

## بررسی چالشهای مسئولیت پذیری مدیران سطوح مختلف آموزش و پرورش

خلیل خادم محترم<sup>۱</sup>، رمضان جهانیان<sup>۲\*</sup>، مهتاب سلیمی<sup>۳</sup>

۱- گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران..

۲- گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده‌ی مسئول) [ramezan.jahanian@yahoo.com](mailto:ramezan.jahanian@yahoo.com)

۳- گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

| اطلاعات مقاله              | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تاریخ ارسال:<br>۱۴۰۳/۰۸/۲۶ | هدف از انجام این پژوهش، بررسی چالشهای مسئولیت پذیری مدیران سطوح مختلف آموزش و پرورش می باشد، تا از این طریق بتوان مشکلات و علل عدم مسئولیت پذیری مدیران را شناخت و با ارائه راهکارهای مناسب در بهبود و بهینه سازی موضوع در نهایت باعث افزایش مسئولیت پذیری در سطوح مختلف آموزش و پرورش شود. انتخاب نمونه دارای اهمیت خاصی است و هر چقدر نمونه بزرگتر باشد به ویژگی‌های جامعه نزدیکتر است و تعمیم نتایج آن منطقی تر می باشد. جامعه آماری این تحقیق ۲۷۰ نفر از مدیران در سطوح مختلف آموزش و پرورش کشور می باشند. ابزار جمع آوری اطلاعات در بعد کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود و در بعد کمی برای جمع آوری داده‌های لازم در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته برای بررسی چالش های مسئولیت پذیری که از طریق مصاحبه به دست آمده بود استفاده شد و از پرسشنامه‌های استاندارد برای هر یک از متغیرهای مشخص شده در مصاحبه به عنوان ابعاد مسئولیت پذیری استفاده شد. جهت روایی این تحقیق از نظرات اساتید راهنما و مشاور و مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان شاغل در سمت‌های پژوهشی و مطالعاتی منابع انسانی ستاد آموزش و پرورش استفاده گردید و از بابت پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. این پژوهش با توجه به هدف آن جزء تحقیقات کاربردی، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تاییدی محسوب می شود از نظر داده ها کیفی و کمی (آمیخته اکتشافی است که در این بخش هر دو بعد به تفکیک مورد بررسی قرار می گیرد. نتایج پژوهش نشان می دهد نتایج نشان داد که مسئولیت پذیری مدیران رابطه مثبتی با تحصیلات و جنسیت دارد. افراد با تحصیلات بالا مسئولیت پذیری بیشتر دارند و چالش های مسئولیت پذیری در آن ها کمتر است و مسئولیت پذیری در زنان بیشتر از مردان بود. بر اساس یافته های ما چالش های تاثیر گذار بر مسئولیت پذیری همچون چالش توسعه ای، چالش فرهنگ سازمانی، چالش عدالت محور، چالش نگاه راهبردی، چالش شایسته سالاری، چالش توانمند سازی روانشناختی و چالش حکمرانی خوب شناسایی شدند و در بررسی حاضر عدم حکمرانی خوب یکی از چالش های مسئولیت پذیری بودو با توجه به مفاهیم به دست آمده در تحقیق حاضر احتمالا شایستگی با توانمندسازی روانشناختی در ارتباطند. همچنین توفیق گرایی با بهره وری شغلی در ارتباط است به علاوه وظیفه گرایی با تعهد شغلی در ارتباط است در بررسی حاضر عدم فرهنگ و تعهد سازمانی پایین از جمله چالش های دیگر موثر در مسئولیت پذیری بود. |
|                            | <b>کلمات کلیدی:</b> چالشهای مسئولیت پذیری، مدیران، آموزش و پرورش.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## مقدمه

یکی از اهداف سازمان ها تعلیم و تربیت انسان است که سازمان وسیعی چون آموزش و پرورش آن را در بستر مدارس و بوسیله معلمان عملی می سازد، در میان سازمان هایی که به امر تعلیم و تربیت می پردازند، آموزش و پرورش از همه بنیادی تر است. برای تحقق اهداف این سازمان ها یکی از اقدامات اساسی، تغییر در شیوه رفتاری و شخصیتی معلم است که می تواند ملاک موفقیت یا شکست برنامه های آموزش باشد. (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۲). از متغیرهای مهم در شخصیت معلمان، مسئولیت پذیری است. مسئولیت پذیری یک الزام و تعهد و درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب فعالیت هایی که برعهده اش گذاشته شده است می باشد و از درون فرد سرچشمه می گیرد (قاهری، ۱۳۸۹).

انسان های مسئولیت پذیر، همواره در پی کسب موفقیت های ارزنده تر، درآمد بیشتر، انجام کارهای مهمتر و احراز موقعیت های اجتماعی بالاتر هستند. این افراد اگر در کاری شکست بخورند یا در زندگی زناشویی دچار اشتباهی شوند به جای تکیه بر اسنادهای بیرونی در صدد اصلاح آن بر می آیند معتقد است که مشکل انسانها و ناهنجاری های آنها از مسئولیت ناپذیری آنهاست زیرا آنها نمی توانند نیاز های اساسی خود را براساس وضعیت صحیح انسان دوستانه ارضا کنند. مسئولیت پذیری یعنی قابلیت پذیرش، پاسخگویی یا به عهده گرفتن کاری که از کسی درخواست میشود. شخص حق دارد که آن را بپذیرد یا رد کند. مسئولیت پذیری در روند صحیح رشد انسانها پدید می آید. (قاضی زاده و همکاران، ۱۳۹۲). واگذاری مسئولیت به افراد در شرکت دادن یکدیگر در بده بستان های اجتماعی برای تسهیل رشد انسانی و ورود به دوره بزرگسالی ضرورتی انکار ناپذیر است. کارکردن نیاز هر انسان سالم و درمانگر احساسی نگری و خیال پردازی افراد است و زمانی که افراد وارد دنیای کار می شوند؛ فشارهای ناشی از هیجانات را بهتر تحمل کرده و رشد اجتماعی، فکری و عاطفی آنها تسریع می شود. مهمتر اینکه به آنها فرصت داده می شود ایده های خود را در جریان کار و زندگی به مرحله آزمایش گذاشته و از این رشد خود را گسترش دهند و برنامه زندگی خویش را تعیین کنند. محققین معتقدند اگر همه افراد به مسئولیت های خود عمل کنند و خود را متعهد به انجام آن بدانند جامعه با پیشرفت بیشتری روبه رو خواهد بود. در این میان اعضای خانواده به اولین نهادی که فرد از بدو تولد بسیاری ابعاد شخصیتی خود را از آن یاد می گیرد. نقش مهمی در ایجاد مسئولیت پذیری افراد دارد (شیخیان عزیزی و باقری، ۱۳۸۹).

## نوع و روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف آن جزء تحقیقات کاربردی<sup>۱</sup> محسوب می‌شود و از نظر داده‌ها کیفی و کمی (آمیخته اکتشافی است که در این بخش هر دو بعد به تفکیک مورد بررسی قرار می‌گیرد).

### بعد کیفی

توضیح از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بعد کیفی، از نوع نظریه داده بنیاد بوده است. روش داده بنیاد، یک رویکرد استقرائی برای کشف مفاهیم است و سازوکاری ارائه می‌دهد تا مفاهیم مهم موضوع پژوهش بر اساس داده‌ها شناسایی شوند. در نظریه داده بنیاد، پژوهشگر وانمود نمی‌کند که فرضیه‌ها را پیشاپیش تدوین کرده است.

