

## تأثیر رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای معلمان با میانجیگری یادگیری سازمانی معلمان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۲

مریم تقوایی یزدی<sup>۱\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۲۲

رضا یوسفی سعیدآبادی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، تعیین تأثیر رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی معلمان آموزش و پرورش شهرستان ساری در سال ۱۳۹۷ بود که روش پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی بوده است. جامعه آماری کلیه معلمان آموزش و پرورش شهرستان ساری (۱۲۸۰ نفر) بودند، حجم نمونه بر طبق جدول کرجسی و مورگان ۲۹۵ نفر برآورد شد و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بود. ابزار اندازه‌گیری پژوهش شامل کتابخانه‌ای و میدانی است که شامل سه پرسشنامه استاندارد رهبری فضیلت گرا وانگ و هکت (۲۰۱۵) با پایایی ۰/۹۳، پرسشنامه خود توسعه‌ای پرالت (۲۰۰۸) با پایایی ۰/۸۷ و پرسشنامه یادگیری سازمانی اوناگ و همکاران با پایایی ۰/۷۰ بوده است. روایی پرسشنامه با نظر کارشناسان و متخصصان مورد تأیید واقع شد. تجزیه و تحلیل سؤالات در نرم‌افزار SPSS۲۲ مورد آزمون قرار گرفت. داده‌های پژوهش با بهره‌گیری از آزمون همبستگی، رگرسیون و با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی و تحلیل گردید. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی معلمان آموزش و پرورش شهرستان ساری تأثیر داشت و شدت رابطه این همبستگی، همبستگی قوی بین متغیرها را نشان داد است که با توجه تجزیه و تحلیل به دست آمده می‌توان نتیجه‌گیری نمود که الگوی رهبری فضیلت گرا می‌تواند یادگیری سازمانی را در سازمان آموزش و پرورش بهبود بخشد و از این طریق فرایند ابداع، تسهیم، توسعه، به‌کارگیری و توزیع دانش و اطلاعات جدید را تسهیل نماید.

**واژگان کلیدی:** رهبری فضیلت گرا، خود توسعه‌ای معلمان، یادگیری سازمانی، آموزش و پرورش.

<sup>۱</sup> - دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول) m\_taghvaeeyazdi@yahoo.com

<sup>۲</sup> - استادیار گروه مدیریت آموزشی، مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران ruosefi@yahoo.com

افراد و سازمان‌ها همه ارزش‌هایی دارند که در سطح فردی ارزش حالت خاصی است که رفتار فرد را از درون هدایت می‌کند. در سطح سازمانی ارزش‌ها عقاید و باورهایی هستند که در سازمان نفوذ می‌کنند و فرهنگ سازمان را شکل می‌دهند. در گذشته ارزش‌هایی نظیر کارایی، کنترل و سودآوری بر سازمان‌ها حاکم بود و این ارزش‌ها در دستیابی سازمان به موفقیت مالی و رقابتی کافی به نظر می‌رسید. با توجه به تغییرات کنونی، سازمان‌ها دریافته‌اند که نباید تنها نگران سودآوری خود باشند. سازمان‌ها به نیازهای جامعه بسیار حساس شده‌اند و حساسیت آن‌ها نسبت به سودآوری کاهش یافته است (زمانی و همکاران، ۲۰۱۳). لذا امروزه ارزش‌هایی نظیر کارایی، کنترل و سودآوری به تنهایی برای هدایت سازمان‌ها به سوی آینده‌ای پایدار کافی نیستند اینجاست که ارزش‌های والاتر مطرح می‌شوند. این ارزش‌های والاتر، فضائل هستند (نظیر شفافیت، کمال، بخشش، عفو) که به سازمان‌ها در رسیدن به نتایج ارزشمند و ماورای موفقیت‌های مالی کمک می‌کنند. سازمان فضیلت-گرا عملکردهای افراد، فعالیت‌های جمعی و نگرش‌های فرهنگی و دیگر فرایندها را با یکدیگر ترکیب می‌کند و اجازه ترویج و تداوم فضیلت‌گرایی در سازمان را صادر می‌نماید (پیرس و سیکزنت میحالی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در واقع، رسوایی‌های اخلاقی اخیر موجب گرایش و علاقه فزاینده به موضوعاتی همچون اخلاق سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان گشته و به تبع این علاقه، گرایش و توجه ویژه‌ای نیز به موضوع فضیلت در سازمان مبذول شده است (برایت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). فضیلت سازمانی اشاره به بافت و فضایی از سامان دارد که طی آن عادات، آرمان‌ها و اقدامات مطلوب از قبیل رادمردی، صداقت، بخشش و اعتماد، هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی مورد حمایت قرار گرفته، توسعه و ترویج یافته و تلاش می‌شود که این آرمان‌ها و اقدامات به صورت مداوم در سازمان جاری شوند. فضیلت سازمانی همچنین به عنوان اقدامات اشخاص، فعالیت‌های همکارانه، ویژگی‌ها و روندهایی فرهنگی تعریف شده است که ترویج و جاری کردن فضیلت در سازمان را امکان‌پذیر می‌گرداند (درخشان و زندی، ۱۳۹۵). به تبع این تعاریف، سازمان‌های فضیلت‌محور به سازمان‌هایی اطلاق می‌گردد که بر اساس فضیلت‌های اخلاقی شکل می‌گیرند و مدیران و کارکنان آن انسان‌های فضیلت‌مدار هستند و ارتباطات و فعل‌وانفعالات سازمانی بر اساس فضایل اخلاقی تنظیم می‌گردد (حجازی فر و باقری کانی، ۲۰۱۲). یکی از عوامل فزاینده در موفقیت و اثربخشی سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه مدارس آن است که رهبران، مدیران و معلمان آن‌ها علاوه بر داشتن تعاملات دو سویه و پویایی‌های گروهی، خود را با تغییر و تحولات مداوم محیطی منطبق می‌نمایند و با اتخاذ رویه‌های مناسب، مهارت و توانایی‌های خود را توسعه می‌دهند. این‌گونه رهبران و معلمان، رشد و توسعه دائمی را به جزئی از فرهنگ مدرسه تبدیل می‌نمایند و از این طریق برای حفظ و بقای مدارس ریسک‌پذیر بوده و در جهت تعالی می‌کوشند (اسکندری و قنبری، ۱۳۹۶). رهبران و مدیران مدارس می‌توانند با تقویت روحیه معلمان، توجه به ارزش‌های مثبت و اصول اخلاقی، بهبود شرایط آموزشی، شناسایی و ارتقاء ظرفیت‌ها اخلاقی، ارتقاء جو حاکی از اعتماد، ایجاد ارتباطات مثبت در بین معلمان،

<sup>۱</sup>-Pearce, C. L., and Csikszentmihalyi, M.

