

Research Paper



Developing a Model for Enhancing Administrative-Educational Integrity in the Iranian University System: The Pivotal Role of Educational Leadership

Fatemeh Alizadeh ¹, Amir Ali Farhang ^{2*}, Abdollah Alizadeh ³

1. Ph.D. in Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
2. Associate Professor, Department of Economics, Payame Noor University, Tehran, Iran.
3. Master of Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

**Article Info:**

Received: 2025/10/30

Accepted: 2026/01/23

PP: 33-51

Use your device to scan and read the article online:

DOI: 10.22098/ael.2026.18714.1658

Keywords:

Administrative-Educational Integrity, Educational Leadership, Grounded Theory, Iranian Universities, Professional Ethics, Transformational Leadership

Abstract

Background and Objective: This study aimed to develop a comprehensive and indigenous model for promoting administrative-educational integrity in Iranian universities, focusing on the pivotal role of educational leadership.

research methodology: A qualitative study was conducted using the grounded theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with 16 purposefully selected experts in the field (including professors, administrators, and specialists in professional ethics and human resources), continuing until theoretical saturation was reached. Data analysis was performed in three stages—open, axial, and selective coding—using MAXQDA2020 software.

Findings: Data analysis resulted in the extraction of 66 open codes, 10 core categories, and 4 selective categories. These were organized into a paradigmatic model consisting of four main layers: 1) the Normative-Value layer (with ethical-educational and supportive components), 2) the Organizational layer (with intra-organizational and extra-organizational factors), 3) the Practical Actions layer (with capacity-building/educational, socio-cultural, and legal components), and 4) the Specific Strategies layer (with cultural-educational, organizational-institutional, and legal-normative components). The validity of the model's categories and components was confirmed using content validity indices (CVR and CVI), and its reliability was established through the test-retest method. Interview evidence indicates that educational leadership is the primary driver for activating these layers.

Conclusion: The proposed model demonstrates that promoting administrative-educational integrity is a multi-layered and systematic process. Educational leadership, by adopting a transformative and ethics-oriented role, can effectively integrate these layers and facilitate sustainable change. The innovation of this research lies in presenting an indigenous, contextually grounded model that elucidates the strategic role of educational leadership in linking the value-based, structural, and operational dimensions of administrative-educational integrity.

Citation: alizadeh, F. farhang, A. and Alizadeh, A. (2026). Developing a Model for Enhancing Administrative-Educational Integrity in the Iranian University System: The Pivotal Role of Educational Leadership. *Applied Educational Leadership*, 7(1), 33-51. doi: 10.22098/ael.2026.18714.1658

***Corresponding author:** Amir Ali Farhang

Address: Department of Economics, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Tell: 09141553492

Email: s_farhang@pnu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Higher education systems, as pivotal drivers of sustainable development, play a crucial role in human capital formation, knowledge production, and societal advancement. However, the challenge of declining administrative-educational integrity has emerged as a structural impediment, threatening the qualitative functions of universities globally (Transparency International, 2023).

This phenomenon encompasses the misuse of academic and administrative positions for personal, group, or organizational gain (Osipian, 2013), manifesting in forms such as research fraud, favoritism in appointments, informal influence in educational processes, and manipulation of scientific publications (Chapman, 2016). Rooted in inefficient management systems, inadequate oversight mechanisms, and flawed organizational cultures (Dires & Legese, 2022), these practices undermine educational justice and public trust in science (Hallak & Poisson, 2002). In the Iranian context, field reports indicate the troubling normalization of practices like paper trafficking, discriminatory faculty hiring, and undue influence in thesis evaluations (Kamali et al., 2022). In response, educational leadership is identified as a key mitigating factor. Drawing on transformational leadership theory (Bass & Riggio, 2006) and institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983), this study posits that leaders can drive paradigmatic change by inspiring vision, stimulating intellectual engagement, and fostering personal development. While existing Iranian research has addressed various dimensions of corruption (Abedi Jafari & Hassanpour, 2020; Salimi, 2021), a significant gap remains in understanding the integrative role of transformational educational leadership within Iran's unique institutional context. This study, therefore, aims to develop a comprehensive, indigenous model for promoting administrative-educational integrity in Iranian universities, centered on the strategic role of educational leadership.