در زمانی که نظریه‌ای در موضوع مورد نظر وجود ندارد یا نظریه‌های موجود پراکنده بوده و مفاهیم متشتت و مبهم هستند، با استفاده از روش داده بنیادی می‌توان به طراحی الگوی مفهومی پرداخت. از آنجا که این روش، در داده‌ها «بنیان» دارد، نسبت به الگوهای مفهومی که از مجموعه نظریه‌های موجود اقتباس می‌شوند، الگوی بهتری را فراهم می‌آورد؛ زیرا با موقعیت تناسب دارد و روش داده بنیاد مستقل از تمامی گرایش‌های هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی است. در برخی از اسناد این روش را در پارادایم تفسیری قرار می‌دهند. برخی صاحب‌نظران پارادایم‌های رویکردهای گلیزر و استراوس متمایز می‌دانند: «رویکرد گلیزر در نظریه داده بنیاد گرایش بیشتری به پسا اثبات گرایی دارد. هستی‌شناسی پارادایم پسا اثبات گرایی، واقع‌گرایی انتقادی است. به این معنا که حقیقت وجود دارد، اما به علت ناقص بودن سازوکارهای ذهنی انسان، به صورت ناقص قابل درک است. اما، نسبی‌گرا است.»

### بعد کمی

در بعد کمی، این تحقیق از نظر دسته‌بندی تحقیقات بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق)، تحقیقی توصیفی به شمار می‌آید که به توصیف ویژگی‌های نمونه و سپس تعمیم این ویژگی‌ها به جامعه آماری پرداخته است. تحقیقات توصیفی خود بر چند دسته هستند، که این پژوهش از نوع پیمایشی است. با تحقیق

پیمایشی به توصیف، پیش بینی و تحلیل ارتباط میان متغیرها پرداخته می‌شود و با توجه به زمان جمع آوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های مقطعی می‌باشد

### مراحل انجام پژوهش

در پژوهش پیشنهادی، ضمن بررسی ادبیات موضوع با استفاده از مصاحبه‌های مقدماتی با خبرگان و متخصصان محیط پژوهش و اساتید دانشگاه، عوامل مؤثر در طراحی الگوی مسئولیت پذیری به صورت عام و به شکلی مشخص شناسایی شده و در مرحله بعد داده‌ها با استفاده از نقطه نظرات کتبی خبرگان و نخبگان دانشگاهی تحلیل شد. مجموعه این اقدامات در قالب مراحل و گام‌هایی در بعد کیفی پژوهش براساس روش داده بنیاد (G-T) و در بعد کمی براساس روش پیمایشی مقطعی صورت گرفت که در ادامه توضیح داده می‌شود:

**گام اول:** جمع آوری اطلاعات در قالب بحث و بررسی‌های کارشناسی اعضای گروه پژوهش، با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای شامل: چارچوب نظری و ادبیات پژوهش، مطالعات تطبیقی، نظریه‌ها، اسناد بالادستی و مدل مفهومی اولیه محقق در رابطه با مسئولیت پذیری به منظور آشکارسازی کلیه موضوعات مرتبط با عنوان مطالعه به خبرگان دانشگاهی و سازمانی ارائه شد و سپس از هر یک از متخصصین درخواست شد تا ایده و نظر خود را مطرح نمایند و فهرست موضوعات موردنظر خود را بیان کنند. به این ترتیب اولین مرحله براساس پارادایم تحقیق شکل گرفت و روند شناخت ابعاد مختلف الگوی مسئولیت پذیری محیط تحقیق انجام شد. سپس با استفاده از روش مفهوم سازی از اطلاعات موجود ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مسئولیت پذیری استخراج شد.

**گام دوم:** توزیع پرسشنامه ساختاریافته بین خبرگان براساس چارچوب نظری، مدل مفهومی و اسناد بالادستی، ابعاد و مؤلفه‌ها پرسشنامه نیمه ساختاریافته طراحی شد و به روش دلفی در دور اول بین خبرگان در سطوح مدیریتی و استادان دانشگاه مرتبط با حوزه علمی مربوط توزیع شد و از خبرگان خواسته شد تا تناسب و ارتباط هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مسئولیت پذیری را مشخص نمایند. با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده، تجزیه و تحلیل شده، اصلاحات و تغییرات اعمال و نتیجه آن آغاز شکل گیری همگرایی نظرات بین خبرگان بود. در دور دوم، سؤالات اصلاح شده با ابعاد و مؤلفه‌های مسئولیت پذیری در محیط تحقیق با پرسشنامه نیمه ساختاریافته، بین خبرگان توزیع شد. سپس از اعضای خبرگان خواسته شد تا تناسب، ارتباط و

میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه های مسئولیت پذیری را مشخص نمایند. در نهایت نتایج، مورد تجزیه و تحلیل گروه تحقیق گرفت. در گام سوم، نظرات جمع آوری و پرسشنامه مجدداً برای هر یک از خبرگان ارسال شد. به این معنی که نتایج مرحله اول و دوم در ستون های جداگانه به رؤیت آنها رسید. سپس از هریک از شرکت کنندگان درخواست شد تا پاسخ ها را مجدداً مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت های خود تجدیدنظر کرده و دلایل خود را در موارد عدم اجماع ذکر نمایند. در نهایت پرسشنامه نهایی مشتمل بر ابعاد و مؤلفه ها برای برآورد تناسب و ارتباط و میزان اهمیت هر یک از آنها، بین خبرگان توزیع شد تا مبنای تجزیه و تحلیل آماری به روش کمی قرار گیرد.

### جامعه آماری

چنانچه قرار است از نمونه گیری نتایج رضایت بخشی حاصل شود باید به مجموعه ی فعالیت ها و مراحل که به منظور انتخاب نمونه به کار برده می شود، آگاهی کامل داشت. اولین قدم در این زمینه تعیین هدف های پژوهشی است. برای روشن شدن این هدف، ابتدا باید جامعه ی آماری را که قصد داریم، نمونه مورد مطالعه را از آن انتخاب کنیم تعریف نماییم (دلاور، ۱۳۸۰). جامعه آماری پژوهش حاضر مشتمل بر دو نوع زیر است:

الف) جامعه کیفی: که شامل کلیه خبرگان و صاحب نظران حوزه آموزش و پرورش است.

ب) جامعه کمی: که شامل کلیه مدیران آموزش و پرورش کل کشور به تعداد ۶۲۰ نفر است.

### نمونه آماری و روش نمونه گیری

انتخاب نمونه دارای اهمیت خاصی است و هر چقدر نمونه بزرگتر باشد به ویژگی های جامعه نزدیکتر است و تعمیم نتایج آن منطقی تر می باشد. نمونه ی خوب نمونه ای است که دارای صرفه اقتصادی باشد و همچنین معرف کل جامعه نیز باشد. نمونه آماری در این تحقیق بخشی از جامعه آماری است. روش نمونه گیری در این کار در دو بعد به شرح زیر می باشد.

