*Quarterly Scientific Journal of Islamic Perspective on Educational Science from the Perspective of Islam/ Vol. 14 No. 33, Summer 2026*

*Research Article*

# Identifying Factors Affecting Managers' Accountability from the Perspective of Islamic Teachings and Ranking Them Using the Fuzzy VIKOR Technique[1]

Ali Shaker[2] Hamidreza Kamali Ardakani[3] Hamid Mortazavi[4] Mahdi Ghanei[5]

Doi:
10.30497/esi.2026.249042.2002

## Introduction

Background and Purpose: Today, attention to the science of educational management and its functions in society shows that the framework and principles of this science largely align with the goals, principles, and methods of general management, with the difference that it is applied in educational settings and efforts are made to implement the concepts used in management science within the educational system as well. However, educational specialists need to change this perspective to bring about transformation in the education system. If they can redefine educational–pedagogical management and manage the goals, principles, and methods governing education, they will achieve their ultimate objectives in the educational system (Soltanzadeh Pasyan et al., 2022). Educational management in the contemporary world faces numerous challenges, including declining public trust, the complexity of stakeholder expectations, and the growing need for transparency and accountability. In such circumstances, accountability has become one of the key pillars for evaluating the performance of educational managers (Tenbrink & Speer, 2022). The existence of an accountability system in schools ensures that principals and teachers are responsible for educational outcomes, resource utilization, and the quality of teaching–learning processes. This contributes to increased transparency and improved educational performance (Schleicher, 2012). Educational managers are accountable not only to higher authorities but also to students, parents, teachers, and society, ensuring that their performance aligns with educational and pedagogical goals. Accountability in educational management is a fundamental concept in the literature on management and educational policy, recognized as a mechanism for ensuring quality, transparency, and organizational

---

1 .The present study is derived from a Master's thesis entitled 'Identification and Ranking of Factors Affecting Managerial Accountability from the Perspective of Religious Teachings using a Fuzzy VIKOR Approach', conducted at the Islamic Azad University, Ardakan Branch.

2. Master's degree graduate in Curriculum Planning, Arda. C., Islamic Azad University, Yazd, Iran. Shakerseyedali@gmail.com

3. Assistant Professor, Department Of Higher Education Administration, Arda. C., Islamic Azad University, Yazd, Iran. (Corresponding author). Ha.kamali@Iau.ac.ir

4. Assistant Professor, Department of Educational Management, Farhangian University, PO Box 889_14665, Tehran, Iran H.mortazavii@cfu.ac.ir

5. Assistant Professor, Department of Islamic Studies, Ardakan University, Yazd, Iran. ghanei@ardakan.ac.ir

effectiveness. In contemporary literature, accountability is generally defined as the obligation of managers and organizational agents to explain and justify their performance to stakeholders and supervisory bodies (Bovens, 2007; 2016). Studies show that visionary leadership has a significant impact on leaders' ability to implement policies and strengthen community in educational institutions. This aligns with Islamic teachings that emphasize the importance of guidance and ethical leadership (Amjad et al., 2025). Research on educational leadership has demonstrated that the quality of leadership and the professional behaviors of managers are among the most important factors shaping the performance of educational organizations (Hallinger, 2011). However, most common accountability models tend to emphasize external organizational indicators, test results, and formal control, paying less attention to the value-based and internal foundations of managers' behavior. In an educational system rooted in Islamic values, accountability is not limited to compliance with regulations and administrative reporting; rather, it is deeply embedded in the manager's inner beliefs, moral responsibility, and religious commitment. Fundamentally, the sacred religion of Islam is based on the principle of human accountability, and one might say that the Hereafter represents the most complete and ultimate manifestation of accountability. Since the most prominent advantage of Islam's life-giving and humanizing school over other schools and religions is the interconnectedness of its teachings, Islam's perspective on responsibility and accountability is monotheistic and guided. The Holy Qur'an considers all human beings accountable for their actions, except for God Almighty. It also uses the word yas'alūnaka (they ask you) regarding the Prophet of Islam, referring to the people's questioning and the Prophet's answering about moral, doctrinal, legal, and other issues. Therefore, in Islamic teachings, accountability is essentially a form of fulfilling the religious duties that God has placed upon humanity, and no individual or institution is exempt from this matter. As mentioned, accountability holds a very high status and position in Islam, and God Almighty emphasizes its importance to the Prophet and the people in numerous verses of the Holy Qur'an. The great leaders of Islamic society, including the Prophet (PBUH) as the first leader of the Islamic community, always considered themselves bound to accountability. Moreover, the manifestations of accountability can be observed at the highest level in the sayings and conduct of Imam Ali (AS). From the Qur'anic perspective, the universe of creation and, consequently, human life have a precise system of accounting, and no human action, whether small or great, is overlooked. Accordingly, an accountable educational manager is one who, while possessing professional competencies, regulates their decisions in the light of divine values and ethical principles, thereby paving the way for the realization of justice, transparency, participation, and the protection of learners' rights. Hence, the present study, aiming to identify the factors affecting managers' accountability from the perspective of Islamic teachings and rank them using the fuzzy VIKOR method, seeks to offer an integrated framework combining educational management literature and the value foundations of Islam—a framework that can be instrumental in explaining accountable behavior, designing manager development programs, and improving the performance of the educational system.

**Research Questions**

1. What are the factors affecting managers' accountability from the perspective of Islamic teachings?

2. How are the factors affecting managers' accountability ranked using the fuzzy VIKOR method?
3. What are the most influential factors affecting managers' accountability based on the fuzzy VIKOR method?

**Methodology**
The present study is applied in terms of purpose and, in terms of data collection, falls under mixed-methods research (qualitative–quantitative) of the sequential–exploratory type. In the qualitative section, the meta-synthesis approach and the method proposed by Sandelowski and Barroso (2007) were used. The statistical population of the study consisted of two parts. The first part included all domestic and international texts and articles, totaling 35 articles, of which 17 were reviewed after screening and analyzed using open coding. The quantitative part consisted of experts specialized in the field of Islamic management, from whom seven individuals were selected through purposive sampling to answer the researcher-made questionnaire. Data analysis and the ranking process of the factors were conducted using fuzzy multi-criteria decision-making techniques, specifically the fuzzy VIKOR method.

**Findings**
The findings from data analysis revealed that, from the experts' perspective, among the 14 factors extracted from the research literature, five factors—"commitment," "faith in God," "piety (taqwa)," "divine obedience," and "avoidance of falsehood"—had the greatest impact on managers' accountability, respectively. In contrast, factors such as "consultation," "rule of law," "divine promise," and "truth-orientation" were placed at the bottom of the experts' priority ranking.

**Conclusion**
The results indicate that, within the framework of Islamic teachings, fundamental and internal belief-based factors (commitment, faith, and piety) have the strongest influence on managers' accountable behavior. Ultimately, the findings of this study show that accountability in Islamic education is an "integrated" phenomenon—one in which the "believing heart" synergizes with the "expert hand" and the "courageous tongue," shaping a manager who, before being accountable to superiors, feels an intrinsic sense of duty toward their great educational mission. Given that the research findings identified internal and insight-based factors as the foundation of accountability, it is recommended that policymakers and education administrators organize their planning in a way that strengthens these factors alongside structural competencies and professional behaviors.

**Keywords:** Islamic teachings, managers' accountability, ranking, Fuzzy VIKOR

فصلنامه علمی علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، مقاله پژوهشی، دورهٔ ۱٤، شمارهٔ ۳۳، تابستان ۱٤۰۵، صص. ۱۸۸-۱۵۵

# شناسایی عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران ازمنظر آموزه‌های اسلامی و رتبه‌بندی آن‌ها با استفاده از تکنیک ویکور فازی[۱]

**علی شاکر**[۲]
**حمیدرضا کمالی**[۳]
**حمید مرتضوی**[٤]
**مهدی قانعی**[۵]

تاریخ دریافت: ۱٤۰٤/۰۷/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱٤۰۵/۰٤/۳۰

DOI: 10.30497/esi.2026.249042.2002

**چکیده**

هدف از انجام‌دادن این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران ازمنظرِ آموزه‌های اسلامی و رتبه‌بندی آن‌ها با استفاده از تکنیک ویکورفازی بود. پژوهش حاضر ازلحاظِ هدفْ کاربردی، و ازلحاظِ نحوهٔ گردآوری داده‌ها در زمرهٔ پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) و از نوع متوالی-اکتشافی است. در بخش کیفی از رویکرد فراترکیب و از روش پیشنهادی سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) استفاده شد. جامعهٔ آماری پژوهش از دو بخش تشکیل شد. بخش اول شامل کلیهٔ متون و مقالات علمی داخلی و خارجی به‌تعداد ۳۵ مقاله که پس از غربالگری ۱۷ مقاله بررسی و با روش کدگذاری دوباره تحلیل شد. همچنین بخش کمی شامل خبرگان متخصص در حوزهٔ مدیریت اسلامی است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد هفت نفر از اعضای جامعهٔ موردمطالعه انتخاب شدند تا به پرسشنامه محقق‌ساختهٔ پژوهش پاسخ دهند. تحلیل داده‌ها و فرایند رتبه‌بندی عوامل با بهره‌گیری از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیارهٔ فازی، به‌طور مشخص روش ویکور فازی، انجام پذیرفت. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد از دیدگاه خبرگان، از بین ۱٤ عامل استخراج‌شده از ادبیات پژوهش پنج عامل «تعهد» ، «ایمان به خدا» ، «تقوا» ، «اطاعت الهی» و «باطل‌گریزی» به‌ترتیب بیشترین تأثیر را بر پاسخ‌گویی مدیران دارند. در مقابل عواملی نظیر «مشورت»، «قانون‌گرایی»، «وعدهٔ الهی» و «حق‌گرایی» در رتبه‌های انتهایی جدول اولویت‌بندی خبرگان قرار گرفتند. نتایج نشان می‌دهد در چارچوب آموزه‌های اسلامی عوامل بنیادین و اعتقادی درونی (تعهد، ایمان و تقوا) قوی‌ترین تأثیر را بر رفتار پاسخ‌گویانهٔ مدیران دارند.

**واژگان کلیدی:** آموزه‌های اسلامی، پاسخ‌گویی مدیران، رتبه‌بندی، ویکور فازی

---

۱. پژوهش حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران از نگاه آموزه‌های دینی با رویکرد ویکور فازی» در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردکان است.

۲. دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد برنامه‌ریزی درسی، واحد اردکان، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران.
Shakerseyedali@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد اردکان، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران (نویسنده‌مسئول).
ha.kamali@iau.ac.ir

٤. استادیار ، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان ، صندوق پستی ۸۸۹_۱۴۶۶۵ تهران، ایران.
H.mortazavii@cfu.ac.ir

۵. استادیار، گروه معارف اسلامی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران.
hanei@ardakan.ac.ir

**بیان مسئله**

امروزه توجه به علم مدیریت آموزشی و کارکردهای آن در جامعه نشان می‌دهد چهارچوب و اصول این علم به‌میزان زیادی همان اهداف، اصول و روش‌های مدیریت است؛ با این تفاوت که در مکان‌های آموزشی از آن استفاده و تلاش می‌شود موارد به کار رفته در علم مدیریت، در نظام آموزشی نیز به کار گرفته شوند؛ درحالی‌که متخصصان آموزشی برای ایجاد تحول در نظام آموزش نیازمند تغییردادن این نگاه‌اند؛ بنابراین اگر بتوانند مدیریت آموزشی-تربیتی را باز تعریف کنند و اهداف، اصول و روش های حاکم بر تربیت را مدیریت نمایند، به اهداف غایی خود در نظام آموزشی دست خواهند یافت (سلطان‌زاده پسیان و دیگران، ۱٤۰۱، ص. ٦).