Methodology:

This qualitative study employed the systematic grounded theory approach (Strauss & Corbin, 2015) to develop a context-based model. Data were collected through semi-structured interviews with 16 purposefully selected experts, including university professors, administrators, and specialists in professional ethics and human resources. Sampling continued until theoretical saturation was achieved.

Interviews, lasting 45-90 minutes, were recorded, transcribed, and analyzed using MAXQDA2020 software. The analysis followed the three-stage coding process of grounded theory: open, axial, and selective coding. To ensure rigor, multiple validation strategies were employed. Content validity of the derived categories and components was assessed and confirmed using Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI). Reliability was established through a test-retest method, yielding an agreement rate of 82%. Furthermore, member checking was conducted, where summaries of findings were shared with participants to verify accuracy and resonance with their experiences.

Results:

Data analysis resulted in the extraction of 66 open codes, which were synthesized into 10 core categories and ultimately organized into a four-layer paradigmatic model. The model identifies the core category as "Promoting Administrative-Educational Integrity" and delineates the following interconnected layers:

1. **The Normative-Values Layer:** This foundational layer consists of ethical-educational and supportive components. It emphasizes the internalization of values through moral education, ethical role-modeling by leaders, and creating supportive environments for whistleblowers.
2. **The Organizational Layer:** This layer encompasses intra-organizational and extra-organizational factors. It addresses the structural and environmental context, including internal transparency mechanisms, merit-based appointments, and managing external political and economic pressures.
3. **The Practical Actions Layer:** This operational layer includes capacity-building/educational, socio-cultural, and legal components. It outlines concrete measures such as ongoing ethics training for staff and faculty, promoting a culture of accountability, and ensuring strict, impartial enforcement of laws.
4. **The Specific Strategies Layer:** This integrative layer combines cultural-educational, organizational-institutional, and legal-strategic components. It proposes long-term, synergistic strategies like



integrating anti-corruption topics into curricula, employing blockchain technology for transparency, and establishing independent oversight committees.

The validation metrics confirmed the model's robustness, with all CVR values > 0.49 and CVI values > 0.79, exceeding acceptable thresholds. The findings position educational leadership as the central catalyst for activating and synchronizing these four layers to foster systemic integrity.

Discussion and conclusion:

This study developed a novel, four-layer model that conceptualizes the promotion of administrative-educational integrity as a complex, systemic process requiring an integrated approach. The findings align with and extend established theories. The Normative-Values layer resonates with the inspirational motivation and idealized influence dimensions of transformational leadership (Bass & Riggio, 2006), while the Organizational layer reflects the need to manage coercive, mimetic, and normative institutional pressures (DiMaggio & Powell, 1983).

The model innovates by illustrating how transformational educational leadership must strategically operate across all layers simultaneously—shaping values, redesigning structures, implementing actions, and deploying advanced strategies—to effect sustainable change within the specific institutional constraints of Iranian higher education (Islamic Parliament Research Center, 2023). The study concludes that combating corruption requires moving beyond solely legalistic measures to a holistic strategy where leadership fosters an ecosystem of integrity. The proposed model offers a practical framework for policymakers and university leaders. Future research should quantitatively test this model and explore cross-cultural comparisons to further refine strategies for safeguarding integrity in academia.

Reference:

- Abedijafari, H., Hasanpour, A., Vakili, Y., & Moghaddam, M. (2022). A Review of the Scope of Corruption and Academic Misconduct in Higher Education. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 10(4), 31-69. [In Persian]
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chapman, D. W., & Lindner, S. (2016). Degrees of integrity: The threat of corruption in higher education. *Studies in Higher Education*, 41(2), 247–268.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dires Asabu, M., & Legese, E. (2022). *Challenges and Strategies of the Federal Ethics and Anti-Corruption Commissions in Combating Corruption*. Addis Ababa University.
- Hallak, J., & Poisson, M. (2002). *Ethics and corruption in education: Results from the expert workshop held at the IIEP*. UNESCO International Institute for Educational Planning.
- Islamic Parliament Research Center. (2023). *Analysis of Regulatory Challenges in Iranian Universities*. [In Persian].
- Kamali, N., Rahimi, F., & Talebi, A. (2022). Learning from retracted papers authored by the highly cited Iran-affiliated researchers: Revisiting research policies. *Science and Engineering Ethics*, 28(3), 23.
- Osipian, A. (2013). Education corruption, reform, and growth: Case of Post-Soviet Russia. *Journal of Eurasian Studies*, 3(1), 20–29.
- Salimi, J., Mohammadiansharif, K., Azizi, N., & Mohammadi, S. (2021). Structural Origins of Academic Corruption in Iranian Higher Education. *Journal of Educational Sciences*, 2(12), 181-205. <https://doi.org/10.22055/edus.2021.33499.3031>. [In Persian]
- Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2022*.





