

طراحی الگوی مدیریت اخلاقی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایران

سجاد الماسی^۱، همایون عباسی^۲، حمید فروغی پور^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۳۱

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت اخلاقی معاونت تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش انجام شد. این مطالعه به روش کیفی انجام شد و از نوع داده بنیاد بود. داده‌ها از طریق مصاحبه و بررسی پیش‌نگاشته‌ها گردآوری شدند. جامعه آماری پژوهش مدیران و معاونان حوزه تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش بودند. بر پایه روش داده بنیاد، نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد و پس از ۲۰ اجرای مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در کدگذاری باز ۵۸ مقوله فرعی مشخص شدند و در مراحل کدگذاری محوری و انتخابی به ۱۸ مقوله اصلی و در نهایت شش مقوله مرکزی شامل شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها تقلیل یافتند و دسته‌بندی شدند. در بخش شرایط علی، شاخص‌های ویژگی‌های درون فردی، توانمندی حرفه‌ای، ویژگی‌های اخلاقی درون سازمانی، در بخش شرایط زمینه‌ای، شاخص‌های نظام قانونی و حقوقی و آینده نگری، در بخش راهبردها، شاخص‌های عدالت سازمانی، سیستم نظارت و ارزشیابی، نیروهای پیش‌برنده و مدیریت تغییر، در بخش شرایط مداخله‌گر، شاخص‌های رفتارهای ضد اخلاق فردی و سازمانی و موانع شغلی و رفتاری و در بخش پیامدها، شاخص‌های عوامل دولتی و غیردولتی به عنوان نتایج استخراج شدند؛ در نتیجه، مدیران سازمانی باید در تدوین منشور اخلاقی همه‌ذی‌نفعان مرتبط با سازمان در این مقوله مهم را درگیر کنند.

واژگان کلیدی: اخلاق، مدیریت اخلاقی، معاونت تربیت بدنی و سلامت.

1. Email: Sajadalmasi66@gmail.com

2. Email: habbasi003@gmail.com

3. Email: foroghborjerd@yahoo.com

مقدمه

امروزه، پیچیده‌تر شدن روز افزون سازمان‌ها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرمسئولانه در محیط کاری، توجه مدیران و صاحب‌نظران را به مباحث اخلاقی در سازمان معطوف کرده است؛ به‌ویژه اینکه سازمان‌ها به لحاظ تخصصی و زمینه فعالیت درگیر مسائل و مشکلات اخلاقی متعدد و متنوعی‌اند (کپتین^۱، ۲۰۱۷، ۳۰۶). ازسوی دیگر، رعایت موازین اخلاقی از سوی سازمان‌ها در اقتصاد امروزی بسیار مهم و حیاتی است و رفتار اخلاقی سازمان‌ها نقشی اساسی را در شکل‌گیری و حفظ روابط بلندمدت میان سازمان و مشتریان ایفا می‌کند (گیدز^۲، ۲۰۱۷، ۴۲۵). کونستانتینکو و کپتین^۳ (۲۰۱۹ الف، ۱۷۸) معتقدند سازمان‌هایی که در راستای رعایت موازین اخلاقی حرکت می‌کنند، موجب توانمندسازی مشتریان، رضایت آن‌ها و درنهایت کسب مزیت رقابتی برای سازمان در آینده خواهند شد. درواقع، التزام به اخلاق در کسب‌وکار موجب شکل‌گیری نوعی اعتماد می‌شود که سرمایه‌ای اجتماعی و ارزشمند است و موفقیت بلندمدت سازمان را تضمین می‌کند. در شرایط کنونی رعایت‌نشدن برخی ارزش‌های اخلاقی نگرانی‌های زیادی را در سازمان‌ها به‌وجود آورده است (هویتلا و فلت^۴، ۲۰۱۶، ۶)؛ ازاین‌رو، یکی از عمده‌ترین چالش‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی است تا آن‌ها رفتار اخلاقی از خود بروز دهند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند (کونستانتینکو و کپتین، ۲۰۱۹ ب، ۶۱۵).

مدیریت، تنها مشتمل بر آگاهی‌های عمومی و برخورداری از تخصص و نیز توانایی در اجرای آموخته‌ها خلاصه نمی‌شود؛ بلکه لازمه یک مدیریت کارآمد به‌منظور توفیق در انجام‌دادن مأموریت‌ها و وظایف سازمانی و حصول به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی، برخورداری از سه قابلیت مهم ازجمله دانش، مهارت و اخلاق است. با بررسی اصول اخلاقی مدیریت که گاهی اندیشمندان غیرایرانی در کتاب‌ها و مقالات علمی بیان کرده‌اند، می‌توان دریافت که این اصول با فرهنگ بومی و سرزمینی کشور ایران چندان بیگانه نیست (ایمانی لعل‌آبادی، شاه‌صفی و تاج‌آبادی ۲۰۱۸، ۱۶۲)؛ چراکه براساس دیدگاه نیسور و قندور^۵ (۲۰۱۹، ۵۹۵)، اخلاق و اصول اخلاقی ساختنی‌اند و خریدنی و معامله‌کردنی در بازار نیستند؛ چون نامشهودند و به شکلی پایدار در فرهنگ سازمان جای گرفته‌اند، جایگزین‌شدنی با سایر منابع نیستند و نیز ساختن یا کپی‌برداری از آن‌ها در مقایسه با سایر منابع بسیار مشکل است. در پژوهش‌ها چندین کد اخلاقی بین‌المللی معرفی شده است که

-
1. Kaptein
 2. Geddes
 3. Constantinescu & Kaptein
 4. Huhtala & Feldt
 5. Nuseir & Ghandour

عبارت‌اند از: اعتماد، انصاف، دروغ‌نگفتن، درستکاری، بیان شفاف اطلاعات مالی، مسئولیت‌پذیری، احترام به حاکمیت ملی، پشتیبانی از اهداف سازمان، احترام به ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی، احترام به حقوق بشر و آزادی افراد و همچنین مسئولیت‌پذیری در قبال دیگران (رودریگز و جورسیس^۱، ۲۰۱۸، ۴۴۴). کدهای اخلاقی همواره هم از سوی نظریه‌پردازان و هم از سوی افراد اجرایی به‌عنوان ابزاری تأثیرگذار بر رفتار کارکنان در نظر گرفته شده‌اند (سلیمی، سلطان‌حسینی و موسوی، ۲۰۱۳، ۱۲).

رعایت اخلاق در سازمان امری لازم و ضروری است تا سازمان از یک‌سو جامعه را دچار تعارض نکند و از سوی دیگر با اتخاذ تصمیمات منطقی و خردمندانه منافع بلندمدت خود را تضمین کند (فرگوسن، تورنلی و گیب^۲، ۲۰۱۶، ۵۴۶). آن چیزی که در مواجهه با مفهوم اخلاق حرفه باید مدنظر ما قرار گیرد، این است که نخست اخلاق دربرگیرنده اخلاق فردی و اخلاق شغلی است، اما از هر دو فراتر می‌رود و به سازمان به‌مثابه یک مجموعه حقوقی ناظر است؛ دوم آنکه امروزه رویکردی راهبردی به اخلاق پیدا شده است و به همین دلیل مسئولیت معنوی سازمان به مدیران استراتژیست سپرده می‌شود؛ نه به واحد پرسنلی و نه حتی به مدیران اجرایی؛ سوم آنکه در حوزه اخلاق باید دو نوع رویکرد «فضیلت‌گرایانه» و «مسئله‌محور» را از یکدیگر تفکیک کرد (سایمون، تورس و هاگر^۳، ۲۰۱۵، ۱۲۱).

نگرش سنتی به معضلات اخلاقی صرفاً «فضیلت‌محور» است، نه «مسئله‌محور»؛ در حالی که آنچه از معضلات اخلاقی سازمانی گره‌گشایی می‌کند، رویکرد «مسئله‌محور» است؛ چون معضل اخلاقی یک مسئله است و برای حل اثربخش آن نیازمند کسب تخصص و مهارت هستیم. نکته اساسی این است که باید از تلویحی‌نگری درباره اخلاق پرهیز شود؛ چهارم آنکه اخلاق سازمانی نه لزوماً فردوابسته و نه حتی سازمان‌وابسته و نه محیط‌وابسته است؛ بلکه عوامل فردی، محیطی و سازمانی در آن تأثیر دارند؛ بنابراین، سازمان‌ها در پرداختن به اخلاق نیازمند نگرش سیستمی هستند. غفلت از این عوامل در مقام تبیین و تحلیل معضلات اخلاقی تصمیم‌گیری ما را از واقع بینی دور خواهد کرد (یانگ، دینگ و لوو^۴، ۲۰۱۶، ۳۴۷). توجه به اخلاق و اصول اخلاقی که در هر جامعه با توجه به نوع فرهنگ آن جامعه تدوین شده است، یکی از عوامل موفقیت جامعه است. پژوهشگران بر نقش رعایت

-
1. Rodríguez & Juričić
 2. Ferguson, Thornley & Gibb
 3. Simon, Torres & Hager
 4. Yang, Ding & Lo

اخلاق در تمام شئون سازمان و تأثیر آن بر کارایی و اثربخشی سازمان اتفاق نظر دارند و رفتار اخلاقی تأثیر چشمگیری بر فعالیتها و نتایج سازمان دارد؛ زیرا، بهره‌وری را افزایش می‌دهد، ارتباطات را بهبود می‌بخشد و میزان خطرپذیری را کاهش می‌دهد.

تحقق اخلاق در سطوح فردی و سازمانی یکی از اصلی‌ترین آرمان‌های جامعه و نیازمند رویکرد راهبردی است. با چنین نگرشی روابط سازمان با محیط فرصت‌هایی بالقوه و حتمی برای سازمان خواهند بود که براساس اصول فراگیر اخلاقی به مزیت رقابتی برای سازمان تبدیل می‌شود. در این راستا، مرادی (۲۰۱۹، ۳۳) در بررسی پیامدهای رهبری اخلاقی و نقش آن در کاهش انحراف سازمانی به این نتایج دست یافت که بین متغیرهای رهبری اخلاقی با جو اخلاقی رابطه معنادار وجود دارد و بین جو اخلاقی با تعهد عاطفی و تمایل به ترک خدمت رابطه معنادار وجود دارد.

سلیمی (۲۰۱۶، ۱۰) در ارائه الگوی توسعه اخلاق در سازمان‌های ورزشی مؤلفه‌های مدیریتی، فردی، مالی، اخلاقی و آموزشی را تأیید کرد. تبرعی، فخری‌نژاد و پورلیم (۲۰۱۷) نشان دادند که اخلاق حرفه‌ای بر ویژگی‌های شخصیتی مسئولیت اجتماعی، تعلق به اجتماع علمی، خودکارایی و مسئولیت سازمانی کارکنان دانشکده پرستاری مامایی و پیراپزشکی حضرت زینب شهرستان لنگرود تأثیر دارد. خیاط‌مقدم و طباطبایی‌نسب (۲۰۱۴، ۱۳۷) در پژوهش خود رتبه‌بندی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای در مدیریت را مسئولیت‌پذیری، توکل به خدا، صداقت و عدالت دانستند.

