ترغیب ذهنی، حمایت از معلمان، برقراری عدالت و انصاف، ارتقا و بهبود روابط میان افراد، وضوح نقش اهداف و مقاصد مدارس و تسهیم قدرت و اختیار[3] میان معلمان، تأثیری مثبت و تأمل‌برانگیز بر توسعهٔ سازمان یادگیرنده در مدارس می‌گذارند. بنابراین می‌توان گفت که مدیران آموزشی با رهبری اخلاقی، مشارکت دادن معلمان در امور مدرسه، تشویق آنان به یادگیری و تبادل دانش با یکدیگر، الگوی اخلاقی بودن و حاکم کردن محیط اخلاقی و حمایتی در مدارس می‌توانند سازمان یادگیرنده را در مدارس ارتقا دهند. در مجموع می‌توان گفت که برای حرکت به سوی الگوی سازمان یادگیرنده، وجود رهبر اخلاقی ضروری است. رهبران اخلاقی می‌توانند مانند الگویی مناسب در سازمان عمل کنند و سایر کارکنان را به یادگیری تشویق کنند و منشأ تغییرات باشند. آنها می‌توانند با ایجاد فرصتهای یادگیری و تسهیم قدرت میان کارکنان، یادگیری سازمانی را بهبود بخشند (فرزانه و همکاران،۱۳۹۵). با بررسی مطالعات صورت گرفته مشخص شد که اگرچه بعضی از ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی میان جوامع مختلف یکسان است، اما تعداد دیگری از ابعاد و مؤلفه‌ها در میان فرهنگهای متفاوت از اهمیتی یکسان برخوردار نیست. از طرف دیگر آموزش و پرورش مهم‌ترین و تأثیرگذارترین نهاد در توسعه و پیشرفت هر کشوری است و همه صاحب‌نظران بر لزوم توجه به رهبری اخلاقی در آموزش و پرورش تأکید دارند. مسئله اساسی که پژوهشگر با آن مواجه است، ابهام در ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری اخلاقی در مدیریت ستادی وزارت آموزش و پرورش است. بنابراین پژوهشگر در تلاش است با توجه به اسناد بالادستی از جمله سند تحول آموزش و پرورش، مطالعات انجام شده و نظر خبرگان و مسئولان ستادی وزارت آموزش و پرورش نسبت به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری اخلاقی در آموزش و پرورش اقدام نماید.

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش براساس مبانی وجودی انسان اقدام به معرفی ابعاد و ساحتهای تربیتی ششگانه برای انسان کرده است که عبارت‌اند از: ساحت تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی، ساحت تربیت اجتماعی و سیاسی، ساحت تربیت زیستی و بدنی، ساحت تربیت زیبایی‌شناختی و هنری، ساحت تربیت اقتصادی و حرفه‌ای، ساحت تربیت علمی و فناوری (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۸).

1. Organizational ethics
2. Bakkalár
3. Sharing power and authority

ســـاحت تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی که بخشـــی از جریان تربیت رسمی و عمومی است، ناظر به رشـــد و تقویت مرتبه قابل‌قبولی از جنبه دینی و اخلاقی حیات طیبه در وجود متربیان و شـــامل همهٔ تدابیر و اقداماتی است که برای پرورش ایمان و التزام آگاهانه و اختیاری متربیان نسبت به مجموعه‌ای از باورها، ارزشـــها، اعمال و صفات اعتقادی، عبادی و اخلاقی و در راستای تکوین و تعالی هویت دینی و اخلاقـــی ایشـــان صورت می‌پذیرد. لذا قلمرو و ســـاحت تربیت اعتقادی، عبـــادی و اخلاقی، ناظر به خودشناسی و معرفت نسبت به خداوند متعال، معاد، نبوت و پذیرش ولایت رهبران دینی، پیامبر(ص) و ائمه معصومین(ع) و پیروی از ایشان به‌عنوان برترین انسانهای طول تاریخ است (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۸). برای درک مفهوم رهبری مبتنی بر اخلاق و تأثیر آن بر خروجیها و عوامل سازمان، پژوهشهایی صورت گرفته که محوریت اصلی آنها، بررسی چیستی ماهیت رهبری اخلاقی و چگونگی ایجاد رویکرد اخلاقی در رهبران بود (دمیرتاس و آکدوگان[1]، ۲۰۱۵). بر این اساس، بسیاری از پژوهشها به شناسایی مفهوم رهبری اخلاقی از دیدگاه پیروان در ســـازمان پرداخته‌اند تا برمبنای نظرات و انتظارات پیروان از رهبـــری اخلاقی، صفات و ویژگیهایی را معین کنند که به شـــکل‌گیری رهبری اخلاق- مدار منجر می‌شود (میر[2] و همکاران، ۲۰۱۲). یکی از پژوهشهایی که به ایجاد چنین دیدگاهی در رهبری اخلاقی منجر شـــده پژوهش براون و تروینو است. آنان از نخستین افرادی بودند که رهبری اخلاقی را به‌منزلهٔ یک ســـبک مســـتقل در نظر گرفتند (دیون[3]، ۲۰۱۲: ۶). تروینو[4] و همکاران (۲۰۰۰) به بررسی مفهوم رهبری اخلاقی پرداخته و بیان کردند که ارکان رهبری اخلاقی عبارت است از ترکیب «یک فرد اخلاقی و یـــک مدیر اخلاقی». رهبر اخلاقـــی به‌عنوان یک فرد اخلاقی، دارای ویژگیهایی مانند درســـتکاری، صداقت و قابل اطمینان بودن اســـت. در ادامه کالشـــوون و همکاران (۲۰۱۱) با بررسی ادبیات رهبری اخلاقی و تجمیع پیشنهادهای پژوهشگران برای رهبری اخلاقی هفت بعد را در نظر گرفتند که شامل مردم‌گرایی، انصاف، تســـهیم قدرت، دغدغه برای بقا، رهنمودهای اخلاقی، وضوح نقش و صداقت بود (کالشوون[5] و همکاران، ۲۰۱۱). با توجه به اهمیت ارتقای رهبری اخلاقی در میان مدیران وزارت آموزش و پرورش، شـــواهد حاکی از آن اســـت که موضوع رهبری اخلاقی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و مطالعات انجام شـــده در این زمینه نشـــان‌دهندهٔ پایین بودن میزان توجه به رهبری اخلاقی در نظام آموزش و پرورش کشور است. براساس پژوهش کاظمی و حیـــدری (۱۴۰۰) میـــان رهـــبری اخـــلاقی، مشروعیت ســـازمانی، ریاکاری ســـازمانی و نتایج مربـــوط به کار معلمان رابطه وجود دارد. نتایج حاصل از این پژوهش نشـــان داد که میان مشـــروعیت ســـازمانی و رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی از نظر معلمان مدارس آباده رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین میان ریاکاری ســـازمانی با ابعاد نتایج