مدیریت آموزشی به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی در شکل‌دهی به سرنوشت نظام‌های آموزشی، نقشی فراتر از صرفاً هماهنگی و نظارت اداری ایفا می‌کند. این حوزۀ تخصصی با درک عمیق از اهداف تربیتی و با بهره‌گیری از دانش روز مدیریت تلاش می‌کند تا محیطی پویا، اثربخش و کیفی را برای یادگیری فراهم آورد. مدیریت آموزشی در واقع معمار اصلی سازمان‌های آموزشی است که با تلفیق دانش مدیریت و اصول آموزشْ فرایندهای حیاتی ازجمله برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و ارزشیابی را هدایت می‌کند. این رشته نه‌تنها بر جنبه‌های اجرایی و ساختاری تأکید دارد، بلکه به‌طور ذاتی با باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های حاکم بر فضای آموزشی گره خورده است (لیتوود[1]، ۲۰۰۵). مدیریت آموزشی در جهان معاصر با چالش‌های متعددی ازجمله کاهش اعتماد عمومی، پیچیدگی انتظارات ذی‌نفعان و ضرورت روزافزون شفافیت و پاسخ‌گویی مواجه است. در چنین شرایطی پاسخ‌گویی به یکی از ارکان اصلی ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی تبدیل شده است (تنبرینک و اسپیر[2]، ۲۰۲۲).

در بستر پیچیده و پویای نظام آموزشی که رسالت تربیت نسل‌های آینده را بر عهده دارد، مفهوم «پاسخ‌گویی» اهمیت دوچندان می‌یابد. وجود نظام پاسخ‌گویی در مدارس موجب می‌شود مدیران و معلمان درقبالِ نتایج آموزشی، نحوۀ استفاده از منابع و کیفیت فرایندهای یاددهی-یادگیری

1. Leithwood
2. Tenbrink & Speer

مسئول باشند. این امر به افزایش شفافیت و بهبود عملکرد آموزشی کمک می‌کند (اسچلیچر[1]، ۲۰۱۲). مدیران آموزشی نه‌تنها دربَرابر نهادهای بالادستی، بلکه درقبالِ دانش‌آموزان، والدین، معلمان و جامعه مسئولیت دارند تا از انطباق عملکرد خود با اهداف تربیتی و آموزشی اطمینان حاصل کنند. پاسخ‌گویی در مدیریت آموزشی از مفاهیم بنیادین در ادبیات مدیریت و سیاست‌گذاری آموزشی است که به‌عنوان یکی از سازوکارهای تضمین کیفیت، شفافیت و اثربخشی سازمانی شناخته می‌شود. در ادبیات معاصر معمولاً پاسخ‌گویی به‌معنای «الزام مدیران و کارگزاران سازمانی به توضیح و توجیه عملکرد خود دربَرابر ذی‌نفعان و نهادهای نظارتی» تعریف می‌شود (باونس[2]، ۲۰۰۷). در محیط‌های آموزشیْ این مفهوم فراتر از سنجش‌های اداری یا مالی می‌رود و به مسئولیت مدیران درقبالِ رشد علمی، تربیتی و اخلاقی دانش‌آموزان، معلمان و جامعه گسترش می‌یابد (لیتوود[3]، ۲۰۰۵).

در ادبیات مدیریت آموزشیْ پاسخ‌گویی به مجموعه‌ای از تعهدات و مسئولیت‌های نهادهای آموزشی درقبالِ جامعه و ذی‌نفعان اطلاق می‌شود. این مفهومْ تحولی را از مدل‌های سنتی «فرماندهی و کنترل» به مدل‌های نوین «مشارکت و خدمت» نشان می‌دهد. در دنیای امروز که بر پایهٔ «حاکمیت داده» و «شفافیت» بنا شده است، مفهوم پاسخ‌گویی بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است. سازمان‌ها ـبه‌ویژه نهادهای آموزشی که وظیفهٔ تربیت نسل آینده را بر عهده دارندـ درقبالِ عملکرد، منابع و نتایج خود باید به ذی‌نفعان متعددشان پاسخ‌گو باشند. این پاسخ‌گویی نه‌تنها الزامی قانونی و سازمانی، بلکه ضرورتی اخلاقی و اجتماعی است (هان[4]، ۲۰۲۰)؛ دراین‌میان آموزه‌های دینی، به‌ویژه دین مبین اسلام، چارچوبی غنی و عمیق برای درک و اجرای این اصل بنیادین ارائه می‌دهد که می‌تواند مدیران آموزشی را در مسیر ارتقای کیفیت و تعمیق اثربخشی یاری رساند.

عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران شامل تغییرات سیاست، نفوذ ذی‌نفعان و زمینه‌های

---

1. Schleicher
2. Bovens
3. Leithwood
4. Han

سیاسی، نهادی و شخصی رهبران است. این عناصر نحوهٔ ظهور پاسخ‌گویی را شکل می‌دهند و بر هویت علمی کارکنان در مؤسسات اثر می‌گذارند (کویگلی[1]، ۲۰۱۶). مطالعات نشان می‌دهند رهبری چشم‌اندازمحور توانایی رهبران را در اجرای سیاست‌ها و تقویت جامعه در مؤسسات آموزشی به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌دهد. این موضوع با آموزه‌های اسلامی که بر اهمیت هدایت و رهبری اخلاقی تأکید می‌کند، هم‌راستا است (امجد و همکاران[2]، ۲۰۲۵، ص. ۴۲).

توانایی مؤسسات آموزشی در سازگاری و پاسخ‌گویی به تغییراتْ امری ضروری است. عواملی مانند ساختار سازمانی، راهبردهای منابع انسانی و همکاری با ذی‌نفعان به‌عنوان تسهیل‌کننده‌هایی چابک شناسایی شده‌اند. این عناصر می‌توانند تحت‌تأثیر اصول دینی که سازگاری و مشارکت اجتماعی را ترویج می‌کنند، قرار گیرند (منون و سورش[3]، ۲۰۲۱). پژوهش‌های مربوط‌به رهبری آموزشی نشان داده‌اند کیفیت رهبری و رفتارهای حرفه‌ای مدیران از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده به عملکرد سازمان‌های آموزشی است (هالینگر[4]، ۲۰۱۱)؛ بااین‌حال اغلب مدل‌های رایج پاسخ‌گوییْ بیشتر بر شاخص‌های برون‌سازمانی، نتایج آزمونی و کنترل رسمی تأکید دارند و کمتر به بنیان‌های ارزشی و درونی رفتار مدیران می‌پردازند؛ درحالی‌که در یک نظام آموزشی مبتنی‌بر ارزش‌های اسلامی پاسخ‌گویی تنها به تبعیت از مقررات و گزارش‌دهی اداری محدود نمی‌شود، بلکه ریشه در باورهای درونی، مسئولیت اخلاقی و التزام دینی مدیر دارد.

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. انتخاب مدیران اصلح سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. یکی از این ملاک‌ها که هم در جهان‌بینی مادی و هم در جهان‌بینی اسلامی موردتوجه جدی قرار دارد، بحث پاسخ‌گویی است. پاسخ‌گویی مسئله‌ای مهم و چالش‌زا در نظام‌های اداری و سیاسی بیشتر کشورها بوده

---

1. Quigley
2. Amjad, Aslam, Shafqat, Alanazi, Sial, & Tabassum
3. Menon & Suresh
4. Hallinger

است و عدم‌پاسخ‌گویی مناسب و به‌موقع به کارکنان، منجر به ایجاد جوّ بی‌اعتمادی و سردی کارکنان نسبت‌به سازمان می‌شود. پاسخ‌گویی در حال گذر از شکل‌های قدیمی مسئولیت به‌طرف سایر شکل‌ها، به‌ویژه نظام‌های مدیریت کارآمدتر و پاسخ‌گوتر، است. امروزه پیچیده شدن روزافزون سازمان‌ها و افزایش میزان رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی درمحیط‌های کاری، توجه مدیران و رهبران را به ایجاد و حفظ اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت اجتماعی و پاسخ‌گویی اجتماعی در همهٔ سازمان‌ها ضروری کرده است.

در اسلام نظارت و پاسخ‌گویی از جزئی‌ترین امور فردی تا مسائل عمدهٔ جامعه، مانند امور اداری و فعالیت‌های اقتصادی، بازرگانی و سیاسی را دربَرمی‌گیرد. اصولاً دین مقدس اسلام براساس اصل پاسخ‌گو بودن انسان‌ها است و شاید بتوان گفت معاد بهترین و کامل‌ترین نمود و جلوهٔ پاسخ‌گویی است. ازآنجاکه برجسته‌ترین امتیاز مکتب حیات‌بخش و انسان‌ساز اسلام بر دیگر مکاتب و ادیان، به‌هم‌پیوستگی آموزه‌های آن است و دیدگاه اسلام به مسئولیت و پاسخ‌گویی نگرشی توحیدی و هدایت‌گرایانه است، قرآن کریم به‌جز خداوند متعالْ همهٔ انسان‌ها را نسبت‌به عملکردشان پاسخ‌گو می‌داند؛ برای نمونه: «لاَ يُسْئَلُ عَمَّا يَفْعَلُ وَهُمْ يُسْئَلُونَ؛ در آنچه [خدا] انجام می‌دهد، چون‌وچرا راه ندارد؛ ولی از آنان [= انسان‌ها] سؤال خواهد شد» (انبیاء، ۲۳). در آیه‌ای دیگر دربارهٔ پرسشگری خداوند از کسانی که عملکردهای نامطلوب در اجرای احکام دین داشتند، می‌فرماید: «فَوَرَبِّکَ لَنَسْئَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ؛ پس سوگند به پروردگارت که از همهٔ آنان از آنچه انجام داده‌اند، خواهیم پرسید!» (حجر، ۹۲-۹۳). همچنین دربارهٔ پیامبر اسلام(ص) از واژهٔ «یسئلونک» استفاده کرده است که به پرسشگری مردم و پاسخ‌گویی پیامبر دربارهٔ مسائل اخلاقی، اعتقادی، حقوقی و... اشاره دارد؛ لذا در آموزه‌های اسلامیْ پاسخ‌گویی به نوعی انجام‌دادن تکالیف شرعی است که خداوند بر عهدهٔ انسان نهاده است و هیچ فرد و نهادی از آن مستثنا نشده است.

همان‌طور که بیان شد، پاسخ‌گویی در دین اسلام اهمیت و جایگاهی بسیار والا دارد و خداوند متعال در آیات فراوانی در قرآن کریم اهمیت آن را به پیامبر و مردم گوشزد می‌نماید.

رهبران بزرگ جامعهٔ اسلامی ازجمله پیامبر (ص) به‌عنوان اولین رهبر جامعهٔ اسلامی همیشه خود را مقید به پاسخ‌گویی می‌دانستند. همچنین می‌توان جلوه‌های پاسخ‌گویی را در سخنان و سیرهٔ حضرت علی(ع) در حدّ اعلای آن مشاهده کرد. از دیدگاه قرآن جهان آفرینش و به‌تبع آن حیات انسانی دارای حساب و کتاب دقیقی است و از هیچ‌یک از اعمال انسان، چه کوچک و چه بزرگ، غفلت نمی‌شود: «...لَا يُغَادِرُ صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا...» (الکهف، ٤٩). سراسر این کتاب آسمانی سرشار از آیاتی است که بر مسئولیت‌خواهی، پرسشگری و حسابرسی از انسان‌ها تأکید کرده است. انسان‌ها باید پاسخ‌گوی امانتی باشند که بنابر آیهٔ ۷۲ سورهٔ احزاب به آن‌ها سپرده شده است: «إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ؛ ما امانت را بر آسمان‌ها و زمین وکوه‌ها عرضه داشتیم. آن‌ها از حمل آن ابا کردند و از آن هراس داشتند؛ اما انسان آن را بر دوش کشید در این آیه مسئولیت‌پذیری و درقبالِ آن پاسخ‌گویی، از چنان اهمیتی برخوردار است که در بسیاری از تفاسیر از «امانت الهی» به همان «تعهد و قبول مسئولیت» تعبیر شده است و علت اینکه این امانت عظیم به انسان سپرده شده، این بوده است که او این قابلیت را داشته و می‌توانسته ولایت الهی را پذیرا باشد؛ یعنی در جادهٔ عبودیت و کمال به‌سوی معبود لایزال سیر کند (مکارم شیرازی، ١٣٦٦، صص. ١٧-٤٠٩).