محمودی، کشگر و سلطانی (۲۰۱۵) مدنظر قراردادن منافع مشتری، رعایت اصل انصاف و صداقت در جلب اعتماد مشتریان از طریق ارائه محصولات باکیفیت و متناسب با خواسته‌ها و سلیقه مشتریان را از اصول اخلاقی معرفی کردند. ساندو و کاراس^۱ (۲۰۱۴)، کئونانگ و چان چان^۲ (۲۰۱۵)، مهاجران و شهودی (۲۰۱۵)، فرگوسن و همکاران (۲۰۱۶)، کوک‌پراجک و سومرتفول^۳ (۲۰۱۷)، رودریگز و جوربیسس (۲۰۱۸) و چوکوجیکو و سامرتفول^۴ (۲۰۱۸) در پژوهش‌های خود نشان دادند که رهبری اخلاقی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی را به‌بار آورد. آنان دریافتند که هر اندازه فعالیت‌های مختلف مرتبط با سازمان بر باورهای اخلاقی مبتنی باشند، موجب می‌شود منافع فردی، سازمانی و اجتماعی حاصل از رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای بیش‌ازپیش جلوه‌گر شود؛ از این‌رو، تدوین و گسترش مجموعه‌ای از اخلاقیات مشترک در سازمان افراد را متعهدتر، مشتریان را راضی‌تر و وفادارتر، سازمان را کارا تر و اثربخش‌تر و رفتارهای کارکنان را مثبت‌تر خواهد کرد. فوجز و اسکالجو^۵ (۲۰۱۶) در بررسی اخلاق حرفه‌ای غربی و به‌چالش کشیدن دستاوردهای خارجی نشان دادند که الگوهای

-
1. Sandu & Caras
 2. Keowngang & Chan Chan
 3. Chokprajakchat & Sumretphol
 4. Chokojico & Sumretphol
 5. Fuchs & Schalljo

تفسیری به‌طور دقیق در اخلاق حرفه‌ای مدیران «غربی» ریشه دارد که در هنگام تجزیه و تحلیل رفتار به‌وضوح می‌توان آن‌ها را درک کرد. یوخیمنکو - لسکروارت، براون و پاسکوس^۱ (۲۰۱۵، ۱) در بررسی رابطه بین رفتارهای مربی اخلاقی با میزان خشونت در دانشجویان ورزشکار نشان دادند که رهبری اخلاقی با میزان رضایت دانشجویان ورزشکار و اداراکات آن‌ها ارتباط مثبت دارد. همچنین نتایج نشان داد که رفتار مربیگری خشونت‌آمیز با تمایل دانشجویان ورزشکار به تقلب ارتباط دارد. مبحث اخلاق و مدیریت اخلاقی در تمامی مشاغل دارای اهمیت زیادی است، اما به‌نظر می‌رسد این اهمیت در ورزش دارای ارزشی دوچندان باشد؛ چراکه اندیشمندان بیان می‌کنند، به هر میزان جامعه‌ای از درستی برخوردار باشد یا فساد داشته باشد، بازتاب آن را می‌توان در رفتارهای ورزشی اخلاقی یا غیراخلاقی ورزشکاران، مربیان، داوران، مدیران و به‌طورکلی اهالی ورزش آن جامعه مشاهده کرد (لسکروارت و همکاران، ۲۰۱۵، ۱۲).

در ایران از دیرباز به ورزش به‌عنوان نمادی از مردانگی، مردمداری و وجهه کارزماتیک نگریسته شده است و چهره‌هایی همچون «پوریای ولی» در گذشته و «جهان‌پهلوان تختی» در قرن حاضر را می‌توان به‌عنوان بارزترین این جلوه در افکار عمومی مثال زد؛ بنابراین، با توجه به جایگاه والای ورزش در جامعه انتظار می‌رود که بر مبحث اخلاق در ورزش به‌ویژه در حوزه سازمان‌های متولی ورزش بسیار تأکید شود. امروزه بسیاری از کشورها در جهان صنعتی به این بلوغ رسیده‌اند که بی‌اعتنایی به مسائل اخلاقی و فرار از مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی به ازبین‌رفتن بنگاه می‌انجامد. جامعه ما نیازمند آن است تا ویژگی‌های اخلاق حرفه‌ای مانند دلبستگی به کار، روحیه مشارکت و اعتماد و همچنین ایجاد تعامل با یکدیگر تعریف شود و برای تحقق آن فرهنگ‌سازی شود؛ به همین دلیل ازیک‌سو با توجه به پیچیدگی‌های محیطی و تغییرات فزاینده در دنیای کسب‌وکار و ازسوی‌دیگر فاصله‌گرفتن سازمان‌ها از تعهدات اخلاقی، صاحب‌نظران به اهمیت اخلاق حرفه‌ای برای دست‌یافتن به موفقیت بلندمدت سازمان تأکید دارند (قنبری، اردلان و سلطان‌زاده، ۲۰۱۵، ۲۵).

با نگاهی به پژوهش‌های گذشته می‌توان دریافت که در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از متولیان ورزش کشور به مدیریت اخلاقی به‌طور جدی توجه نشده است؛ بااین‌حال، در زمان کنونی این معاونت خطر توسعه بی‌اخلاقی در ورزش را کاملاً درک کرده است و از طریق تبلیغات گسترده در زمینه‌های مختلف سعی در جلوگیری از آن را دارد. مدیران می‌توانند با مدیریت فضای اخلاقی بر رفتارهای افراد سازمان اثر بگذارند و سبب کاهش رفتارهای

1. Yukhymenko - Lescroart, Brown & Paskus

غیراخلاقی شوند. رفتار کارکنان بازتاب رفتار مدیران است و می‌توان به‌جای وضع قوانین و دستورات انضباطی و کنترل‌های یک‌جانبه مدیریتی و محدودیت‌ها، در جهت مدیریت فضای اخلاقی سازمان همت گماشت که از این طریق نوعی پایبندی از سر آگاهی در مدیران و کارکنان به‌وجود خواهد آمد؛ بنابراین، مدیران ابتدا خود باید از کدهای اخلاق حرفه‌ای برخوردار باشند تا بتوانند آن را در میان کارکنان و مشتریان کلیدی سازمان ترویج دهند؛ از این‌رو، مسئله اصلی این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایران است.

روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف اصلی آن، در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار دارد که به‌منظور گردآوری داده‌های آن از رویکرد کیفی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش ۲۰ نفر از مدیران و معاونان حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش ایران در سال ۹۸-۱۳۹۷ بودند. در این پژوهش به‌منظور رسیدن به هدف اصلی پژوهش، پس از مطالعه کتاب‌ها، مقالات، اسناد، ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع پژوهش، با ۲۰ نفر از مدیران و معاونان حوزه یادشده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق انجام شد. هر مصاحبه بین ۳۱ تا ۴۵ دقیقه طول کشید. پس از هر مصاحبه مطالب تایپ شد و بلافاصله تحلیل و کدگذاری اولیه به شیوه مقایسه مداوم انجام شد. هرچند از مصاحبه پانزدهم به بعد تقریباً داده‌ها تکراری بودند و اشباع نظری حاصل شده بود، برای اطمینان و اعتبار بیشتر این فرایند تا مصاحبه بیستم ادامه یافت.

در بخش کیفی، نظریه داده بنیاد در دستور کار قرار گرفت (استراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۰، ۵)؛ زیرا، با به‌کارگیری این روش می‌توان به سؤال‌های پژوهش پاسخ داد و به نظریه‌پردازی و ارائه مدلی مفهومی در زمینه مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش پرداخت. به‌منظور بررسی و مطالعه زمینه‌های ناشناخته، روش داده‌بنیاد بهترین روش است. از طریق روش داده‌بنیاد نظریه‌هایی درباره مدیریت اخلاقی متبلور خواهد شد؛ البته نه با تکیه بر نظریه‌های قبلی، بلکه با تکیه بر داده‌های به‌دست‌آمده. در این پژوهش منظور از نظریه، نظریه‌های کلی و جامع نیست؛ بلکه مدلی برای توضیح داده‌های گردآوری‌شده است. با توجه به استفاده از روش داده‌بنیاد و اجرای مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، نمونه‌گیری به‌صورت نظری و با روش قضاوتی انجام گرفت که در آن پژوهشگر می‌کوشد به‌صورت هدفدار بر مبنای اینکه به چه نوع اطلاعاتی نیاز است نمونه‌ها را انتخاب، که این افراد منتخب به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند.

در روش داده‌بنیاد پژوهشگر از اولین شرکت‌کنندگان که معمولاً به روش آسان انتخاب شده‌اند، می‌خواهد اگر افراد دیگری را می‌شناسند که در زمینه موضوع در حال بررسی تجربیات و دیدگاه‌هایی دارند، برای شرکت در مطالعه معرفی کنند که این شیوه نمونه‌گیری گلوله‌برفی خوانده می‌شود (بیابانگرد، ۲۰۰۹، ۱۹۸). در پژوهش کیفی معمولاً از نمونه‌گیری احتمالی خودداری می‌کنند؛ زیرا، روش مناسبی برای یافتن افراد دارای اطلاعات غنی نیست. در این فرایند یکی از مفاهیم مهم «اشباع نظری» است. اشباع بدین معنی است که با ادامه جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های جدید تکرار داده‌های قبلی باشد و اطلاعات جدیدی حاصل نشود؛ بنابراین، تکرار نکات برجسته نشانه کفایت حجم نمونه است. براساس مدل کیفی پژوهش، از سه شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای تحلیل داده‌های پژوهش استفاده شد. در جریان گردآوری داده‌ها فرایند کدگذاری داده‌ها اجرا شد (بازرگان، ۲۰۰۸، ۹۵). در این مراحل که به صورت پیوسته دنبال شدند، مصاحبه‌های انجام‌شده به صورت خطبه‌خط تحلیل و کدگذاری شدند. در ابتدا و در قالب مرحله کدگذاری باز، به هر مفهوم موجود در مصاحبه یک برچسب درج شد و براساس ویژگی‌ها و ابعاد هر مفهوم، تعداد زیادی کدهای باز پدیدار شد. در ادامه و در مرحله کدگذاری محوری، هر تعداد از کدهایی که به لحاظ مفهوم و خصایص به مدیریت اخلاقی مرتبط بودند، گردآوری شدند و به محوری یک مقوله سازمان‌دهی شدند؛ بدین ترتیب، پس از فرایند خردکردن مصاحبه‌ها به کدها و زیر مقوله‌ها در کدگذاری باز، در این مرحله (کدگذاری محوری) به مرتبط‌کردن و دسته‌بندی آن‌ها حول محور موضوعات اصلی پرداخته شد. کدگذاری انتخابی نیز با استفاده از انتخاب مفاهیم موضوعاتی انجام شد که در استخراج مضمون اصلی پژوهش مؤثر به نظر می‌رسند. این مرحله با هدف یکپارچه‌سازی و پالایش داده‌ها به منظور پدیداری مقوله اصلی و نظریه انجام شد. در کدگذاری انتخابی مقوله‌ها به گونه‌ای انجام شد که مقوله اصلی استخراج‌شده مفاهیم عمده پدیدآمده در مراحل قبلی را پوشش داد. در حین مراحل کدگذاری سه‌گانه از ابزار تحلیلی پارادایم مطابق با مدل استراوس و کوربین استفاده شد. پارادایم مدنظر از سه بخش شامل شرایط، کنش متقابل و پیامدها تشکیل شد که این فرایند تحلیل به کمک نرم‌افزار مکس کیودا^۱ انجام شد و بدین ترتیب با توجه به روش‌های کدگذاری ذکرشده و تفسیر داده‌های گردآوری‌شده، نظریه زمینه‌ای براساس مدل استراوس و کوربین استخراج شد تا در نهایت مدل مدیریت اخلاقی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش شکل بگیرد.

نتایج

با توجه به این که روش پژوهش داده بنیاد رهیافت نظام مند دارای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است، یافته‌های پژوهش در این سه قسمت ارائه می‌شوند.