مقاله پژوهشی

تبیین الگوی ارتقای سلامت اداری-آموزشی در نظام دانشگاهی ایران: نقش محوری رهبری آموزشی

فاطمه علیزاده^۱، امیرعلی فرهنگ^{۲*}، عبدالله علیزاده^۳

۱. دکتری مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۲. دانشیار، گروه اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۳

شماره صفحات: ۳۳-۵۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:

DOI: 10.22098/ael.2026.18714.1658

واژه‌های کلیدی:

سلامت اداری-آموزشی، رهبری آموزشی، نظریه داده‌بنیاد، دانشگاه‌های ایران، اخلاق حرفه‌ای، رهبری تحول‌آفرین

چکیده

مقدمه و هدف: هدف این پژوهش، تبیین یک الگوی جامع و بومی برای ارتقای سلامت اداری-آموزشی در دانشگاه‌های ایران با تمرکز بر نقش محوری رهبری آموزشی است.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از خبرگان حوزه امر (اساتید، مدیران، کارشناسان اخلاق حرفه‌ای و منابع انسانی) که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، گردآوری و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2020 انجام شد.

یافته‌ها: از تحلیل داده‌ها، ۶۶ کد باز، ۱۰ مقوله محوری و ۴ مقوله انتخابی استخراج گردید که در قالب یک مدل پارادایمی شامل چهار لایه اصلی سازماندهی شد که عبارتند از: لایه هنجارهای ارزشی با مؤلفه‌های (اخلاقی-تربیتی و حمایتی)، لایه سازمانی با مؤلفه‌های (عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی)، لایه اقدامات عملی با مؤلفه‌های (ظرفیتی-آموزشی، اجتماعی-فرهنگی و قانونی) و لایه راهبردهای خاص با مؤلفه‌های (فرهنگی-آموزشی، سازمانی-نهادی و قانونی-هنجاری). روایی مقوله‌ها و مؤلفه‌های مدل با شاخص‌های روایی محتوایی (CVI و CVR) و پایایی آن‌ها نیز با روش پایایی بازآزمون مورد تأیید قرار گرفت. شواهد مصاحبه نشان می‌دهد رهبری آموزشی محرک اصلی فعال‌سازی این لایه‌هاست.

بحث و نتیجه‌گیری: الگوی پیشنهادی نشان می‌دهد که ارتقای سلامت اداری-آموزشی فرآیندی چندلایه و نظام‌مند است که رهبری آموزشی با ایفای نقش تحول‌آفرین و اخلاق‌محور، می‌تواند در یکپارچه‌سازی این لایه‌ها و ایجاد تغییر پایدار مؤثر باشد. نوآوری این پژوهش در ارائه مدلی بومی و مبتنی بر داده‌های زمینه‌ای است که نقش راهبردی رهبری آموزشی را در پیوند ابعاد ارزشی، ساختاری و عملیاتی سلامت اداری-آموزشی تبیین می‌کند.

استناد: علیزاده، فاطمه، فرهنگ، امیرعلی و علیزاده، عبدالله. (۱۴۰۵). تبیین الگوی ارتقای سلامت اداری-آموزشی در نظام دانشگاهی ایران: نقش محوری رهبری آموزشی، رهبری آموزشی کاربردی، ۷(۱): ۳۳-۵۱. doi: 10.22098/ael.2026.18714.1658