بعد کیفی: برای جمع آوری اطلاعات لازم برای اجرای روش داده بنیاد بر مبنای دیدگاه اشباع نظری اقدام به نمونه گیری از میان جامعه آماری شد و تا زمان رسیدن به اشباع نظری نمونه گیری به روش هدفمند انجام شد. در نتیجه ۹ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند

بعد کمی: در این مرحله از فرمول کوکران جامعه‌ی محدود استفاده شد:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q}{N \times d^2 + Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{620(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{620(0.05)^2 + (1.96)^2 0.5 \times 0.5} \cong 237$$

با استفاده از فرمول بالا داریم:

$$Z_{\alpha/2}^2 = 1.96: \text{ضریب مشخص کننده حد بحرانی: که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶}$$

می‌باشد.

$$P=0.05: \text{احتمال وقوع صفت}$$

$$q=0.05: \text{عدم احتمال وقوع}$$

$$d=0.05: \text{مقدار خطای مجاز}$$

$$n: \text{تعداد حجم نمونه}$$

فرمول نمونه‌گیری فوق، تعداد نمونه‌ها را ۲۳۷ نفر برای مدیران آموزش و پرورش کشور نشان می‌دهد.

اما برای رفع اثرات پرسشنامه‌های ناقص و گم شده به میزان ۲۰٪ حجم نمونه اضافه گردید.

### روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات

روش گردآوری داده در دو بعد کیفی و کمی صورت گرفته است که در ادامه شرح داده می‌شود:

#### بعد کیفی

ابزار جمع آوری اطلاعات در این بعد کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها در زمان استراحت خبرگان و صاحب نظران حوزه آموزش و پرورش انجام شده و زمان انجام این مصاحبه‌ها خارج از برنامه کاری مصاحبه شونده‌گان بود. در شروع هر مصاحبه، راجع به اهداف پژوهش، علت ضبط مصاحبه، مشارکت

داوطلبانه مشارکت کنندگان و همچنین محرمانه ماندن اطلاعات و هویت مصاحبه شوندگان توضیح داده شده و از شرکت کنندگان اجازه ضبط صدا اخذ شد. در ابتدای هر مصاحبه از مشارکت کننده خواسته می شود تا مختصری خود را معرفی نماید و به دنبال آن درباره وضعیت دموگرافیک مشارکت کنندگان پرسش هایی مطرح شد. پس از آن سوالات مربوط به پدیده مورد نظر پرسیده شد و کنکاش در مورد دیدگاه مشارکت کنندگان در خصوص چالش های مسئولیت پذیری مدیران و طراحی الگوی توسعه آن در سطوح مختلف با هدایت خبرگان و صاحب نظران ادامه یافت.

بحث با حفظ زمان تا آنجا پیش خواهد رفت که مصاحبه گر اطمینان یابد مفاهیم ارائه شده را به خوبی دریافت کرده است.

بعد کمی: برای جمع آوری داده های لازم در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته برای بررسی چالش های مسئولیت پذیری که از طریق مصاحبه به دست آمده بود استفاده شد و از پرسشنامه های استاندارد برای هر یک از متغیرهای مشخص شده در مصاحبه به عنوان ابعاد مسئولیت پذیری استفاده شد.

روایی و پایایی

## روایی

روایی به معنای صحیح و درست بودن است (خاکی، ۱۳۸۸: ۲۸۸) روایی یا اعتبار بدین معنا است که ابزار اندازه گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می سنجد. اگر پرسشنامه ای از روایی لازم برخوردار نباشد، نتایج حاصل از آن نمی توانند در یک تحقیق علمی مورد استفاده و نتیجه گیری قرار گیرد. برای اندازه گیری روایی پرسشنامه روش های مختلفی وجود دارد که از جمله این روش ها می توان به روش

۱. اعتبار محتوا

۲. اعتبار ملاکی

۳. اعتبار پیش بینی

۴. اعتبار همزمان

۵. اعتبار سازه

۶. اعتبار همگرا

## ۷. اعتبار واگرا

اشاره کرد.

برای تعیین اعتبار در دو بعد کیفی و کمی از اعتبار محتوا استفاده شده است که اعتبار محتوا شامل قضاوت محقق در مورد مناسب بودن ابزار اندازه گیری می باشد. در این تحقیق برای افزایش روایی ابزارهای زیر استفاده شد.

۱. استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور

۲. استفاده از نظرات مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان شاغل در سمت های پژوهشی و مطالعاتی منابع انسانی ستاد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.

۳. مطالعه مقالات، کتب و مجلاتی که از پرسشنامه های مشابه استفاده کرده اند.

در نهایت می توان بیان نمود چون در این تحقیق، مهمترین ابزار جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری متغیرها، پرسشنامه است لذا روایی پرسشنامه از اهمیت خاصی برخوردار است. طرح پرسش های درست با عباراتی که ابهام آن به حداقل ممکن برسد، شرط اساسی برای روایی پرسشنامه است. بنابراین برای افزایش روایی ابزار پژوهش پرسشهای تحقیق در اختیار اساتید راهنما، مشاور و صاحب نظران قرار گرفت و پس از رفع اشکالات و انجام دادن اصلاحات لازم، فرم نهایی پرسشنامه تهیه و در بین تعدادی از افراد جامعه آماری (۳۰ نفر) توزیع و نظرات آنها جمع آوری شد. در نهایت پس از اطمینان از اینکه پاسخگویان سوالات را درک کرده اند و مشکلی در پرسشنامه نیست، پرسشنامه نهایی توزیع گردید.

در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم افزار Smart-PLS 3.0 استفاده شد در بررسی روایی همگرا یافته ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگتر از ۰.۹ بود (آماره تی) یعنی تمام بارهای عاملی با اطمینان معنادار بود مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰.۶۳ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان).

## پایایی

در یکی از ویژگی های ابزار اندازه گیری پایایی آن است. مفهوم یاد شده با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی بدست می دهد.

برای محاسبه ضریب قابلیت پایایی، شیوه‌های مختلفی بکار برده می‌شود که از آن جمله می‌توان به اجرای دوباره (بازآزمایی)، روش موازی (همتا)، روش تصنیف (دو نیمه کردن عبارت پرسشنامه و محاسبه همبستگی نمرات دو دسته) و روش کودر، ریچاردسون اشاره کرد. یکی از ابزارهای اندازه‌گیری پایایی (اعتبار) روش آلفای کرونباخ است که با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه می‌گردد. هر چه قدر درصد بدست آمده به ۱۰۰ درصد نزدیک‌تر باشد، بیانگر قابلیت اعتماد بیشتر پرسشنامه است. قابل ذکر است که ضریب آلفای کمتر از ۰/۶۰ درصد معمولاً ضعیف تلقی می‌شود، دامنه ۰/۷۰ درصد قابل قبول و بیش از ۰/۸۰ درصد خوب تلقی می‌گردد، البته هر چند ضریب اعتماد به عدد یک نزدیک‌تر باشد، بهتر است (خاکی، ۱۳۸۸: ۲۹۱)

در این پژوهش برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ جهت پیش تست<sup>۱</sup> استفاده شده است. بدین نحو که قبل از اجرای نهایی، ۳۰ نفر از نمونه تحقیق به طور تصادفی انتخاب شدند، سپس پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت و با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS20 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد، که بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه است. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سوال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه شد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه شد

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^n S_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن :

J = تعداد زیر مجموعه‌های سوال‌های پرسشنامه یا آزمون

Sj<sup>2</sup> = واریانس زیر آزمون J ام

S<sup>2</sup> = واریانس کل پرسشنامه یا آزمون

جدول شماره (۳-۳): میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه

| ردیف | عنوان متغیر                | میزان آلفای کرونباخ |
|------|----------------------------|---------------------|
| ۱    | شایستگی                    | ۰/۸۱۱               |
| ۲    | وظیفه گرایی                | ۰/۹۱۵               |
| ۳    | توفیق گرایی                | ۰/۷۵۱               |
| ۴    | نظم                        | ۰/۸۴۵               |
| ۵    | نظم درونی یا خود کنترلی    | ۰/۷۸۹               |
| ۶    | انعطاف پذیری یا محتاط بودن | ۰/۹۲۳               |
| ۸    | نمره کل مسئولیت پذیری      | ۰/۸۱۶               |

مطابق جدول فوق در این پرسشنامه مقدار آلفا برای هر یک از متغیرها و ضریب کل بالاتر از ۰/۷۰ است که نشانه پایایی بالای پرسشنامه است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

**الف) در بعد کیفی:** بر اساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی بدست آمد.

**ب) در بعد کمی:** تجزیه و تحلیل داده‌ها به دو صورت انجام شد:

۱- توصیف داده‌ها (رسم جداول توزیع فراوانی داده‌ها، رسم جدول مشخصات آماری بر اساس نمودار).