کدگذاری باز: در این مرحله به جست‌وجو در میان داده‌ها به صورت خط به خط پرداخته شد و با درج کد به داده‌ها و حفظ کردن بازبودن کدگذاری و مشاهده نتایج حاکی از داده‌ها، مقوله‌ها، مفاهیم و شاخصه‌های طراحی الگوی مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش احصاء شدند. جدول شماره یک نتایج حاصل از کدگذاری باز را نشان می‌دهد. فرایند کدگذاری باز بدین صورت بوده است که پس از بررسی داده‌ها و برچسب‌زنی به رویدادها، رخدادهای استخراج مفاهیم، هر یک از این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شدند تا شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مشخص شود. این کار به منظور تشکیل مقوله‌ها صورت گرفت. در مجموع ۵۸ مقوله شناسایی و استخراج شد که این مقوله‌ها در جدول شماره یک مشاهده می‌شوند.

همان‌طور که در جدول شماره یک مشخص است، ۵۸ مقوله بنیادی برای تبیین و طراحی الگوی مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش احصاء شد. این مقوله‌ها به تنهایی نمی‌توانند حامل معنایی خاص برای طراحی الگوی مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش باشند. در این بخش به عنوان یک مقدمه برای کدگذاری محوری، تفسیر و تحلیل مقوله‌های احصاء شده به شیوه‌ای صورت گرفت که مرحله ابتدایی کدگذاری محوری را نیز پوشش دهد؛ به عبارت دیگر، سعی شد هم‌زمان با تحلیل مقوله‌های احصاء شده و مفاهیم مرتبط با آن‌ها، صورت‌بندی نظری مرتبط با مدل پارادایمی و ارتباط سازه‌ای مقوله‌ها شکل ابتدایی خود را پیدا کند؛ بر این اساس، سعی خواهد شد که مقوله‌های مرتبط با همدیگر به صورت مفصل طبقه‌بندی شوند و درباره آن‌ها بحث شود.

جدول ۱- مقولات تولید شده در مرحله کدگذاری باز

Table 1 - Rationales Produced in the Open Coding Stage

موانع قانونی و اداری محیط کار	بهبود روحیه همدلی و همکاری	رفتارهای ضد اخلاق سازمانی	تغییرات فناوری	پرهیز از رفتارهای ضد اخلاقی
بهبود عملکرد منابع انسانی	ایجاد رضایت و وفاداری در مشتریان	حل مشکلات اخلاقی به روش عقلایی	موانع فیزیکی و روانی محیط کار	رفتار اخلاقی در تعاملات سازمانی
دستیابی به رشد و موفقیت	سبک‌های مدیریتی نامناسب	کاهش هزینه‌های مادی و معنوی	رشد اخلاقیات در محیط کار	افزایش نظم و ثبات سازمانی
ویژگی‌های حرفه‌ای	شفاف‌سازی	تبلیغات	تحویلی‌نگری	تشویق و تنبیه

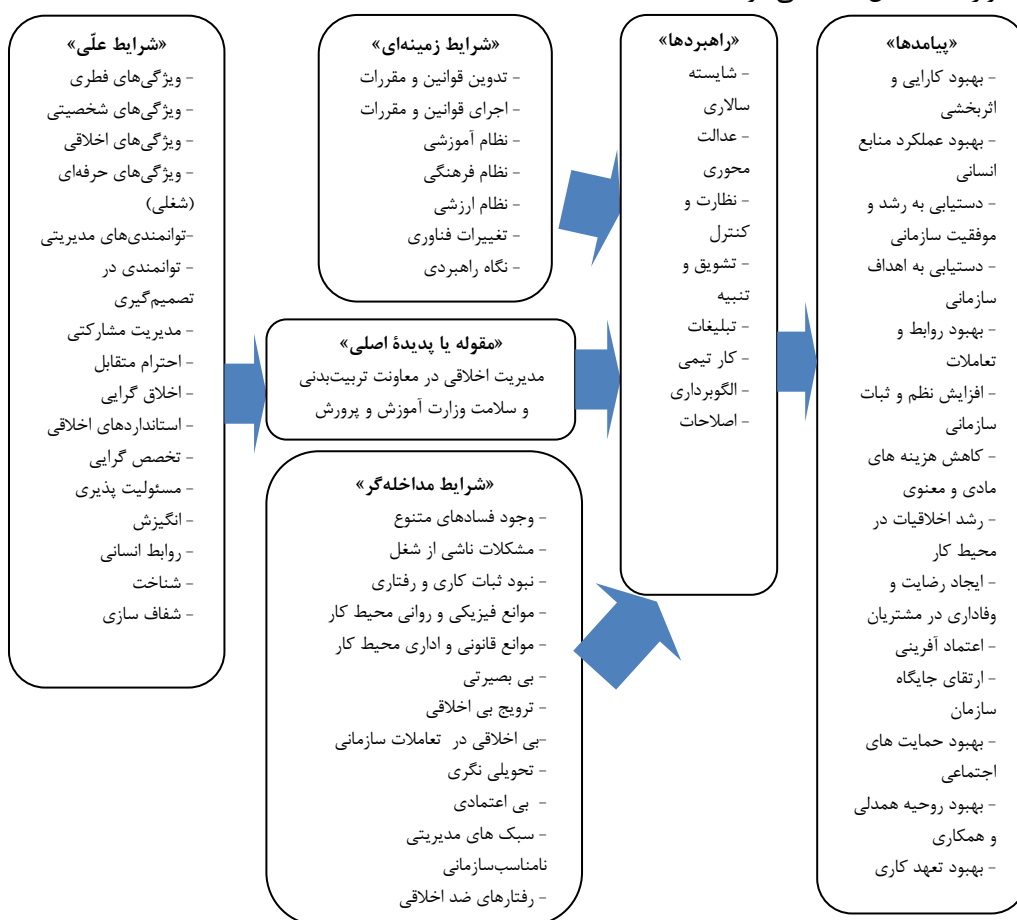
ادامه جدول ۱- مقولات تولید شده در مرحله کدگذاری باز

The Rest of the Table 1 - Rationales Produced in the Open Coding Stage

نبود ثبات کاری و رفتاری	تدوین قوانین و مقررات	توانمندی در تصمیم‌گیری	اجرای قوانین و مقررات	دستیابی به اهداف سازمانی
کار تیمی	شناخت	الگو برداری	بی‌اعتمادی	نظام ارزشی
مدیریت مشارکتی	نظام آموزشی	اصلاحات	بی‌بصیرتی	اعتماد آفرینی
احترام متقابل	نظام فرهنگی	ویژگی‌های فطری	ترویج بی‌اخلاقی	ارتقای جایگاه سازمان
اخلاق‌گرایی	روابط انسانی	نظارت و کنترل	عدالت محوری	مشکلات ناشی از شغل
استانداردهای اخلاقی	مسئولیت‌پذیری	وجود فسادهای متنوع	انگیزش	بهبود تعهد کاری
تخصص‌گرایی	نگاه راهبردی	بهبود روابط و تعاملات	شایسته‌سالاری	ویژگی‌های اخلاقی
توانمندی‌های مدیریتی	ویژگی‌های شخصیتی			بهبود کارایی و اثربخشی

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. کدگذاری محوری بر تعیین یک مقوله به‌عنوان مقوله هسته‌ای یا مرکزی تمرکز داشت و سپس سایر مقولات به‌عنوان مقولات فرعی به آن ارتباط داده شدند. پس از تعریف مقوله محوری، با کدگذاری مجدد داده‌ها انواع شرایط تأثیرگذار بر مقوله محوری شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و بستر، شرایط مداخله‌گر، کنش‌ها و واکنش‌هایی که برای اداره، کنترل یا پاسخ به مقوله محوری به‌وجود می‌آیند (راهبردها) و پیامدهای ناشی از آن‌ها نیز تعریف شدند. در فرایند کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز در شش دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای (بستر)، راهبردها و پیامدها قرار گرفتند. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله «طراحی الگوی مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش» مقوله مرکزی در نظر گرفته شد و در مرکز مدل قرار گرفت. دلیل انتخاب این مقوله به‌منزله مقوله مرکزی این بود که در اغلب داده‌ها رد پای آن را می‌توان به‌وضوح مشاهده کرد؛ به‌عبارت دیگر، اغلب پاسخ دهندگان اشاره کردند که طراحی الگوی مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت

وزارت آموزش و پرورش نیازمند سازوکارهایی خاص و متفاوت است و با روش‌ها و رویه‌های کنونی نمی‌توان با موفقیت طراحی الگوی مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش را اجرا کرد؛ بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرارداد و مقوله‌های دیگر را به آن مرتبط کرد. برچسب انتخاب شده برای مقوله مرکزی نیز انتزاعی است و درعین حال از جامعیت برخوردار است. با توجه به توضیحات، مدل کدگذاری محوری به صورت زیر است. درباره هر کدام موارد به تفصیل بحث می‌شود.



شکل ۱- مدل کدگذاری محوری (مدل مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت

آموزش و پرورش ایران)

Figure 1- Axial Coding Model (Ethical Management Model in the Deputy of Physical Education and Health of Iran's Ministry of Education)

شرایط بستر: شرایط بستر مجموعه شرایطی‌اند که زمینه پدیده مدنظر را فراهم می‌کنند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط بستر بر مقوله محوری و نتایج حاصل از آن تأثیر می‌گذارند. در جدول شماره دو جزئیات این فرایند ارائه شده است.

جدول ۲- مقولات و مفاهیم احصاء شده شرایط زمینه‌ای

Table 2- Rationales and Concepts Generated Contextual Conditions

مفاهیم	بعد	مقوله	نوع مقوله
تنظیم قوانین و مقررات اصول اخلاق حرفه‌ای در محیط کار، تدوین قوانین بازدارنده ضد اخلاق حرفه‌ای در محیط کار	تدوین قوانین و مقررات	نظام قانونی و حقوقی	شرایط زمینه‌ای (بستر)
به رسمیت شناختن قوانین و مقررات مرتبط با اصول اخلاق حرفه‌ای، وجود ضمانت اجرایی قوانین و مقررات مرتبط با اصول اخلاقی در محیط کار، پایبند بودن به مصوبات منشور اخلاق حرفه‌ای، توجه به قانون‌مداری در محیط کار	اجرای قوانین و مقررات		
آموزش اخلاقیات، توجه به نهادینه‌سازی اصول اخلاق حرفه‌ای، توجه به آموزش‌های صحیح و مستمر افراد درون سازمان در زمینه اصول اخلاق حرفه‌ای، توجه به آموزش موضوعات دینی، ارائه آموزش‌های مرتبط با فن بیان برای مدیران، ارائه آموزش‌های مرتبط با نحوه ارتباطات برای مدیران، ارائه آموزش‌های مرتبط با ادب رفتاری برای اخلاق حرفه‌ای، یادگیری مستمر افراد در زمینه اصول اخلاق حرفه‌ای در محیط کار، افزایش دانش و مطالعه افراد در زمینه اصول اخلاقی در محیط کار	نظام آموزشی	نظام آموزشی و فرهنگی - ارزشی	
اهمیت فرهنگ اجتماعی جامعه در پرورش اصول اخلاقی، اهمیت دادن فرهنگ جامعه به رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ‌سازی اصول اخلاق حرفه‌ای در جامعه، فرهنگ‌سازی به‌جای تحکم در اخلاق حرفه‌ای، تلاش در جهت ارتقای کار تیمی در سازمان	نظام فرهنگی		
تأکید بر نظام ارزشی دینی در پرورش اصول اخلاقی، توجه به اهمیت ویژه به ارزش‌ها و هنجارهای قابل قبول در سازمان، تبدیل اصول اخلاق حرفه‌ای به ارزش‌های درونی، اثرگذاری افراد و تیم‌های کاری بر ارزش‌های سازمان، تلاش در جهت گسترش مفاهیم دینی در بین افراد.	نظام ارزشی		