<sup>۲</sup>-Bright.

کاهش تنش و تعارضات، تأکید بر صداقت و درستکاری در رفتارها، توجه به ابتکار و خلاقیت، و تمرکز بر قضاوت صحیح و عادلانه در مواقع بروز مشکلات بر رفتارهای معلمان نفوذ کرده و آن‌ها را توانمند نمایند، تا از این طریق اهداف و مأموریت‌های متعالی آموزشی و پرورشی تحقق یابد (قنبری و اسکندری، ۱۳۹۶). از این رو در این پژوهش به این سؤال پاسخ داده می‌شود که آیا رهبری فضیلت‌گرا بر خود توسعه‌ای معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی معلمان آموزش و پرورش شهرستان ساری تأثیرگذار است یا خیر؟

اهداف ویژه پژوهش به شرح زیر است:

۱. بررسی تأثیر رهبری فضیلت‌گرا بر یادگیری سازمانی معلمان.
۲. بررسی تأثیر رهبری فضیلت‌گرا بر خود توسعه‌ای معلمان.
۳. بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر خود توسعه‌ای معلمان.

### پیشینه پژوهش

قنبری و اسکندری (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان بهبود عملکرد سازمانی معلمان در پرتو رهبری فضیلت‌گرا با میانجی‌گری یادگیری سازمانی گزارش دادند که تک‌تک مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (خطرپذیری، توجه به ره‌آورد، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به گروه و سنجش پایداری با یادگیری رابطه معنی‌داری وجود دارد. درخشان و زندی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی به بررسی پرداختند. نتایج نشان داد رهبری اصیل و ابعاد آن، رابطه مثبت و معناداری با فضیلت سازمانی داشتند. از میان ابعاد رهبری اصیل، به ترتیب پردازش متوازن، خودآگاهی، چشم‌انداز اخلاقی درونی و شفافیت ارتباطی، بیشترین همبستگی را با فضیلت سازمانی داشتند. همچنین، ابعاد رهبری اصیل، پیش‌بینی‌کننده معنادار فضیلت سازمانی بودند. ضمناً و شکاری (۱۳۹۵)، در پژوهش خود با عنوان مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد به بررسی پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا، حاکی از این است که از میان پنج عامل استخراجی، عامل فرهنگ سازمانی بیشترین اثر مستقیم را بر سازمان فضیلت‌گرا دارد و عامل توجه به ذی‌نفعان از لحاظ مجموع آثار مستقیم و غیرمستقیم، رتبه اول را در سوق دادن سازمان به فضیلت‌گرایی به خود اختصاص داده است. میر کمالی، دماوندی و الزامی (۱۳۹۴) طی تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس نشان دادند که بین سبک‌های رهبری مدیریتی، مشارکتی، تبادلی، اخلاقی، پست‌مدرن، و اقتضایی با یادگیری سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و این متغیرها در مجموع ۶۳ درصد واریانس یادگیری سازمانی را تبیین می‌کنند. رهبری مشارکتی بیشترین سهم را در تبیین یادگیری سازمانی دارد (۴۵ درصد). به بیان دیگر، مدارس که مدیران آن‌ها دارای سبک رهبری مشارکتی است، از یادگیری سازمانی در حد مطلوبی برخوردار هستند. ساکی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود تحت عنوان رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران و رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان دریافته‌اند که در سازمان مورد مطالعه، بین اخلاق حرفه‌ای و عملکرد شغلی رابطه مثبت و قوی برقرار است و اخلاق حرفه‌ای پیش‌بینی‌کننده خوبی برای عملکرد شغلی می‌باشد. بین رهبری تحولی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین

بین اخلاق حرفه‌ای با رهبری تحولی رابطه معنی‌داری وجود دارد. خشوعی (۱۳۹۳)، در تحقیق خود با عنوان « نقش فضیلت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در شجاعت اخلاقی حرفه‌ای» به این نتیجه دست‌یافت که فضیلت سازمانی با بعد ارزش‌های متعدد و رفتار شهروندی سازمانی با ابعاد: عامل اخلاقی، ارزش‌های متعدد، تحمل خطرات یا تهدیدها و فراتر رفتن از اطاعت، رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که فضیلت سازمانی، بعد فراتر رفتن از اطاعت و رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد: عامل اخلاقی، ارزش‌های متعدد، تحمل خطرات یا تهدیدها و فراتر رفتن از اطاعت را پیش‌بینی می‌کند.

حسن‌زاده ثمرین و سفید کار (۱۳۹۳)، در تحقیق خود با عنوان « بررسی رابطه بین فضیلت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» به این نتیجه دست‌یافت‌اند که بین فضیلت سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، همچنین در بررسی ابعاد فضیلت سازمانی با رفتار شهروندی نیز مشاهده گردید خوش‌بینی (۱۷/۱)، شفقت (۲۰/۵)، صداقت (۲۷/۹) و بخشش (۱۴/۴) در صد می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تبیین کنند. مشبکی اصفهانی و رضایی (۱۳۹۳)، در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر فضیلت سازمانی و تعلق‌خاطر کاری بر تعهد سازمانی به بررسی پرداختند. نتایج تحلیل داده‌ها مدل مفهومی ارائه‌شده را تأیید می‌نماید. همچنین نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار فضیلت سازمانی بر تعهد سازمانی و تعلق‌خاطر کاری و تأثیر مثبت و معنادار تعلق‌خاطر کاری بر تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشد. کلانی و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهش خود با عنوان مدل ارتباطی قابلیت‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی اداره‌های ورزش و جوانان استان‌های شمالی ایران به بررسی پرداختند. نتایج حاکی از آن است که یادگیری سازمانی رابطه معناداری با عملکرد سازمانی دارد. همچنین ضمن تأیید شاخص‌های مدل برازش شده، می‌توان گفت مدل ارائه‌شده مناسب و داده‌های تجربی به‌خوبی با آن منطبق هستند.