1. Demirtas & Akdogan
2. Mayer
3. Dion
4. Trevino
5. Kalshoven

مربوط به کار معلمان (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزه در کار و رفتار شهروندی سازمانی) رابطه‌ای منفی و معنادار وجود دارد. تاکنون در پژوهشـــهای گوناگون، رهبری اخلاقی مدیران مورد بررسی قرار گرفته اســـت و برخی از آنها در پی یافتن راهکارهایی برای نهادینه‌کردن مؤلفه‌های اخلاقی در مدارس و ادارات آموزش و پرورش، راههای ارتقا و فهم مؤلفه‌های اخلاقی و بررسی تأثیر آمـوزش برای ایجـاد این روحیه بـوده‌اند. اما با وجـود مطالـعات گـوناگون در ایـن حـوزه، در هیچ مطالعه‌ای به‌طور مستقیم به ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در میان مدیران ستادی وزارت آموزش و پرورش اشاره نشده است. با بررسیهای متفاوت مشخص شـــده که پژوهشهایی گوناگون تلاش برای ارائه مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری اخلاقی به‌صورت عام داشته‌اند. علیمحمدی و همکاران(۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «تدوین و ارزیابی مدل رهبری اخلاقی در ســـازمان آموزش و پرورش اســـتان فارس: رویکرد ترکیبی» به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس پرداخته‌اند. یافته‌ها براساس شبکه مضامین رهبری اخلاقی سازمان آموزش و پرورش فارس در بخش کیفی شامل ۴ مضمون فراگیر و ۱۳ حیطه دانشـــی، خود مراقبه‌ای، آگاهیهای اخلاقی، ذاتی، نظارتی، هدایتگری، ارتباطی، تسهیم قدرت، مردم‌سالاری، استعدادپروری، هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی، ارزش‌شناختی (مضامین سازمان‌دهنده) و هـــر یک نیز دارای مؤلفه‌های گوناگون (مضامین پایه) بودند که ۲۴۹ مضمون پایه را درباره رهبری اخلاقی کشف کرده‌اند. یافته‌های بخش کمی نتایج بخش کیفی را تأیید کردند. همچنین زیمانسکی و اولشوســـکا[1] (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «آموزش اخلاق رهبری یا آموزش رهبری اخلاقی؟ آموزش رهبری در زمینه آموزش اجرایی لهســـتان» بیان داشته‌اند که رهبری اخلاقی سنگ بنای یک سازمان مسئولیت‌پذیر اجتماعی است. با این حال، سازمانهایی که در اقتصادهای در حال گذار فعالیت می‌کنند، ترکیبی گیج‌کننده از فشـــارهای نهادی قدیمی و جدید را تجربه می‌کنند. از این‌رو، رهبران اخلاقی با یک معضل اخلاقی رو به‌رویند: آیا باید از همه قوانین، ارزشها و باورها پیروی کنند یا به‌طور هدفمند از برخی از آنها سرپیچی کنند. اگر آنها انتخاب اشتباهی داشته باشند، شرکت آنها از یک نقطه ضعف رقابتـــی رنج خواهد برد. رهبرانی که در برنامه‌های آموزشـــی اجرایی ثبت نام می‌کنند، مشـــاوره‌هایی متفاوت دریافت می‌کنند. در این پژوهش، نویســـندگان چالشهای آموزش رهبری اخلاقی را در زمینه اقتصاد لهســـتان تحلیل می‌کنند. همچنین گوچن[2] (۲۰۲۱) در پژوهشـــی با عنوان «رهبری اخلاقی در سازمانهای آموزشـــی: یک مطالعه بین فرهنگی» به بررسی این موضوع پرداخت که چگونه مربیان فرهنگهای شرقی و غربی، رهبری اخلاقی را تعریف می‌کنند و چه ویژگیهایی را با رهبری اخلاقی مرتبط می‌کنند. این مطالعه همچنین نمونه‌های اخلاقی مربیان را بررســـی می‌کند و سعی می‌کند پاسخ دهد که آیا رویدادهای مهمی مانند کووید-۱۹، فناوریهای پیشرفته و مهاجرت، ادراکات اخلاقی آنها را تغییر

1. Szymanski & Olszewska
2. Göccen

داده‌انـــد یا خیر و در نهـــایت، واکنشهـای آنهـا به رفتار غـیراخلاقی را بـررسی می‌کند. بـا تـوجه به مطالعات انجام شده در زمینه رهبری اخلاقی مشخص شده است که بیشتر این مطالعات از طریق برهان خلف به اثبات ابعاد و مؤلفه‌ها پرداخته‌اند. به‌این‌معنا که بیشتر به نبایدهای انجام در زمینه‌های اخلاقی پرداخته و از این نتایج به بایدهای رهبری اخلاقی پرداخته‌اند. در نتیجه در هیچ کدام از این پیشینه‌ها و مبانی نظری اثری از شناســـایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی به منزله چراغ راهی برای دستیابی به اهداف سازمانی نیست. از این‌رو، در این پژوهش ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی براساس نظر مدیران ستادی وزارت آموزش و پرورش شناســـایی و میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آنها بررسی شده است. در همین راستا دو سؤال مطرح شده است که ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی از نظر مدیران ستادی وزارت آموزش و پرورش کدام‌اند و کدام یک دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بیشتری‌اند؟