ادامه جدول ۲- مقولات و مفاهیم احصاء شده شرایط زمینه‌ای

The Rest of the Table 2- Rationales and Concepts Generated Contextual Conditions

مفاهیم	بعد	مقوله	نوع مقوله
تأثیر ورود و گسترش فناوری‌های نوین بر اصول اخلاق حرفه‌ای، تأثیر تغییرات فناورانه بر اصول اخلاق حرفه‌ای، تغییر تدریجی سبک زندگی ناشی از پیشرفت فناوری، ایجاد هماهنگی میان سبک زندگی مدرن با اصول اخلاق حرفه‌ای	تغییرات فناوری	آینده‌نگاری	شرایط زمینه‌ای (بستر)
تدوین برنامه راهبردی به منظور نهادینه‌سازی اصول اخلاقی، تدوین راهبردهای اجرایی برای تحقق برنامه راهبردی اخلاق حرفه‌ای، هماهنگی و همسویی اهداف سازمان با خط‌مشی‌های اخلاقی، هم‌گامی و همسویی فعالیت‌های سازمان با خط‌مشی‌های اخلاقی	نگاه راهبردی		

شرایط علی: شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایطی‌اند که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مدنظر می‌انجامند. شرایط علی می‌توانند هر واقعه (مانند رفتاری خاص، چیزی که گفته شده است یا چیزی که کسی انجام داده است) و همچنین هر رویداد احتمالی باشند. شرایط علی در داده‌ها اغلب با واژگانی نظیر «وقتی، درحالی‌که، از آنجاکه، چون، به سبب و به علت» بیان می‌شوند. حتی زمانی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد، پژوهشگر می‌تواند با توجه به پدیده و با نگاه به داده‌ها و بازبینی رویدادها و وقایع که از نظر زمانی بر پدیده مدنظر مقدم‌اند، شرایط علی را بیابد. در جدول شماره سه جزئیات این فرایند ذکر شده است.

جدول ۳- مقولات و مفاهیم احصاء شده شرایط علی

Table 3- Rationales and Concepts Generated Cause Conditions

مفاهیم	بعد	مقوله	نوع مقوله
بهره‌مندی فرد از یک سرشت باطنی پاک	ویژگی‌های فطری	ویژگی‌های درون‌فردی	شرایط علی
وجود خصوصیات و ویژگی‌های شخصیتی مثبت در فرد	ویژگی‌های شخصیتی		
اعتقاد فرد به هنجارهای اخلاقی مثبت و سازنده، برخورداری فرد از خلقیات مثبت و سازنده، برخورداری از ویژگی‌های اخلاق رازداری	ویژگی‌های اخلاقی		
در نظر گرفتن آمادگی حرفه‌ای در پذیرش سمت‌های مدیریتی، اهمیت‌دادن به حسن انجام‌دادن کار، بهره‌مندی از خودفهمی حرفه‌ای در محیط کار، توجه به وظایف عملکردی	ویژگی‌های حرفه‌ای		

ادامه جدول ۳- مقولات و مفاهیم احصاء شده شرایط علی

The Rest of the Table 3- Rationales and Concepts Generated Cause Conditions

مفاهیم	بعد	مقوله	نوع مقوله
برخورداری از سازمان‌دهی مناسب در فعالیت سازمانی، بهره‌مندی از هنر مدیریتی در سازمان، توجه به برخورداری از مهارت‌های مدیریتی در سازمان	توانمندی‌های مدیریتی	توانمندی‌های حرفه‌ای	شرایط علی
برخورداری از توان تصمیم‌گیری مناسب و به‌موقع در پست مدیریتی، برخورداری از استقلال در تصمیم‌گیری سازمانی	توانمندی در تصمیم‌گیری	توانمندی‌های حرفه‌ای	
وجود الگوی مدیریت مشارکتی، مشارکت همگانی در تصمیم‌گیری مرتبط با سازمان، اهمیت‌دادن مدیران به خرد جمعی	مدیریت مشارکتی	ویژگی‌های اخلاقی درون سازمانی	
احترام به تفاوت‌های نژادی افراد درون سازمان، احترام به تفاوت‌های مذهبی درون سازمان، احترام به تفاوت‌های قومی افراد	احترام متقابل	ویژگی‌های اخلاقی درون سازمانی	
تأکید بر اصول اخلاقی، تأکید بر اخلاقی‌بودن در مقابل نتیجه‌گرایی، اهمیت‌دادن به محرک‌های اخلاقی	اخلاق‌گرایی	ویژگی‌های اخلاقی درون سازمانی	
تدوین صلاحیت‌های اخلاقی در استخدام افراد درون سازمان، ایجاد یک چارچوب اصول اخلاق حرفه‌ای در محیط کار، استانداردسازی اصول اخلاق حرفه‌ای در سازمان	استانداردهای اخلاقی	ویژگی‌های اخلاقی درون سازمانی	
توجه به تخصص‌گرایی در تمامی سطوح، برخورداری از تخصص کافی، برخورداری از تخصص کافی در زمینه اصول مدیریتی	تخصص‌گرایی	ویژگی‌های اخلاقی درون سازمانی	
مسئولیت‌مدیر در قبال همه عناصر داخلی و خارجی سازمان، پذیرفتن مسئولیت در صورت داشتن قابلیت و توان مدیریتی، برخورداری از مسئولیت‌پذیری در محیط، انگیزه درونی داشتن افراد برای دستیابی به اهداف سازمان	مسئولیت‌پذیری	ویژگی‌های اخلاقی درون سازمانی	
انگیزه درونی داشتن افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی، انگیزه درونی داشتن افراد برای ارتقای اصول اخلاق حرفه‌ای	انگیزش	ویژگی‌های اخلاقی درون سازمانی	
برخورداری از ارتباطات انسانی، توجه به روابط انسانی مثبت و سازنده در محیط کار	روابط انسانی	ویژگی‌های اخلاقی درون سازمانی	
شناخت افراد از چارچوب‌های مرتبط با اصول اخلاق حرفه‌ای، شناخت افراد از فلسفه سازمان، داشتن درک جامع و کامل از اصول اخلاق حرفه‌ای در محیط کار، شناخت کامل از گلوگاه‌های تعاملات سازمانی	شناخت	ویژگی‌های اخلاقی درون سازمانی	

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع، رخدادها و شرایطاند که در فرایند مدیریت اخلاقی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش رخ می‌دهند. در واقع، شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که به پدیده‌ی مدنظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آن‌ها راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند. در پژوهش حاضر شرایط مداخله‌گر عواملی‌اند که در فرایند طراحی و پیاده‌سازی مدل مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش رخ می‌دهند. در جدول شماره چهار جزئیات شرایط مداخله‌گر در استقرار و پیاده‌سازی مدل مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش نشان داده شده است.

جدول ۴- مقولات و مفاهیم احصاء شده شرایط مداخله‌گر

Table 4- Rationales and Concepts Generated Intervention Conditions

مفاهیم	بعد	مقوله	نوع مقوله
رشد و افزایش انواع فسادهای مالی، فساد اداری و فساد اجتماعی	وجود فسادهای متنوع		رفتارهای ضد اخلاق فردی و سازمانی
وجود پارتی‌بازی و باندهایی در انتخاب افراد درون سازمان، وجود رانت اداری در سازمان، وجود لابی‌گری در محیط کار	رفتارهای ضد اخلاق سازمانی		
ترویج الگوی اخلاقی نادرست در بین افراد سازمان، گسترش رفتارهای ضد اخلاقی در میان افراد سازمان، تبدیل شدن ضارزش‌ها به ارزش‌ها در محیط کار، بی‌توجهی به اخلاقیات در محیط کار	ترویج بی‌اخلاقی		
بی‌توجهی به اصول اخلاقی حرفه‌ای در تعاملات فردی، بی‌توجهی به اصول اخلاق حرفه‌ای در تعاملات گروهی، بی‌توجهی در تعاملات سازنده با عوامل درونی سازمان، نبود تعاملات سازنده با عوامل بیرونی سازمان	بی‌اخلاقی در تعاملات سازمانی		
وجود موانع روانی و ذهنی	موانع فیزیکی و روانی محیط کار	موانع	موانع محیطی
وجود موانع قانونی و حقوقی، وجود موانع ساختاری	موانع قانونی و اداری محیط کار		
وجود نارضایتی‌های شغلی، نبود امنیت شغلی، بی‌توجهی به نیازهای معیشتی و غیرمعیشتی افراد درون سازمان	مشکلات ناشی از شغل	موانع شغلی و رفتاری	

ادامه جدول ۴- مقولات و مفاهیم احصاء‌شده شرایط مداخله‌گر

Continuation of Table4- Rationales and Concepts Generated Intervention Conditions

مفاهیم	بعد	مقوله	نوع مقوله
نبود ثبات رویه در مدیریت سازمان، ثبات شخصیتی نداشتن برخی از مدیران، ثبات رفتاری نداشتن برخی از مدیران	موانع قانونی و اداری محیط کار		شرایط مداخله‌گر
داشتن نگرش سنتی به اصول اخلاق حرفه‌ای در محیط کار، تأکید بر نتیجه‌گرایی در مقابل عمل‌گرایی	تحویلی‌نگری		
انتخاب سبک مدیریتی ضعیف از سوی برخی از مدیران سازمان	سبک‌های مدیریتی نامناسب	موانع شغلی و رفتاری	
نبود اعتماد به نفس کافی در محیط کار، نبود عزت‌نفس کافی در محیط کار، نبود اعتماد کافی به سایر همکاران در محیط کار، نبود باور قلبی به اهمیت اصول اخلاقی حرفه‌ای در سازمان	بی‌اعتمادی		
نبود باور قلبی به اهمیت اصول اخلاق حرفه‌ای در سازمان، فقدان بهره‌مندی از بینش دقیق و روشن در فرایند مدیریتی	بی‌بصیرتی		

راهبردها: راهبردها کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده مد نظر فراهم می‌کنند و به ایجاد پیامدها و نتایج منجر می‌شوند. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مد نظر هستند. راهبردها هدفمندند و به دلیلی صورت می‌گیرند. در عین حال ممکن است برای اهدافی صورت پذیرند که به پدیده مربوط نیستند، اما به‌رحال پیامدهایی را برای پدیده در برخواهند داشت. همواره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهل یا محدود می‌کنند. این مقوله دارای ابعادی است که در جدول شماره پنج به تفصیل ذکر شده است.