وانگ و هکت<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان مفهوم‌سازی و ارزیابی رهبری فضیلت‌گرا نشان دادند که رهبری فضیلت‌گرا با رهبری کاریزماتیک، شخصیت مثبت رهبر، رهبری اخلاقی، اثربخشی رهبر، پیروان اخلاقی، و عملکردهای درون‌نقشی و فرانقشی پیروان رابطه مثبت و معناداری دارد. در این تحقیق نشان دادند که رهبری فضیلت‌گرا با اثربخشی رهبر و عملکردهای درون‌نقشی و فرانقشی پیروان رابطه مثبتی دارد. بومن<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی آشکار نمود که معلمان مدارس در نقش رهبری متعهد به خود توسعه‌ای هستند. این معلمان الهام‌بخش می‌باشند و سایر معلمان را جهت دستیابی اهداف بزرگ‌تر و مشترک ترغیب می‌کنند. نتایج پژوهش دی آروخو و لویز<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان رابطه رهبری فضیلت‌گرا با تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان نشان داد که رهبری فضیلت‌گرا با تعهد سازمانی و عملکرد فردی کارکنان رابطه مثبتی دارد. هرمانن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان رابطه یادگیری سازمانی با عملکرد به این نتیجه دست‌یافتند که بین یادگیری سازمانی، پویایی محیطی و زیست‌محیطی با عملکرد رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. تان و

<sup>۱</sup>. Wang & Hackett

<sup>۲</sup>. Bowman

<sup>۳</sup>. de Araújo and Lopes

<sup>۴</sup>-Hermann et al

کلوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، در تحقیقات خود باهدف ارزیابی نقاط قوت شخصیت رهبران فضیلت گرا در محیط کار نشان دادند که رهبری فضیلت گرا با رهبری اخلاقی، رهبری مثبت گرا، تعهد عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی، بهزیستی روانی، اعتماد شناختی و عاطفی، و تبادل رهبر-عضو رابطه مثبتی دارد، لیکن با سرپرستی همراه با توهین و سوءاستفاده و سرپرستی منفعل رابطه منفی دارد. شو و چی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود روی بیش از هزار شرکت برجسته و فعال در زمینه سرمایه گذاری در سال ۲۰۱۰ با عنوان چشم انداز سیستمی مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دریافتند که در دانش اقتصاد، شرکتها برای حفظ قابلیتها و تواناییهای نوآوری خود، نیازمند سازگاری و بهروز شدن هستند. باوجوداین، بدون قابلیت یادگیری سازمانی، یک سازمان نمی تواند برخی شیوههای مدیریت دانش خود را حفظ کند. نتایج این تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی عمل می کند. به شکل نظام مند آنها اذعان داشتند که مدیریت دانش یک نهاد مهم، یادگیری سازمانی یک فرایند کلیدی و نوآوری سازمانی یک برونداد مهم در این سیستم است. کورلندو همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین دو متغیر سبک رهبری و یادگیری سازمانی به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری تحولی می تواند پیش بینی نشده فرایندهای یادگیری سازمانی باشد و چشم اندازی که توسط رهبری تحولی و سایر کارکنان شکل می گیرد، قدرتمندترین عامل در ایجاد و توسعه یادگیری سازمانی است. فرسر و والی<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، در تحقیق خود با عنوان «کار گروهی مؤثر: نقش فزاینده انعطاف پذیری وظیفه ای» به دو سؤال پاسخ دادند: (۱) آیا استراتژیهای انعطاف پذیری نیروی انسانی (انعطاف پذیری وظیفه ای و بین بخشی) اثری بر فرایندهای تیم نظیر ارتباطات حل تعارض، حل مسئله، هدف گذاری و مدیریت عملکرد، برنامه ریزی و هماهنگی وظیفه دارد؟ (۲) آیا استراتژیهای انعطاف پذیری نیروی انسانی (انعطاف پذیری وظیفه ای و بین بخشی) اثری بر عملکرد گروه دارند؟ یافته های آنها حاکی از آن است که انعطاف پذیری منابع انسانی اثر قوی تر و معنی داری نسبت به انعطاف پذیری بین بخشی بر پنج فرایند گروه (ارتباطات، حل تعارض، حل مسئله، اهداف و عملکرد، وظایف و برنامه ریزی) دارد. همچنین انعطاف پذیری وظیفه ای از طریق ایجاد انعطاف پذیری در نیروی انسانی جهت مشارکت کارکنان در کار تیمی اثربخش، اثر مثبت مضاعفی برای سازمان فراهم می نماید. پاتر<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، در رساله دکتری خود آشکار نمود که ویژگی های رهبری شامل: کارآمدی توسعه یافته، انطباق یادگیری و گرایش به خود توسعه ای به طور معناداری پیش بینی نشده درگیری رهبر در فعالیتهای خود توسعه ای است. همچنین تعاملات رهبر و ویژگی های سازمانی پیش بینی کننده پیامدهای خود توسعه ای رهبر است. نتایج پژوهش ارویس<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) که در رساله دکتری خود انجام داد حاکی از آن بود که بازخورد عملکردهای سرپرستان و رهبران سازمانها موجب خود توسعه ای کارکنان می گردد.

<sup>۱</sup> -Thun and Kelloway.

<sup>۲</sup> -Shu & Chi

<sup>۳</sup> -Kurland et al

<sup>۴</sup> -Fraser & Hvolby

<sup>۵</sup> -Putter

<sup>۶</sup> -Orvis.

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آمار پژوهش حاضر شامل تمامی معلمان آموزش و پرورش شهرستان ساری ناحیه ۱۲۸۰ نفر می‌باشند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۲۹۵ نفر تعیین گردید. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است.

ابزار اندازه‌گیری پژوهش شامل کتابخانه‌ای و میدانی است که شامل سه پرسشنامه استاندارد به شرح زیر است:  
**پرسشنامه رهبری فضیلت‌گرا:** برای ارزیابی رهبری فضیلت‌گرا و مؤلفه‌های آن شامل شجاعت، اعتدال، عدالت، دوراندیشی و انسانیت از پرسشنامه وانگ و هکت (۲۰۱۵) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۸ گویه است. پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ برآورد گردید.

**پرسشنامه خودتوسعه‌ای:** این پرسشنامه توسط پیرالت (۲۰۰۸) ساخته شد. دارای ۵ گویه و مقیاس پاسخ‌گویی ۵ درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نه موافقم، نه مخالفم و کاملاً موافقم) می‌باشد. پایایی این پرسشنامه در تحقیق قنبری و اسکندری (۱۳۹۶) بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ برآورد شد.

**پرسشنامه یادگیری سازمانی:** پرسشنامه استاندارد قابلیت یادگیری سازمانی توسط اوناگ و همکاران در سال ۲۰۱۴ ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۳۴ گویه است و با یک مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای (نظری ندارم تا خیلی زیاد)، قابلیت یادگیری سازمانی را می‌سنجد. پایایی پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی از روش آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ برآورد شد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰).

روایی پرسشنامه از نظر کارشناسان و متخصصان استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آزمونی به نام ضریب آلفای کرونباخ که این آزمون برای تعیین قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه‌هایی که طراحی شده و پاسخ‌های آن به صورت چندگزینه‌ای می‌باشد به کار می‌رود. پایایی پرسشنامه در تحقیق حاضر با انجام مطالعه بر روی افراد نمونه انجام شد که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری فضیلت‌گرا (۰/۸۲)، خودتوسعه‌ای (۰/۷۹) و پرسشنامه یادگیری سازمانی (۰/۸۰) به دست آمده و نتیجه نشان می‌دهد که آلفای کرونباخ برای سؤال‌های تعیین شده که نشان از اعتبار مناسب پرسشنامه می‌باشد. قابلیت اعتماد پرسشنامه برای همه ابعاد در حد قابل قبول و سازگاری بین متغیرها مطلوب می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در این تحقیق از دو روش آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. در آمار توصیفی در روش آمار توصیفی از میانه، میانگین، مد و انحراف معیار و انحراف استاندارد و نمودارهای ستونی استفاده شد و در آمار استنباطی با استفاده از نرم‌افزار Spss نسخه ۲۲، داده‌های پژوهش با بهره‌گیری از آزمون همبستگی و رگرسیون بررسی گردید.