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) اســـت. در مرحلهٔ کیفی با استفاده از ادبیات تحقیق و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مؤلفه‌های اولیه از روش تحلیل مضمون شناسایی شده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل تمامی افراد خبره در زمینه رشته‌های مدیریت آموزشـــی و فرهنگی و همچنین مدیران ارشـــد وزارت آموزش و پرورش دارای مدرک تحصیلی مرتبط یـــا دارای مقاله، کتاب، تألیف و همچنین تدریس در این زمینه بودند. معیارهای ورود به مطالعه عبارت بودند از: خبرگان با حداقل ســـه سال تجربه فعالیت در دانشگاه در زمینه مدیریت آموزشی و فرهنگی، متخصصـــان با حداقل تحصیلات دکتری در زمینه‌های مدیریت فرهنگی، آموزشـــی و عناوین مرتبط با پژوهش و مدیران ارشـــد وزارت آموزش و پرورش. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند بود. روایی بخش کیفی از طریق نظر خبرگان به شـــیوه روایی صوری از طریق سه‌سوســـازی (مبانی نظری، نظر خبرگان و تأیید اســـاتید راهنما و مشـــاور) و بخش پایایی با ضریب کوپا (۰/۸۳) ارزیابی شـــد و در هر دو حالت مـــورد تأیید قـــرار گرفت. همچنین روایـــی و پایایی با توجه بـــه جدول فلینت و همـــکاران (۲۰۰۲) با مؤلفه‌هـــای اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، عمومیت، راســـتی، تطابق، فهم، تعمیم و کنترل مورد ارزیابی قرار گرفت و تأیید شدند. در بخش کمی برای گردآوری داده‌ها، با بهره‌گیری از پرسشـــنامه ماتریسی برای بررســـی متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر به روش تصمیم‌گیری مقایسات زوجی (Dematel) از ۲۱ نفر از اساتید و خبرگان با مدرک دکتری در رشته‌های مرتبط که دارای مقاله یا کتاب در این زمینه بودند، براســـاس روش هدفمند اســـتفاده شد. به‌طورکلی حجم نمونه در روشهای تصمیم‌گیری چندمعیاره ۵ الی ۳۰ نفر پیشـــنهاد شده اســـت (حبیبی و آفریدی، ۱۴۰۱). نمونه‌گیری در این روش به‌صورت گلوله برفی بوده است. این روش زمانی مناسب است که اعضای یک گروه یا جامعه به سادگی قابل مشخص شدن نباشند. در این روش پژوهشگر ابتدا افرادی را شناسایی می‌کند و پس از

دریافت اطلاعات از آنها می‌خواهد که فرد یا افراد دیگری را به وی معرفی کنند. این روش همچنین برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه خاص نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (حبیبی، ۱۴۰۰). مصاحبه‌ها در فواصل زمانی تابستان و پائیز ۱۴۰۰ انجام شده است. میانگین زمانی مصاحبه‌ها ۷۳ دقیقه بود. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، به‌منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون همزمان با گردآوری داده‌ها استفاده شد. به این‌ترتیب که پس از انجام دادن مصاحبه‌ها ابتدا متن نوارها پیاده شد. پس از آن یک نسخه از کدهای استخراج‌شده برای مصاحبه‌شونده ارسال و تأیید شد. به‌منظور آشنایی با داده‌ها و غرق شدن، داده‌ها چندین مرتبه بازخوانی شدند و مضامین اولیه شناسایی و مضامین اولیه مشابه در یک طبقه کنار هم قرار گرفتند و طبقات اولیه شکل گرفت. این طبقات درهم ادغام شده و درونمایه‌ها را تشکیل دادند. همچنین برای اطمینان از صحت داده‌های گردآوری شده، درگیری طولانی‌مدت و عمیق داده‌ها وجود داشت و دو پژوهشگر دیگر به جز پژوهشگران اصلی، در تحلیل داده‌ها مشارکت داشتند. پژوهشگران دست‌نوشته‌ها را برای تأیید کدگذاری و طبقات چندین بار خواندند و برای افزایش تأییدپذیری مجدداً به مشارکت‌کنندگان مراجعه کردند. داشتن حداکثر تنوع در نمونه‌گیری و دیدارهای طولانی، روش دیگر برای افزایش اعتبار داده‌ها بود. مضامین و طبقات فرعی از مصاحبه اولیه شکل گرفت و به‌تدریج کاهش داده‌ها در تمام واحدهای تحلیل (مضامین) ادامه یافت تا درونمایه‌ها ظهور یافتند. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافتند. تحلیل محتوای کیفی با نرم‌افزار MAXQDA12 انجام شد. تصمیم‌گیری مقایسات زوجی (Dematel) روشی است که برای بررسی اثر هر یک از متغیرها روی متغیرهای دیگر و تشخیص مؤلفه‌های اثرگذار و اثرپذیر در متغیر مورد نظر به‌کار می‌رود تا اهداف کلی پژوهش امکان‌پذیر شود. مدل تصمیمات زوجی می‌تواند ارتباط میان شاخص را که به‌صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، تعیین کند. دیمتل با تجزیه معیارها در دو بخش تأثیرگذار و تأثیرپذیر به تحلیل ارتباط میان شاخصها می‌پردازد (گویدان[1] و همکاران، ۲۰۰۸). در این پژوهش رضایت و آگاهی مصاحبه‌شوندگان، حفظ اطلاعات هویتی و رعایت امانتداری در پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها به‌عنوان ملاحظات اخلاقی مدنظر قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش دو گروه خبره شرکت داشتند: گروه اول برای بخش کیفی و گروه دوم برای بخش کمی (دیمتل) که ویژگیهای جمعیت‌شناختی هرکدام به تفکیک در جداول شماره ۱ و ۲ آورده شده است.