جدول ۵ - مقولات و مفاهیم احصاء شده راهبردها

Table 5- Rationales and Concepts Generated Strategies

مفاهیم	بعد	مقوله	نوع مقوله
توجه به ترفیعات عادلانه، تشویق و اهدای پاداش براساس شایستگی و عملکرد کارکنان، شایسته‌سالاری در انتخاب افراد، شایسته‌سالاری در مراتب کاری	شایسته‌سالاری	عدالت سازمانی	راهبردها
وجود مکانیزم عادلانه ارتقای کاری در سازمان، وجود سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان، رعایت انصاف در برخورد با افراد درون سازمان	عدالت‌محوری		
ایجاد کارگروه‌های تخصصی، تشکیل کارگروه انضباطی، کنترل عوامل بیرون سازمان، کنترل عوامل درون سازمان، هماهنگ کردن عوامل بیرون سازمانی بر پایه اخلاق، هماهنگ کردن عوامل درون‌سازمانی بر پایه اخلاق	نظارت و کنترل	سیستم نظارت و ارزشیابی	
تشویق افراد سازمان به پیروی از قوانین مرتبط با اصول اخلاقی تبلیغ اخلاق حرفه‌ای در انواع رسانه‌ها، توجه به تبلیغات مناسب در زمینه اهمیت اصول اخلاق حرفه‌ای، فراهم کردن تبلیغات مناسب برای سازمان	تشویق و تنبیه تبلیغات	نیروهای پیش‌برنده	
تأکید بر پیشرفت گروهی، اولویت‌قراردادن منافع سازمانی به جای منافع فردی	کار تیمی		
الگوبرداری از سازمان‌های موفق در زمینه پیاده‌سازی اخلاق حرفه‌ای در محیط کار، الگوگرفتن از سایر کشورهای پیشرو در زمینه اخلاق حرفه‌ای در محیط کار، استفاده از تجارب دیگران در زمینه نهادینه‌سازی اصول اخلاق حرفه‌ای	الگوبرداری	مدیریت تغییر	
اصلاح خطاهای تأییدشده، اصلاح رفتارهای ناشایست، تلاش فردی در جهت اصلاح خود در زمینه اصول اخلاقی	اصلاحات		

پیامدها: پیامدها، نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مدنظر حاصل می‌شوند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد انجام دادن آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند و در حال یا آینده به‌وقوع بپیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه در دوره‌ای از زمان پیامد به‌شمار می‌رود، در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شود. در مطالعه حاضر بحث درباره این نیست که در عرصه عینی پس از رخداد و استقرار مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش چه پیامدهایی اتفاق افتاده است؛

بلکه نکته این است که استقرار مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، چه پیامدهایی ممکن است داشته باشد؛ بنابراین، در وهله اول بحث درباره امکان یا پیامدهای احتمالی است. اهمیت این مسئله در این است که با شناسایی پیامدهای احتمالی مدل مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش می‌توان مدل مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش را به صورت عمیق‌تر و کامل‌تری پی گرفت. در واقع، بررسی پیامدهای احتمالی استقرار مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، آخرین پازل مدل مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش است. در این راستا، یک مقوله پیامدی مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در سه بعد پیامدی احصاء شده است که در جدول شماره شش جزئیات آن‌ها آمده است.

جدول ۶- مقولات و مفاهیم احصاء شده پیامدها

Table 6- Rationales and Concepts Generated Consequences

مفاهیم	بعد	مقوله	نوع مقوله
افزایش اثربخشی، دستیابی به حداکثر بازدهی، ارائه خدمات بهتر در سازمان	بهبود کارایی و اثربخشی		پیامدها سازمانی
دستیابی به نیروی انسانی مسئولیت‌پذیر، نیروی انسانی کارآمد و اثربخش، ارتقای سطح عملکردی مدیران و کارکنان در سازمان	بهبود عملکرد منابع انسانی		
پیشرفت سازمان در عرصه‌های ملی و فراملی	دستیابی به رشد و موفقیت سازمانی	پیامد سازمانی	
دستیابی سریع و بهتر سازمان به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، دستیابی سریع و بهتر سازمان به رسالت از پیش تعیین شده	دستیابی به اهداف سازمانی		
ارتقای روابط اجتماعی مدیران با همه انواع رده‌های سنی، شکل‌گیری ارتباطات درون‌سازمانی	بهبود روابط و تعاملات		
دستیابی به یک نظم سازمانی در محیط کار، ایجاد ثبات سازمانی	افزایش نظم و ثبات سازمانی		

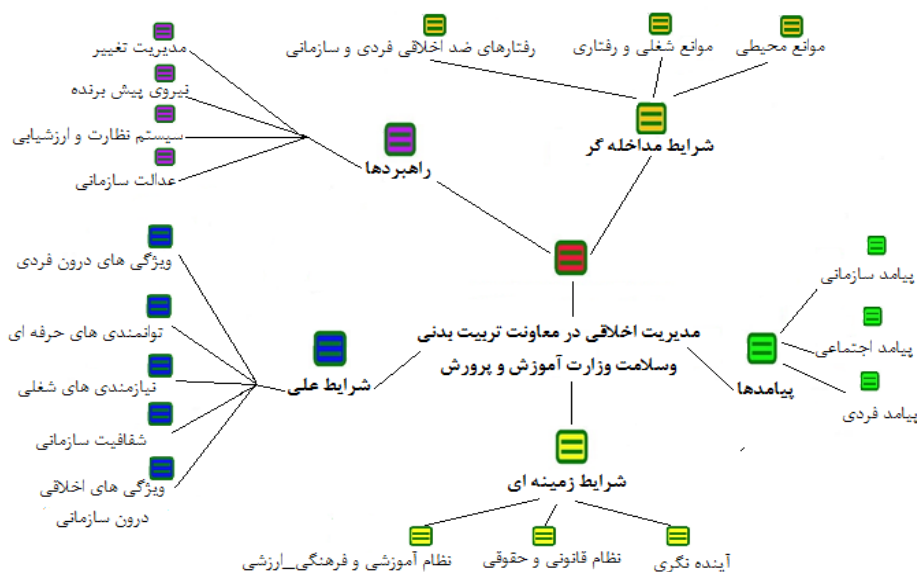
ادامه جدول ۶- مقولات و مفاهیم احصاء شده پیامدها

The Rest of the Table 6- Rationales and Concepts Generated Consequences

مفاهیم	بعد	مقوله	نوع مقوله
کاهش مصرف انرژی غیرمفید در محیط کار، کاهش چشمگیر حاشیه‌های کاری در سازمان، کاهش استرس و فشارهای روانی افراد درون سازمان	کاهش هزینه‌های مادی و معنوی	پیامد سازمانی	
ارتقای اخلاق‌مداری در سازمان، ترویج اخلاق‌محوری، توجه بیشتر به پایبندی به ارزش‌های اخلاقی در محیط کار، ایجاد جو حرفه‌ای اخلاقی و ارزشی حاکم بر سازمان	رشد اخلاقیات در محیط کار	پیامد اجتماعی	پیامدها
ایجاد رضایت بیشتر در سازمان، جذب مشتریان بیشتر برای سازمان	ایجاد رضایت و وفاداری در مشتریان	پیامد اجتماعی	
رشد اعتماد آحاد جامعه به سازمان‌های ورزشی، ارتقای اعتماد کارکنان به اهداف سازمانی، اعتمادآفرینی در سازمان، معرفی سازمان به‌عنوان یک سازمان اخلاق‌مدار، ارتقای جایگاه سازمان در میان آحاد جامعه	اعتمادآفرینی		
ارتقای میزان مشارکت و همکاری افراد در محیط کار، ایجاد و توسعه یکپارچگی و وحدت میان افراد	ارتقای جایگاه سازمان	پیامد فردی	
ایجاد و توسعه وجدان کاری در میان افراد سازمان، ایجاد و توسعه احساس مسئولیت کاری در افراد سازمان، تعهد بیشتر افراد سازمان به وظایف کاری	بهبود روحیه همدلی و همکاری		

کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی مرحله سوم و اصلی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود و پالایش مقوله‌هاست؛ به این ترتیب که پژوهشگر با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها آن‌ها را برای ارائه و شکل‌دهی یک نظریه تنظیم می‌کند. در این سطح سعی می‌شود با کنارهم‌نهادن مقوله‌ها حول مقوله محوری به‌منزله مضمون اصلی، یک روایت نظری برای پدیده ارائه شود و ضمن آن، حول این رشته اصلی بین مفاهیم و مقوله‌ها ارتباطی نظام‌مند ایجاد شود. هدف نظریه داده‌بنیاد، کشف نظریه است. چنین نظریه‌ای به بستر و زمینه پژوهش قائم است و یک نظریه محدود به واقعیت خاص تلقی می‌شود، نه یک نظریه صوری. نظریه‌ای که در نتیجه استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد کشف یا تولید می‌شود، عموماً در یک چارچوب روایی، نمودار یا مجموعه‌ای از فرضیه‌ها ارائه می‌شود. در همه این سه مورد، وجود یک رابطه محتمل بین مفاهیم، مهم است؛ زیرا، این رابطه سنگ بنای تمامی نظریه‌هاست. در کدگذاری انتخابی مقوله‌های احصاء‌شده در مراحل قبلی به یکدیگر ربط داده می‌شوند و روابط بین آن‌ها بررسی می‌شود این امر همان فرایند کشف

نظریه و ظهور نظریه است؛ یعنی یافتن و مرتبط کردن سازه‌ها، و بررسی ماهیت این رابطه‌ها. در مرحله کدگذاری انتخابی از مفهوم «حساسیت نظری» استفاده شده است. این حساسیت با غوطه‌ور شدن در بحر پژوهش‌ها و نظریات عمومی مرتبط شکل می‌گیرد؛ به گونه‌ای که پژوهشگران بافت و زمینه‌ای را بشناسند که نظریه در آن ایجاد می‌شود. مفهوم حساسیت نظری عبارت است از الهام‌گرفتن از نظریات موجود برای تشکیل کدهای نظری. در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از این مفهوم از تحمیل‌نشدن کدهای نظری به داده‌ها اطمینان حاصل شده است. پس از کدگذاری داده‌ها و ارتباط برقرار کردن مقوله‌های احصاء شده باهم، «نظریه محدود به واقعیت خاص» ارائه شده است. چنین نظریه‌ای تنها مناسب با پدیده مورد مطالعه است و نمی‌تواند مدعی هیچ نوع تعمیمی فراتر از یک پدیده خاص باشد. سپس با بهره‌گیری از نظریه محدود به واقعیت احصاء می‌شود، دیاگرام نظریه محدود به واقعیت خاص ارائه شده است. در ادامه در شکل شماره دو مدل مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ارائه شده است.



شکل ۲- مدل مدیریت اخلاقی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایران
 Figure 2- Ethical Management Model in the Deputy of Physical Education and Health of Iran's Ministry of Education

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش پیش‌رو با هدف طراحی الگوی مدیریت اخلاقی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش انجام گرفت. در همین زمینه پدیده محوری (مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش) در صورتی عینیت می‌یابد که شرایط علی و زمینه‌ای گوناگون مستخرج از نتایج پژوهش حاضر (مدل پارادایمی پژوهش) به شکل مناسبی تحقق یابد. تجزیه و تحلیل دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که هفت مقوله شامل تدوین قوانین و مقررات، اجرای قوانین و مقررات، نظام آموزشی، نظام فرهنگی، نظام ارزشی، تغییرات فناوری و نگاه راهبردی، باعث ایجاد و ارتقای مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش می‌شوند. نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های ساندو و کاراس (۲۰۱۴)، کنونانگ و چان چان (۲۰۱۵)، فرگوسن و همکاران (۲۰۱۶)، کوک‌پراجک و سومرتفول (۲۰۱۷)، قبادیان (۲۰۱۷) و رودریگز و جورسیس (۲۰۱۸) همسوست؛ به عبارتی در هر یک از این پژوهش‌ها به بخشی از شاخص‌های شناسایی شده در این بخش (شرایط زمینه‌ای) اشاره شده است. سازمان‌ها به منظور نهادینه کردن اخلاق در میان کارکنان خود از روش‌ها و ابزارهای متنوعی بهره می‌گیرند که یکی از آنها تنظیم قوانین و مقررات اصول اخلاقی در محیط کار است. در واقع از جمله روش‌هایی که یک سازمان می‌تواند به کمک آن‌ها به اهداف و آرمان‌های اخلاقی خود دست یابد، اشاعه اصول اخلاقی در قالب قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مکتوب است. در همین زمینه و با هدف کمک به مدیران سازمان‌ها در جهت بهره‌مندی از تصمیم‌گیری‌های اخلاقی به استانداردهای عینی نیاز است؛ چراکه در فضایی که تنها بر استانداردهای ذهنی مدیران تأکید می‌شود، تصمیمات اخلاقی پیش‌بینی‌ناپذیر خواهد بود و بستر هرگونه خطای شناختی و ادراکی، توجیه‌گری و استفاده شخصی فراهم می‌شود؛ از این‌رو، تدوین قوانین بازدارنده ضد اخلاقی در محیط کار، تدوین قوانین سخت‌گیرانه درباره ناقضان اصول اخلاقی، بهره‌مندی از قوانین و مقررات جامع و به‌روز در سازمان، تلاش در جهت به‌روز کردن قوانین و مقررات حاکم بر سازمان، بومی‌سازی قوانین اصول اخلاق حرفه‌ای در سازمان، قانونمند کردن اصول اخلاقی در محیط کار و تدوین قوانین نظام حقوق و پاداش مناسب در محیط کار، مجموعه ارزش‌هایی هستند که می‌باید به دلیل اولویت بر سایر ارزش‌ها کارکنان و مدیران از آن‌ها پیروی کنند.