۲- تحلیل داده‌ها که به مدد آزمون آماری تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تاییدی و برای ارزیابی الگو با استفاده از نرم افزار لیزرل ارائه مدل قرارگیری مولفه‌ها و شاخص‌ها که براساس نتیجه آزمون کالموگروف اسمیرنوف برای نرمال بودن جامعه مورد استفاده قرار گرفت.

**توصیف آماری داده‌ها**

**اطلاعات دموگرافیک افراد**

براساس نتایج مطالعه، از بین مراکز آموزش و پرورش ۲۳۰ مدیر وارد مطالعه شدند. میانگین و انحراف معیار سنی شرکت کنندگان در پژوهش  $45.26 \pm 7.42$  سال بود. همچنین بازه سنی ۵۰ سال به بالا با ۵۳ نفر (۴/۴۶٪)

درصد) بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داد. میانگین سابقه خدمت مدیران حاضر در مطالعه، ۱۳.۲۶ سال گزارش گردید. مشخصات دموگرافیک نمونه های مورد پژوهش در جدول شماره ۴-۱ آورده شده است.

جدول ۴-۱: میانگین و انحراف معیار داده های جمعیتی

| متغیر           | طبقه          | تعداد | درصد |
|-----------------|---------------|-------|------|
| سن (سال)        | <۳۵           | ۴۰    | ۱۹/۵ |
|                 | ۳۵-۵۰         | ۸۴    | ۳۵/۱ |
|                 | >۵۰           | ۵۶    | ۴۶/۴ |
| جنسیت           | مرد           | ۱۶۴   | ۷۳/۴ |
|                 | زن            | ۶۶    | ۲۶/۶ |
| تحصیلات         | کارشناسی      | ۴۶    | ۱۷/۷ |
|                 | کارشناسی ارشد | ۱۱۲   | ۴۴/۱ |
|                 | دکتری         | ۷۲    | ۳۸/۲ |
| سابقه کار (سال) | <۵            | ۱۸    | ۷/۹  |
|                 | ۵-۱۵          | ۹۶    | ۴۰/۳ |
|                 | ۱۶-۲۵         | ۹۲    | ۳۸/۷ |
|                 | >۲۵           | ۲۴    | ۱۰/۱ |
| مجموع           |               | ۲۳۰   | ۱۰۰  |

## ۲-۲-۴ توصیف آماری ابعاد مختلف مسئولیت پذیری

در جدول زیر، میانگین متغیرهای مورد بررسی نمایش داده شده است میانگین نمره کل مسئولیت پذیری مدیران برابر با ۲۱.۹۳ (از ۳۰) به دست آمد. بیشترین نمره مسئولیت پذیری مربوط به بعد توفیق گرایی با ۴.۱۷ و کمترین نمره مربوط به بعد انعطاف پذیر یا محتاط بودن با میانگین نمره ۳.۲۲ بود (جدول ۴-۲).

جدول ۴-۲ میانگین و انحراف معیار ابعاد و مؤلفه های مختلف رهبری معنوی

| ابعاد | میانگین $\pm$ انحراف معیار |
|-------|----------------------------|
|-------|----------------------------|

|                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| بعد شایستگی               | $3.76 \pm 0.81$  |
| بعد وظیفه گرایی           | $3.74 \pm 0.87$  |
| بعد توفیق گرایی           | $4.17 \pm 1.05$  |
| نظم                       | $3.47 \pm 0.77$  |
| نظم درونی یا خود کنترلی   | $3.81 \pm 0.89$  |
| انعطاف پذیر یا محتاط بودن | $3.22 \pm 1.11$  |
| نمره کل مسئولیت پذیری     | $21.93 \pm 3.54$ |

### بررسی چالش های مسئولیت پذیری

به منظور بررسی چالش های مسئولیت پذیری در این پژوهش از روش تحلیل کیفی یا مصاحبه عمیق با خبرگان استفاده شد. در بخش فرایند تجزیه و تحلیل کیفی داده ها، ویژگی ها و ابعاد آن ها را پیرامون اسناد جمع آوری شده از مشارکت کنندگان در قالب فرایند کدگذاری باز و محوری توسط نرم افزار تحلیل کیفی مکس کیودا (MAX QDA) خلاصه سازی و تفسیر شد. در این بخش به منظور اجرای نظریه داده بنیاد و رسیدن به مدل نهایی، از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در مرحله اول برای آنالیز محتوای مصاحبه های جمع آوری شده از نخبگان، ابتدا در هر مصاحبه تمام موارد مفهومی و گویه های پر اهمیت استخراج شد و به روش کدگذاری باز تمام موارد مفهومی هریک با یک کد مشخص تعریف شدند که مجموعاً ۳۰ گویه غیر متمایز در جدول جمع بندی پرسشنامه نظرات خبرگان کدگذاری شد. ۳۲ نفر از خبرگان طبق جدول جمع بندی پرسشنامه نظرات خبرگان نظرات خود را در رابطه با چالش های مسئولیت پذیری بیان کردند. برای هر پاسخگو به مدت ۳۰ دقیقه زمان صرف شد. داده های جمع آوری شده در طی عملیات میدانی و مصاحبه های عمیق با استراتژی پدیدار شناسانه صورت گرفت.

بر اساس یافته های ما چالش های تاثیر گذار بر مسئولیت پذیری همچون چالش توسعه ای، چالش فرهنگ سازمانی، چالش عدالت محور، چالش نگاه راهبردی، چالش شایسته سالاری، چالش توانمند سازی روانشناختی و چالش حکمرانی خوب شناسایی شدند. زراعت کار و همکاران (۱۳۹۹) ۳۱ چالش را در حوزه مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی در سازمان های دولتی شناسایی کردند که بیشترین فراوانی به دست آمده مربوط به چالش های "نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه"، "سیاست های بالادستی"، "قانون" و "عدم

شایسته سالاری" است. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای بر بهره وری تاثیر منفی و معنی داری دارند؛ یعنی با افزایش چالش های مرتبط با عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای، بهره وری کاهش می یابد. یافته ها نشان می دهد ارزش های مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانها و چگونگی پیاده سازی جنبه های مختلف آن، ارتباطات افراد شرکت را تحت تاثیر قرار می دهد (اشملتز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). میکائیلی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند بین مولفه های سبک رهبری خدمتگزار با مسئولیت پذیری اجتماعی و خودانضباط رابطه معناداری در بین معلمان ابتدایی آموزش و پرورش وجود دارد. بین مسئولیت پذیری اجتماعی و خودانضباطی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. نتایج نشان دهنده این بود که امید شغلی این رابطه ها رو میانجیگری می کند. سبک رهبری و امید شغلی می توانند خود انضباطی و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان ابتدائی ناحیه یک ارومیه را پیش بینی کنند