1. Govidan

جدول ۱. آمار جمعیت‌شناختی بخش کیفی

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
محل خدمت	مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش	۶	تحصیلات	فوق‌لیسانس	۰	سن	پایین‌تر از ۳۹ سال	۱
							۴۰ تا ۴۵ سال	۲
	اعضای هیئت علمی رشته مدیریت آموزشی و مدیریت فرهنگی	۸		دکتری تخصصی	۱۴		۴۶ تا ۵۰ سال	۶
							بالای ۵۰ سال	۵
			جنسیت	زن	۲	سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۲
				مرد	۱۲		۱۱ تا ۲۰ سال	۲
							بالای ۲۰	۱۰

جدول ۲. آمار جمعیت‌شناختی بخش کمی

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
محل خدمت	اعضای هیأت علمی رشته مدیریت آموزشی و مدیریت فرهنگی و مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش	۲۱	تحصیلات	فوق‌لیسانس	۰	سن	پایین‌تر از ۳۹ سال	۱
							۴۰ تا ۴۵ سال	۴
				دکتری تخصصی	۲۱		۴۶ تا ۵۰ سال	۱۱
							بالای ۵۰ سال	۵
			جنسیت	زن	۵	سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۲
				مرد	۱۶		۱۱ تا ۲۰ سال	۶
							بالای ۲۰	۱۳

◉ سؤال اول: ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در مدیریت ستادی وزارت آموزش و پرورش کدام‌اند؟

برای پاسخ به این سؤال مصاحبه‌هایی با سؤالات نیمه‌ساختاریافته طراحی شد و با خبرگان امر و همچنین مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش مصاحبه به عمل آمد. از مجموع ۱۴ نفر مشارکت‌کننده در این تحقیق ۸ نفر عضو هیئت‌علمی در رشته‌های مدیریت آموزشی و مدیریت فرهنگی و ۶ نفر مدیران

ارشـــد وزارت آموزش و پرورش بودند که از این تعداد ۲ نفر با حفظ ســـمت عضو هیئت‌علمی نیز بودند (جدول شماره ۱). برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی از فرایند تحلیل محتوای کیفی استفاده و در این فرایند ۲۳۰ کد اولیه استخراج شد. با بازبینی متعدد و ادغام کدها براساس تشابه و طی چندین مرحله، در نهایت ۳۱ مؤلفه(مضامین پایه) برای رهبری اخلاقی (مطابق جدول شماره۳) استخراج شد.

در این پژوهش۱۲ منبع یافت شـــد که مستقیم به موضوع مورد بررسی پرداخته‌اند و مؤلفه‌هایی را برای این متغیر بیان کرده‌اند. همچنین مصاحبه‌شوندگان نیز مؤلفه‌هایی را معرفی کردند. در مجموع ۳۱ مؤلفه در این بخش استخراج شد. در گام بعد مؤلفه‌ها دسته‌بندی شدند و مشترکها در کنار یکدیگر و در زیر چتر یک بُعد قرار گرفتند (جدول شماره ۳).

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های ارتقای رهبری اخلاقی در وزارت آموزش و پرورش

ردیف	بُعد(مضامین سازمان دهنده)	مؤلفه (مضامین پایه)	نظریه‌پرداز	کد مصاحبه‌شونده
۱	رفتارهای اخلاقی	پایبندی به ارزشها و اصول‌اخلاقی	کاظمی و حیدری (۱۴۰۰)	I۱۰, I۶, I۵, I۱, I۷*
۲		توجه به منافع ذی‌نفعان گوناگون	یوسفی و همکاران (۱۴۰۰)	-
۳		توجه به عواقب و پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت اقدامات اخلاقی	-	I۳, I۴, I۱۱, I۵
۴		توجه به رفاه و سلامتی کارکنان	-	I۱۰, I۸, I۳
۵		مسئولیت‌پذیری	طیبی و همکاران (۱۴۰۰)	-
۶		دغدغه برای حفظ محیط‌زیست	کالشوون و همکاران (۲۰۱۱)	I۶, I۸, I۱۰, I۳, I۴
۷		خادمیت	حضرتی و معمار زاده (۱۳۹۳)	I۱۰, I۸, I۱, I۱۳, I۱۴
۸		حمایت و پشتیبانی از پیروان	خدائی و همکاران (۱۳۹۹)	-
۹		احترام گذاشتن به افراد	-	I۱۱, I۱۲, I۱۰, I۴
۱۰		برخورد باز و گشوده نسبت به‌کارکنان	-	I۱۱, I۹, I۱۴, I۴
۱۱		مدارا و برخورد منصفانه با کارکنان	-	I۶, I۱, I۲

جدول ۳. (ادامه)

ردیف	بُعد (مضامین سازمان دهنده)	مؤلفه (مضامین پایه)	نظریه‌پرداز	کد مصاحبه‌شونده
۱۲	تعاملات اخلاقی	بحث در مورد نحوهٔ تصمیم‌گیری	-	I۷, I۵, I۱, I۱۲
۱۳		توضیح روشن در مورد مفهوم تصمیم/ اقدام و موقعیت اخلاقی	-	I۱۱, I۸, I۴, I۹
۱۴		تشریح هنجارها، انتظارات و مسئولیتها	تاجدار و صفر محمدلو (۱۳۹۸)	-
۱۵		تدوین انتظارات اخلاقی مثبت	-	I۴, I۲, I۶
۱۶		تدوین وظایف افراد برای مشارکت در اهداف مسئولانه اجتماعی	-	I۱۰, I۹, I۱, I۶, I۱۱
۱۷		ارائه رهنمود و بازخوردهای اخلاقی در مواجهه با چالشهای اخلاقی	علیمحمدی و همکاران (۱۴۰۰)	I۶, I۸, I۱۰, I۳, I۴
۱۸		بیان صریح و شفاف در مورد ارزشها و هنجارهای گروه	-	I۳, I۱, I۵, I۴, I۶
۱۹	نهادینه‌سازی شعائر دینی	پاسخگوی اعمال خود بودن با توجه به آموزشهای دینی	-	I۶, I۱, I۲
۲۰		فرهنگ دینی شخص	زیمانسکی و اولشوسکا (۲۰۲۱)	I۱۱, I۷, I۱۰, I۳, I۸
۲۱	اخلاق فردی	داشتن وجدان کاری	-	I۱۰, I۹, I۱, I۶, I۱۱
۲۲		افزایش ظرفیت نقدپذیری	-	I۶, I۸, I۱۰, I۳, I۴
۲۳		فرهنگ پذیرش اشتباه	-	I۱۰, I۸, I۱, I۳, I۴
۲۴		تلقی‌کردن دانش‌آموزان به‌عنوان امانت	یوسفی و همکاران (۱۴۰۰)	-
۲۵		علاقه‌مند بودن به شغل	قنبری و عبدالملکی (۱۴۰۰)	I۲, I۶, I۱۰, I۹
۲۶		رعایت انضباط و دیسیپلین کاری	تاجدار و صفر محمدلو (۱۳۹۸)	-
۲۷		خوش‌اخلاقی و گشاده‌رویی	-	I۳, I۱۱, I۵
۲۸		داشتن عدالت و انصاف	بادله و همکاران (۱۳۹۹)، زنگ و زو[1] (۲۰۲۰)	-