همچنین نتایج نشان داد که ۱۶ مقوله شامل ویژگی‌های فطری، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های حرفه‌ای (شغلی)، توانمندی‌های مدیریتی، توانمندی در تصمیم‌گیری، مدیریت مشارکتی، احترام متقابل، اخلاق‌گرایی، استانداردهای اخلاقی، تخصص‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، انگیزش، روابط انسانی، شناخت و شفاف‌سازی، از شرایط زمینه‌ای و بسترساز در ایجاد و ارتقای

مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش هستند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های محمدی و گل‌وردی (۲۰۱۳)، خیاط‌مقدم و طباطبایی‌نسب (۲۰۱۴)، میرطاهری، جمالی و آراسته (۲۰۱۵)، مهاجران و شهودی (۲۰۱۵)، تبرعی و همکاران (۲۰۱۷) و قبادیان (۲۰۱۷) همسوست؛ به عبارت دیگر، در هر یک از پژوهش‌های ذکر شده به بخشی از شاخص‌های شناسایی شده در این بخش (شرایط علی) اشاره شده است؛ از این رو، باید گفت اخلاق‌گرایی در سازمان باعث بهبود تصویر بهنجاری می‌شود که هر سازمان سالم باید به آن دست یابد؛ زیرا، آسیب‌های سازمانی در قالب رفتارهای غیر اخلاقی می‌تواند در سازمان به یک معضل بزرگ تبدیل شود و افراد را از اخلاق‌گرایی دور کند و زمینه و بستر بی‌اخلاقی‌های سازمانی را مهیا کند. که مدیران باید فعالانه در جهت ارتقای حال و هوای اخلاقی سازمان بکوشند، اما به‌طور ویژه تأکید بر اصول اخلاقی در همه رده‌های سازمانی، تأکید بر اخلاقی‌بودن در مقابل نتیجه‌گرایی در محیط کار، تأکید بر رفتار افراد درون سازمان بر اساس چارچوب‌های اخلاقی در محیط کار، تأکید بر تدوین خط‌مشی‌های سازمان بر اساس پایبندی به اصول اخلاقی، اهمیت دادن به محرک‌های اخلاقی در محیط کار و تأکید بر سرلوحه‌قراردادن اصول اخلاقی در محیط کار از جمله نکاتی هستند که سازمان‌ها را به سوی اخلاق‌گرایی سوق خواهند داد. استانداردهای اخلاقی مبتنی بر برخی اصول، ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی مرتبط با شغل‌اند؛ این در حالی است که بسیاری از مشکلات درون سازمان‌ها که مدیران با آن‌ها دست به‌گریبان هستند و در بسیاری از مواقع ممکن است بقا و موجودیت سازمان را نیز تهدید کنند، به دلیل بی‌توجهی به استانداردهای اخلاقی از جمله تدوین‌نشدن صلاحیت‌های اخلاقی در استخدام افراد درون سازمان، ایجادنشدن یک چارچوب اصول اخلاقی در محیط کار، تدوین‌نشدن یک منشور اصول اخلاق حرفه‌ای در محیط کار و فقدان استانداردهای اخلاقی در حرفه‌ای در سازمان است؛ از این رو، تصویب استانداردهای اخلاقی در هر قسم آن و به‌ویژه خوانش و تلقی حقوقی درباره آن‌ها، در بدو امر موجب حکومت ارزش‌های اخلاقی در سطوح حرفه و شغل و سپس تعالی اخلاقی بخش گسترده‌ای از جامعه خواهد شد.

یکی از مهم‌ترین دلایل اشاعه رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان‌ها، نبود ساختارهای شفاف و روشن در زمینه انجام‌دادن امور و فعالیت‌های سازمانی است؛ زیرا، در سازمان‌هایی که محیط اداری غیر شفاف و مبهم دارند، امکان بدرفتاری‌های اخلاقی روبه‌فزونی می‌رود و مسیر برای انجام‌دادن رفتارهای فسادگونه مهیا می‌شود؛ از این رو، مهم‌ترین و کارآمدترین روش‌های رویارویی با رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان‌ها و خارج‌شدن از فضای تاریک و سایه، توجه به شفاف‌سازی در محیط و ساختار اداری

است که از آن جمله می‌توان به بهره‌مندی از شفافیت کاری در محیط کار، برخورداری از مدیریتی شفاف در سازمان، شفاف‌سازی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، روشن و شفاف بودن قوانین مرتبط با اصول اخلاق حرفه‌ای، شفاف و روشن بودن اهداف سازمان برای همه افراد و توجه به عینیت‌گرایی در محیط کار اشاره کرد؛ زیرا، در محیط‌های شفاف و روشن که قوانین و مقررات برای همگان به‌صراحت مشخص و در دسترس است کمتر شاهد بروز رفتارهای غیراخلاقی خواهیم بود.

نتایج نشان داد که ۱۲ مقوله شامل وجود فسادهای متنوع، رفتارهای ضد اخلاق سازمانی، مشکلات ناشی از شغل، نبود ثبات کاری و رفتاری، موانع فیزیکی و روانی محیط کار، موانع قانونی و اداری محیط کار، تحویلی‌نگری، سبک‌های مدیریتی نامناسب، بی‌اعتمادی، بی‌بصیرتی، ترویج بی‌اخلاقی و بی‌اخلاقی در تعاملات سازمانی، از شرایط مداخله‌گر در ایجاد و ارتقای مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش هستند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های شاهین‌مهر و حسنی (۲۰۱۵)، فرگوسن و همکاران (۲۰۱۶) و کوک‌چات و سومرتغول (۲۰۱۷) همسوست؛ به‌عبارت‌دیگر، در هریک از این پژوهش‌ها به بخشی از شاخص‌های شناسایی‌شده در این بخش (شرایط مداخله‌گر) اشاره شده است. نقش منفی رفتارهای ضداخلاقی مدیران مانند ویژگی‌های اخلاقی خودب‌تریبینی، خودمحوری، ظاهر‌بینی، خودرأی‌بودن، ازخودبیگانگی، ریا و تزویر در ظاهر و کلام، فردگرایی و بی‌اخلاقی‌هایی از این دست در محیط کار، بر کیفیت کاری کارکنان درون سازمان‌ها مؤثر است و همگی می‌توانند همانند دیگر عوامل فشارزای شغلی تأثیرات ناخوشایندی بر محیط کار به‌همراه داشته باشند؛ به‌عبارت‌دیگر، مدیری که خود تعهد و الزامی برای رعایت رفتارهای اخلاقی ندارد، نمی‌تواند در تعاملات، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی به‌درستی عمل کند و به شرایط روانی، اجتماعی و شغلی کارکنان اهمیت دهد. به‌علاوه کارکنان به رفتارهای ضداخلاقی مدیر به‌عنوان شاخصی از بی‌توجهی و فقدان مراقبت سازمانی می‌نگرند و این امر زمینه را برای تضعیف دستیابی سازمان به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده در یک چارچوب اخلاق حرفه‌ای فراهم می‌آورد که آثار مخرب آن متوجه مدیر، کارکنان و مشتریان می‌شود و چه‌بسا به نابودی سازمان نیز منجر شود. مدیران در هر نوع سازمان و در هر سطحی که باشند، می‌باید خود را به ابزارهای ادراکی، انسانی و فنی مجهز کنند تا این توانایی را داشته باشند که سازمان را در جهت رسیدن به اهداف تعیین‌شده هدایت کنند. هرچند تمامی مدیران نقش رهبری و هدایت‌گروهی را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی ایفا می‌کنند، این روند با روش‌های گوناگون به‌سمت جلو حرکت می‌کند که هرکدام از این روش‌ها در قالب یک سبک مدیریتی ویژه دسته‌بندی می‌شوند؛ به‌عبارت‌دیگر، هر مدیر دارای سبک رهبری خاصی است که معمولاً از ترکیب ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های اکتسابی او شکل می‌گیرد؛ یعنی تجارب و درس‌هایی که در طول زندگی کاری خود آموخته است،

اما امروزه بسیاری از مشکلات سازمان‌ها نظیر ضعف ارتباطات، نبود مقیاس‌پذیری، بی‌انگیزگی کارمندان و مشکلات اخلاقی، از ضعف مدیریت و انتخاب سبک‌های رهبری نامناسب ناشی می‌شود و مدیریت اشتباه و سبک‌های مدیریتی غلط کارمندان را اذیت می‌کند و متأسفانه بیشتر مدیران علاقه‌ای ندارند تا شیوه کارکردن و ارتباطات خود را تغییر دهند و این موضوع بر موفقیت سازمان تأثیر می‌گذارد؛ این در حالی است که بیش از ۲۵ سبک مدیریتی در سازمان‌ها وجود دارد که هر کدام می‌توانند در محیط مناسب مؤثر باشند؛ هرچند بعضی از سبک‌های مدیریتی سبکی عالی شناخته می‌شوند و مدیران ممکن است این سبک‌های مدیریتی را چیزی ایده‌آل بدانند، اما واقعیت این است که خوب و عالی بودن کاملاً به سازمان بستگی دارد.

همچنین نتایج نشان داد که هشت مقوله شامل شایسته‌سالاری، عدالت‌محوری، نظارت و کنترل، تشویق و تنبیه، تبلیغات، کار تیمی و الگوبرداری از اصلاحات، از جمله راهبردهای مناسب در ایجاد و ارتقای مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش هستند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های خیاط‌مقدم و طباطبایی‌نسب (۲۰۱۴)، محمودی و همکاران (۲۰۱۵)، کئونانگ و چان چان (۲۰۱۵) و اکسیگلو، بیضا و گوزالان^۱ (۲۰۱۵)، قبادیان (۲۰۱۷) و کوک پراجک و سومرتفول (۲۰۱۷) همسوست؛ به عبارت دیگر، در هریک از این پژوهش‌ها به بخشی از شاخص‌های شناسایی شده در این بخش (راهبردها) اشاره شده است. بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان‌ها یکی از چالش‌برانگیزترین مشکلات در عصر حاضر است که شیوع آن این امکان را به وجود می‌آورد تا به کم‌شدن درآمد و خدشه‌دار شدن اعتبار سازمان‌ها بینجامد؛ از طرف دیگر، بروز رفتارهای غیراخلاقی در سطوح سازمانی با در نظر گرفتن وسعت و اهمیت آن‌ها این امکان را فراهم می‌آورد تا سازمان‌ها با بحران‌های جدی‌تری روبه‌رو شوند؛ چراکه ترویج رفتارهای غیراخلاقی به‌ویژه در ارتباط با سازمان‌هایی که می‌باید مورد اعتماد عامه مردم باشند، اعتماد عمومی را خدشه‌دار می‌کند و این سازمان‌ها را در مقابل عامه مردم قرار می‌دهد؛ از این رو و با توجه به اینکه چنین برخوردها و رفتارهایی هزینه‌ها و آسیب‌های فراوانی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد، سازمان‌ها باید به‌طور جدی در زمینه مقابله با بروز رفتارهای غیراخلاقی (مانند سیاسی‌کاری و باندبازی در فرایند مدیریت سازمان، اشاعه دروغ و رشوه، شایعه‌سازی، تهمت، غیبت و خبرچینی در محیط کار، ایجاد تعارض‌های عمیق و ریشه‌دار میان افراد درون سازمان و حرکت سازمان به سمت فعالیت‌های متقابل) و به‌طور خاص ناهنجارهای موجود در محیط کاری و ضعیف‌شدن شخصیت و عملکرد اخلاقی حرکت

1. Eksioglu, Beyza & Gozalan

کنند تا بدین طریق از آسیب‌ها و هزینه‌های منتج از انحراف و به‌کارگیری کارکنان جدید، تعمیر و جایگزینی تجهیزات، کاهش کارایی و بهره‌وری و کیفیت، اختلال در عملیات کسب و کار و کاهش شهرت و اعتبار سازمان جلوگیری شود.