در سورهٔ نجم آمده است: «ولا تَزِر وازِرةٌ وِزر أُخْرَي * وأَنْ لَيس للْإِنْسانِ إِلَّا ما سعى * وأَنَّ سعيه سوف يـرَى؛ هیچ‌کس بار گناه دیگری را بر دوش نخواهد گرفت و برای آدمی جز آنچه به سعی و عمل خود انجام داده است، ثواب و جزایی نخواهد بود.» (نجم، ٣٨-٤٠). خداوند در این آیه و آیات مشابه ما را به این معنا رهنمون می‌کند که بار سنگین مسئولیت را احدی جز خود انسان بر دوش نمی‌کشد و در روز رستاخیز هرکس مسئول پاسخ‌گویی به اعمال خویش است (مکارم شیرازی، ١٣٦٦، ص. ٢٢٤). در ذیل نمونه‌هایی از آیاتی که در آن، خداوند در قرآن کریم بر مسئولیت و پاسخ‌گویی افراد در زمینه‌های مختلف و موقعیت‌های مختلف اشاره دارد، آورده شده است:

«هرگز آنچه را که به آن علم و اطمینان نداری دنبال مکن که [در پیشگاه حکم خدا] چشم و گوش و دل‌ها همه مسئول‌اند.» (اسراء، ٣٦).

«آیا آدمی می‌پندارد که او را فارغ از تکلیف و ثواب و عقاب گذارند؟» (قیامت، ٣٦).

« به عهد خود وفا کنید که البته [در قیامت] از عهد و پیمان پرسیده خواهد شد.» (اسراء، ٣٤)

«روز حساب مردم بسیار نزدیک شد و مردم سخت غافل‌اند و اعراض می‌کنند.» (انبیاء ، ١)

«بی‌شک از کسانی که به‌سوی آنان رسولان را فرستادیم و هم از رسولان پرسش خواهیم کرد.» (اعراف، ٦).

«پس سوگند به پروردگارت که از همهٔ آنان [از آنچه انجام داده‌اند،] خواهیم پرسید.» (حجر، ۹۲-۹۳)

از آیات فوق چنین برمی‌آید که هم رهبران و هم مردم دربَرابر خداوند مسئول و پاسخ‌گو می‌باشند؛ رهبران دینی دربَرابر آنچه که خداوند بر عهدهٔ آنان نهاده است و مردم هم دربَرابر خداوند و هم دربَرابر رهبران. خداوند متعال در قرآن کریم برای رسول، به‌عنوان بزرگ‌ترین رهبر، و نیز برای مردم مسئولیت‌هایی را مشخص نموده است که هریک باید پاسخ‌گوی آن باشند. رسولْ مسئول تبلیغ آیات و احکام الهی است و امت اسلامی مسئول فهم و پذیرش دعوت الهی. مسئولیت خاتم پیامبران ابلاغ آشکار است و درمقابلْ وظیفهٔ مؤمنان است که اطاعت کنند (حیدری اصفهانی، ۱۳۸۹). دراین‌باره در آیهٔ ٥٤ سورهٔ نور خداوند متعال می‌فرماید:

«بگو: اطاعت کنید خدا را و اطاعت کنید پیامبر خدا را، و اگر سرپیچی کنید، پیامبر مسئول تکالیف خویش است و شما مسئول تکالیف خود، و اگر از او اطاعت کنید، هدایت خواهید شد و بر پیامبر چیزی جز ابلاغ آشکار نیست». این آیه مسئولیت و نقش رهبری و مسئولیت امت را بیان می‌کند که از آنچه خداوند امر کرده است، اطاعت کنند؛ وگرنه باید پاسخ‌گو باشند. احادیث و روایات متعددی درخصوص مسئولیت و پاسخ‌گویی ذکر گردیده است؛ برای نمونه پیامبر اسلام(ص) می‌فرمایند: «بدانید که همهٔ شما مسئول‌اید و همهٔ شما نسبت‌به زیردستان بازخواست می‌شوید. فرمانروای مردمْ مسئول مردم است و نسبت‌به زیردستانش

بازخواست می‌شود.» (حجّاج نیشابوری، ۱٤۱۲، ص. ۱٤۵۹).

وَ قَالَ عَلَيْهِ اَلسَّلاَمُ :كُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَ اَلْأَمِيرُ اَلَّذِي عَلَى اَلنَّاسِ رَاعٍ وَ هُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَ اَلرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَ هُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَ اَلمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ بَعْلِهَا وَ وُلْدِهِ وَ هِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَ اَلْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَ هُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلاَ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِه؛ و فرمود: آگاه باشید که همهٔ شما به‌سان چوپان‌اید که بر حفظ گوسفندان موظّف گشته، و هر مردی نگهبان خانوادهٔ خویش و دربارهٔ آنان مسئول است، و زن هم نسبت‌به اهل‌بیت شوهرش مسئول است، و دربارهٔ آن‌ها بازخواست می‌شود، و هر برده دربَرابر اموال صاحبش مسئول است؛ پس بدانید که هرکدام از شما مسئولیتی بر گردن دارید و نسبت‌به آن بازخواست می‌شوید.» (سُلگی، ج ۱، ص. ٤۷۹).

بنابراین ازمنظرِ تعلیم و تربیت اسلامیْ انسان موجودی مسئول دربَرابر خداوند و جامعه تلقی می‌شود. مدیریت آموزشی به‌مثابهٔ امری امانت‌محورْ نیازمند پیوند میان «دانش تخصصی» و «تعهد اخلاقی» است (هالستد[1]، ۲۰۰٤). براین‌اساس مدیر آموزشیِ پاسخ‌گو مدیری است که ضمن برخورداری از صلاحیت‌های حرفه‌ای، تصمیماتش را در پرتو ارزش‌های الهی و اصول اخلاقی تنظیم می‌کند و ازاین‌طریق، زمینهٔ تحقق عدالت، شفافیت، مشارکت و صیانت از حقوق یادگیرندگان را فراهم می‌سازد؛ ازاین‌رو مطالعهٔ حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران ازمنظرِ آموزه‌های اسلامی و رتبه‌بندی آن‌ها با استفاده از روش ویکور فازی، می‌کوشد چارچوبی تلفیقی میان ادبیات مدیریت آموزشی و مبانی ارزشی اسلام ارائه دهد؛ چارچوبی که می‌تواند در تبیین رفتار پاسخ‌گو، طراحی برنامه‌های توسعهٔ مدیران و بهبود عملکرد نظام آموزشی راهگشا باشد.

**سؤالات پژوهش**

۱. عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران از نگاه آموزه‌های اسلامی کدام‌اند؟

۲. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران براساس روش ویکور فازی چگونه است؟

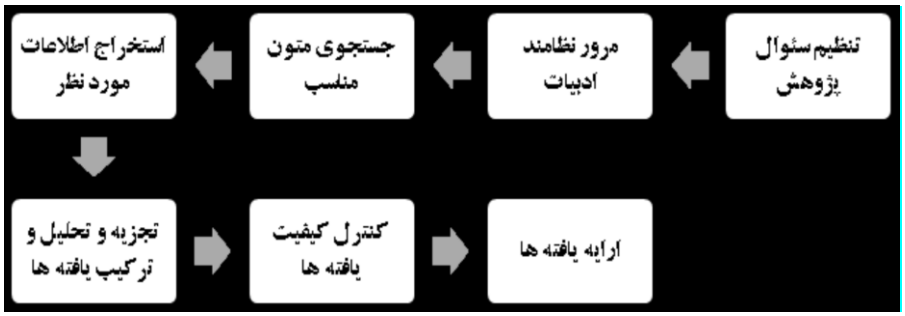
۳. اثرگذارترین عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران براساس روش ویکور فازی کدام‌اند؟

---

1. Halstead

## روش پژوهش

پژوهش حاضر ازلحاظِ هدف، کاربرد و نحوهٔ گردآوری داده‌ها در زمرهٔ پژوهش‌های آمیخته (کیفی_کمی) و از نوعِ متوالی_اکتشافی است. در این طرح ابتدا داده‌های کیفی گردآوری و تحلیل می‌شوند، سپس در مرحلهٔ دومْ داده‌های کمّی گردآوری و تحلیل می‌شوند. درنهایت نیز هر دو تحلیل کیفی و کمّی یک‌جا تفسیر می‌شوند؛ براین‌اساس در بخش کیفی از رویکرد فراترکیب[1] استفاده شد. در این بخش از پژوهش برای اجرای فراترکیب از روش سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) استفاده شده است. شکل ۱ فرآیند روش فراترکیب سندلوسکی و باروس را نمایش می دهد.




**شکل ۱. روش فراترکیب سندلوسکی و باروس**

واحدهای موردمطالعهٔ بخش کیفیْ شامل تمام متون و مقالات علمی داخلی و خارجی است که با جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی نورمگز، ایرانداک، مگ‌ایران، علم‌نت، گوگل‌اسکولار، پایگاه اطلاعاتی جهاد دانشگاهی و ساینس دایرکت استخراج شده است که درنتیجه ۳۵ مقاله به دست آمد. سپس با توجه به هدف پژوهشْ آن‌هایی که با هدف متناسب نبودند، حذف و درنهایت پس از غربالگری مقالات، تعداد ۱۷ مقاله برای بررسی و تحلیل انتخاب گردید. به‌منظور استخراج عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران، پس از مطالعهٔ مبانی نظری و پژوهش‌های انجام‌شده در ایران و جهان، برای استخراج داده‌ها به‌جهت ماهیت کیفی‌شان که متنی است، از روش کدگذاری باز ـکه از معروف‌ترین روش‌های مورداستفاده در روش تحقیق کیفی استـ

---

[1]. meta-synthesis

استفاده شد. در این روش ابتدا کدها از متون استخراج می‌شوند (کدگذاری مرتبهٔ اول)، سپس با کدگذاری مجددْ مفاهیم شکل می‌گیرند (کدگذاری مرتبهٔ دوم) و درنهایت روی مفاهیم نیز کدگذاری می‌شود (توکلی و همکاران، ۱۳۹۶). نتایج این مراحل در جدول ۲ آمده است. روایی این بخش از پژوهش با استفاده از شاخص‌های اعتمادپذیری، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری ارزیابی و تأیید شد. برای بررسی پایایی آن نیز از ضریب توافق بین کدگذارها استفاده شد که مقدار ۰/۸۵ به دست آمد.

جامعهٔ آماری بخش کمّیْ شامل خبرگان متخصص در حوزهٔ مدیریت اسلامی است. چون در مطالعات ویکور فازیْ تمرکز بر دقت قضاوت است، نه حجم نمونه (چن و هوانگ[1]، ۱۹۹۲)، برای انجام‌دادن مطالعه هفت نفر از خبرگان (پنج مرد و دو زن) با سابقهٔ مدیریتی بین ۵ تا ۲۵ سال از رشته‌های مرتبط با موضوع پژوهش ازطریقِ نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند و به پرسشنامهٔ تحقیق پاسخ دادند. نتیجهٔ نهایی بخش کیفیْ تهیهٔ فهرستی از عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران شامل ۱۴ عامل بود که به ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمّی تبدیل شد. روایی محتوایی پرسشنامه توسط پانل ۳نفره از اساتید مدیریت اسلامی بررسی و تأیید شد. این پرسشنامه شامل ۱۴ گویه است. شرکت‌کنندگان میزان موافقت خود را با هر گویه براساس اعداد فازی پنج‌درجه‌ای از «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» بیان کردند.