یافته ها :

در بررسی حاضر عدم حکمرانی خوب یکی از چالش های مسئولیت پذیری بود. پایان نامه همت بابایی با عنوان «بررسی تاثیر حکمرانی خوب و اعتماد عمومی بر مسئولیت پذیری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل» نشان داد حکمرانی خوب تاثیر مثبت معنی داری بر مسئولیت پذیری کارکنان دارد و ۰/۵۸ تغییرات توسعه مسئولیت پذیری کارکنان را پیش بینی می کند. همچنین اعتماد عمومی تاثیر مثبت معنی داری بر مسئولیت پذیری کارکنان دارد و ۰/۴۵ تغییرات توسعه مسئولیت پذیری کارکنان را پیش بینی می کند. کاظمی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که سرمایه اجتماعی بر جامعه پذیری سازمانی از طریق مسئولیت پذیری تاثیر گذار می باشد.

با توجه به مفاهیم به دست آمده در تحقیق حاضر احتمالاً شایستگی با توانمندسازی روانشناختی در ارتباطند. همچنین توفیق گرایی با بهره وری شغلی در ارتباط است به علاوه وظیفه گرایی با تعهد شغلی در ارتباط است. شایستگی در مدیران به ، تصور عقل کلی، عقلانیت و تاثیر گذار آن ها اشاره دارد که در بررسی حاضر عدم شایستگی مدیران یکی از چالش ها بود به در یک بررسی مشابه با هدف مدل سازی چالش ها و موانع رفتاری کارکنان در استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب با محوریت سازمان های دولتی با رویکردی آمیخته انجام شد. نهایت ۱۰۹ زیر مقوله، ۲۶ مقوله و ۱۰ تم احصا شدند در نهایت تم های دین ابزاری، تصور عقل

کلی، ضعف عقلانیت و اصالت سلسله مراتب به عنوان اثرگذارترین تم ها در سطح سوم و تم های ظاهرگرایی، بخشی نگری و فردگرایی معیوب در سطح دوم قرار گرفتند. تم های بی تفاوتی، فقر اعتماد و طلبکاری به عنوان اثرپذیرترین تم ها در سطح اول مدل قرار گرفتند (توکلی و همکاران، ۱۴۰۰). بررسی مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی و توسعه در افریقا گزارش کردند در بخش صنعت و معدن به روز بودن، توجه به ریسک های موجود در این حوزه، قانون گرایی و پاسخ گویی این شرکت ها موضوعات حائز اهمیتی به شمار می آیند. (کامپل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

در بررسی حاضر عدم فرهنگ و تعهد سازمانی پایین از جمله چالش های دیگر موثر در مسئولیت پذیری بود. اسدی و ذاکری (۱۳۹۹) نشان دادند تغییرات هرم جمعیتی، ویژگی های فرهنگ عمومی و سازمانی، ضعف نظام های ارزیابی عملکرد و سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، نارسایی های نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان، ناهماهنگی در نظام پرداخت بین کارکنان و مدیران و نیز سازمان های مختلف از اهم چالش های پیش روی مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران در مسیر تحقق اهداف چشم انداز و اسناد بالادستی نظام می باشد. حسینی (۱۳۹۹) گزارش کردند متغیرهای مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی دارای بیشترین قدرت پیش بینی برای متغیر ویژگی های شخصیتی مدیران می باشند. نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای ویژگی های شخصیتی مدیران با مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی همبستگی معنادار وجود دارد و کلیه فرضیه های پژوهش تایید گردید. کیوانی (۱۳۹۹) نشان دادند که اخلاق حرفه ای با سلامت سازمانی رابطه مستقیم معنا دار دارد؛ اخلاق حرفه ای با مسئولیت پذیری اجتماعی رابطه مستقیم معنا دار دارد؛ سلامت سازمانی با مسئولیت پذیری اجتماعی رابطه مستقیم معنا دار دارد؛ سلامت سازمانی در رابطه بین متغیرهای اخلاق حرفه ای و مسئولیت پذیری اجتماعی نقش واسطه گری معنی دار ایفا می کند. خمیری (۱۳۹۸) نشان دادند که جامعه پذیری سازمانی بر فرسودگی شغلی اثر منفی و معنی دار و بر تعهد سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی اثر مثبت و معنی دار دارد. همچنین تعهد سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی به خوبی نقش میانجی را بین جامعه پذیری سازمانی و فرسودگی شغلی ایفا می کنند، به عبارت دیگر سازمان برای افزایش میزان جامعه پذیری سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی در میان معلمان باید به مؤلفه های همچون تعهد سازمانی و مسئولیت پذیری سازمانی توجه کند و سعی در تقویت و بهبود این متغیرها در سازمان داشته باشد. جوادیان و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند بین چهار مؤلفه فرهنگ سازمانی: انطباق پذیری، سازگاری، درگیر

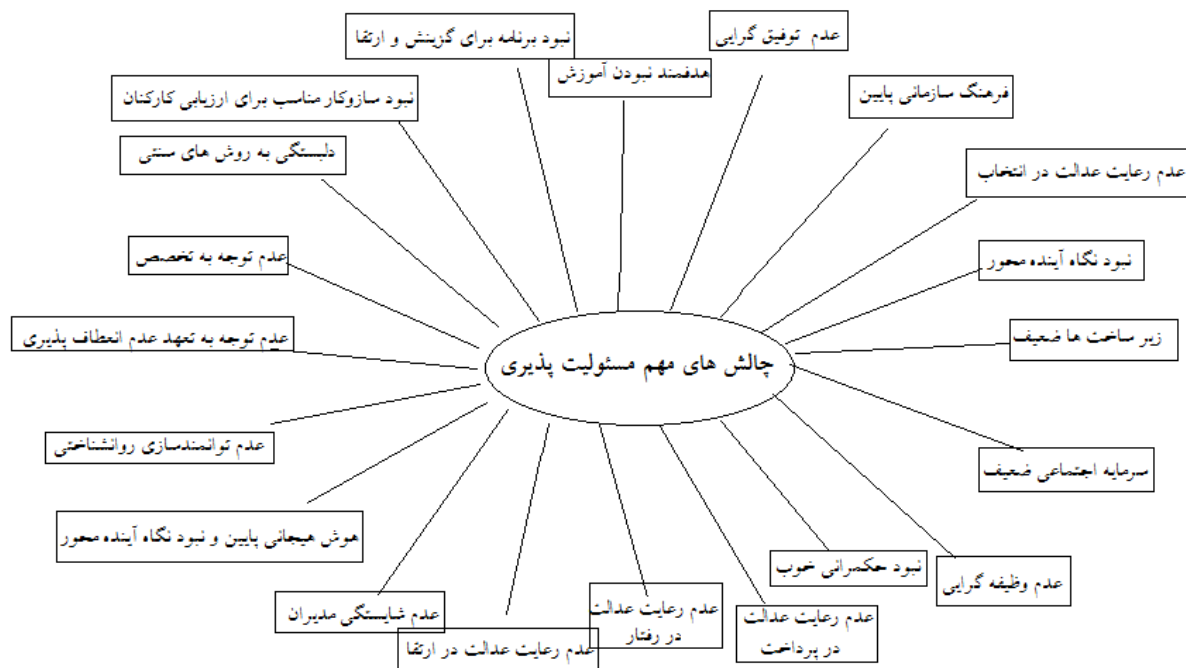
شدن در کارها، مأموریت و مسئولیت پذیری اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به مقدار ضرایب بتا مشخص است که بالاترین رتبه تاثیر گذاری مربوط به مولفه سازگاری و پایین ترین رتبه تاثیر مربوط به مولفه مأموریت می باشد. کریمی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که شبکه های اجتماعی رابطه معناداری با تعهد سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی ندارند. مشخص گردید که استفاده از شبکه های اجتماعی مجازی با ابعاد تعهد سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ممسنی رابطه معنی داری نداشت. بین بعد اعتماد داشتن به شبکه های اجتماعی با مسئولیت پذیری اجتماعی رابطه منفی و معناداری بدست آمد. در نهایت مشخص گردید که بعد اعتماد داشتن به شبکه های اجتماعی و بعد اطلاع رسانی و ارتباط آسان تاثیر معناداری بر مسئولیت پذیری اجتماعی مدیران دارند. شیرگیر و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که مسئولیت پذیری اجتماعی به میزان ۰/۰۱۶ سلامت سازمانی، تعهد سازمانی به مقدار ۰/۲۴۸ مسئولیت پذیری اجتماعی و تعهد سازمانی توانسته ۰/۳۶۹ سلامت سازمانی را تبیین می کنند. همچنین یافته ها نشان داد تعهد سازمانی با اثر مستقیم بر مسئولیت پذیری اجتماعی باعث افزایش سلامت سازمانی در مدارس شهر کرمان شده است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که تعهد سازمانی با اثر مستقیم بر مسئولیت پذیری اجتماعی بصورت غیرمستقیم بر تقویت سلامت سازمانی تاثیرگذار می باشد.