## یافته‌های پژوهش

برای تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید، پایایی پرسشنامه با انجام مطالعه بر روی افراد نمونه انجام شد که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری فضیلت گرا (۰,۸۲)، خود توسعه‌ای (۰,۷۹) و پرسشنامه یادگیری سازمانی (۰,۸۰) به دست آمده و نتیجه نشان داد که آلفای کرونباخ برای سؤال‌های تعیین شده که نشان از اعتبار مناسب پرسشنامه می‌باشد. قابلیت اعتماد پرسشنامه برای همه ابعاد در حد قابل قبول و سازگاری بین متغیرها مطلوب می‌باشد. جهت تشخیص نرمال بودن داده‌ها از کلموگروف-اسمیرنف استفاده شده که نتایج آن در جدول ارائه شده است.

فرض صفر: توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

فرض یک: توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

$H_0: \text{Sig} \geq 0.05$  توزیع جامعه نرمال است.

$H_1: \text{Sig} < 0.05$  توزیع جامعه نرمال نیست.

جدول ۱: آزمون کلموگروف-اسمیرنف جهت نرمال بودن جامعه

	ابعاد کلان	فراوانی	مقدار آزمون	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
با توجه	رهبری فضیلت گرا	۲۹۵	۱,۱۶	۰,۱۳	H. تائید
بزرگ‌تر	خود توسعه‌ای	۲۹۵	۱,۱۰	۰,۱۷	H. تائید
سطح	یادگیری سازمانی	۲۹۵	۱,۲۹	۰,۰۷	H. تائید

داری Sig از مقدار پنج درصد، لذا فرض صفر مبتنی بر نرمال بودن توزیع متغیرها مورد تائید قرار می‌گیرد و در نتیجه داده‌ها پارامتریک می‌باشند.

فرضیه اصلی: رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی معلمان آموزش و پرورش شهرستان ساری تأثیر دارد.

فرض H: رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی معلمان آموزش و پرورش شهرستان ساری تأثیر ندارد.

فرض H<sub>۱</sub>: رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی معلمان آموزش و پرورش شهرستان ساری تأثیر دارد.

جدول ۲: نتایج ضریب همبستگی بین متغیرها

خود توسعه‌ای	رهبری فضیلت گرا	خود توسعه‌ای
	r	۰/۷۱**
	sig	۰,۰۰۰
	N	۲۳۱

نتایج جدول ۲ ضریب همبستگی نشان می‌دهد که چون مقدار  $r=0.71$  و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ( $Sig \leq 0.05$ ) لذا فرض یک تائید می‌گردد. به عبارت دیگر بین رهبری فضیلت گرا با خود توسعه‌ای رابطه معنی‌داری وجود دارد، و شدت رابطه این همبستگی، همبستگی قوی بین متغیر را نشان می‌دهد. بنابراین فرضیه تحقیق مورد تائید قرار می‌گیرد.

جدول ۳: ضریب همبستگی جزئی

متغیر میانجی	رهبری فضیلت گرا	خود توسعه‌ای
همبستگی	۱,۰۰۰	۰,۷۶
سطح معنی‌داری دوطرفه		۰,۰۰۰
درجه آزادی	۰	۲۹۳
همبستگی	۰,۷۶	۱,۰۰۰
سطح معنی‌داری دوطرفه	۰,۰۰۰	
درجه آزادی	۲۹۳	۰

همان‌گونه که در آزمون پیرسون فوق رابطه دو متغیر (رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای) بدون تأثیر و دخالت متغیر میانجی (یادگیری سازمانی) برابر ۰,۷۱ بوده است که نشان می‌دهد که با حضور متغیر میانجی منجر به افزایش این شدت رابطه به مقدار ۵٪ می‌باشد. لذا می‌توان این‌گونه استنباط کرد که ازای دخالت هر واحد متغیر میانجی (یادگیری سازمانی)، میزان همبستگی دو متغیر (رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای) به میزان ۵٪ واحد افزایش خواهد یافت. ارتباط بین این دو متغیر (رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای) با دخالت متغیر سوم (یادگیری سازمانی) به مقدار ۰,۷۶ هست. که با توجه به اینکه سطح معناداری (sig) کوچکتر مساوی پنج درصد می‌باشد در نتیجه بین رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای با میانجی یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. مقدار همبستگی به میزان قابل توجهی زیاد شده و این یعنی متغیر واسط تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی اول: رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای معلمان تأثیر دارد.

فرض H: رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای معلمان تأثیر ندارد.

فرض H<sub>1</sub>: رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای معلمان تأثیر دارد.

جدول ۴: نتایج ضریب همبستگی بین متغیرها

خود توسعه‌ای	خود توسعه‌ای	رهبری فضیلت گرا
۰/۷۱**	r	
۰,۰۰۰	sig	رهبری فضیلت گرا
۲۹۵	N	

نتایج جدول ۴ ضریب همبستگی نشان می‌دهد که چون مقدار  $r=0.71$  و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ( $Sig \leq 0.05$ ) لذا فرض یک تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر بین رهبری فضیلت گرا با خود توسعه‌ای رابطه وجود دارد، و شدت رابطه این همبستگی، همبستگی قوی بین متغیر را نشان می‌دهد. بنابراین فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

چون مقدار عددی آزمون دوربین و واتسون برای فرضیه فرعی اول بیشتر از  $1/5$  می‌باشد (برابر است با  $1.82$ )، در نتیجه جهت تأیید یا عدم تأیید این فرضیه می‌توان از آزمون رگرسیون استفاده نمود. بر طبق جدول (۵)، مقدار معنی‌داری در آزمون فرضیه فرعی اول کمتر از  $0.05$  یعنی صفر می‌باشد که بیانگر رد فرضیه صفر و تأیید فرضیه ادعا می‌باشد. یعنی رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای تأثیر خواهد داشت و مقدار ضریب همبستگی آن به  $0.71$  می‌رسد. مقدار مربع این عدد ( $R^2$ ) یعنی  $0.21$  بیانگر آن است که  $21$  درصد تأثیر رهبری فضیلت گرا و به‌طور مثبت از خود توسعه‌ای نشأت می‌گیرد.