*نویسنده مسئول: امیرعلی فرهنگ

نشانی: گروه اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۴۱۵۵۳۴۹۲

پست الکترونیکی: s_farhang@pnu.ac.ir

مقدمه

نظام آموزش عالی به عنوان محور توسعه پایدار، نقش تعیین کننده‌ای در تربیت سرمایه انسانی، تولید دانش و پیشبرد اهداف علمی-اجتماعی کشورها ایفا می‌کند. با این حال، چالش کاهش سلامت اداری-آموزشی به عنوان یک مانع ساختاری، کارکردهای کیفی دانشگاه‌ها را با تهدید مواجه ساخته است (Transparency International, 2023). این پدیده به هرگونه سوءاستفاده از موقعیت علمی و اداری برای کسب منافع فردی، گروهی یا سازمانی اطلاق می‌شود (Osipian, 2013)، که در قالب‌هایی چون تقلب پژوهشی، پارتی‌بازی در انتصابات، نفوذ غیررسمی در فرآیندهای آموزشی و دستکاری در انتشارات علمی ظهور می‌یابد (Chapman, 2016).

بر اساس دیدگاه نظریه نهادی (DiMaggio & Powell, 1983)، این چالش‌ها عموماً در بستر نظام‌های مدیریتی ناکارآمد با مکانیسم‌های نظارتی نارسا شکل می‌گیرند، جایی که بازیگران نهادی در چارچوب یک اکوسیستم معیوب به هم‌پیوندی می‌رسند (Androniceanu, 2022). مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد که ریشه این چالش در نظام‌های مدیریتی ناکارآمد، مکانیسم‌های نظارتی نارسا و فرهنگ سازمانی معیوب نهفته است (Dires & Legese, 2022). در محیط‌های آکادمیک، چنین شرایطی منجر به نهادینه شدن الگوهای رفتاری ناسالم، تضعیف عدالت آموزشی و کاهش اعتماد عمومی به نهاد علم می‌شود (Halak & Posson, 2002). در بستر ایران، گزارش‌های میدانی حاکی از تبدیل شدن مصادیقی چون فروش مقالات علمی، تبعیض در گزینش اعضای هیئت علمی و نفوذ غیررسمی در داوری پایان‌نامه‌ها به رویه‌هایی رایج در برخی دانشگاه‌هاست (Kamali et al., 2022).

در پاسخ به این چالش‌ها، رهبری آموزشی به عنوان عاملی کلیدی مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس نظریه رهبری تحول‌آفرین (Bass, 1985)، رهبران آموزشی می‌توانند با ایجاد تغییرات پارادایمی، ترسیم چشم‌انداز الهام‌بخش، تحریک فکری پیروان و توجه به توسعه فردی، زمینه تحول در فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها را فراهم آورند. در محیط دانشگاهی، رهبر تحول‌آفرین می‌تواند با الگوسازی رفتاری و ترویج ارزش‌های اخلاقی و توانمندسازی اساتید و کارکنان از طریق تفویض اختیار و ایجاد فرصت‌های رشد، بازتعریف مأموریت دانشگاه بر پایه اصول شفافیت، پاسخگویی و عدالت آموزشی بستر لازم برای نهادینه‌سازی سلامت اداری-آموزشی را فراهم آورد (Bass & Riggio, 2006). مطالعات نشان می‌دهند رویکردهای مبتنی بر رهبری تحول‌آفرین در کشورهایی مانند فنلاند و سنگاپور توانسته‌اند به‌طور معناداری سلامت اداری-آموزشی را ارتقا دهند (UNESCO, 2023).

همچنین نظریه نهادی بر این اصل استوار است که سازمان‌ها تحت تأثیر فشارهای نهادی (اجباری، تقلیدی و هنجاری) قرار دارند که شکل‌دهنده ساختارها، فرآیندها و رفتارهای آنهاست. در نظام دانشگاهی، این فشارها می‌توانند شامل: قوانین و مقررات دولتی (فشار اجباری)، الگوگیری از دانشگاه‌های پیشرو جهانی (فشار تقلیدی) و انتظارات جامعه علمی و ارزش‌های حرفه‌ای (فشار هنجاری) باشند. رهبری آموزشی برای ایجاد تغییر پایدار، باید این فشارهای نهادی را تشخیص داده و راهبردهایی برای بازسازی نهادهای معیوب و ایجاد نهادهای سلامت‌محور طراحی کند (DiMaggio & Powell, 1983). با این حال، در ایران عواملی چون فقدان استقلال نهادی دانشگاه‌ها، فشارهای سیاسی بر انتصابات مدیریتی و ضعف سازوکارهای نظارتی مستقل، امکان تحقق کامل این نقش را محدود ساخته‌اند (Research Center of the Islamic Parliament Report, 2023).

مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی به ابعاد گوناگون فساد پرداخته‌اند (Ojaghi, 2011; Zamani et al., 2013; Abbasi et al., 2015; Mohammadian et al., 2020; Abedi Jafari & Hassanpour, 2020; Rasouli & Shahi, 2020; Salimi, 2021; Rezaei & Alavian, 2022) اما شکاف‌های پژوهشی مهمی همچنان باقی مانده است که از جمله می‌توان به:

- تمرکز اکثر پژوهش‌های داخلی بر ابعاد حقوقی و ساختاری کاهش سلامت اداری، آموزشی، غفلت از نقش تحولی رهبری آموزشی در تغییر پارادایم فرهنگی و تمرکز کمتر مطالعات موجود به نقش تعامل پیچیده بین عوامل نهادی (بر اساس نظریه نهادی) و کنشگری رهبری

تحول آفرین در بافت خاص دانشگاه‌های ایران و عدم ارائه الگوهای بومی و جامعی که با در نظر گرفتن ویژگی‌های منحصربه‌فرد نظام آموزش عالی ایران (از جمله تقابل ارزش‌های دینی با کارکردهای مدرن، فشارهای سیاسی-اقتصادی و چالش‌های مدیریتی) بتواند نقش راهبردی رهبری آموزشی را تبیین کند، اشاره کرد.

این پژوهش با اتکا به ترکیبی از چارچوب‌های نظری، در پی پر کردن شکاف‌های فوق است. بر اساس سنتز نظری انجام‌شده، مدل تحلیلی پژوهش بر این فرض استوار است که رهبری آموزشی تحول آفرین می‌تواند در تعامل با سازه‌های نهادی حاکم بر دانشگاه‌های ایران (شامل عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی)، به تغییر در سه سطح به هم‌پیوسته منجر شود:

- سطح هنجاری-ارزشی: نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی و تقویت فرهنگ سازمانی سلامت‌محور
- سطح ساختاری-مدیریتی: بازطراحی سازوکارهای شفاف، نظارت مستقل و سیستم‌های پاسخگو
- سطح عملیاتی-رفتاری: اجرای قوانین، برخورد عادلانه با تخلفات و توانمندسازی ذینفعان

این چارچوب ترکیبی که از تلفیق نظریه رهبری تحول آفرین و نظریه نهادی استخراج شده است، نشان می‌دهد که رهبری آموزشی برای اثرگذاری پایدار، باید همزمان در این سطوح سه‌گانه و با در نظر گرفتن فشارهای نهادی خاص بافت ایران اقدام کند.

با توجه به مسئله شناسایی شده، شکاف‌های پژوهشی و چارچوب نظری ارائه‌شده، هدف اصلی این پژوهش تبیین الگویی جامع و بومی برای ارتقای سلامت اداری-آموزشی در دانشگاه‌های ایران با محوریت نقش رهبری آموزشی است. این پژوهش در پی پاسخ به سوالات زیر است:

۱. مؤلفه‌ها، ابعاد و روابط ساختاری الگوی ارتقای سلامت اداری-آموزشی در نظام دانشگاهی ایران با محوریت نقش رهبری آموزشی چیست و چگونه می‌توان آن را تبیین کرد؟

۲. الگوی پیشنهادی ارتقای سلامت اداری-آموزشی در نظام دانشگاهی ایران از چه میزان اعتبار (روایی) و قابلیت اعتماد (پایایی) برخوردار است؟

در چارچوب روش‌شناختی این مطالعه، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در قالب یک پیشینه تحلیلی ارائه می‌گردد.