در بررسی حاضر ارتباط صحیح مدیران با کارمندان یکی از چالش ها بود که در واقع ارتباط مدیران با کارمندان همان سرمایه اجتماعی است که و ارتباط در سازمان ها با یکدیگر رابطه مستقیمی دارند. در تحلیل عاملی مؤلفه مشخص شد که در بعد توسعه ی فردی به ترتیب مؤلفه عدم توفیق گرایی و هدفمند نبودن دارای نقش معناداری در تبیین بعد فردی بودند. در بعد سازمانی به مؤلفه فرهنگ و تعهد سازمانی دارای نقش معناداری در تبیین این بعد بود. در بعد عدالت محور به ترتیب مؤلفه های عدالت در رفتار، شایستگی مدیران دارای نقش معناداری در بهبود چالش عدالت محور بودند. در بعد نگاه راهبردی سرمایه اجتماعی نقش موثری و معناداری در بهبود نگاه راهبردی داشت. همچنین در بعد حکمرانی توجه به زیرساخت ها مورد توجه قرار گرفت. یکی از مفاهیم تحقیق حاضر سرمایه اجتماعی ضعیف بود ارتباط سازی تنها منبع مهم کسب سرمایه اجتماعی است. این ارتباطات ممکن است با اعضای اداره و سازمان شکل بگیرند یا با دوستان و همکاران. حسنی و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که بین مسئولیت پذیری و سرمایه اجتماعی از نظر آماری ارتباط معنادار وجود داشت و بالاترین همبستگی بین مسئولیت پذیری قانونی با اعتماد بین فردی وجود داشت. بین اخلاق حرفه ای معلمان با سرمایه اجتماعی از نظر آماری ارتباط معنادار وجود داشت، همچنین بالاترین همبستگی بین اخلاق حرفه ای با اعتماد بین فردی وجود داشت. نتایج نشان داد که از متغیر اخلاق حرفه ای و از بین مؤلفه های مسئولیت اجتماعی،

مؤلفه مسئولیت پذیری قانونی و مسئولیت پذیری نوع دوستانه توانایی پیش بینی سرمایه اجتماعی را در بین معلمان تربیت بدنی شهر تهران را داشت.

مسئولیت پذیری از جوانب مختلف اهمیت فراوانی برای سازمان ها دارد. ماندهاچیتارا و پولتهونگ (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند همبستگی مثبت بین مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی و وفاداری مشتریان، وجود دارد. همچنین آنها به وجود رابطه مثبت بین وفاداری نگرشی و رفتاری دست یافتند، که در تدوین برنامه های استراتژیک بانک ها می تواند مورد استفاده قرار گیرند. ون در هیجدان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) بیان داشتند که بین مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی، محیطی و اقتصادی با افراد، برنامه و سودآوری اتصال سه گانه وجود دارد. تامسون و کویی، (۲۰۱۹) به این نتیجه رسیدند که سیاست های مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی می تواند فضای بیشتری را برای آژانس کار ایجاد کند، که در این صورت آژانس های بالقوه نیز با نیروهای اقتصادی وسیع تر در اقتصاد جهانی و برقراری ارتباط با فعالان ملی / محلی و چارچوب های قانونی شکل می گیرند. والکر و همکاران، (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند که بین هفت بعد مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی (الف) ساختار سازمانی، (ب) حقوق بشر، (ج) شیوه های کار، (د) محیط زیست، (ه) شیوه های عمل عادلانه، (و) مسائل مربوط به مصرف کننده و (ز) شرکت در اجتماع و تعهد حرفه ای) رابطه معنی دار وجود دارد. سریچاتسوان (۲۰۱۹) نشان داد که یک شرکت بوسیله عملکرد اجتماعی خود بدون در نظر گرفتن هم ترازایی بین پرخاشگری استراتژیک مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی، قابلیت پاسخگویی مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی، موقعیت راهبردی مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی سود می برد.

بنابر آنچه از مصاحبه و پرسشنامه به دست آورده شد می توان الگوی زیر را برای بررسی چالش های مسئولیت پذیری مدیران و طراحی الگوی توسعه آن در سطوح مختلف آموزش و پرورش کشور طراحی کرد:



### نتیجه گیری

نتایج نشان داد که مسئولیت پذیری مدیران رابطه مثبتی با تحصیلات و جنسیت دارد. افراد با تحصیلات بالا مسئولیت پذیری بیشتر دارند و چالش های مسئولیت پذیری در آن ها کمتر است و مسئولیت پذیری در زنان بیشتر از مردان بود.

. با توجه به جمع بندی نظرات ارائه شده مهمترین چالش عدم توانمندسازی روانشناختی و سپس عدم توفیق گرایی مدیران. سومین و چهارمین مؤلفه چالش مسئولیت پذیری به ترتیب "عدم شایستگی مدیران" و "زیر ساخت ها ضعیف" بود. یافته های مطالعه حاضر حاکی از پیشبینی صحیح روابط مدل پژوهشی و در نتیجه تأیید فرضیه های پژوهش بوده است

بر اساس یافته های ما چالش های تاثیر گذار بر مسئولیت پذیری همچون چالش توسعه ای، چالش فرهنگ سازمانی، چالش عدالت محور، چالش نگاه راهبردی، چالش شایسته سالاری، چالش توانمند سازی روانشناختی و چالش حکمرانی خوب شناسایی شدند و در بررسی حاضر عدم حکمرانی خوب یکی از چالش های مسئولیت پذیری بودو با توجه به مفاهیم به دست آمده در تحقیق حاضر احتمالاً شایستگی با توانمندسازی روانشناختی در ارتباطند. همچنین توفیق گرایی با بهره وری شغلی در ارتباط است به علاوه وظیفه گرایی با تعهد شغلی در ارتباط است در بررسی حاضر عدم فرهنگ و تعهد سازمانی پایین از جمله چالش های دیگر موثر در مسئولیت پذیری بود.