**جدول ۱- قضاوت‌های فازی مورداستفاده در این پژوهش**

| عبارت کلامی | خیلی کم | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد |
|---|---|---|---|---|---|
| **اعداد فازی** | (۰،۰،۰.۲۵) | (۰،۰.۲۵،۰.۵) | (۰.۲۵،۰.۵،۰.۷۵) | (۰.۵،۰.۷۵،۱) | (۰.۷۵،۱،۱) |

منبع: (چن و ونگ[2]، ۲۰۰۹)

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش ویکور فازی استفاده گردید. برای رتبه‌بندی روش‌های مختلفی وجود دارد؛ اما یکی از روش‌های مؤثری که در این زمینه وجود دارد، روش ویکور

1. Chen & Hwang
2. Chen & Wang

فازی است. روش ویکور توسط اویریکوویچ و ژن[1] (۲۰۰٤) گسترش پیدا کرد. این روشْ یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که برگرفته از نام صربستانی بهینه‌سازی چندمعیاره و حلّ سازش است. این روش روی دسته‌بندی و انتخاب از یک مجموعه‌گزینه‌ها تمرکز دارد و جواب‌های سازشی را برای حلّ مسئله‌ای با معیارهای متضاد تعیین می‌کند؛ به‌طوری که قادر است تصمیم‌گیرندگان را برای دستیابی به تصمیمی نهایی یاری دهد. در اینجا جواب سازشیْ نزدیک‌ترین جواب موجّه به جواب آرمانی است و کلمهٔ «سازش» به یک توافق متقابل اطلاق می‌شود. این جواب سازشی یک شاخص رتبه‌بندی چندمعیاره براساس نزدیکی به جواب آرمانی مطرح می‌سازد (صنایعی و همکاران[2]، ۲۰۱۰).

در بسیاری از شرایطْ داده‌های دقیق برای الگوسازی مسائل زندگی واقعی کافی نیستند؛ زیرا قضاوت‌های انسان و ترجیحات او در بسیاری از شرایط مبهم است و نمی‌توان آن‌ها را با اعداد دقیق تخمین زد. برای حلّ این مشکل نظریهٔ فازی مطرح شد که برای تصمیم‌گیری دربارهٔ داده‌های غیرقطعی و غیردقیق مناسب بود (یالسین و همکاران[3]، ۲۰۱۲). این نظریه بعدها توسط لطفی‌زاده (۱۹۹۵) گسترش یافت و اکنون به‌صورت گسترده برای حلّ مسائل مبهم و نامعلوم موجود در جهان از آن استفاده می‌شود. این نظریه هنگام اندازه‌گیریِ ابهام دربارهٔ مفاهیم ذهنی انسان که اغلب مبهم است، بر روش‌های سنتی برتری دارد (صنایعی و همکاران، ۲۰۱۰). در ادامه گام‌های ویکور فازی مطرح شده است (آقاجانی بزازی و همکاران[4]، ۲۰۱۱).

ایجاد ماتریس تصمیم‌گیری. ساختار این ماتریس به‌شکل زیر است:

$$D = \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_m \end{matrix} \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix} \qquad (1)$$

1. Opricovic & Tzeng
2. Sanayei et. al.
3. Yalcin et. al.
4. Aghajani Bazzazi et. al.

در این ماتریس $A_i$ نشان‌دهندهٔ گزینهٔ i ام، $x_j$ نشان‌دهندهٔ شاخص j ام و $x_{ij}$ نشان‌دهندهٔ ارزش گزینهٔ $A_i$ با توجه به شاخص $C_j$ است.

۱. بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم‌گیری با استفاده از رابطهٔ:

$$f_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^{m} {x_{ij}}^2}} \qquad (2)$$

۲. محاسبهٔ مقدار آرمانی مثبت و منفی هر شاخصْ مطابق با ماتریس استاندارد شدهٔ $D$ :

$f^+ = \{f_1^+,\ f_2^+, f_3^+, \dots, f_n^+\}$ راه‌حلّ آرمانی مثبت و

$f^- = \{f_1^-,\ f_2^-, f_3^-, \dots, f_n^-\}$ راه‌حلّ آرمانی منفی است.

راه‌حلّ مثبت و منفی نیز با استفاده از روابط زیر حساب می‌شود:

$$f_j^+ = \max_j m_{ij} \qquad (3)$$

$$f_j^- = \min_j m_{ij} \qquad (4)$$

تعیین فاصلهٔ بین $(a_1\ ,\ a_2\ , a_3)$ و $(b_1\ ,\ b_2\ , b_3)$ با استفاده از رابطهٔ زیر محاسبه می‌شود:

$$D(\tilde{a}, \tilde{b}) = \frac{\sqrt{3}}{3}\sqrt{(a_1 - b_1)^2 + (a_2 - b_2)^2 + (a_3 - b_3)^2} \qquad (5)$$

۳. در این گام $S_i$، $R_i$، $Q_i$ از روابط زیر محاسبه می‌شوند. در این رابطه $S_i$ و $R_i$ به‌ترتیب مقدار مطلوب و نامطلوب هریک از گزینه‌ها، و $W_j$ وزن هریک از معیارها است.

$$S_j = \sum_{\mathrm{j}=1}^{\mathrm{n}} w_j \frac{D(f_j^+, m_{ij})}{D(f_j^+, f_j^-)} \qquad (6)$$

$$R_j = \max_j \left[ W_j \frac{D(f_j^+, m_{ij})}{D(f_j^+, f_j^-)} \right] \qquad (7)$$

$$Q_i = v\frac{(S_i - S^-)}{(S^+ - S^-)} + (1 - v)\frac{(R_i - R^-)}{(R^+ - R^-)} \qquad (8)$$

در رابطهٔ بالا $Q_i$ مقدار شاخص ویکور برای گزینهٔ $i$ ام است. $v$ نیز حداکثر مطلوبیت گروهی است که معمولاً برابر با ۰/۵ در نظر گرفته می‌شود. همچنین:

$S^+ = \max_i S_i$ ، $S^- = \min_i S_i$ ، $R^+ = \max_i R_i$ و $R^- = \min_i R_i$

۵. رتبه‌بندی گزینه‌ها: براساس روش ویکور گزینه‌هایی که کمترین میزان $Q$ را دارا می‌باشند، بهترین گزینه‌اند.

**یافته‌های پژوهش**

در این بخش مهم‌ترین نتایج و دستاوردهای این تحقیق در قالب پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق بیان شده است.

**سؤال اول:** عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران ازمنظرِ آموزه‌های اسلامی کدام است؟

در مرحلهٔ اول با مطالعه و بررسی ادبیات تحقیق و استفاده از روش پیشنهادی سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷)، ١٤ عامل کلیدی مبتنی‌بر منابع اسلامی به‌عنوان عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران ازمنظرِ آموزه‌های اسلامی شناسایی شدند که در جدول زیر آمده‌اند.

**جدول۲ - عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران ازمنظرِ آموزه‌های اسلامی**

| عامل(ردیف) | سوره و آیهٔ مرتبط |
|---|---|
| ایمان به خدا<br>(یقین، نفس مطمئنه) | انفال ۴، توبه ۱۲۴،<br>بقره ۲۵۶ |
| حق‌گرایی<br>(حقّ خداوند، حقّ مردم) | حج ۶۲، روم ۸،<br>آل عمران ۱۰۳ |
| اطاعت از امر الهی<br>(ولایت‌پذیری، اطاعت از خدا و پیامبر، تسلیم امر الهی بودن) | آل عمران ۲۸، یونس ۶۲،<br>صف ۱۴، فصلت ۳۳ |
| وعدهٔ الهی<br>(قرب الهی، بهشت، بخشایش، شفاعت) | توبه۷۲، آل عمران ۱۹۸، فجر ۳۰، واقعه ۱۲، نساء ۹۹ |
| تقوا<br>(خشیّت، شفقّت، خوف، ترس از عذاب) | تغابن ۱۶، آل عمران ۱۰۲، بقره ۲۷۸،<br>انبیاء ۴۹، مؤمنون ۵۷، توبه ۱۰۹ |
| شجاعت | فتح ۲۹، مائده ۵۴، صف ۴، |
| عدم‌تکبر<br>(عطوفت، فروتنی، تواضع، عدم‌طغیان و سرکشی) | سجده ۱۵، شعراء ۲۱۵، فرقان ۶۳ |

| عامل(ردیف) | سوره و آیهٔ مرتبط |
|---|---|
| مشورت | شوری ۳۸، نمل ۲۲ و ۳۲، آل عمران ۱۵۹ |
| تعهد (صداقت و راستی،داشتن اخلاص، امین بودن) | یوسف ۴۶، توبه ۱۱۹، احزاب ۲۳، زمر ۳۳ |
| امانت‌داری | نساء ۵۸، یوسف ۵۵، مؤمنون ۸، بقره ۲۸۳ |
| شایسته‌سالاری | نساء ۵۸، بقره ۲۴۷، انعام ۱۲۴ |
| تخصص گرایی (علم و دانایی و توانایی به انجام‌دادن مصالح، شرح صدر، اعتماد مردم) | بقره ۲۴۷، یوسف ۳۶، انفال ۶۵ |
| باطل گریزی (عدم‌پیروی از شیطان، روی‌گردانی از مشرکان و طغیان‌گران، نهی از منکر) | اسراء ۸۱، نساء ۸۱، انعام ۱۴۲، مجادله ۲۲، یونس ۴۱ |
| قانون‌گرایی | نساء ۱۳۵، آل عمران ۱۹، یونس ۵۹، انعام ۱۳۶، بقره ۲۱۳ |

در ادامه به چگونگی و استخراج برخی از این عوامل اشاره شده است.

**ایمان به خدا:** شیخ مفید ایمان را تصدیق قلبی، اِقرار زبانی و عمل به طاعات می‌داند؛ یعنی ایمان کامل هم درون باور است، هم بر زبان جاری می‌شود و هم در عمل به فرمان‌های الهی نمود پیدا می‌کند (مقداد، ۱٤۰۵، ص. ٤٤۰). علامه طباطبایی(ره) ایمان را «اذعان و تصدیق به چیزی و التزام به لوازم آن» تفسیر کرده است. امام علی(ع) ریشهٔ ایمان را «خوب تسلیم شدن دربَرابر فرمان خدا» دانسته و پیامبر اکرم(ص) «کمال آن را محبت آل محمد(ص) » دانسته است (قمی، ۱٤۰۲، ص. ۲۰۱). براین‌اساس ایمان با تسلیم دربَرابر فرمان خدا و محبت اهل‌بیت(ع) پیوند خورده است. در مکتب کلامی و روایی ایمان صرفاً ادعایی زبانی نیست، بلکه باوری قلبی است؛ باوری که به زندگی انسان جهت می‌دهد و در چگونه زیستن او نقشی مهم دارد.

در آیات قرآن نیز ایمان امری پویا و افزاینده معرفی شده است. آیهٔ ٤ سورهٔ فتح از نزول سکینه در دل مؤمنان و افزایش ایمان آنان سخن می‌گوید. آیهٔ ۱۲٤ سورهٔ توبه نیز تصریح می‌کند که آیات الهی بر ایمان مؤمنان می‌افزاید. ازسوی‌دیگر آیهٔ ۲٥٦ سورهٔ بقره نشان می‌دهد که ایمان

امری تحمیلی نیست و باید از سر آگاهی و پذیرش درونی شکل بگیرد. این مضمون با کد اولیهٔ «یقین» ارتباط مستقیم دارد؛ زیرا یقین به‌منزلهٔ ثبات و استواری در باورْ زمینه‌ساز آرامش و التزام عملی است. همچنین قرآن مرتبه‌ای از آرامش و ثبات روحی را برای اهل ایمان بیان می‌کند و از نفس مطمئنه چنین یاد می‌فرماید: «يَا أَيَّتُهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ ارْجِعِي إِلَى رَبِّكِ رَاضِيَةً مَرْضِيَّةً» (فجر، ۲۷–۲۸). این آیات نشان می‌دهند ایمان راستین در وجود انسان به مرحله‌ای از آرامش، یقین و رضایت می‌رسد که او را به‌سوی پروردگار سوق می‌دهد؛ ازاین‌رو در این متن «یقین» به‌عنوان سطحی از استواری باور و «نفس مطمئنه» به‌عنوان ثمرهٔ آرامش‌بخش ایمان، هر دو ذیل کد محوری «ایمان به خدا» قرار می‌گیرند. در این چارچوبْ ایمان به خدا نه‌تنها در سطح اعتقادی، بلکه در سطح رفتاری نیز نمود می‌یابد و به‌صورت مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و پایبندی به وظایف بروز می‌کند؛ براین‌اساس فرد باایمان در محیط‌های اجتماعی و سازمانیْ پاسخ‌گویی به ارباب رجوع و ذی‌نفعان را نه یک الزام بیرونی صرف، بلکه تجلی درونی باور خود می‌داند؛ زیرا ایمان هنگامی که در جان انسان رسوخ کرده باشد، به یقین، آرامش و مسئولیت‌پذیری در عمل می‌انجامد. در اهمیت «ایمان» به‌عنوان مبنایی برای پاسخ‌گوییْ همین بس که قرآن «پذیرش اعمال را در گرو ایمان» دانسته است (انبیاء، ٩٤).