جدول (۵): آزمون تشخیصی فرضیه فرعی اول با استفاده از شاخص دوربین و واتسون

دوربین واتسون	انحراف استاندارد برآوردی	مربع R تعدیل یافته	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب همبستگی ( $R$ )
۱,۸۲	۰,۲۸	۰,۵۰	۰,۵۰	۰,۷۱

جدول (۴-۱۰)؛ آزمون رگرسیون مربوط به فرضیه فرعی اول

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
رهبری فضیلت گرا	۰,۳۷	۰,۰۲	۰,۷۱	۱۵,۳۴	۰/۰۰۰

همان‌طور که مشاهده می‌شود ضرایب رگرسیون، ضریب استاندارد شده بتا بین متغیر رهبری فضیلت گرا و متغیر وابسته خود توسعه‌ای ارائه شده است. ضریب بتا (۰/۷۱) نشان داده شده، مثبت و در سطح ۰,۰۰۰ معنادار هست. بنابراین نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که رهبری فضیلت گرا می‌تواند به‌عنوان متغیر پیش‌بین بر خود توسعه‌ای تأثیر بگذارد.

**فرضیه فرعی دوم: رهبری فضیلت گرا بر یادگیری سازمانی معلمان تأثیر دارد.**

فرض H: رهبری فضیلت گرا بر یادگیری سازمانی معلمان تأثیر ندارد.

فرض H<sub>۱</sub>: رهبری فضیلت گرا بر یادگیری سازمانی معلمان تأثیر دارد.

جدول ۶: نتایج ضریب همبستگی بین متغیرها

یادگیری سازمانی		
یادگیری سازمانی	رهبری فضیلت گرا	
۰/۵۰**	r	
۰,۰۰۰	sig	رهبری فضیلت گرا
۲۹۵	N	

نتایج جدول ۶ ضریب همبستگی نشان می‌دهد که چون مقدار  $r=0/50$  و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ( $Sig \leq 0,05$ ) لذا فرض یک تائید می‌گردد. به‌عبارت‌دیگر بین رهبری فضیلت گرا با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد، و شدت رابطه این همبستگی، همبستگی متوسط بین متغیر را نشان می‌دهد. بنابراین فرضیه تحقیق مورد تائید قرار می‌گیرد.

چون مقدار عددی آزمون دوربین و واتسون برای فرضیه فرعی دوم بیشتر از  $1/5$  می‌باشد (برابر است با ۱,۹۳)، در نتیجه جهت تائید یا عدم تائید این فرضیه می‌توان از آزمون رگرسیون استفاده نمود. بر طبق جدول (۷)، مقدار معنی‌داری در آزمون فرضیه فرعی دوم کمتر از  $0/05$  یعنی صفر می‌باشد که بیانگر رد فرضیه صفر و تائید فرضیه ادعا می‌باشد. یعنی رهبری فضیلت گرا بر یادگیری سازمانی تأثیر خواهد داشت و مقدار ضریب همبستگی آن به  $0/50$  می‌رسد. مقدار مربع این عدد ( $R^2$ ) یعنی  $0/25$  بیانگر آن است که ۲۵ درصد تأثیر رهبری فضیلت گرا و به‌طور مثبت از یادگیری سازمانی نشأت می‌گیرد.

جدول (۷): آزمون تشخیصی فرضیه فرعی دوم با استفاده از شاخص دوربین و واتسون

دوربین واتسون	انحراف استاندارد برآوردی	مربع R تعدیل یافته	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب همبستگی (R)
۱,۹۳	۰,۷۸	۰,۲۴	۰,۲۵	۰,۵۰

جدول (۴-۱۳)؛ آزمون رگرسیون مربوط به فرضیه فرعی دوم

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
رهبری فضیلت گرا	۰,۵۸	۰,۰۶	۰,۵۰	۸,۷۸	۰/۰۰۰

همان‌طور که مشاهده می‌شود ضرایب رگرسیون، ضریب استاندارد شده بتا بین متغیر رهبری فضیلت گرا و متغیر وابسته یادگیری سازمانی ارائه شده است. ضریب بتا (۰/۵۰) نشان داده شده، مثبت و در سطح ۰,۰۰۰ معنادار می‌باشد. بنابراین نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که رهبری فضیلت گرا می‌تواند به‌عنوان متغیر پیش‌بین بر یادگیری سازمانی تأثیر بگذارد.

فرضیه فرعی سوم: یادگیری سازمانی بر خود توسعه‌ای معلمان تأثیر دارد.

فرض H: یادگیری سازمانی بر خود توسعه‌ای معلمان تأثیر ندارد.

فرض H<sub>۱</sub>: یادگیری سازمانی بر خود توسعه‌ای معلمان تأثیر دارد.

جدول ۸: نتایج ضریب همبستگی بین متغیرها

خود توسعه‌ای	یادگیری سازمانی
۰/۶۸**	r
۰,۰۰۰	sig
۲۹۵	N

نتایج جدول ۸ ضریب همبستگی نشان می‌دهد که چون مقدار  $r=0/68$  و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ( $Sig \leq 0,05$ ) لذا فرض یک تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر بین یادگیری سازمانی با خود توسعه‌ای رابطه وجود دارد، و شدت رابطه این همبستگی، همبستگی قوی بین متغیر را نشان می‌دهد. بنابراین فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

چون مقدار عددی آزمون دوربین و واتسون برای فرضیه فرعی سوم بیشتر از ۱/۵ می‌باشد (برابر است با ۱,۸۸)، در نتیجه جهت تأیید یا عدم تأیید این فرضیه می‌توان از آزمون رگرسیون استفاده نمود. بر طبق جدول (۹)، مقدار معنی‌داری در

آزمون فرضیه فرعی سوم کمتر از ۰/۰۵ یعنی صفر می باشد که بیانگر رد فرضیه صفر و تأیید فرضیه ادعا می باشد. یعنی یادگیری سازمانی بر خود توسعه‌ای تأثیر خواهد داشت و مقدار ضریب همبستگی آن به ۰/۶۶ می رسد. مقدار مربع این عدد ( $R^2$ ) یعنی ۰/۴۴ بیانگر آن است که ۴۴ درصد تأثیر یادگیری سازمانی و به طور مثبت از خود توسعه‌ای نشأت می گیرد.