در اغلب سازمان‌ها مشکلات و مسائل اخلاقی متنوعی وجود دارد که در صورتی که در قالب یک فرایند به این مسائل و مشکلات پرداخته نشود و علت اساسی وقوع مسئله شناسایی نشود و برای رفع آن اقدام نشود، به احتمال قوی دوباره و در چند مرحله مشکل تشدید خواهد شد؛ به همین دلیل همهٔ سازمان‌ها در شرایطی که سیستم مدیریت بر فرایندهای اصلی و فعالیت‌های عملیاتی سازمان حاکم باشد، به‌منظور حل مشکلات اخلاقی از روش‌های مطالعه‌شده، سیستماتیک و عقلایی استفاده می‌کنند. در واقع، امروزه با توجه به گسترش جریان دانش، فناوری و اطلاعات، سازمان‌ها نیازمند مدیرانی هستند که انواع مشکلات موجود در سازمان به‌ویژه معضلات اخلاقی را به روشی عقلایی و روشمند و با انتخاب بهترین روش ممکن تجزیه و تحلیل کنند. شایان ذکر است که حل مشکلات اخلاقی سازمان به روشی مناسب و عقلانی صرفاً به مفهوم حل مشکلات امروز سازمان نیست؛ بلکه مشکلات امروز به‌طور طبیعی بر مدیریت سازمان در آینده نیز تحمیل می‌شود. در دهه‌های اخیر سرمایه‌گذاری‌های مالی و معنوی مبتنی بر اصول اخلاقی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات در سازمان‌ها مطرح شده است و در این میان مدیران به هزینه‌های انجام‌شده در این زمینه به چشم سرمایه‌گذاری می‌نگرند؛ زیرا، سرمایه‌گذاری در ایجاد و توسعهٔ اخلاق حرفه‌ای در سازمان می‌تواند از بروز بسیاری از ناملایمات رفتاری در سازمان پیشگیری کند؛ از این‌رو، تأکید بر هزینه‌کرد سازمان به‌منظور حفظ اصول اخلاق در محیط کار، تخصیص وقت کافی در زمینهٔ نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای، به‌کارگیری تلاش کافی در زمینهٔ نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای و تلاش مدیران در جهت افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان می‌باید در سرلوحهٔ برنامه‌ریزی‌های مدیریتی قرار گیرد.

الگوبرداری یک روش سیستماتیک است که به کمک آن سازمان‌ها می‌توانند تلاش‌های خود را با توجه به بهترین نمونه‌ها اندازه‌گیری و اصلاح کنند. این روش از طریق آماده‌کردن یک چارچوب مشخص برای سازمان‌ها به کمک مشخص کردن وجه تمایز سازمان موجود با بهترین سازمان‌ها نشان می‌دهد که از چه طریقی این امکان وجود دارد که خلأها و شکاف‌های موجود را بتوان پر کرد؛ به‌عبارت‌دیگر، الگوبرداری با هدف بهبود همیشگی و مستمر است و مسلم است که می‌تواند به‌وسیلهٔ انواع سازمان‌ها در همهٔ موارد به‌ویژه اصول اخلاق حرفه‌ای استفاده شود. فرایند مستمر اندازه‌گیری و مقایسهٔ فرایندهای کاری با آنچه در سازمان‌های پیشرو در حال وقوع است، ارزیابی مقایسه‌ای نامیده می‌شود که به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند در مسیر اصلاح امور و بهبود فرایندهای کاری و

اخلاقی اقدام کنند. در همین راستا الگوبرداری از سایر سازمان‌های موفق در زمینه پیاده‌سازی اصول اخلاقی در محیط کار، الگوگرفتن از سایر کشورهای پیشرو در زمینه اصول اخلاقی در محیط کار و استفاده از تجارب دیگران در زمینه نهادینه‌سازی اصول اخلاقی، هریک می‌توانند به مدیران در دستیابی به بهترین روش اجرایی کردن اصول اخلاقی در سازمان کمک کنند.

نتایج پژوهش نشان داد که ۱۴ مقوله شامل بهبود کارایی و اثربخشی، بهبود عملکرد منابع انسانی، دستیابی به رشد و موفقیت سازمانی، دستیابی به اهداف سازمانی، بهبود روابط و تعاملات، افزایش نظم و ثبات سازمانی، کاهش هزینه‌های مادی و معنوی، رشد اخلاقیات در محیط کار، ایجاد رضایت و وفاداری در مشتریان، اعتماد آفرینی، ارتقای جایگاه سازمان، بهبود حمایت‌های اجتماعی، بهبود روحیه همدلی و همکاری و بهبود تعهد کاری، از جمله پیامدها و نتایج حاصل از ایجاد و ارتقای مدیریت اخلاقی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به‌شمار می‌آیند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های محمدی و گل‌وردی (۲۰۱۳)، کاوه، خلیلی، قربانی و سروش (۲۰۱۴)، ساندو و کاراس (۲۰۱۴)، قبادیان (۲۰۱۷) و مرادی (۲۰۱۹) همسوست؛ به عبارت دیگر، در هریک از این پژوهش‌ها به بخشی از شاخص‌های شناسایی شده در این بخش (شرایط مداخله‌گر) اشاره شده است. توجه به نقش اخلاق و ارزش‌های وابسته به آن همواره در انواع سازمان‌ها مطرح بوده است؛ این در حالی است که ریشه بسیاری از رفتارها و فعالیت‌های مدیران را باید در اخلاق و ارزش‌های اخلاقی جست‌وجو کرد. در همین راستا مدیران سازمان‌ها همواره درصدد هستند با ایجاد یک برنامه مدیریت اخلاق بتوانند اخلاقیات را در درجه اول در خود و سپس در محیط کار مدیریت کنند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد مدیرانی که اخلاق حرفه‌ای را سرلوحه فعالیت‌های خود و سازمانشان قرار می‌دهند، تعهد، وجدان و احساس مسئولیت بیشتری در کار خواهند داشت. از سوی دیگر، کارکنان سازمان‌ها تمایل دارند در محیط‌های کاری حرفه‌ای فعالیت داشته باشند؛ زیرا، یک محیط کار حرفه‌ای که ناشی از رعایت اصول اخلاق کار است، موجب کاهش عوامل ناخوشایند در کار، افزایش رضایت شغلی، شکل‌گیری و بهبود روابط و تعاملات مناسب و مطلوب بین افراد درون و بیرون سازمان، ارتقای روابط اجتماعی مدیران با همه انواع رده‌های سازمانی و ثبات در تعاملات فردی و گروهی در محیط کار می‌شود. همچنین رسالت اصلی مدیران در هر سازمانی بهره‌گیری مناسب از منابع و امکانات مختلف مانند نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است؛ این در حالی است که رعایت اصول اخلاقی پیش‌نیاز استفاده بهینه از منابع گوناگون موجود در سازمان به‌ویژه منابع انسانی به‌شمار می‌رود؛ زیرا، نیروی انسانی علاوه بر آنکه یک منبع سازمانی

شناخته می‌شود، عاملی تأثیرگذار بر استفاده از سایر عوامل نیز است؛ از این رو، اگر نیروی انسانی توانمند، کارآمد، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشد، این توانایی را خواهد داشت تا سایر منابع موجود در سازمان را به نحوی نیکو و مناسب به کار بندد، انواع بهره‌وری‌ها را محقق کند و در نهایت سازمان را کارا تر و اثربخش تر کند؛ به عبارت دیگر، اخلاق سازمانی یکی از عوامل مهمی است که می‌تواند بر دستیابی به بیشترین بازدهی، چابک‌تر شدن سازمان، بهبود عملکرد منابع انسانی و در نتیجه کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر بسزایی داشته باشد که همه این موارد می‌توانند جایگاه سازمان را در میان سازمان‌های هم‌گروه خود و به خصوص در سطح جامعه ارتقا دهند. از طرف دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که مدیران دارای اخلاق حرفه‌ای به راحتی می‌توانند با استفاده از این ابزار در راستای دستیابی به اهداف سازمانی گام بردارند که نتیجه آن موفقیت و رشد سازمان خواهد بود که گاهی از آن به عنوان تعالی سازمانی یاد می‌شود. تعالی سازمانی موجب می‌شود به نیازهای مشتریان به درستی پاسخ داده شود و خدمات بهتری به آنان ارائه شود تا بدین ترتیب میزان رضایت و وفاداری مشتریان نیز افزایش یابد. به علاوه مهارت در ایجاد یک فضای سالم، باثبات و منظم از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران با اخلاق در سازمان‌ها به شمار می‌رود؛ زیرا، ثبات و نظم در سازمان موجب می‌شود کارکنان سازمان تمایلات و درخواست‌های شخصی خود را کنترل کنند و برای نفع سازمانی روحیه همدلی و همکاری را در خود تقویت کنند؛ به عبارتی، دیگر کارکنان در یک سازمان اخلاق‌مدار باید خود را به شیوه‌ای منطقی با کدهای رفتاری و اخلاقی مدون در سازمان منطبق کنند و بدین ترتیب با اهداف سازمانی هماهنگ شوند؛ زیرا، اگر این هماهنگی صورت نگیرد، سازمان با بروز هرچومرج مواجه خواهد شد؛ این در حالی است که برقراری نظم در سازمان منوط بر رعایت و پایبندی باثبات در نظم و انضباط در سایه اخلاق حرفه‌ای است، اما یکی از پیامدهای اجتماعی حاصل از ایجاد و ارتقای اخلاق حرفه‌ای مدیران، جذب بیشتر حمایت‌های اجتماعی و مشارکت اجتماعی مطلوب‌تر میان سازمان و جامعه است که در نهایت به کسب مقبولیت اجتماعی بیشتر سازمان می‌انجامد. در همین راستا حمایت اجتماعی در قالب شناخت و آگاهی که موجب می‌شود شخصی به این باور برسد که دیگران به او احترام می‌گذارند و به وی علاقه دارند، عنصری بارز و دارای مقام است و به شبکه ارتباطات و تعهدات متقابل متعلق است.