**حق‌گرایی**: قرآن کریم در آیات ٦ و ٦٢ سورهٔ حج، ۳۲ سورهٔ یونس، ۳۰ سورهٔ لقمان و ۲۵ سورهٔ نورْ خداوند را «حق» معرفی نموده و از انسان می‌خواهد که در رفتار و تصمیماتش از باطل، لعب و عبث دوری کند. همچنین آیات ۲۹ و ۵۸ سورهٔ نساء، ۱۹۹ سورهٔ اعراف و ۳۰ سورهٔ کهف نشان می‌دهند که اسلام حقوق متعددی برای مردم در ابعاد مختلف مالی، اجتماعی، اخلاقی و قضایی قائل شده است؛ براین‌اساس دو کد اولیهٔ «حقّ خداوند» و «حقّ مردم» از آیات موردنظر استخراج شد که هر دو در ذیل یک کد محوری واحد، یعنی «حق‌گرایی»، تبیین شدند. در قرآن کریم حق‌گرایی تنها مفهومی نظری نیست؛ بلکه شیوه‌ای برای زیستن و اداره‌کردن است. حق‌گرایی و حق‌محوری در قرآن کریم گاهی به‌معنای «صفتی برای خداوند متعال» به

کار رفته ـزیرا خداوند حق است (حج ، ٦٢)ـ و گاهی به‌معنای «انجام‌دادن فعل حکیمانه و دوری از لهو و لعب و عبث در افعال الهی» است (روم، ۸).

در نگاه مذکورْ کسی که مسئولیتی اجتماعی یا اداری بر عهده می‌گیرد، باید هم به حقّ خداوند پایبند باشد و هم حقّ مردم را رعایت کند. با توجه به مصادیق «حق‌گرایی و حق‌محوری» در قرآن کریم که در این پژوهش شامل حق، حقّ مردم، حقّ خداوند، اعتصموا بالله، حبل‌الله، تمسّک، حک‌الله، قصاص وحدودالله به کار رفته است، افرادی که در نظام‌های اجتماعی و اداری دارای مسئولیتی می‌شوند، با توجه به مفهومی از حق که به دوری از کارهای عبث و بیهوده اشاره دارد، باید نسبت‌به این امر اهتمام بورزند و «تمسّک به حق و حدود الهی» را در آن منصبی که به کار گمارده شده‌اند، رعایت کنند و با «وحدت، چنگ‌زدن و تمسک به ریسمان الهی» در مسیر پاسخ‌گویی صحیح نسبت‌به انجام‌دادن تکالیف محوّل‌شده گام بردارند؛ لذا نظامی که حق‌محور عمل نماید و حدود الهی را نسبت‌به ذی‌نفعان متعدد رعایت کند ـحتی اگر آن نظامْ عقلانی‌ترین نظام‌ها باشدـ عملاً در مسیر الهی گام برخواهد داشت و این همان حق‌گرایی است.

**اطاعت از امر الهی:** اطاعت از ریشه «طوع» و به‌معنای «رام و مطیع بودن»، «انقیاد» و «فرمان‌برداری اختیاری دربَرابر امر و دستور» است. در آموزه‌های قرآنی«اطاعت پذیری» از غیرخدا ممنوع است و تمامی موجودات ـچه از روی طوع (اختیار) و برطبق قوانین تشریعی و چه از روی کُره (بی‌اختیار) و برطبق قوانین تکوینیـ تسلیم فرمان اویند. بدیهی است که «اطاعت در حوزهٔ رفتار ارادی موجوداتی انتخابگر مانند انسان معنا می‌یابد» و زمانی محقق می‌شود که مبتنی‌بر ایمان و توحید نظری به خداوند باشد که ضمانت پایداری آن همراه با پروای الهی است. قرآن در آیهٔ ۲۸ سورهٔ آل عمران مستقیماً بر نفی ولایت غیرالهی و لزوم پذیرش ولایت مؤمنان ـکه در رأس آن‌ها خدا و پیامبرش قرار دارندـ تأکید دارد و شرط اساسی ولایت‌پذیری را مشخص می‌کند. به‌عبارت‌دیگر «مؤمنین را از گرفتن سرپرست کافر» نهی کرده است. در آیهٔ ٦٢ سورهٔ یونس بیان می‌کند که دوستان و یاران خداوند در راه پاسخ‌گویی و اطاعت‌الهی نه ترسی دارند و نه غمگین می‌شوند. این آیه نتیجه و ثمرهٔ پذیرش ولایت الهی را

بیان می‌کند. این دو آیه مستقیماً به موضوع ولایت‌پذیری و پذیرش مرجعیت الهی می‌پردازند. از این متن کد اولیهٔ «ولایت‌پذیری» استخراج گردید.

آیهٔ ۵۹ سورهٔ نساء صریحاً به اطاعت از خدا، پیامبر و اولی‌الامر (که مصداق آن‌ها در امتداد ولایت الهی است) فرمان می‌دهد و اساس اطاعت را در هدایت به‌سوی خدا و پیامبرمعرفی می‌کند. آیهٔ ١٤ سورهٔ صف نیز مؤمنان را به یاوری دین خدا دعوت می‌کند که خود لازمهٔ اطاعت از خدا و پیامبر است. یاری خدا به‌معنای همسویی و همراهی با اوامر و اهداف الهی است. این دو آیه بر اطاعت از خدا و پیامبر (و اولی الامر) و نیز یاری دین خدا تأکید دارند. از محتوای این دو آیه کد اولیهٔ «اطاعت از خدا و پیامبر» حاصل گردید.

خداوند در آیهٔ ۳۳ سورهٔ فصلت می‌فرماید: «وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ». بالاترین مرتبهٔ سخن را متعلق به کسی می‌داند که هم به‌سوی خدا دعوت می‌کند، هم عمل صالح انجام می‌دهد و هم خود را از مسلمانان (تسلیم‌شدگان دربَرابر خدا) معرفی می‌کند. این خوداظهاری به اسلام نهایت تسلیم دربَرابر امر الهی است. این آیه اوج تسلیم امر الهی بودن را در قالب دعوت به‌سوی خدا، عمل صالح و اعلام مسلمانی نشان می‌دهد. از این متنْ کد «تسلیم امر الهی بودن» استخراج گردید.

در مرحلهٔ بعد سه کد اولیهٔ «ولایت‌پذیری، اطاعت از خدا و پیامبر و تسلیم امر الهی بودن» در ذیل کد محوری واحد «اطاعت الهی» تبیین شدند. این سه مؤلفه (ولایت‌پذیری، اطاعت از خدا و پیامبر، تسلیم امر الهی) در کنار یکدیگر چارچوبی قوی برای پاسخ‌گویی مدیران فراهم می‌آورند؛ درنتیجه این سه رکن نه‌تنها اطاعت الهی را در سطوح مختلف فردی و اجتماعی تضمین می‌کنند، بلکه مدیران را دربَرابر خداوند، جامعه و ذی‌نفعان پاسخ‌گوتر می‌سازند و به ارتقای سطح مدیریت ازمنظرِ اخلاقی و معنوی کمک شایانی می‌نمایند. براساس آنچه گفته شد، نظام‌های اجتماعی‌ـعقلانی نیز باید با الهام از این مبانی فکری و عقیدتیْ افرادی را مسئول و سرپرست مدیریت امور خود نمایند که اعتقاد به ولایت الهی و اطاعت از دستورات خدا را مبنای اعمالشان کند. نظامی که اطاعت الهی را مبنا قرار دهد، به بهترین وجه پاسخ‌گوی اقدامات

و فعالیت‌های خود است؛ چراکه هرگونه پنهان‌کاری و عدم‌شفافیت را (مگر در امور نظامی و امنیتی) مخالف با پاسخ‌گویی منطقی و اقناع افکار عمومی می‌داند و معتقد است عدم پاسخ‌گویی منجر به فساد اداری و رانت می‌شود و زمینهٔ سوءاستفاده را فراهم می‌کند.

**وعدهٔ الهی:** «وعد» در لغت به‌معنای «عهد» است و در اصطلاح عبارت است از «تعهدکردن به انجام‌دادن امری اعمّ از خیر و شر» (مصطفوی خراسانی، ۱۳۷۷، ج۳، ص. ۲۱۹). این واژه در قرآن ۱۵۱ مرتبه استعمال گردیده که ۹۱ مرتبه‌اش مربوط‌به وعده‌های خداوند است؛ وعده‌هایی که نه صرفاً خبر از آینده، بلکه دعوتی برای بیداری، حرکت و مسئولیت‌پذیری‌اند. خداوند در قرآن با وعده‌های قطعی انسان را به اطاعت، تقوا و عمل صالح ترغیب می‌کند. خداوند در آیات متعددی از قرآن کریم به انحاء مختلف درصددِ ترغیب انسان‌های «مؤمن» (توبه، ۷۲) و «متّقی» (فجر، ۳۰) به انجام‌دادن اعمال نیک و پاسخ‌گویی نسبت‌به دستورات خود ازطریقِ سازوکارهایی همچون «دادن وعدهٔ بهشت» (فجر، ۳۰) و «شفاعت شفاعت‌کنندگان» (سبأ، ۲۳) است. به‌علاوه ازآنجاکه «خداوند خلف وعده نمی‌کند» (روم، ٦) مقربان را به «جایگاهی خاص در پیشگاه خود» (مطفّفین، ۲۱؛ واقعه، ۱۱) رهنمون می‌کند. براساس آیات مطرح‌شدهٔ بالا کدهای اولیهٔ «قرب الهی» (از آیهٔ ۳۰ سورهٔ فجر)، «بهشت» (از آیهٔ ۷۲ سورهٔ توبه)، «بخشایش» (از آیهٔ ۹۹ سورهٔ نساء) و «شفاعت» (از آیهٔ ۲۳ سورهٔ سبا) استخراج و در ذیل کد محوری واحد «وعدهٔ الهی» تبیین شدند؛ براین‌اساس وعدهٔ الهی سازوکاری بنیادین برای پاسخ‌گویی است؛ زیرا:

- انسان را به اطاعت و عمل صالح ترغیب می‌کند؛
- با وعدهٔ بهشت و قرب الهی انگیزهٔ درونی می‌سازد؛
- با وعدهٔ بخشایش و شفاعتْ امید و بازگشت‌پذیری ایجاد می‌کند؛
- و با نشان‌دادن رضوان و مقام مقرّبان مسئولیت‌پذیری را به اوج می‌رساند.

درنتیجه همان‌گونه که خداوند از وعده‌هایش تخلف نمی‌کند، مدیران نیز باید دربَرابر تعهدات، تصمیم‌ها و عملکردشان پاسخ‌گو باشند؛ پس وعدهٔ الهی می‌تواند الگویی اخلاقی

و مدیریتی برای پاسخ‌گویی مدیران در نظام‌های اداری و اجتماعی باشد؛ الگویی که بر صداقت، وفاداری به تعهد، عمل به مسئولیت و پایبندی به حقوق دیگران استوار است.