جدول (۹): آزمون تشخیصی فرضیه فرعی سوم با استفاده از شاخص دوربین و واتسون

دوربین واتسون	انحراف استاندارد برآوردی	مربع R تعدیل یافته	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب همبستگی (R)
۱,۸۸	۰,۶۶	۰,۴۶	۰,۴۶	۰,۶۸

جدول (۱۰): آزمون رگرسیون مربوط به فرضیه فرعی سوم

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
یادگیری سازمانی	۱,۵۲	۰,۱۰	۰,۶۸	۱۴,۱۴	۰/۰۰۰

همان طور که مشاهده می شود ضرایب رگرسیون، ضریب استاندارد شده بتا بین متغیر یادگیری سازمانی و متغیر وابسته خود توسعه‌ای ارائه شده است. ضریب بتا (۰/۶۸) نشان داده شده، مثبت و در سطح ۰,۰۰۰ معنادار می باشد. بنابراین نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می دهد که یادگیری سازمانی می تواند به عنوان متغیر پیش بین بر خود توسعه‌ای تأثیر بگذارد.

#### بحث و تفسیر

یافته‌های حاصل از تحلیل آماری همبستگی و رگرسیون فرضیه اصلی نشان می دهد که رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای معلمان با میانجی گری یادگیری سازمانی معلمان آموزش و پرورش شهرستان ساری تأثیر دارد این یافته با نتایج تحقیق اسکندری و قنبری (۱۳۹۶) وانگ و هکت (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان بهبود عملکرد سازمانی معلمان در پرتو رهبری فضیلت گرا با میانجیگری یادگیری سازمانی گزارش دادند که تک تک مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (خطرپذیری، توجه به ره آورد، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به گروه و سنجش پایداری با یادگیری رابطه معنی داری وجود دارد.

نتایج فرضیه (تأثیر رهبری فضیلت گرا بر خود توسعه‌ای معلمان با میانجی گری یادگیری سازمانی معلمان آموزش و پرورش شهرستان ساری) با پژوهش‌های محققان پیشین همخوانی دارد. بنابراین، مدیران و رهبران مدارس می توانند جهت ارتقاء عملکرد سازمان معلمان از ابعاد رهبری فضیلت گرا بهره گرفته و برای تسهیل این فرایند از یادگیری سازمانی استفاده نمایند. رهبران با تمرکز بر یادگیری سازمانی می توانند بر پیامدهای سازمانی نظیر تلاش مضاعف، اثربخشی و رضایتمندی تأثیر مثبت داشته باشند.

یافته‌های حاصل از تحلیل آماری همبستگی و رگرسیون فرضیه فرعی اول نشان می‌دهد که رهبری فضیلت‌گرا بر خود توسعه‌ای معلمان تأثیر دارد. این یافته با نتایج تحقیق ساکی و همکاران (۱۳۹۴) و خشوعی (۱۳۹۳) در پژوهش خود تحت عنوان رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران و رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان دریافتند که در سازمان مورد مطالعه، بین اخلاق حرفه‌ای و عملکرد شغلی رابطه مثبت و قوی برقرار است و اخلاق حرفه‌ای پیش‌بینی‌کننده خوبی برای عملکرد شغلی می‌باشد. بین رهبری تحولی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین بین اخلاق حرفه‌ای با رهبری تحولی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج فرضیه (تأثیر رهبری فضیلت‌گرا بر خود توسعه‌ای معلمان) با پژوهش‌های محققان پیشین همخوانی دارد. یافته‌های حاصل از تحلیل آماری همبستگی و رگرسیون فرضیه فرعی دوم نشان می‌دهد که رهبری فضیلت‌گرا بر یادگیری سازمانی معلمان تأثیر دارد. این یافته با نتایج تحقیق ضماهنی و شکاری (۱۳۹۵)، میر کمالی، دماوندی و الزامی (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد به بررسی پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا، حاکی از این است که از میان پنج عامل استخراجی، عامل فرهنگ سازمانی بیشترین اثر مستقیم را بر سازمان فضیلت‌گرا دارد و عامل توجه به ذی‌نفعان از لحاظ مجموع آثار مستقیم و غیرمستقیم، رتبه اول را در سوق دادن سازمان به فضیلت‌گرایی به خود اختصاص داده است.

نتایج فرضیه (تأثیر رهبری فضیلت‌گرا بر یادگیری سازمانی معلمان) با پژوهش‌های محققان پیشین همخوانی دارد. امروزه ارزش‌هایی نظیر کارایی، کنترل و سودآوری به‌تنهایی برای هدایت سازمان‌ها به سوی آینده‌ای پایدار کافی نیستند اینجاست که ارزش‌های والایتر مطرح می‌شوند. این ارزش‌های والایتر، فضایل هستند (نظیر شفقت، کمال، بخشش، عفو) که به معلمان در رسیدن به نتایج ارزشمند و ماورای موفقیت‌های مختلف کمک می‌کنند.

یافته‌های حاصل از تحلیل آماری همبستگی و رگرسیون فرضیه فرعی سوم نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی بر خود توسعه‌ای معلمان تأثیر دارد. این یافته با نتایج تحقیق کلانی و همکاران (۱۳۹۳)، کورلندو همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان مدل ارتباطی قابلیت‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی اداره‌های ورزش و جوانان استان‌های شمالی ایران به بررسی پرداختند. نتایج حاکی از آن است که یادگیری سازمانی رابطه معناداری با عملکرد سازمانی دارد. همچنین ضمن تأیید شاخص‌های مدل برازش شده، می‌توان گفت مدل ارائه‌شده مناسب و داده‌های تجربی به‌خوبی با آن منطبق هستند.

نتایج فرضیه (تأثیر یادگیری سازمانی بر خود توسعه‌ای معلمان) با پژوهش‌های محققان پیشین همخوانی دارد. بازخورد عملکردهای مدیران و مسئولان آموزش و پرورش موجب خود توسعه‌ای معلمان می‌گردد.

### نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر رهبری فضیلت‌گرا بر خود توسعه‌ای معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی معلمان آموزش و پرورش شهرستان ساری بوده که با توجه تجزیه و تحلیل به‌دست‌آمده می‌توان نتیجه‌گیری نمود که الگوی رهبری فضیلت‌گرا می‌تواند یادگیری سازمانی را در سازمان بهبود بخشد و از این طریق فرایند ابداع، تسهیم، توسعه،