شایان ذکر است که با ایجاد و توسعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان، اخلاقیات در محیط کار رشد می‌یابد و ترویج اخلاق‌مداری گسترش خواهد یافت که در نتیجه به اعتمادآفرینی در سازمان می‌انجامد. زمانی که اعضای تیم به مدیر و همکاران و سازمان خود اعتماد کنند و به او احترام بگذارند، همواره در انجام دادن فعالیت‌های شغلی تلاش بیشتری خواهند کرد و این امر تنها به دلیل احساس حمایت و اعتماد در کارکنان است. هر چقدر اعتماد به سازمان، برنامه‌ها و مدیران بیشتر

باشد، به همان اندازه میزان متعهدبودن به سازمان و وظایف نیز بیشتر می‌شود؛ چراکه به‌وجود آوردن اعتماد (اعتمادآفرینی) سبب افزایش توان سازمان در پاسخگویی به نیازهای محیطی می‌شود؛ از این‌رو، هر اندازه اعتماد کارکنان به سازمان و مدیریت کاهش یابد، سازمان به همان اندازه یا حتی شاید بیشتر متحمل پرداخت هزینه‌های مالی و معنوی در راستای کنترل رفتار کارکنان می‌شود. با توجه به آنچه بیان شد، هر اندازه فعالیت‌های مختلف مرتبط با سازمان بر باورهای اخلاقی مبتنی باشند، موجب می‌شود منافع فردی، سازمانی و اجتماعی حاصل از رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای بیش‌ازپیش جلوه‌گر شود؛ از این‌رو، تدوین و گسترش مجموعه‌ای از اخلاقیات مشترک در سازمان افراد را متعهدتر، مشتریان را راضی‌تر و وفادارتر، سازمان را کارا تر و اثربخش‌تر و رفتارهای کارکنان را مثبت‌تر خواهد ساخت؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود برخورد‌های قاطعانه‌ای با افرادی که اصول و کدهای اخلاقی را در محیط کار رعایت نمی‌کنند، به‌صورت تذکر، اعمال جرایم مادی و همچنین توقیف و تعلیق از کار و درنهایت اخراج از کار (در هنگام مشاهده تخلفات شدید و چندباره) با هدف ایجاد نظم در سازمان و هشداری برای کارکنان دیگر برای بهتر انجام‌دادن وظیفه‌شان صورت گیرد. به‌علاوه لازم است این موضوع که در هنگام وقوع تخلفات اخلاقی و رعایت‌نکردن کدهای اخلاقی در سازمان، چه نهاد و افرادی که حق صدور حکم و اعمال مجازات برای تخلفات درون‌سازمانی خواهند داشت، به‌طور دقیق تعیین شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی متخصصان در حوزه ورزش وزارت آموزش و پرورش که از اطلاعات خود در فرایند مصاحبه دریغ نفرمودند و همچنین کمک شایان توجهی که معاونت تربیت‌بدنی ادارات کل آموزش و پرورش غرب کشور در این پژوهش نمودند، بی‌نهایت سپاس‌گزاریم.

References

1. Bazargan, A. (2008). Introduction to qualitative and mixed research methods. Tehran: Didar. (in Persian).
2. Beyabangard, E. (2009). Research methods in psychology and educational sciences (4th ed.) (Vol.1). Tehran: Doran Publishing. (in Persian).
3. Chokprajakchat, S., & Sumretphol, N. (2017). Implementation of the code of professional ethics for Thai civil servants. Journal of Social Sciences, 38(2), 129-35.

4. Constantinescu, M., & Kaptein, M. (2019a). Ethics management and ethical management: Mapping criteria and interventions to support responsible management practice. *Journal of Business Ethics*, 112, 609-26.
5. Constantinescu, M., & Kaptein, M. (2019b). Virtue ethics and CSR: The two sides of sustainable organizational performance. In: W. Wermayer, S. Looser, & M. Del Baldo (Eds.), (178-253). *Intrinsic CSR in competitive companies: The categorical imperative of doing well*. London: Palgrave Forthcoming.
6. Chokojico, S., & Sumretphol, N. (2018). Implementation of the cod of professional ethics for Thai civil servants. *Journal of Social Sciences*, 38(2) 129-36.
7. Eksioglu, S., Beyza Mercan Sezer, H., & Gozalan Cicek, F. (2015). Ethics committees in Turkish Universities. *Journal of Procedia and Behavioral Sciences*, 174(21), 2882- 90.
8. Ferguson, S., Thornley, C., & Gibb, F. (2016). Beyond codes of ethics: How library and information professionals navigate ethical dilemmas in a complex and dynamic information environment. *Journal of Information Management*, 36(4), 543-56.
9. Fuchs, M., & Schalljo, M. (2016). Western' professional ethics challenged by foreign acquisitions: German managers' patterns of interpretation surrounding Chinese and Indian investors. *Journal of Homepage Geoforum*, 75(11), 20-8.
10. Geddes, B. H. (2017). Integrity or compliance-based ethics: Which is better for today's business? *Open Journal of Business and Management*, 5, 420-9.
11. Ghanbari, S., Ardalan, M., & Soltanzadeh, V. (2015). Professional ethics of the faculty members and their relationship with the quality of higher education. *Ethics Technology Sciences*, 10(2), 23-34.
12. Ghobadian, M. (2017). Comparison of professional ethics between male and female teachers of secondary schools in Khorramabad city. *Education research Journal*, 4(35), 1-19.
13. Huhtala, M., & Feldt, T. (2016). The Path from ethical organisational culture to employee commitment: Mediating roles of value congruence and work engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1, 1-14.
14. Imani Iael Abadi, A., ShahSafi, H., & Taj Abadi, H. (2018). The principles of organizational ethics in Islam. *Journal of Human Resources Studies*, 6(25), 141-64. (in Persian).
15. Kaptein, M. (2017). When organizations are too good: Applying Aristotle's Doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model. *Business ethics: A European Review*, 26: 300-11.
16. Kaveh, M., Khalili, M., Ghorbani, A., & Soroush, M. (2014). Professional ethics in accounting and auditing. *World Essays Journal*, 1 (2): 85-93. (in Persian).
17. Keow Ngang, T., & Chan, T. (2015). The importance of ethics, moral and professional skills of novice teachers. *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 205(78), 8-12.
18. Khayat Moghadam, S., & Tabatabaee Nasab, S. M. (2014). Elements of professional ethics in management. *Elements of Professional Ethics in Management*, 11(1), 137-47. (in Persian).
19. Mahmoodi, A., Keshghar, S., & Soltani, M. (2015). The relationship between the professional ethics of sportswear retailers and the formation of lasting relationships

- between customer and seller. *New Approaches to Sport Management*, 3(10), 21-33. (in Persian).
20. Mirtaheri, L., Jamali, Z., & Araste, H.R. (2015). Investigating the main areas and components of the development and development of the professional ethics of the academic staff of the universities and comparing it with the desirable status. *Journal of Training and Development of Human Resources*, 2(4), 101-26. (in Persian).
 21. Mohajeran, B., & Shohoodi, M. (2015). Modeling the relationship between professional ethics and spirituality at work with social responsibility among nurses in Kermanshah state hospitals. *Journal of Nursing Management*, 3(2), 21-32. (in Persian).
 22. Mohammadi, M., & Golverdi, M. (2013). The components of professional ethics in an organization modeled on religious principles. *Journal of Islam and Management*, 3(3), 161-80. (in Persian).
 23. Moradi, M. (2019). The consequences of ethical leadership and permission on organization deviations. *Ethics in Science and Technology*, 14(1), 50-7. (in Persian).
 24. Nuseir, M., & Ghandour, A. (2019). Ethical issues in modern business management. *International Journal of Procurement Management*, 12(5), 592-605.
 25. Rodriguez, J. V., & Juricic, Z. (2018). Perceptions and attitudes of community pharmacists toward professional ethics and ethical dilemmas in the workplace. *Journal of Research in Social and Administrative Pharmacy*, 14(5), 441-50.
 26. Salimi, M. (2016). Providing a model of ethics development in sports organizations. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 12(1), 49-61. (in Persian).
 27. Sandu, A., & Caras, A. (2014). Some considerations on the construction of ethics policies: Shared ethics and communicative action. *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149(14), 846-54.
 28. Salimi, M., Soltanhoseini, M., & Moosavi, Z. (2013). Physical education and sport from Quran approach, recognition and purgation of the Iran's champion sport environment according to Quran's educations. *Journal of Cultural Studies in Sport*, 11(1), 1-21.
 29. Shahin Mehr, B., & Hasani, M. (2015). Modeling the relationship between professional ethics and social responsibility with organizational accountability. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 10(1), 1-11. (in Persian).
 30. Simon, R. L., Torres, C. R., & Hager, P. F. (2015). *Fair play: The ethics of sport* (5thed). New York: Westview Press.
 31. Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria*. *Qualitative Sociology*, 13(7), 21-7.
 32. Tabaroei, M. J., Fakhrenejad, R., & Mohamad Poorlim, H. (2017). The impact of professional ethics on personality characteristics of Zeinab nursing and midwifery school staff in Langrood. *Journal of Military Medicine*, 91(9), 57-62. (in Persian).
 33. Yang, C., Ding, G., & Lo, K. W. (2016). Ethical leadership and multidimensional organizational citizenship behaviors: The mediating effects of self-efficacy, respect,

- and leader-member exchange. *Journal of group & organization management*, 41(3), 344-57.
34. Yukhymenko-Lescroart, M. A., Brown, M. E., & Paskus, T. S. (2015). The relationship between ethical and abusive coaching behaviors and student-athlete well-being. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 4(1), 1-14.

استناد به مقاله

الماسی، سجاد، عباسی، همایون، و فروغی پور، حمید. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت اخلاقی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲ (۶۲)، ۱۹۱-۲۲۰. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2020.8084.2775

Almasi, S., Abbasi, H., & Foroghi Pour, H. (2020). Designing Ethical Management Pattern in the Deputy of Physical Education and Health of Iran's Ministry of Education. *Sport Management Studies*, 12(62), 191-220. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2020.8084.2775.

Designing Ethical Management Pattern in the Deputy of Physical Education and Health of Iran's Ministry of Education

S. Almasi¹, H. Abbasi², H. Foroghi Pour³

1. Ph.D. Student of Sport Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran
2. Assistant Professor of Sport Management, Razi University, Kermanshah, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor of Sport Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

Received: 2019/12/08

Accepted: 2020/04/19

Abstract

The purpose of study was designing ethical management pattern in deputy of physical education and health of Iran's ministry of education. It was done in the form of qualitative method and it is of type of Grounded Theory. Data were gathered through 20 interview and studying prerequisites. Statistical population includes managers and assistants of field of PE and health Iran's ministry of education. Regarding use grounded theory method, sampling was done on the basis of Grounded Theory method in the form of theoretical and after 20 interviews, theoretical saturation was achieved. Data analysis was done through three stages of open coding, axial coding, and selective coding. In open coding 58 subcategories were identified that axial and selective coding they were classified in 18 main categories and finally 6 central categories including causal conditions, inferring conditions, contextual conditions, reduced strategies, and consequences. According to research results in causal conditions indices like (Interpersonal features, professional empowerment, ethical characteristics within the organization), in contextual conditions indices like (legal system, foresight), in section of strategies indices like (organizational justice, monitoring and Evaluation system, the driving forces, management changing), in inferring conditions indices like (Individual and organization anti-ethical behaviors, occupational and behavioral barriers) and in section of consequences indices like (governmental and non-governmental factors) were extracted. Therefore, in developing the charter of ethics, organizational managers should involve all stakeholders related to the organizational in this vital issue.

Keywords: Ethic, Ethical Management, Deputy of Physical Education and Health.

-
1. Email: Sajadalmasi66@gmail.com
 2. Email: habbasi003@gmail.com
 3. Email: foroghiborujerd@yahoo.com