**سؤال دوم:** رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران براساس روش ویکور فازی چگونه است؟

جهت رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران داده‌های جمع‌آوری‌شده از نمونهٔ پژوهش به‌کمک روش تصمیم‌گیری چندمعیارهٔ ویکور فازی و طی ۵ مرحله تحلیل شد. فرایند رتبه‌بندی با تبدیل نظرات خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش به اعداد فازی، تشکیل ماتریس تصمیم، بی‌مقیاس کردن اعداد (نرمال کردن)، محاسبهٔ مقدار آزمانی‌های مثبت و منفی، محاسبهٔ مقادیر Q ، S ، R انجام می‌شود. شایان ذکر است که رتبه‌بندی در روش ویکور فازی براساس وضعیت موجود انجام می‌شود. براساس آنچه گفته شد و با طی گام‌های روش ویکور فازی، ماتریس نرمال‌شدهٔ تصمیم‌گیری به‌شکل زیر به دست آمد:

**جدول۳- ماتریس نرمال‌شدهٔ تصمیم‌گیری**

| افراد خبره / عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی | خبرهٔ اول | خبرهٔ دوم | خبرهٔ سوم | خبرهٔ چهارم | خبرهٔ پنجم | خبرهٔ ششم | خبرهٔ هفتم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عامل ۱ | ۰.٤٠٧٦٠١<br>۰.٦٣٨٤٣٧<br>۰.٣٦٨٦٠٢ | ۰.۰۵۸۱۱۳۰<br>۰.۲٤١۰٦٦۰<br>۰.۱۳۹۱۸ | ۰<br>۰<br>۰ | ۰<br>۰<br>۰ | ۰.۰٤۰۱۷۹<br>۰.۲۰۰٤٤٦<br>۰.۱۱۵۷۲۸ | ۰<br>۰<br>۰ | ۰.۰۱۳۳۹۳<br>۰.۱۱۵۷۲۸<br>۰.۰٦٦۸۱۵ |
| ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ |
| عامل ١٤ | ۰.۱٦۰۱۳۵<br>۰.٤۰۰۱٦۹<br>۰.۳۳۱۰۳۸ | ۰.۰۵۸۱۱۳<br>۰.۲٤١۰٦٦<br>۰.۱۳۹۱۸ | ۰.۰۰۸۹۲۹<br>۰.۰۹٤٤۹۱<br>۰.۰۵٤۰۰٤ | ۰.۰۰۸۹۲۹<br>۰.۰۹٤٤۹۱<br>۰.۰۵٤۰۰٤ | ۰.۰۰۸۹۲۹<br>۰.۰۹٤٤۹۱<br>۰.۰۵٤۰۰٤ | ۰.۰۰۸۹۲۹<br>۰.۰۹٤٤۹۱<br>۰.۰۵٤۰۰٤ | ۰<br>۰<br>۰ |

در گام بعدی مقادیر راه‌حلّ آرمانی مثبت و منفی $f^+$ و $f^-$ محاسبه شدند. نتایج در جدول زیر آمده است:

**جدول ٤- راه‌حلّ آرمانی مثبت و منفی**

| | $f^+$ | | | $f^-$ | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| خبرهٔ اول | ۰.۲۳۷۱۷۱ | ۰.٦٥٧٥٩٦ | ۰.٦٥٧٥٩٦ | ۰ | ۰.١٦٤٣٩٩ | ۰.٣٢٨٧٩٨ |
| خبرهٔ دوم | ۰.١٦١١٦٥ | ۰.٣٤٤١٢٤ | ۰.٧٨٤٤٦٥ | ۰.۰٨۰٥٨٢ | ۰.٢٢٩٤١٦ | ۰.٥٨٨٣٤٨ |
| خبرهٔ سوم | ۰.٢۰۰٤٤٦ | ۰.٢٦٧٢٦١ | ۰.٢٦٧٢٦١ | ۰.١٣٣٦٣١ | ۰.٢۰۰٤٤٦ | ۰.٢٦٧٢٦١ |
| خبرهٔ چهارم | ۰.٢۰۰٤٤٦ | ۰.٢٦٧٢٦١ | ۰.٢٦٧٢٦١ | ۰.١٣٣٦٣١ | ۰.٢۰۰٤٤٦ | ۰.٢٦٧٢٦١ |
| خبرهٔ پنجم | ۰.٢۰۰٤٤٦ | ۰.٢٦٧٢٦١ | ۰.٢٦٧٢٦١ | ۰.۰٦٦٨١٥ | ۰.١٣٣٦٣١ | ۰.٢۰۰٤٤٦ |
| خبرهٔ ششم | ۰.٢۰۰٤٤٦ | ۰.٢٦٧٢٦١ | ۰.٢٦٧٢٦١ | ۰.١٣١٦٣١ | ۰.٢۰۰٤٤٦ | ۰.٢٦٧٢٦١ |
| خبرهٔ هفتم | ۰.١٣٣٦٣١ | ۰.٢۰۰٤٤٦ | ۰.٢٦٧٢٦١ | ۰ | ۰ | ۰ |

در روش ویکور فازی درنهایت گزینه‌ها براساس مقدار Q رتبه‌بندی می‌شود و گزینه‌ای که حداقل مقدار Q را به خود اختصاص دهد، به‌عنوان بهترین گزینه انتخاب می‌شود. نتایج در جدول زیر آمده است:

**جدول ٥- رتبه بندی عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران ازمنظرِ آموزه‌های اسلامی براساس رویکرد ویکور فازی**

| ردیف | عوامل | S | R | Q | رتبه |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | حق‌گرایی | ۰.١٨٦٢٥٢ | ۰.۰٥٦١ | ۰.٧٦٣٩٩۰٥٤ | ١٤ |
| ۲ | وعدهٔ الهی | ۰.١٤٢٢٢ | ۰.۰٥٥ | ۰.٥۰٢٥٨٧٤٧٥ | ١٣ |
| ۳ | عدم‌تکبر | ۰.١٣٥٧١٦ | ۰.۰٥٢ | ۰.١٥۰٨١٢۰٦٥ | ٦ |
| ٤ | تقوا | ۰.١۰٧٧٤٤ | ۰.۰٥٢ | ۰.۰٨٨١٦٧۰٥٣ | ٣ |
| ٥ | اطاعت از امر الهی | ۰.١٣٤٦٨ | ۰.۰٥٢ | ۰.١٤٨٤٩١٨٧٩ | ٤ |
| ٦ | قانون‌گرایی | ۰.٢٩١٦٣٤ | ۰.۰٥٢ | ۰.٥ | ١٢ |
| ۷ | ایمان به خدا | ۰.١۰٧٢٢٦ | ۰.۰٥٢ | ۰.۰٨٧۰۰٦٩٦١ | ٢ |
| ۸ | تعهد | ۰.۰٦٨٣٧٦ | ۰.۰٥٢ | ۰ | ١ |
| ۹ | شایسته‌سالاری | ۰.٢٢٨٩٥٦ | ۰.۰٥٢ | ۰.٣٥٩٦٢٨٧٧ | ۷ |
| ۱۰ | باطل‌گریزی | ۰.١٣٥١٩٨ | ۰.۰٥٢ | ۰.١٤٩٦٥١٩٧٢ | ٥ |
| ۱۱ | امانت‌داری | ۰.٢٥٦٤١ | ۰.۰٥٢ | ۰.٤٢١١١٣٦٨٩ | ۹ |

| ردیف | عوامل | S | R | Q | رتبه |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱۲ | مشورت | ۰.۲۸۳۳٤٦ | ۰.۰۵۲ | ۰.٤٨١٤٣٨٥١٥ | ۱۱ |
| ۱۳ | شجاعت | ۰.۲٤٨١۲۲ | ۰.۰۵۲ | ۰.٤۰۲٥٥۲۲۰٤ | ۸ |
| ١٤ | تخصص‌گرایی | ۰.۲٦٤١٨ | ۰.۰۵۲ | ۰.٤۳٨٥١٥۰٨١ | ۱۰ |

جدول زیر ارتباط و پیوند هریک از عوامل شناسایی‌شده با مدیریت آموزشی را نشان می‌دهد.

**جدول ٦- ارتباط و پیوند عوامل با مدیریت آموزشی**

| رتبه | عوامل | توضیح مفهومی | ارتباط و پیوند با مدیریت آموزشی |
|---|---|---|---|
| ۱ | تعهد | التزام درونی به اجرای وظیفه و وفاداری به رسالت، التزام قلبی، مسئولیت‌پذیری درقبال حقوق | پیگیری امور آموزشی، مسئولیت‌پذیری و ثبات عملکرد، پرهیز از مصلحت‌گرایی‌های مضر |
| ۲ | ایمان به خدا | باور به نظارت الهی، خداگرایی در تصمیم‌گیری | ایجاد و تقویت خودنظارتی درونی، صداقت در گزارش‌دهی، اولویت‌دادن به حق بر منافع شخصی |
| ۳ | تقوا | پرهیز از ظلم، رعایت حقوق دیگران، کنترل درونی دربَرابر خطا و انحراف | امانت‌داری، پرهیز از تبعیض و سوءاستفاده از منابع، رعایت اصول اخلاقی در تعامل با کارکنان و دانش‌آموزان، رعایت عدالت |
| ٤ | اطاعت الهی | تبعیت از امر الهی و جهت‌گیری ارزشی، جهت‌دهی نظامْ به‌سمت تعالی | هم‌راستاسازی سیاست‌ها، برنامه‌های آموزشی و تصمیم‌ها با اهداف تربیتی و اخلاقی |
| ٥ | باطل‌گریزی | دوری از انحراف و نادرستی، شفافیت، صداقت در بیان | مقابله با فساد، تحریف اطلاعات و رفتارهای ناسالم، پیشگیری از انتشار اطلاعات نادرست، مقابله با فساد در فرایندهای آموزشی، تضمین ارائهٔ خدمات آموزشی سالم |
| ٦ | عدم‌تکبر | فروتنی، پذیرش نقد، تواضع دربَرابر دیگران | افزایش استقبال از بازخوردها، یادگیری مستمرّ از اشتباهات، ایجاد جوّ احترام متقابل، یادگیری از بازخوردها و کاهش خودرأیی |
| ۷ | شایسته‌سالاری | به‌کارگیری و ارتقای افراد براساس صلاحیت و شایستگی، عدالت در تخصیص مسئولیت‌ها | ارتقا و تضمین کیفیت نیروی انسانی فعال در نظام آموزشی، افزایش کارایی سازمان ازطریق به‌کارگیری افراد توانمند |
| ۸ | شجاعت | اقدام به‌موقع، جرأت در بیان حقیقت و پذیرش مسئولیت | ارتقای کیفیت تصمیمات با بهره‌گیری از تجربیات دیگران، ایجاد حسّ تعلق سازمانی در کارکنان، گزارش صادقانه، تصمیم‌گیری در شرایط دشوار |

| رتبه | عوامل | توضیح مفهومی | ارتباط و پیوند با مدیریت آموزشی |
|---|---|---|---|
| ۹ | امانت‌داری | حفظ و حراست از منابع، مسئولیت‌پذیری درقبالِ امانت | صیانت از امکانات آموزشی و منابع انسانی، استفاده‌ی بهینه از منابع مالی و انسانی آموزش |
| ۱۰ | تخصص‌گرایی | دانش کافی، مهارت‌های لازم، به‌روزرسانی اطلاعات، اتکا به دانش و مهارت حرفه‌ای | توانایی مدیر در تحلیل دقیق مسائل پیچیدهٔ آموزشی و تصمیم‌گیری علمی، ارائهٔ راه‌حل‌های علمی و مبتنی‌بر پژوهش، هدایت فرایندهای یاددهی-یادگیری |
| ۱۱ | مشورت | استفاده از خرد جمعی، مشارکت در تصمیم‌گیری | تقویت مشارکت و کیفیت تصمیم‌های مدیریتی، ایجاد حسّ تعلق سازمانی در کارکنان |
| ۱۲ | قانون‌گرایی | اجرای دقیق آیین‌نامه‌ها، پایبندی به مقررات و ضوابط | ایجاد چارچوب مشخص برای عملکرد، جلوگیری از خودرأیی در تصمیم‌گیری‌ها، اجرای منظم و استاندارد فرایندهای آموزشی |
| ۱۳ | وعدهٔ الهی | امید به پاداش و نصرت الهی | افزایش تاب‌آوری و استمرار در مسیر اصلاح، حفظ روحیه در مواجهه با چالش‌ها، تداوم تلاش برای تحقق اهداف بلندمدت تربیتی |
| ١٤ | حق‌گرایی | رعایت عدالت، اولویت‌دادن به حقّ و حقیقت | اجرای منصفانهٔ قوانین، دفاع از حقوق صحیح دانش‌آموزان، کارکنان و تمام ذی‌نفعان، عدالت‌ورزی در تصمیم‌گیری |

همان‌گونه که در جدول ٦ نشان داده شده است، عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران ازمنظرِ آموزه‌های اسلامی در یک سلسله‌مراتب ارزشی قرار می‌گیرند که در آن تعهد، ایمان به خدا، تقوا و اطاعت از امر الهی در رأس قرار دارند و در شکل‌دهی به رفتار پاسخ‌گو نقش زیربنایی ایفا می‌کنند.