به طور کل طبق تحلیل عاملی مؤلفه بررسی چالش‌های مسئولیت‌پذیری مدیران و طراحی الگوی توسعه آن در سطوح مختلف آموزش و پرورش کشور نشان داد که که در بعد توسعه فردی به ترتیب مؤلفه عدم توفیق‌گرایی و هدفمند نبودن دارای نقش معناداری در تبیین بعد فردی بودند. در بعد سازمانی به مؤلفه فرهنگ و تعهد سازمانی دارای نقش معناداری در تبیین این بعد بود. در بعد عدالت محور به ترتیب مؤلفه‌های عدالت در رفتار، شایستگی مدیران دارای نقش معناداری در بهبود چالش عدالت محور بودند. در بعد نگاه راهبردی سرمایه اجتماعی نقش موثری و معناداری در بهبود نگاه راهبردی داشت. به طور اطمینان در الگوی توسعه توجه به توفیق‌گرایی و هدفمند سازی آموزش، توجه به فرهنگ و تعهد سازمانی، رعایت عدالت در رفتار و اصول اخلاقی، عدالت در شایستگی مدیران، توجه به سرمایه اجتماعی و اصلاح حکمرانی می‌تواند بسیار مهم و راهبردی باشد.

امید است و نتایج حاصل از مطالعه حاضر مورد استفاده جامعه علمی قرار گیرد. همچنین مطالعات بیشتر در مقیاس بزرگتر برای درک بهتر عوامل تاثیر گذار، ویژگیها و شاخص‌های رهبری معنوی برای بهبود مدیریت در سازمان‌ها مورد نیاز است.

## منابع

- ابراهیم پور، حبیب‌الله؛ روشندل اربطانی، طاهر و امیری، عبدالرضا (۱۳۹۱). بررسی عوامل نگرشی مؤثر در تبیین اعتماد عمومی به پلیس (مطالعه موردی: پلیس تهران)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظاری، سال هفتم، شماره ۳، صص ۳۲۷-۳۰۱
- ابطحی، حمید و مولایی، ناصر (۱۳۸۵). رابطه تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی. *مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی*، دانشگاه علامه طباطبائی، ۳(۳)، ۲۵-۳۶.
- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران: پیوند نو.
- اختر محقق، مهدی (۱۳۹۴). *سرمایه اجتماعی*، تهران، نشر آویژه.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹)، مدیریت راهبردی منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرایی و امید مهدیه، انتشارات نیل.
- آرمیده، سلمان (۱۳۹۹). بررسی رابطه مدیریت دانش و مسئولیت اجتماعی با اثربخشی معلمان مدارس ابتدایی پسرانه شهرستان چابهار، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر جاسک،
- ازگلی، محمد (۱۳۸۴). درآمدی بر رویکرد‌های رهبری اخلاقی. *نشریه مصباح*، شماره ۶۳، صص ۵۳-۷۶.
- اسدی، اسماعیل (۱۳۹۴)، طراحی نظام شایستگی مدیران و آسیب‌شناسی آن در سازمانهای دولتی ایران، رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد.

اسدی، اسماعیل و ذاکری، محمد (۱۳۹۹). چالش های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران، مجله تحول اداری، شماره هشتم. اسکات، سینیتا، ۱۳۸۹، مدیریت تواناسازی کارکنان، ایران نژادپاریزی، مهدی، تهران: نشر شفق، چاپ سوم.

اسلامی واحد فیروزکوه). فصلنامه مدیریت ۱۱(۳۶)، صص ۵۶-۷۳

اسمریان نسب، اکبر (۱۳۸۳)، میزگرد مراکز ارزیابی و مدیریت جانشین پروری، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۵، صص ۴-۱۳  
اشراقی، الوانی، سید مهدی، میرسپاسی، ناصر، محمدیان ساروی، محسن (۱۳۸۵). نقش عملکرد دولت در توسعه اعتماد عمومی، فصلنامه پژوهشگر، سال سوم، شماره ۶، صص ۲۰-۱.

اصفهان، علی؛ فغانی، فاطمه (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مسئولیت اجتماعی و شهرت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو). نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین.

اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان، ۱۳۹۰، گونه شناسی دیدگاه و الگوهای توانمندسازی، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، دوره ۲، شماره ۱۳، صص ۸۸-۶۷.

افشاری، سودابه؛ نودری، رقیه (۱۳۸۳). مدیریت دانش و چون و چرایی درباره آن. فصلنامه کتاب، شماره ۱۵، صص ۶۴-۸۹  
آقابگی، امیر مرتضی، ۱۳۹۱، راه کارهای ایجاد امنیت شغلی از طریق توانمندسازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، دوره ۳۱، شماره ۲۴۱، صص ۹۷-۱۰۰.

آقایار، سیروس و شریفی در آمدی، پرویز (۱۳۸۵). هوش هیجانی ( کاربرد هوش در قلمرو هیجان). اصفهان: سپاهان.  
اکبرپور شیرازی، محمد، کاظمی، سارا (۱۳۸۶). مطالعه تطبیقی مدل های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش. مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران: مؤسسه اطلاع رسانی نفت، گاز و پتروشیمی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

امیدوار، علیرضا (۱۳۹۰). سیاست گذاری حکومت در ترویج مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت ها در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، رشته سیاست گذاری عمومی.

انتظاری، محمد حسین (۱۳۹۸). بررسی رابطه مسئولیت اجتماعی و توانمندسازی روانشناختی بر تعهد شغلی معلمان دوره ابتدایی شهرستان یزد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردکان

ایران نژاد پاریزی، مهدی؛ توسلی، سپیده (۱۳۸۹). مسئولیت اجتماعی و مدیریت سبز. پژوهش نامه مسئولیت اجتماعی، شماره ۶۲، معاونت پژوهش های فرهنگی و اجتماعی، تهران: انتشارات پژوهشکده تحقیقات راهبردی.

اینگلهارت، رونالد (۱۳۸۲)، تحول فرهنگی در جامعه پیشرفته صنعتی، ترجمه مریم وتر، تهران: نشر کویر.