1. Zeng & Xu

جدول ۳. (ادامه)

ردیف	بُعد (مضامین سازمان دهنده)	مؤلفه (مضامین پایه)	نظریه‌پرداز	کد مصاحبه‌شونده
۲۹	شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی	● توجه به پتانسیل و توان علمی افراد در انتخاب و استخدام	-	I۷, I۵, I۱, I۸
۳۰		● تجدیدنظر در شیوه‌های جذب معلمان و مدیران	-	I۱۱, I۸, I۴, I۹
۳۱		● استخدام نیروهای جدید مسلط به روشهای نوین آموزش و پژوهش	تاجدار و صفر محمدلو (۱۳۹۸)	I۴, I۲, I۶

* I به‌معنای متخصص (مصاحبه‌شونده) است.

با توجه به نتایج به‌دست آمده از جدول فوق برای ارتقای رهبری اخلاقی ۵ بُعد و ۳۱ مؤلفه استخراج شد.

شکل ۱. مدل مفهومی ارتقای رهبری اخلاقی در مدیریت ستادی وزارت آموزش و پرورش

◉ **سؤال دوم: ابعاد تأثیرگذار و تأثیرپذیر رهبری اخلاقی در مدیریت ستادی وزارت آموزش و پرورش کدام‌اند؟**

● فرایند تکنیک DEMATEL

❖ گام نخست. محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم (D)

در این گام میانگین نظرات خبرگان پژوهش در جدول ۴، قابل مشاهده است.

این جدول ادغام نظرات ۲۱ خبره براســـاس میانگین حسابی است. به‌عنوان مثال در سلول c۱۲ به‌صورت زیر محاسبه شده است.

جدول ۴. ماتریس ارتباط مستقیم (D) (میانگین نظر ۱۲ نفر از خبرگان)

۰ = بدون تأثیر ۱ = تأثیر خیلی کم ۲ = تأثیر کم ۳ = تأثیر زیاد ۴ = تأثیر خیلی زیاد	رفتارهای اخلاقی	تعاملات اخلاقی	اخلاق فردی	شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی	نهادینه سازی شعائر دینی
رفتارهای اخلاقی	۰/۰۰۰	۲/۱۴۳	۲/۷۱۴	۲/۲۸۶	۱/۷۱۴
تعاملات اخلاقی	۲/۰۰۰	۰/۰۰۰	۳/۴۲۹	۱/۸۵۷	۲/۲۸۶
اخلاق فردی	۱/۸۵۷	۲/۲۸۶	۰/۰۰۰	۲/۱۴۳	۱/۵۷۱
شایسته‌پروری و شایسته گزینی	۱/۸۵۷	۲/۵۷۱	۲/۵۷۱	۰/۰۰۰	۲/۰۰۰
نهادینه‌سازی شعائر دینی	۲/۴۲۹	۲/۰۰۰	۳/۰۰۰	۲/۴۲۹	۰/۰۰۰

❖ گام ۲. نرمال کردن ماتریس ارتباطات مستقیم

برای نرمال سازی ماتریس به‌دست آمده از روابط ریاضی با کمک فرمول نویسی در نرم‌افزار Excel استفاده شده است. یعنی ابتدا باید مجموع سطر و ستون ماتریس ارتباطات مستقیم را به‌دست آورد، سپس از میان اعداد مجموع، بیشترین مقدار را محاسبه کرد (جدول شماره ۵).

جدول ۵. مجموع سطر و ستون ماتریس ارتباطات مستقیم

	جمع سطر	جمع ستون
C۱	۸/۸۵۷	۸/۱۴۲۸۵۷
C۲	۹/۵۷۱	۹
C۳	۷/۸۵۷	۱۱/۷۱۴۲۹
C۴	۹/۰۰۰	۸/۷۱۴۲۸۶
C۵	۹/۸۵۷	۷/۵۷۱۴۲۹
Max	۱۱/۷۱۴۲۹	

سپس به‌منظور نرمال سازی همهٔ درایه‌های ماتریس ارتباط مستقیم (جدول ۴) را بر عدد ۱۱/۷۱۴۲۹ تقسیم می‌کنیم.

❖ گام ۳. محاسبه ماتریس روابط کل (T)

برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل براساس فرمول‌نویسی در نرم افزار Excel، ابتدا ماتریس همانی ($I_{۵*۵}$) تشکیل می‌شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم.