**سؤال سوم:** اثرگذارترین عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران آموزشی براساس روش ویکور فازی کدام است ؟

براساس آنچه گفته شد، عامل «تعهد» به‌عنوان اثرگذارترین عامل، و «حق‌گرایی» کم‌اثرگذارترین عامل مؤثر پاسخگویی مدیران آموزشی انتخاب شدند. معمولاً پنج تا هشت عامل اول به‌عنوان اثرگذارترین عوامل یا دارای اولویت بالاتر لحاظ می‌شوند (کمالی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۹). این عوامل در جدول زیر آمده است.

**جدول ۷- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران آموزشی براساس رویکرد ویکور فازی**

| رتبه | عامل |
|---|---|
| ۱ | تعهد |
| ۲ | ایمان بخدا |
| ۳ | تقوا |
| ٤ | اطاعت از امر الهی |
| ۵ | باطل‌گریزی |

نتایج رتبه‌بندی در جدول ۷ نشان می‌دهد این پنج عامل همگی به ساحت بینشی و ارزشی تعلق دارند. این یافته حاکی از آن است که ازمنظرِ آموزه‌های اسلامی پاسخ‌گویی ریشه در باورها و التزامات درونی مدیر دارد، نه صرفاً در سازوکارهای بیرونی و ساختاری. به‌بیان‌دیگر مدیر پاسخ‌گو پیش از آنکه از بیرون کنترل شود، باید از درون ملتزم باشد. این نتیجه با مبانی تربیت اسلامی نیز سازگار است؛ زیرا در منطق اسلام اصلاح رفتار بیرونی بدون اصلاح باطنْ پایدار و اصیل نخواهد بود (مطهری، ۱۳۸۱).

**بحث و نتیجه‌گیری**

هدف پژوهش حاضر در وهلهٔ اولْ شناسایی عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران ازمنظرِ آموزه‌های اسلامی و سپس رتبه‌بندی آن‌ها براساس رویکرد ویکور فازی بود؛ براین‌اساس پنج عامل «تعهد» ، «ایمان به خدا» ، «تقوا» ، «اطاعت الهی» ، و «باطل‌گریزی» به‌عنوان مؤثرترین عوامل در پاسخ‌گویی مدیران ازمنظرِ آموزه‌های اسلامی شناسایی و رتبه‌بندی شدند؛ درحالی‌که حق‌گرایی، وعدهٔ الهی و قانون‌گرایی در رتبه‌های پایین‌تر قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش برداشت رایج از پاسخ‌گویی را به چالش می‌کشد. این در حالی است که بسیاری از ادبیات مدیریت بر سازوکارهای قانونی، پاداش و تنبیه و نظارت سلسله‌مراتبی به‌عنوان تضمین‌کنندهٔ پاسخ‌گویی تأکید دارند.

تجزیه و تحلیل رتبه‌بندی به‌دست‌آمده الگویی سه‌سطحی از عوامل پاسخ‌گویی را آشکار می‌سازد که در ادامه تبیین می‌شود:

سطح اول: مبانی ارزشی و بینشی. در این سطحْ عواملی که بیشترین تأثیر را بر «چرایی» و «چگونگی» پاسخ‌گویی دارند، بررسی شده‌اند:

۱. تعهد (رتبهٔ اول): در نظام تربیتی مبتنی‌بر آموزه‌های اسلامی تعهدْ جوهرهٔ پاسخ‌گویی است. این عامل نه‌تنها به‌معنای وفاداری به وظایف شغلی، بلکه التزام قلبی به «رسالت پیامبرگونهٔ» آموزش و پرورش است. مدیر متعهدْ پاسخ‌گویی را نه به‌عنوان یک الزام، بلکه به‌عنوان «عهد الهی» با خالق و مخلوق می‌نگرد. این عمق تعهد از هرگونه انحراف رفتاری جلوگیری می‌کند و اساس پاسخ‌گویی پایدار را بنا می‌نهد.

۲. ایمان به خدا (رتبهٔ دوم): ایمانْ «ناظر درونی» پاسخ‌گویی است. مدیر مؤمنْ خود را در محضر خداوند می‌بیند و این باور او را از هرگونه پنهان‌کاری یا گزارش‌دهی صوری بازمی‌دارد. در ساحت مدیریت آموزشیْ ایمان به خدا پاسخ‌گویی را از سطح «انطباق با قوانین» به سطح «مسئولیت اخلاقی» ارتقا می‌دهد.

۳. تقوا (رتبهٔ سوم): تقوا «مراقبت دائمی» دربَرابر لغزش‌های احتمالی است. این عاملْ مدیر را دربَرابر وسوسه‌هایی چون «مصلحت‌اندیشی‌های غلط» ، «تبعیض» یا «سوءاستفاده از منابع» محافظت می‌کند. تقوا با ایجاد یک «سپراخلاقی» تضمین می‌کند که پاسخگویی مدیر همواره در مسیر حق و عدالت قرار داشته باشد.

٤. اطاعت الهی (رتبهٔ چهارم): این عاملْ «جهت‌گیری غایی» پاسخ‌گویی را مشخص می‌سازد. مدیرِ تابع امر الهی می‌داند که هدف نهایی تربیتْ «قرب الهی» است؛ بنابراین پاسخ‌گویی او نه براساس معیارهای صرفاً دنیوی یا سازمانی، بلکه برمَبنای میزان تحقق اهداف متعالیِ تربیت خواهد بود. این رویکرد کیفیت تصمیم‌گیری‌ها را در مسائل پیچیدهٔ آموزشی (مانند تدوین کتب درسی یا انتخاب معلمان) ارتقا می‌بخشد.

۵. باطل‌گریزی (رتبهٔ پنجم): در نظام آموزشْ «باطل» می‌تواند به‌معنای «انحراف از مسیر حق» ، «بی‌عدالتی آموزشی» یا «محتوای غیرصالح» باشد. مدیر باطل‌گریز با «شفافیت اطلاعاتی»

و «مقابله با فسادْ» سازوکارهای پاسخ‌گویی را تقویت می‌کند. این عاملْ تضمین‌کنندهٔ این است که فرایندهای آموزشی از هرگونه آلودگی مادی یا معنوی مبرّا باشند.

عامل مذکور به‌منزلهٔ «موتور محرک درونی» پاسخ‌گویی عمل می‌کند. به بیان دیگر تا زمانی که مدیر به یک نظام اعتقادی عمیق دربارهٔ مسئولیت خود مجهز نباشد، ابزارهای بیرونی مانند نظارت، قانون یا ارزیابیْ پاسخ‌گویی را به رفتاری سطحی و ظاهری تبدیل خواهند کرد.

ازمنظرِ اسلامی ایمان به خدا و باور به نظارت الهیْ مهم‌ترین مبنای خودنظارتی اخلاقی است. قرآن کریم با تأکید بر علم و احاطهٔ الهی بر اعمال انسانْ زمینه‌ای برای پاسخ‌گویی درونی فراهم می‌کند: «إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا» (نساء، ۱). همچنین مفهوم «تقوا» به‌عنوان نوعی مراقبت از خویشتن دربَرابر خطا یکی از بنیادی‌ترین شاخص‌های تربیت اخلاقی در اسلام است (مصباح یزدی، ۱۳۷٦)؛ بنابراین یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کند که پاسخ‌گویی در نظام اسلامی پیش‌از آنکه امری تحمیلی باشد، حالتی درونی و التزامی اخلاقی است.

سطح دوم: شایستگی‌های تخصصی و اجرایی

عوامل این سطح، «چگونگی» تحقق پاسخ‌گویی را با استفاده از دانش و ساختار سازمانی تبیین می‌کنند:

- شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی: این دو عامل، «زیربنای فنی» پاسخ‌گویی‌اند. مدیر پاسخگو با به‌کارگیری افراد متخصص و توزیع عادلانهٔ مسئولیت‌ها خطاهای سیستمی را به حداقل می‌رساند. پاسخ‌گویی فنی مستلزم اشراف کامل بر فرایندهای آموزشی و تربیتی است.
- قانون‌گرایی: «چارچوب عملیاتی» پاسخ‌گویی را تعریف می‌کند. مدیر قانون‌مدار ضمن احترام به موازین رسمی تلاش می‌کند تا تصمیماتش با روح قوانین الهی نیز هم‌راستا باشد.
- امانت‌داری: نگاه «مالکیت حقیقی» به منابع آموزشیْ مدیر را دربَرابر «استفادهٔ بهینه» از این منابع مسئول می‌سازد.

عواملی مانند شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی، قانون‌گرایی و امانت‌داریْ بستر عملیاتی پاسخ‌گویی را شکل می‌دهند. اگر سطح اول به «چرایی» پاسخ‌گویی پاسخ می‌دهد، این سطح به «چگونگی» آن می‌پردازد. یک مدیر متعهد و مؤمن برای پاسخ‌گو بودن نیازمند نظام‌های شایسته‌سالار، قوانین شفاف و تخصص لازم است؛ وگرنه حُسن‌نیت او بدون ابزار مناسب به نتیجهٔ مطلوب منتهی نخواهد شد. تخصص‌گرایی دراین‌میان ضامن کیفیت پاسخ‌های فنی و علمی مدیر در حوزهٔ مسائل آموزشی است (علاقه‌بند، ۱۳۹۰). در منابع اسلامی نیز بر لزوم سپردن امور به اهل آن تأکید شده است. قرآن کریم می‌فرماید: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا...» (نساء، ۵۸). این آیه مبنای روشنی برای شایسته‌سالاری در مدیریت اسلامی فراهم می‌کند. همچنین در نهج‌البلاغه امیرالمؤمنین علی(ع) بارها بر ضرورت گزینش کارگزاران شایسته، امین و آگاه تأکید می‌کنند (سید رضی، ۱۳۸٤)؛ ازاین‌رو پاسخ‌گویی پایدار زمانی شکل می‌گیرد که باورهای درونی با ساختارهای مناسب و تخصص کافی همراه شود.

سطح سوم: تعاملات و رفتار حرفه‌ای

این عواملْ «ظهور بیرونی» پاسخ‌گویی را در محیط آموزشی شکل می‌دهند:

- شجاعت: لازمهٔ «گزارش صادقانه» و «اقدام به‌موقع» در مواجهه با چالش‌ها است.
- مشورت: «پاسخ‌گویی جمعی» را ترویج داده و از تمرکز قدرت جلوگیری می‌کند.
- عدم‌تکبر: «نقدپذیری» را به‌عنوان اصلی پذیرفته‌شده در فرهنگ سازمانی نهادینه می‌سازد.