- Adamson, D & Bromiley, R ,2013, Community empowerment: learning from practice in community regeneration, *International Journal of Public sector management*, Vol. 26, No. 3, pp. 190-202
- Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25 No.1. Pp107-136
- Baird, k & Wang, H, 2010, Employee empowerment: extent of adoption and influential factors, *Personnel Review*, Vol. 39, No. 5, pp. 574-599.
- Bar-On , R . (1997) .Bar-on emotional quotient inventor. Toronto: multi – health system Ine.
- Baron, R .A and Greenberg, J (1990). “*Behavior in Organization: Understand and*
- Bass , BM & Steidlmeier, P .(1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 10: 181-217.
- Bass, BM.(1956). Development of a structural distinguished personality test. *Journal of Applied Psychology* 40: 393-397.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, Vol.66, No.1.
- Bhatt, G. D. (2001), Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Technique and People, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Boase, J. and B. Wellman. (2005). Personal Relationships: On and Off the Internet. In *Handbook of Personal Relationships*. A. L. Vangelisti and D. Perlman. (eds). Cambridge, Cambridge University Press.
- Bogler, R & Nir, A, 2012, The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?, *Journal of Educational Administration*, Vol. 50, No. 3, pp. 287–306
- Boje, D. (2000) “*Another view: approaches to the study of spiritual capitalism*”, in Biberman, J. and Whitty, M. (Eds), *Work & Spirit*, The University of Scranton, Scranton, PA, pp. xxv-xxxii.
- Bounfour, A. (2003). *The Management of Intangibles, the Organization's Most Valuable Assets*, Roudlege, London
- Brown , M ., Trevino,L ., & and Harrison , D . (2005) . Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing , *Organizational Behavior and Decision Processes* 97 ,117 – 134 .
- Campbell, Bonnie. (2018). Corporate social responsibility and development in Africa: Redefining the roles and responsibilities of public and private actors in the mining sector. *Resources Policy*, 1-6.
- Cavanagh, G.F. (1999) “*Spirituality for managers: context and critique*”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12, No.3, pp.186-199.
- Chao, G. T., Oleary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., and Gardner, P. D. (2000). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743
- Chen, c. (2011). The major components of corporate social responsibility ; *Journal of Global Responsibility*, 2(1):85-99
- Chen,W., Nie, S., Lim, S., Hogan, D (2008). Organizational and Personal Predictors of Teacher Commitment: The Mediating Role of Teacher Efficacy and Identification With School
- Ciarrochi . J. , Forgas , J . P .& Mayer , J. D. (2001).*Emotional intelligence in everyday life* . Philadelphia: Tailor & Francis.
- Cohen, A. and Veled-Hecht, A.,(2008), The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities, *Journal of Personnel Review*, Vol. 39 No. 5, pp. 537-556.

- Cooper- Thomas, H.D and Anderson, N. (2006), Organizational socialization A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations, *Journal of managerial Psychology*, Vol. 21 No 5. pp 492-516.
- Dajani, H & Marlow, S, 2013, Empowerment and entrepreneurship: a theoretical framework, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 19, No. 5, pp. 503-524.
- Danciu, E. L. (2010). Methods of developing children's emotional intelligence. *Procedia*
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.). *Power and interdependence in organizations* (pp. 338-354). Cambridge : University Press
- emotional intelligence scale development and goal focus. *Human Resource management*
- Fluker, W. (2002). Roundtable 3: Ethics and leadership; In *conversations on leadership*. President and Fellows of Harvard College, Cambridge MA.
- Francis.
- Gallent, N. (2015). Bridging social capital and the resource potential of second homes: The case of Stintino, Sardinia, *Journal of Rural Studies* 38: 99-108.
- Gary Moore, L et al, 1998, Quality and empowerment programs: dual paths to customer satisfaction?, *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 2, pp. 133 – 141
- Ge, J.; Su, X.; Zhou, Y. (2010), Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior, *Nankai Business Review International*, Vol. 1 No. 2, pp. 166-179.
- Gill, A & et al, 2010, The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 263-273.
- Golman; Daniel (1995); *Emotional intelligence what it can matter more than IQ* Golman, *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 9, pp. 241-250
- Graber, D. r. (2001) "*Spirituality and healthcare organizations*", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 46, No. 1, pp. 39-50.
- Hall, M., Smith, D., Smith, K (2005). Accountants commitment to their profession: multiple dimensions of professional commitment and opportunities for future research, *Behavioral Research in Accounting*, 17, 89-109.
- Hawell, J. M., Avolio, B. J. (1992). "The ethics of charismatic leadership : submission or liberation", *Academy of management executive*, No 6.
- Heaton, D. P., Schmidt-Wilk, J. and Travis, F. (2004) "*Constructs, Methods and measuring for researching spirituality in organizations*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 62-68.
- Ho Kang, K., Lee, S. & Huh, C. (2016). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 72-82
- Imani- Delshad, R. (2006). Relationship between organizational culture and organizational commitment to staff [dissertation]. Tehran: Shahid Beheshti University.

- Jordan, P . J; Ashkanasy , N . M ; Hartel , C . E & Hooper , G. S. (2002). Work group
- Kanan, R. & pillai, S.M (2008). An examination on the professional commitment of engineering college teacher, *International Business Management*, 2(6), 218-224.
- Kanungo, R N., Mendonca, M .(1996). *Ethical dimensions of leadership*. Sage Series in Business Ethics, Thousand Oaks, CA.
- Karaköse, T. (2007). High school teachers' perceptions towards principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8 (3), 464–477 .
- Karaköse, T.(2007). High school teachers' perceptions towards principals' ethical leadership in Turkey, *Asia Pacific Education Review*, 8 (3), 464–477
- Krishnakumar, S. and Neck, C.P. (2002) "*Th "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace"*", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No.3, pp.153-164.
- Kuvaas,B.,(2003), Employee ownership and affective organizational commitment: employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash, *Scand. J. Mgmt.* 19 , 193–212.
- Kwesiga,E.; Bell,,M.P.,(2004), Back to Organizational Socialization: Building a Case for the Advancement of Women in Organizations ,*Journal of Back to Organizational Socialization*, Vol.23 No.7/8,pp 3-20.
- Larsen, L. , S. L. Harlan, et al. (2004). "Bonding and Bridging - Understanding the Relationship between Social Capital and Civic Action." *Journal of Planning Education and Research* 24(1): 64-77.
- Lin, S.-C, & Chang, J, (2005). Goal Orientation and Organizational Commitment as Explanatory Factors of Employees' Mobility. *Personnel Review*, 34(3), 331-385
- Linthicum, C. (2017). Social responsibility and corporate reputation: The case of the Arthur Andersen Enron audit failure. *Journal of Account Public Policy*, 29, 160-176
- London, M. & Smither, W (1999). Empowered self-development and continues learning. *Human resource management*, 38, 3-15.
- Maccoby, M, 2009, re-thinking empowerment, *research technology management*, vol. 42, No. 5, pp. 56-67.
- Macdonald, R. and Lee, J. (2003). Culture rural tourism evidence from Canada, *Annals of Tourism Research*, 30(2):307-322
- Managing the human side of work, (3 rd ed)”. Allyn and Bacon, Needham Heights M A.*

## **Examining the Challenges of Accountability Among Managers at Various Levels of the Education System**

### **Abstract**

The purpose of this study is to examine the challenges of accountability among managers at various levels of the education system. By identifying the problems and causes of a lack of accountability among managers, this research aims to propose suitable solutions to improve and optimize the issue, ultimately enhancing accountability at all levels of education. The selection of the sample is particularly significant; the larger the sample, the closer it reflects the characteristics of the population, making the generalization of results more logical. The statistical population of this study consists of 270 managers at different levels of the national education system. For qualitative data collection, semi-structured interviews were used. For quantitative data collection, a researcher-designed questionnaire was employed to investigate the challenges of accountability identified through interviews. Standardized questionnaires were also utilized for each of the variables specified during the interviews as dimensions of accountability. According to our findings, influential challenges affecting accountability include developmental challenges, organizational culture challenges, justice-oriented challenges, strategic outlook challenges, meritocracy challenges, psychological empowerment challenges, and good governance challenges. Notably, the lack of good governance emerged as one of the significant challenges of accountability in this study. Additionally, success orientation was found to correlate with job productivity, while duty orientation correlated with job commitment. In this study, poor organizational culture and low organizational commitment were identified as other impactful challenges affecting accountability.