به‌کارگیری و توزیع دانش و اطلاعات جدید را تسهیل نماید. افراد فضیلت‌گرا به نحو مطلوب‌تری می‌توانند وظایف شغلی خود را انجام دهند، زیرا آن‌ها دارای شایستگی‌های فزاینده‌ای هستند. نظریه رهبری فضیلت‌گرا تمرکز خود را بر فضایل، محاسن، امتیازات اخلاقی، عادات نیکو و آداب پسندیده رهبران و مدیران قرار داده است. بر اساس الگوی رهبری فضیلت‌گرا، رهبران و مدیران مدارس باید فضائلی همچون شجاعت، عدالت، انسانیت، دوراندیشی، قضاوت صحیح، اعتدال و میانه‌روی را در رفتارها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های خود توسعه دهند تا بر پایه آن‌ها بتوانند در مواجهه با خطرات محیطی با خلاقیت و نوآوری عمل کنند، به عقاید و ایده‌های شخصی معلمان احترام بگذارند، فعالیت‌های مستمر و بلندمدت آموزشی را مورد توجه قرار دهند، موجب تغییرات بنیادی در مدارس شوند، منافع آموزشی و تربیتی را بیش از منافع خود در نظر گیرند، تنش‌های مابین معلمان را حل و فصل کنند، در جهت بهینه نمودن فعالیت‌های آموزشی تلاش نمایند، منابع آموزشی مورد نیاز را برای معلمان و دانش‌آموزان فراهم آورند، نیازمندی‌های ضروری مدرسه را به صورت صحیح ارزیابی کنند، قضاوت‌های منصفانه و عادلانه‌ای داشته باشند، نگرانی‌های معلمان و دانش‌آموزان را درک کنند، موفقیت‌های کوچک معلمان را مورد تقدیر قرار دهند، به علایق و خواسته‌های فردی معلمان توجه کنند، و صداقت و درستکاری را در راهم رفتارهای خود قرار دهند. مدیران و رهبران مدارس از طریق به‌کارگیری ابعاد رهبری فضیلت‌گرا همچون شجاعت، انسانیت، عدالت، اعتدال و دوراندیشی می‌توانند منابع آموزشی را به‌طور منصفانه در اختیار معلمان قرار دهند، به ایده‌ها و عقاید جدید معلمان توجه کنند، نگران گرفتاری‌های معلمان و دانش‌آموزان باشند، در مواجهه با مشکلات و چالش‌های آموزشی به‌صورت منطقی و عاقلانه تصمیم‌گیری نمایند، نیازهای آموزشی و تربیتی را به‌طور صحیح ارزیابی کنند، تعارضات بین معلمان را منصفانه حل و فصل نمایند، و با ایجاد تغییرات اثربخش در مدارس، فعالیت‌های بلندمدت آموزشی و تربیتی را در رأس وظایف خود قرار دهند. با توجه به اهمیت یادگیری سازمانی جهت توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان پیشنهاد می‌شود رهبران مدارس این راهکارها را در مدارس عملیاتی نمایند. تشویق معلمان جهت ارائه ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید آموزشی، پذیرش ابتکارات جدید معلمان، تسهیم دانش و اطلاعات جدید در حین برگزاری جلسات آموزشی، مشارکت دادن معلمان در اتخاذ تصمیمات مرتبط با مدرسه، تسهیل ارتباطات باز و آزاد در بین معلمان، انعطاف‌پذیری در ارائه نقش‌ها و وظایف آموزشی، تأکید بر اهداف، مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای آموزشی و ایجاد جو حمایتی برای تشریک‌مساعی علمی.

پیشنهادهایی مبتنی بر یافته‌های پژوهش ارائه می‌گردد:

یافته‌ی تحقیق نشان داد که بین حکمرانی خوب با بهره‌وری کارکنان با نقش میانجی آموزه‌های اسلامی در دادگستری استان مازندران رابطه وجود دارد بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- الگوی رهبری فضیلت‌گرا می‌تواند یادگیری سازمانی را در سازمان آموزش و پرورش بهبود بخشد و از این طریق فرایند ابداع، تسهیم، توسعه، به‌کارگیری و توزیع دانش و اطلاعات جدید را تسهیل نماید.
- پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران مدارس از طریق به‌کارگیری ابعاد رهبری فضیلت‌گرا همچون شجاعت، انسانیت، عدالت، اعتدال و دوراندیشی می‌توانند منابع آموزشی را به‌طور منصفانه در اختیار معلمان قرار دهند.

- به ایده‌ها و عقاید جدید معلمان توجه کنند، نگران گرفتاری‌های معلمان و دانش‌آموزان باشند، در مواجهه با مشکلات و چالش‌های آموزشی به صورت منطقی و عاقلانه تصمیم‌گیری نمایند.
- نیازهای آموزشی و تربیتی را به طور صحیح ارزیابی کنند، تعارضات بین معلمان را منصفانه حل و فصل نمایند.
- با ایجاد تغییرات اثربخش در مدارس، فعالیت‌های بلندمدت آموزشی و تربیتی را در رأس وظایف خود قرار دهند.
- پیشنهاد می‌شود امروزه ارزش‌هایی نظیر کارایی، کنترل و سودآوری به‌تنهایی برای هدایت سازمان‌ها به سوی آینده‌ای پایدار کافی نیستند اینجاست که ارزش‌های والایتر مطرح می‌شوند. این ارزش‌های والایتر، فضائل هستند (نظیر شفقت، کمال، بخشش، عفو) که به سازمان‌ها در رسیدن به نتایج ارزشمند و ماورای موفقیت‌های مختلف کمک می‌کنند.
- پیشنهاد می‌شود مدیران و معلمان مدارس با استفاده از اصول یادگیری سازمانی می‌توانند تعاملات دوسویه را توسعه دهند، مشارکت و تشریک مساعی علمی را ارتقاء بخشند، خودانگیزگی در امور آموزشی و تربیتی را رشد دهند.
- در مسیر خود بهبودی و اصلاح حرکت نمایند، خلاقیت و نوآوری را در مدارس مورد توجه قرار دهند، تعامل با دانش محیطی را تسهیل نمایند، در امور آموزشی و تدریسی انعطاف‌پذیر باشند، احساس ارزشمندی در مدارس را رشد دهند.
- از تصمیمات جمعی و تیمی حمایت کنند، به طور مستمر در جستجوی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای خود باشند، مسئولیت‌پذیری آموزشی و تربیتی را تسهیم نمایند.
- جوی حمایتی و مبتنی بر اعتماد ایجاد نمایند، روش‌های جدید آموزش و تدریس را آموخته و بیازمایند، به طور مستمر در دوره‌های آموزشی بازآموزی شرکت نمایند و فرایند تغییر و تحول امور آموزشی و تدریسی را در صدر اهداف خود قرار دهند.
- مدیران و معلمان مدارس با بهره‌گیری از این مکانیسم‌ها می‌توانند در جهت انجام موفق و مطلوب‌تر امور آموزشی و تربیتی حرکت نموده و در نهایت از توسعه و تحقق اهداف متعالی آموزش و پرورش حمایت کنند.
- رهبران و مدیران مدارس برای ارزیابی دقیق عملکرد معلمان باید با حضور در دوره‌های آموزشی بازآموزی فنون ارزشیابی صحیح را بیاموزند.
- به طور مستمر قابلیت‌های معلمان و همچنین نیازهای آموزشی آنان را مورد بررسی قرار دهند. ارزشیابی را صرفاً بر اساس تحلیل عملکرد آموزشی معلمان انجام دهند.
- به طور مداوم بازخورد عملکردهای آموزشی را به معلمان ارائه نمایند و در تعاملات و جلسات دوسویه بین مدیران و معلمان، مشکلات و خطاهای احتمالی مورد بحث قرار گیرند تا از این طریق عملکردها اصلاح شده و توسعه یابند.