شجاعت، مشورت و عدم تکبرْ نمایانگر سبک رفتاری مدیر پاسخ‌گو است. مدیر حتی اگر از باور عمیق و تخصص کافی برخوردار باشد، اما تمایلی به مشورت نداشته و فاقد شجاعت برای بیان حقیقت یا فروتنی برای پذیرش خطا باشد، پاسخ‌گویی او ناقص خواهد ماند. این سطحْ حلقهٔ اتصال میان نیات درونی و کنش‌های بیرونی است. در آموزه‌های اسلامیْ مشورت یکی از ارکان تدبیر و عقلانیت در مدیریت است. قرآن کریم مؤمنان را کسانی می‌داند که: «... وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ...» (شوری، ۳۸). همچنین فروتنی و پرهیز از تکبر از ویژگی‌های بنیادین مدیر و انسان مؤمن شمرده شده است. در نهج‌البلاغه حضرت علی(ع) تکبر را از آفات بزرگ

اخلاقی می‌دانند و بر تواضع و پذیرش حق تأکید دارند (سید رضی، ١٣٨٤)؛ بنابراین پاسخ‌گویی در سطح رفتاری درصورتی محقق می‌شود که مدیر توان شنیدن، گفت‌وگو، مشورت و اصلاح خود را داشته باشد.

درنهایت نتایج این پژوهش نشان می‌دهد پاسخ‌گویی در آموزش‌وپرورش اسلامی پدیده‌ای «یکپارچه» است؛ پدیده‌ای که در آن «دل مؤمن» با «دست متخصص» و «زبان شجاع» هم‌افزایی می‌کند و مدیری را می‌سازد که قبل از آنکه دربَرابر مافوق پاسخ‌گو باشد، دربَرابر رسالت بزرگ تربیتی‌اش احساس تکلیف درونی می‌کند.

با توجه به اینکه یافته‌های پژوهشْ عوامل درونی و بینشی را زیربنای پاسخ‌گویی نشان داد، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران آموزش‌وپرورشْ برنامه‌ریزی‌شان را به‌گونه‌ای سامان دهند که این عوامل در کنار شایستگی‌های ساختاری و رفتارهای حرفه‌ای تقویت شوند. در این راستا پیشنهادهای زیر قابل‌طرح است:

۱) بازنگری در شیوهٔ گزینش و انتصاب مدیران: در فرایند انتخاب مدیران صرفاً به سابقهٔ خدمت یا توانایی‌های اداری بسنده نشود؛ بلکه شاخص‌هایی مانند **ایمان**، تعهد، تقوا، شجاعت، امانت‌داری و روحیهٔ مشورت‌پذیری نیز در ارزیابی نامزدها لحاظ شود.

به‌بیان‌دیگر مدیری که از درون نسبت‌به حق‌الناس حساس نیست، حتی اگر از نظر اداری توانمند باشد، ممکن است در موقعیت‌های حساس آن‌طور که باید پاسخ‌گو نباشد.

۲) طراحی دوره‌های توانمندسازی مبتنی‌بر پاسخ‌گویی اسلامی: برای مدیران تازه‌انتصاب‌شده و حتی مدیران باسابقه دوره‌های ضمن‌خدمت با محوریت پاسخ‌گویی در نگاه اسلامی برگزار شود. این دوره‌ها بهتر است فقط آموزشی نباشند، بلکه به شکل کارگاهی و مبتنی‌بر موقعیت‌های واقعی مدرسه طراحی شوند.

۳) تدوین شاخص‌های ارزیابی چندبعدی: ارزیابی عملکرد مدیران نباید فقط بر نتایج کمّی

مانند قبولی یا آمار ثبت‌نام استوار باشد. لازم است شاخص‌هایی برای سنجش رشد اخلاقی، عدالت‌ورزی، شفافیت، مشورت‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و شجاعت در تصمیم‌گیری نیز طراحی شود. دراین‌صورت پاسخ‌گویی از امری صوری به رفتاری واقعی و قابل‌مشاهده تبدیل می‌شود.

٤) تقویت فرهنگ گفت‌وگو و مشورت در مدرسه: یکی از راه‌های عملی برای افزایش پاسخ‌گوییْ نهادینه کردن **مشورت** در تصمیمات مدرسه است. مدیرانی که پیش از تصمیم‌گیری با معاونان، معلمان و حتی نمایندگان والدین گفت‌وگو می‌کنند، معمولاً تصمیم‌های دقیق‌تر و عادلانه‌تری می‌گیرند. این کار علاوه بر کاهش خطا، احساس تعلق و اعتماد را نیز بالا می‌برد.

٥) ایجاد سازوکارهای خودارزیابی اخلاقی: پیشنهاد می‌شود مدیران به‌صورت دوره‌ای علاوه بر ارزیابی‌های رسمی، از خودارزیابی اخلاقی و رفتاری نیز استفاده کنند. این نوع خودارزیابیْ پاسخ‌گویی را از سطح بیرونی به سطح درونی ارتقا می‌دهد.

٦) ترویج الگوهای موفق مدیریتی: سازمان می‌تواند مدیرانی را که در عمل پاسخ‌گو، عادل، شجاع و مشورت‌پذیر بوده‌اند، به‌عنوان الگوهای موفق معرفی کند. ارائهٔ تجربه‌های واقعی این مدیران در نشست‌ها، کارگاه‌ها یا رسانه‌های آموزشی می‌تواند برای دیگران الهام‌بخش باشد و نشان دهد پاسخ‌گویی صرفاً مفهومی انتزاعی نیست، بلکه در عمل قابل‌تحقق است.

۷) توجه به عدالت در توزیع امکانات: یکی از جلوه‌های مهمّ پاسخ‌گوییْ عدالت در تخصیص منابع و فرصت‌ها است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس و مناطق آموزشی در توزیع ساعات آموزشی، امکانات، فرصت‌های یادگیری و حتی حمایت‌های تشویقیْ شفاف و عدالت‌محور عمل کنند؛ وگرنه پاسخ‌گویی به یک ادعا تبدیل می‌شود و اعتماد سازمانی کاهش می‌یابد.

۸) تقویت نظارت همراه با حمایت: نظارت بر عملکرد مدیران ضروری است؛ اما این نظارت نباید صرفاً تنبیهی باشد. بهتر است نظارت با راهنمایی، بازخورد و حمایت حرفه‌ای همراه شود تا مدیر احساس نکند فقط زیر فشار است، بلکه فرصت رشد و اصلاح نیز داشته باشد.

ازآنجاکه این پژوهش صرفاً برمَبنای ابزار تهیه‌شده توسط پژوهشگر و رویکرد ویکور فازی

انجام شده و ابزارهای دیگری که ممکن است به سایر عوامل مؤثر بر پاسخ‌گویی مدیران پرداخته باشند، در اختیار پژوهشگر نبوده، باید در تعمیم نتایج آن با ملاحظه عمل نمود.

**منابع**


قرآن کریم.

سید رضی (١٣٨٤). نهج البلاغة (علی شیروانی، به‌ترجمه). قم: مؤسسهٔ انتشارات دارالعلم.

توکلی، عبدالله؛ محمدی، علیرضا؛ و خدایی، ارشیا (١٣٩٦). رهبری کوانتومی: چرایی، چیستی و چگونگی. مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۱)، ٥٦-۳۳.

حجّاج نیشابوری، مسلم (١٤١٢ق). صحیح مسلم (۱ ج). مصر: دار الحدیث.

حیدری اصفهانی، نادره (١٣٨٩). اطاعت از خاتم پیامبران در قرآن کریم. مطالعات قرآنی (فدک سبزواران)، ۱(۲)، ۲۹-٤۳.

دیلمی، ح. ب. م. (١٣٧٦). ارشاد القلوب الی الصواب (علی سلگی، به‌ترجمه). قم: انتشارات ناصر.

سلطان‌زاده پسیان، مریم؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا؛ و خوش‌منش، ابوالفضل (١٤٠١). مدیریت تربیتی مبتنی‌بر سیرهٔ پیامبر اکرم(ص) با تأکید بر آیات قرآن (رسالهٔ دکتری دانشگاه خوارزمی). علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، ۱۰(۱۸)، ٥-۳۸.

علاقه‌بند، علی (١٣٩٠). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات روان.

قمی، شیخ عباس(١٤٠٢ ق). سفینة البحار و مدینة الحکم و الآثار. تهران: فراهانی.

کمالی اردکانی، حمیدرضا؛ محمدخانی، کامران؛ و جعفری، پریوش (١٣٩٩). شناسایی و رتبه‌بندی سازوکارهای اجرایی رهبری دانشگاهی مبتنی‌بر کوانتوم: رویکرد ویکور فازی. رهبری و مدیریت آموزشی، ۲(١٤)، ۱۲۹-۱۰۳.

مصباح یزدی، محمدتقی (١٣٧٦). پیش نیازهای مدیریت اسلامی. قم: انتشارات مؤسسهٔ امام خمینی(ره).

مصطفوی‌خراسانی، سید جواد (١٣٧٧). الکاشف عن الفاظ نهج البلاغه في شروحه. لندن: تیندال.

مطهری، مرتضی (١٣٨١). تعلیم و تربیت در اسلام. تهران: صدرا.

مقداد، فاضل (١٤٠٥ ق). إرشاد الطالبین إلی نهج المسترشدین. قم: کتابخانهٔ عمومی آیت‌الله مرعشی نجفی(ره).

مکارم شیرازی، ناصر و دیگران (١٣٦٦). تفسیر نمونه (ج۱۷ و ۱۸). بی‌جا: انتشارات دار الکتب الإسلامیة.

Aghajani Bazzazi, A., Osanloo, M., & Karimi, B. (2011). Deriving preference order of open pit mines equipment through MADM methods: Application of modified VIKOR method. *Expert Systems with Applications*, *38*(2), 50–56. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.08.043

Amjad, A. I., Aslam, S., Shafqat, F., Alanazi, A. A., Sial, Z. A., & Tabassum, U. (2025). Exploring psychological factors influencing emerging leadership in higher education management: A comparative study. *Environment and Social Psychology*, *10*(3), 34-78. DOI:10.59429/esp.v10i3.3478

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal, 13*(4), 447–468. https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

Chen, S. J., & Hwang, C. L. (1992). *Fuzzy multiple attribute decision making: Methods and applications*. Springer.

Chen, L.Y., & Wang, T.C. (2009). Optimizing partners'choice in IS/IT out sourcing projects: The strategic decision of fuzzy VIKOR, *International Journal Production Economics,* 120 (2), 233–242. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.022

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration, 49*(2), 125–142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699

Halstead, J. M. (2004). An Islamic concept of education. *Comparative Education, 40*(4), 517–529. https://doi.org/10.1080/0305006042000284510

Han, Y. (2020). The impact of accountability deficit on agency performance: performance-accountability regime. *Public Management Review, 22*(6), 927-948. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1679237

Leithwood, K. (2005). Understanding successful school leadership: Progress on a broken front. *Journal of Educational Administration, 43*(6), 619–629. https://doi.org/10.1108/09578230510625719

Menon, S., & Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal ahead-of-print(ahead-of-print), 28*(1), 307–332. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151

Opricovic, S. & Tzeng, G.H. (2004). "Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS". *European Journal of Operational Research, 156*(2),445-455. doi:10.1016/S0377-2217(03)00020-1

Quigley, S. A. J. (2016). *The accountability of higher education institutional leaders* (Doctoral Dissertation, UCL (University College London)). UCL Discovery.

Sanayei, A., Mousavi, S. F., & Yazdankhah, A. (2010). Group decision making process for supplier selection with VIKOR under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, *37*(1), 24–30. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.04.063

Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative Meta summary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health, 30*(1), 99–111. https://doi.org/10.1002/nur.20176

Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World.* OECD Publishing.

Tenbrink, A. P., & Speer, A. B. (2022). Accountability during Performance Appraisals: The Development and Validation of the Rater Accountability Scale. *Human Performance, 5*(9), 1-23. DOI:10.1080/08959285.2021.2023876

Yalcin, N., Bayrakdaroglu, A., & Kahraman, C. (2012). Application of fuzzy multi-criteria decision-making methods for financial performance evaluation of Turkish manufacturing industries. *Expert Systems with Applications*, *39*(1), 350–364. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.07.024

Zadeh, L. A. (1995). Fuzzy logic = computing with words. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems, 4*(2), 103–111. https://doi.org/10.1109/91.493904