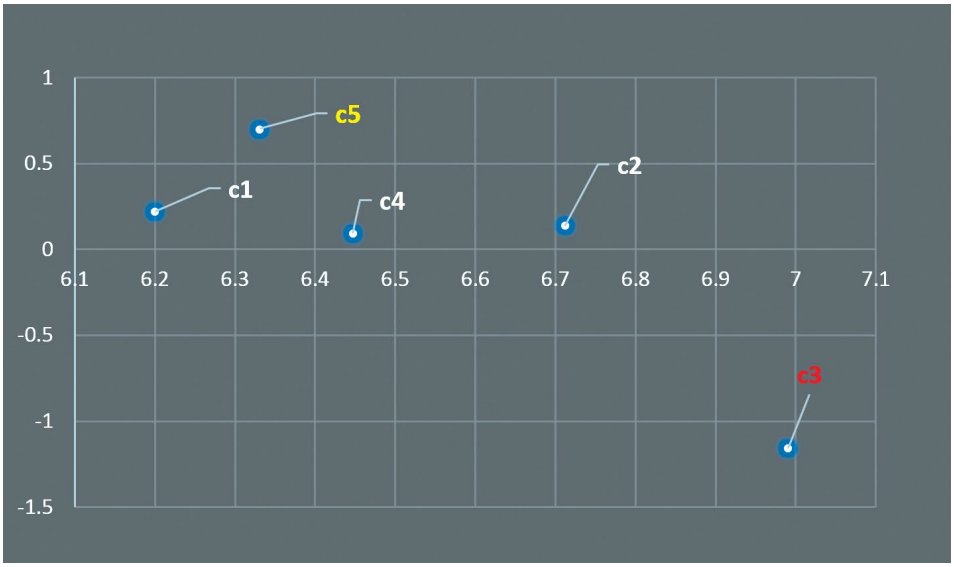
❖ گام ۴. تشکیل نمودار علی

برای تشـــکیل نمودار علی، مجموع سطرها (D) و مجموع ستونها (R) ماتریس روابط کل را به‌دست می‌آوریم، سپس D+R و D−R را محاسبه می‌کنیم.

جدول ۶. اهمیت وتأثیرگذاری معیارها

		D	R	D+R	D-R
رفتارهای اخلاقی	C۱	۳/۲۱۱۲۶۴	۲/۹۸۹۱۰۶	۰/۲۲۲۱۵۷	۶/۲۰۰۳۷
تعاملات اخلاقی	C۲	۳/۴۲۴۰۰۸	۳/۲۸۷۵۳۷	۰/۱۳۶۷۷۲	۶/۷۱۱۵۴۵
اخلاق فردی	C۳	۲/۹۱۷۸۹۲	۴/۰۷۲۷۸۶	-۱/۱۵۴۸۹	۶/۹۹۰۶۷۸
شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی	C۴	۳/۲۶۹۹۸۱	۳/۱۷۶۷۴۲	۰/۰۹۳۲۳۹	۶/۴۴۶۷۲۳
نهادینه‌سازی شعائر دینی	C۵	۳/۵۱۶۹۸۸	۲/۸۱۳۹۶۲	۰/۷۰۳۰۲۶	۶/۳۳۰۹۵

در نهایت جمع و تفریق D و R از هم بیانگر میزان تأثیرگذاری نهایی هر مؤلفه می‌باشد که در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱. موقعیت معیارها براساس D+R و D-R

معیارهایی که در بالای محور x قرار دارند دارای D-R مثبت‌اند. این معیارها جنبه علت دارند و تأثیرگذاری آنها از تأثیرپذیری آنها بیشتر است که به‌ترتیب شامل ابعاد نهادینه‌سازی شعائر دینی، رفتارهای اخلاقی، تعاملات اخلاقی و شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی‌اند.

معیارهایی که در زیر محور x قرار دارند دارای D-R منفی‌اند. این معیارها در پژوهش جنبه معلول دارند یعنی از تأثیرپذیری بالاتر برخوردارند که به‌ترتیب شامل معیارهای اخلاق فردی، شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی، تعاملات اخلاقی، رفتارهای اخلاقی و نهادینه‌سازی شعائر دینی‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش رهبری اخلاقی در مدیریت ستادی وزارت آموزش و پرورش دارای پنج بعد کلی است: ۱. نهادینه‌سازی شعائر دینی؛ ۲. رفتارهای اخلاقی؛ ۳. تعاملات اخلاقی؛ ۴. شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی؛ ۵. اخلاق فردی و ۳۱ مؤلفه (پایبندی به ارزشها و اصول‌اخلاقی، توجه به منافع ذی‌نفعان گوناگون، توجه به عواقب و پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت اقدامات اخلاقی، توجه به رفاه و سلامتی کارکنان، مسئولیت‌پذیری، دغدغه برای حفظ محیط زیست، خادمیت، حمایت و پشتیبانی از پیروان، احترام گذاشتن به افراد، برخورد باز و گشوده نسبت به کارکنان، مدارا و برخورد