#### منابع

- اسکندری، اصغر؛ قنبری، سیروس. (۱۳۹۶). بهبود عملکرد سازمانی معلمان در پرتو رهبری فضیلت‌گرا با میانجیگری یادگیری سازمانی. *علمی-پژوهشی*، دوره ۵، شماره ۹، صص ۱۸۳-۱۶۱.

- حسن‌زاده تمرین، تورج؛ سفید کار، سپیده. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین فضیلت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی. **فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، سال بیست و سوم، شماره ۷۶، صص ۱۵۵-۱۴۱.
- خشوعی، مهدیه سادات. (۱۳۹۳). نقش فضیلت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در شجاعت اخلاقی حرفه‌ای. **فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه**، دوره ۲۷، شماره ۲، پیاپی ۸۸.
- درخشان، مژگان؛ زندی، خلیل. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان). **پژوهش نامه مدیریت تحول**، سال هشتم، شماره ۱۵، صص ۸۹-۱۰۶.
- ساکي، رضا؛ عصاره، علیرضا و شعبانی، روح اله. (۱۳۹۴). بررسی رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران و رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان در مدارس متوسطه شهرستان ملارد. **رهبری و مدیریت آموزشی**، ۹ (۱): ۵۰-۲۷.
- ضماهنی، مجید؛ شکاری، حمیده. (۱۳۹۵). مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد. **فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی**، دوره ۴، شماره ۳، صص ۴۹-۶۲.
- قنبری، سیروس؛ اسکندری، اصغر. (۱۳۹۶). تأثیر رهبری فضیلت‌گرا بر خودتوسعه ای معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، سال ششم، شماره ۱، صص ۷۳-۱۰۲.
- کلانی، امین؛ ساعت‌چیان، وحید؛ قربانی، مهدی. (۱۳۹۳). پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. **دوفصلنامه علمی و پژوهش**، سال چهارم (دوازدهم پیاپی)، شماره ۷، صص ۱۱۸-۱۲۹.
- مشبکی اصفهانی، اصغر؛ رضایی، زینب. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر فضیلت سازمانی و تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی. **فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، سال بیست و دوم شماره ۷۳، صص ۱-۲۳.
- میر کمالی، سید محمد؛ ابراهیم دماوندی، مجید و الزامی، عصمت. (۱۳۹۴). بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس. **اندیشه‌های نوین تربیتی**، ۱۱ (۳)، صص ۴۷-۶۸.
- Bowman, R. F. (۲۰۱۸). Teachers as Leaders: A Commitment to Self-Development, **Academic Exchange Quarterly**, ۱۹ (۱). ۱-۱۰.
- Bright, D.; Cameron, K. S., & Caza, A. (۲۰۱۶). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations, **Journal of Business Ethics**, (۶۴), pp. ۲۴۹-۲۶۹.
- De Araújo, M. S. G., & Lopes, P. M. P. R. (۲۰۱۷). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. **TÉKHNE - Review of Applied Management Studies**, ۱۲, ۳-۱۰.
- Fraser, K., & Hvolby, H.-H. (۲۰۱۴). Effective team Working : Can Functional Flexibility act as an enhancing factor? **Team Performance Management**, ۱۶, ۷۴-۹۴.

- Hejazifar, S., and Bagheri Kani, S. H. (۲۰۱۲). Pivotal virtues in virtue-oriented organizations, **Islam and management research**, ۱(۳), pp. ۱۱۷-۱۴۳.
- Hermann F, Alexander K ,Gerald M, Daniela W. (۲۰۱۷). Learning Orientation of SMEs and Its Impact on Firm Performance . *Journal of Marketing Development and Competitiveness* vol. ۶(۳) ۲۰۱۷.
- Kurland h , etal. (۲۰۱۴). Leadership style and organizational learning the mediate effect of school vision . **Journal of educational administration** , No ۴۸. Pp: ۷-۳۰.
- Orvis, K. A. (۲۰۱۱). Supervisory performance feedback as a catalyst for high quality employee self-development. **Unpublished doctoral dissertation, George Mason University.**
- Pearce, C. L., and Csikszentmihalyi, M. (۲۰۱۴). Virtuous leadership revisited: the case of Hüsñü Özyeğın of FIBA Holding, **Journal of Management, Spirituality and Religion**, ۱۱(۳), pp. ۱۹۶-۲۰۷.
- Putter, S. E. (۲۰۱۲). Leaders in the nonprofit sector: leader and organizational level predictors of leader engagement in selfdevelopment activities. **Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University.**
- Shu hsien liao, Chi Chuan Wu. (۲۰۱۵). System perspective of knowledgemanagement organizational learning and organization innovation. **Expert systems with application**, Vol۳۷. PP: ۱۰۹۶-۱۱۰۳.
- Thun, B., and Kelloway, E. K. (۲۰۱۶). Virtuous Leaders: Assessing Character Strengths in the Workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, ۲۸, pp. ۲۷۰-۲۸۳.
- Wang, G., and Hackett, R. D. (۲۰۱۸). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. **Journal of Business Ethics**, pp. ۱-۲۵.
- Zamahani M, Ahmadi S AA, Sarlak M A,Shekari H. (۲۰۱۳). Virtuous organization: A structural equation modeling approach. **Management Science Letters**. ۲۰۱۳; ۳: ۶۴۷-۵۴.

## **The Impact of Virtuous Leadership on Teachers' Self-Development Using Entrepreneurship Teacher Organizational Learning**

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the effect of virtuous leadership on self-development of teachers by mediating organizational learning of Sari teachers in 1397. This research was a descriptive-correlational research. The statistical population consisted of all teachers of education in Sari city (1380). The sample size was 290 according to Krejcie and Morgan table and the method was stratified random sampling. The research measurement tool consisted of libraries and field which included three standard questionnaires: a) Wang and Hackett (2010) with virtue of 18 items and 0,93 reliability; Reliability and Reliability 0,87 and (c) Organizational Learning Questionnaire of Ounag et al. In year 2 with 0 items and reliability was 0,7. The validity of the questionnaire was confirmed by experts and experts. SPSS22 software was used for data analysis. Research data were analyzed using correlation test, regression and structural equation modeling. The results showed that virtuous leadership influenced teachers' self-development through mediating organizational learning of Sari teachers and the severity of this correlation showed a strong correlation between the variables. It can be concluded that the virtuous leadership model can improve organizational learning in the education organization, thereby facilitating the process of inventing, sharing, developing, applying and distributing new knowledge and information.

**Keywords:** Virtuous Leadership, Teachers' Self-Development, Organizational Learning, Education.