منصفانـــه با کارکنان، بحث در مورد نحوه تصمیم‌گیری، توضیح روشـــن درمورد مفهوم تصمیم/ اقدام و موقعیت اخلاقی، تشـــریح هنجارها، انتظارات و مســـئولیتها، تدوین انتظارات اخلاقی مثبت، تدوین وظایف افراد برای مشـــارکت در اهداف مســـئولانه اجتماعی، ارائه رهنمود و بازخوردهای اخلاقی در مواجهه با چالشـــهای اخلاقی، بیان صریح و شـــفاف در مورد ارزشـــها و هنجارهای گروه، پاسخگوی اعمال خود بودن با توجه به آموزشـــهای دینی، فرهنگ دینی شـــخص، داشتن وجدان کاری، افزایش ظرفیت نقدپذیری، فرهنگ پذیرش اشـــتباه، تلقی کردن دانش‌آموزان به مثابه امانت، علاقه‌مند بودن به شـــغل، رعایت انضباط و دیســـیپلین کاری، خوش‌اخلاقی و گشـــاده‌رویی، داشتن عدالت و انصاف، توجه به پتانســـیل و توان علمی افراد در انتخاب و اســـتخدام، تجدیدنظر در شیوه‌های جذب معلمان و مدیران، اســـتخدام نیروهای جدید مسلط به روشهای نوین آموزش و پژوهش) که در دو بخش به ارزیابی ســـؤالات پژوهش پرداخته شده است. در بخش اول این سؤال مطرح شد که ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در مدیریت ستادی وزارت آموزش و پرورش کدام‌اند؟ این سؤال منجر به رویش نظریه جدید از ۱۴ مصاحبه برای اســـتخراج مضامین در این زمینه و ۳۱ مؤلفه برای ۵ بعد شـــد. برای پاسخ به ســـؤال دوم که چه ابعادی تأثیرگذار و چه ابعادی تأثیرپذیرند در زمینه رهبری اخلاقی در مدیریت ســـتادی وزارت آموزش و پرورش تکنیک دیمتل به کار رفت و تقریباً چهار بُعد تأثیرگذار و یک بُعد تأثیرپذیر بود. شایان ذکر است که هرچه از محور X به سمت بالا برویم ابعاد دارای تأثیرگذاری بیشتر و هرچه به‌ســـمت پائین نزدیک بشوند، تأثیرپذیری بیشتری دارند. بر همین اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ابعاد مشـــخص می‌شود. از میان آنها ابعاد نهادینه‌سازی شعائر دینی، رفتارهای اخلاقی، تعاملات اخلاقی و شایســـته‌پروری و شایسته‌گزینی به‌ترتیب تأثیرگذارترین ابعاد و ابعاد اخلاق فردی، شایســـته‌پروری و شایســـته‌گزینی، تعاملات اخلاقی، رفتارهای اخلاقی و نهادینه‌ســـازی شعائر دینی نیـــز به‌ترتیب از تأثیـــر پذیرترین ابعاد بودند. این بخش با یافته‌های پژوهشـــهای ویســـه و همکاران (۱۴۰۰) که بیان داشتند اخلاق فردی می‌تواند در نتایج تصمیمات رهبران تأثیری بسزا داشته باشد، از این‌منظر با این پژوهش همسو بود و قنبری و عبدالملکی (۱۴۰۰) در پژوهشهای خود بیان داشتند کـــه تعاملات اخلاقی یکی از مهم‌ترین عوامل در رهبری اخلاقی اســـت و ایشـــیک[1] (۲۰۲۰) و زنگ و زو (۲۰۲۰) نیز در پژوهشـــهای خود بیان داشـــتند که شایســـته‌گزینی و شایسته‌پروری که آنها در پژوهش خود به معنای جانشـــین‌پروری نام بردند، با مفاهیم استخراجی این پژوهش هم معنا بودند و از این‌جهت با نتایج پژوهش حاضر همسو بودند.

در نهایت برای رهبری اخلاقی در مدیریت ستادی وزارت آموزش و پرورش با شناخت به‌دست آمده از مؤلفه‌ها و میزان اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از ابعاد براساس یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهاد کرد:

۱. قوانین و مقررات با مشارکت ذی‌نفعان و دست‌اندرکاران تدوین شود.

1. Isik

۲. دستورالعمل جذب و انتصاب مدیران هرازگاهی مورد تجدید نظر قرار بگیرد و در گزینش افراد به توان علمی و تسلط آنان به فناوریهای روز توجه ویژه مبذول شود.

۳. آموزش سیره عملی پیامبر اکرم(ص)، ائمه اطهار(ع) و دستورات قرآن‌کریم در زمینه اخلاق به‌طرق گوناگون در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت لحاظ شوند.

۴. شرح وظائف و انتظارات اخلاقی مورد انتظار از مدیران، کارکنان و معلمان تنظیم و به آنان ابلاغ شود.

۵. قوانین، مقررات و دستورالعملها به نحوی وضع و تنظیم شود که مدیران ملزم به مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیریها باشند.

۶. بخشنامه‌ها، قوانین و مقررات تبعیض‌آمیز حذف شوند.

۷. وزارت آموزش و پرورش به ارتقای ارزش، اعتبار و شأن مقام معلم توجه ویژه داشته باشد.

۸. مدیران ستادی و مدارس تدابیری (مانند عدم تبعیض میان همکاران و دانش‌آموزان، ایجاد محیط مفرح) اتخاذ کنند تا محیط کاری به دور از هرگونه تنش و فشار روانی برای کارکنان، معلمان و دانش‌آموزان باشد.

۹. با توجه به تأثیرگذاری ابعادی همچون نهادینه‌سازی شعائر دینی، رفتارهای اخلاقی، تعاملات اخلاقی و شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی مدیران در سازمان به این ابعاد و میزان اثر آنها در سازمانهایی مانند مناطق آموزش و پرورش دقت شود و در راستای ارتقای آنها همت گمارده شود.

۱۰. با توجه به تأثیرپذیری بعد اخلاق فردی، مدیران در وزارت آموزش و پرورش، عوامل تأثیرگذار بر آنها را کنترل کنند، ضمن آنکه متغیرهای مداخله‌گر که سبب ضعف در بعد اخلاق فردی می‌شوند، بیشتر کنترل شوند.

منابع

REFERENCES

قرآن کریم. (۱۳۸۵). ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای. تهران: شرکت چاپ و نشر بین‌الملل.

بادله، علیرضا؛ نعمتی، سمیه و حسینی، حسن. (۱۳۹۹). رابطهٔ رهبری اخلاقی مدیران مدارس با سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان دورهٔ ابتدایی. *مدیریت مدرسه*، *۸* (۱)، ۱-۱۸.

تاجدار، سمیرا و صفر محمدلو، شیما. (۱۳۹۸). بررسی رابطه رهبری اخلاقی و توانمندسازی روانشناختی با توجه به نقش تعدیلگری رفتار شهروندی سازمانی. *دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی*، ۲ (۱۷)، ۶۱-۷۶.

حبیبی، آرش. (۱۴۰۰). *روش تحقیق پیشرفته*. تهران: نارون.

حبیبی، آرش و آفریدی، صنم. (۱۴۰۱). *تصمیم‌گیری چندشاخصه*. تهران: انتشارات نارون.

حضرتی، مرتضی و معمارزاده تهران، غلامرضا. (۱۳۹۳). ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمانهای دولتی ایران. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، *۶* (۱۸)، ۷۰-۶۳.

خدایی، ارشیا؛ فرهی، علی؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌الله؛ بازرگان، عباس و زاهدی، سید محمد. (۱۳۹۹). ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲ (۳)، ۹-۳۹.

طبرسی، حسن بن فضل. (۱۳۶۵). *مکارم‌الاخلاق*، ترجمه سید ابراهیم میرباقری. تهران: انتشارات فراهانی.

طیبی، سعید؛ شجاعی، سامره و چراغعلی، محمودرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی ساختاری جو اخلاقی مبتنی بر رهبری پدرسالارانه در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های شمالی کشور. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، *۱۵*(۱)، ۱۸۹-۲۱۲.

عباس‌پور، محمدرضا؛ اکبری، احمد؛ زیرک، مهدی و مؤمنی مهمویی، حسین. (۱۳۹۹). طراحی مدل مطلوب رهبری اصیل برای مدیران مدارس. *مدیریت مدرسه*، *۸* (۴)، ۱-۲۷.

علیمحمدی، سعیده؛ صالحی، مسلم؛ احمدی، عباداله و امیریان‌زاده، مژگان. (۱۴۰۰). تدوین و ارزیابی مدل رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس: رویکرد ترکیبی. *نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها*، ۱۰ (۲)، ۱۳-۵۰.

فرزانه، محمد؛ مرادی، کیوان و ملایی، رباب. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر توسعهٔ سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطهٔ شهری. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۱۱(۲)، ۴۵-۵۸.

قنبری، سیروس و عبدالملکی، جمال. (۱۴۰۰). نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری فضیلت سازمانی. *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۱۱ (۱)، ۴۷-۶۶.

کاظمی، نرگس و حیدری، مرضیه. (۱۴۰۰). رابطه بین رهبری اخلاقی، مشروعیت سازمانی، ریاکاری سازمانی و نتایج مربوط به کار معلمان. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۵ (۲)، ۹۷-۱۱۹.

کرمی، محمد؛ قلاوندی، حسن و قلعه‌ای، علیرضا. (۱۳۹۶). رابطه بین اخلاق حرفه‌ای، رهبری اخلاقی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مدارس. *مدیریت مدرسه*، ۵ (۱)، ۹۳-۱۱۲.

مشایخی، زهره؛ نادی، محمدعلی و کریمی، فریبا. (۱۳۹۹). ارائه الگوی رهبری مدارس موفق در دوره ابتدایی مبتنی بر نظریه زمینه‌ای. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۴)، ۱۸۱-۲۱۰.

ویسه، صید مهدی؛ کرامتی، حسین و شیری، اردشیر. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی و نگرش مثبت مدیران بر ایجاد اصالت کار با لحاظ کردن نقش میانجی حمایت سازمانی درک‌شده (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی دزفول). *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۱۱ (۱)، ۳-۲۴.

یزدانی، فریدون؛ محمدی‌پویا، فرامرز و بیجنوند، زهرا. (۱۳۹۸). احصاء مصادیق ساحتهای ۶ گانه تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در قرآن‌کریم. *دوفصلنامه پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی*، دانشکده علوم انسانی اسلامی و قدرت نرم دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین(ع)، ۹ (۱۹)، ۸۷-۱۱۱.

یوسفی، زهره؛ ایمانی، محمدنقی و شریفی، اصغر. (۱۴۰۰). ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی براساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری). *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۳ (۱)، ۱۸۳-۲۰۰.

Aljbour, H. R. A. (2020). The extent of practicing ethical leadership by public secondary school principals in Amman. *Journal of Education and Practice, 11*(15), 57-63.

Arnold, D. G., Beauchamp, T. L., Bowie, N. E. & Bowie, N. L. (2019). *Ethical theory and business.* Cambridge University Press.

Bakkalár, H. (2019). *Comparison of lean-, Laissez-Faire-, and servant leadership.* (Thesis). Reykjavík University.

Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics, 130*(1), 59-67.

Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 33*(1), 4-24.

Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, *66*(4), 102-117.

Göcen, A. (2021). Ethical leadership in educational organizations: A cross-cultural study. *Turkish Journal of Education, 10*(1), 37-57.

Govidan, K., Haq, A. N., Sasikumar, P., & Arunachalam, S. (2008) Analysis and selection of green suppliers using interpretative structural modelling and analytic hierarchy process. *International Journal of Management and Decision Making, 9*(2), 163-182.

Ignatescu, C., Üredi, L., & Kosece, P. (2021). Ethical leadership role and behaviors of teachers in the context of effective classroom management. *Revista de cercetare și intervenție socială, 73,* 34-56.

Isik, 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.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 51-69.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal, 55*(1), 151-171.

Szymanski, M., & Olszewska, A. (2021). To teach leadership ethically or to teach ethical leadership?: Leadership education in the Polish executive education context. In: *Research anthology on business and technical education in the information era* (pp. 1317-1333). IGI Global.

Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review, 42*(4), 128-142.

Zeng, J., & Xu, G. (2020). Ethical leadership and young university teachers' work engagement: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(1), 21.

Quarterly Journal of
Education

Moral Leadership and its Dimensions and Constituents: A Look at the MOE's Central Administration*

A. R. SoltaaniFard[1] A. H. MohammadDaavoudi, Ph.D.[2] N. Ghourchiaan, Ph.D.[3]

Abstract

To identify the dimensions and components of moral leadership, as viewed by the top MOE's administration, a group of 14 experts in cultural and educational administration was carefully and purposefully selected and then interviewed. Additionally a group of 21 senior administrators with extensive experience in the ministry were also interviewed on the subject and the basic concepts identified. The interviews were semi-structured and yielded five dimensions and 31 components for the moral leadership. Using the data collected through a questionnaire both the impressionable and influential components were identified. Personal morality is the most impressionable component, while institutionalization of religious rituals, moral behavior, and emphasis on competency among the most influential components.

Keywords: **leadership, moral leadership, central administration, Ministry of Education**

Date Received: Jan. 26, 2022 **Date Accepted:** Oct. 10, 2022

**This paper is derived from the first author's doctoral dissertation.*

1. Graduate of Doctoral Program in Educational Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.
E-mail: a.soltanifard@yahoo.com
2. **Corresponding Author:** Associate Professor of Educational Administration, Islamic Azad University, Saveh Branch, Iran.
E-mail: adavoudi@iau-saveh.ac.ir
3. Professor of Educational Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.
E-mail: naghourchian@Srbiau.ac.ir