جدول (۱) اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۶	۱۰۰
	زن	۰	۰
	کل	۱۶	۱۰۰
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳	۱۸/۸
	دکتری	۱۳	۸۱/۳
	کل	۱۶	۱۰۰
نوع خبرگی	استاد دانشگاه	۶	۳۷/۵
	مدیران دانشگاه	۵	۳۱/۳
	کارشناس اخلاق حرفه‌ای	۳	۱۸/۸
	کارشناسان منابع انسانی	۲	۱۲/۵
	کل	۱۶	۱۰۰
سابقه کاری	بالای ۵ سال	۲	۱۲/۵
	بالای ۱۰ سال	۲	۱۲/۵
	بالای ۲۰ سال	۷	۴۳/۸
	بالای ۳۰ سال	۵	۱۳/۳
	کل	۱۶	۱۰۰

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و با اتکا به روش نظریه داده‌بنیاد (Grounded Theory) به صورت سیستماتیک (رویکرد اشتراوس و کوربین، ۲۰۱۵) به تبیین الگوی ارتقای سلامت اداری-آموزشی با محوریت رهبری آموزشی در دانشگاه‌های ایران انجام شد. انتخاب این چارچوب خاص، به دلیل هدف پژوهش (تولید نظریه‌ای زمینه‌محور) و سازگاری آن با فرآیند نظام‌مند کدگذاری در سه مرحله (باز، محوری و گزینشی) و نیز ترسیم مدل پارادایمی بود.

جامعه پژوهش و نمونه‌گیری: جامعه اولیه پژوهش شامل کلیه خبرگان و کنشگران کلیدی در حوزه مدیریت و سیاست‌گذاری آموزش عالی ایران بود که می‌توانستند در مورد پدیده سلامت اداری-آموزشی و نقش رهبری آموزشی اظهارنظر معتبری داشته باشند. این جامعه طیفی از گروه‌های ذیل را دربرمی‌گرفت:

- ۱) اساتید دانشگاه در رشته‌های مرتبط (مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی درسی، فلسفه تعلیم و تربیت).
- ۲) مدیران ارشد و میانی دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی (رؤسا، معاونان، مدیران گروه).
- ۳) کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه اخلاق حرفه‌ای در آموزش عالی.
- ۴) کارشناسان منابع انسانی و مدیران ستادی در آموزش عالی.

از بین این جامعه، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند نظری و با معیارهای حداقل ۱۰ سال سابقه مرتبط، دسترسی به اطلاعات کلیدی و شناخته‌شدن به عنوان صاحب‌نظر، ۱۶ نفر انتخاب شدند. نمونه‌گیری و انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که مصاحبه با فرد شانزدهم هیچ مضمون یا مقوله جدیدی به مدل در حال تکوین اضافه نکرد و پژوهشگر به این اطمینان رسید که چارچوب مفهومی به بلوغ و اشباع رسیده است.

ابزار و فرایند گردآوری داده‌ها: ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. یک راهنمای مصاحبه اولیه با سوالات باز حول چهار محور اصلی طراحی و پیش از شروع، با نظر دو تن از صاحب‌نظران مورد بازبینی قرار گرفت: ۱) مفهوم و مصادیق سلامت/آسیب اداری-آموزشی، ۲) چالش‌های پیش رو در دانشگاه‌های ایران، ۳) نقش، کارکردها و موانع رهبری آموزشی، و ۴) راهکارهای بومی ارتقا. طول هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. کلیه مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه و با ضمانت محرمانگی ضبط و سپس برای تحلیل، پیاده‌سازی شدند.

تحلیل داده‌ها: تحلیل داده‌ها مطابق با مراحل سه‌گانه نظریه داده‌بنیاد سیستماتیک و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2020 انجام شد:

- ۱) کدگذاری باز: در این مرحله، متن مصاحبه‌ها به دقت مطالعه و مفاهیم اولیه استخراج شد. برای مثال، عبارت مصاحبه‌شونده شماره ۱: «ضروری است که با همکاری اساتید، کارکنان، دانشجویان... یک منشور اخلاقی جامع تدوین شود... تا ضمانت اجرایی داشته باشد» به کد باز «تدوین منشور اخلاقی با مشارکت ذینفعان و ضمانت اجرای حقوقی» تبدیل شد. به همین ترتیب، برای عبارت «ایجاد فرهنگ صداقت و شفافیت در رفتارهای سازمانی، از سطح کارکنان تا مدیریت ارشد» کدهای «ایجاد صداقت رفتاری در کارکنان» و «ایجاد صداقت رفتاری در روسای دانشگاه» استخراج گردید.
- ۲) کدگذاری محوری: در این مرحله، کدهای باز مشابه در قالب مقوله‌های انتزاعی‌تر دسته‌بندی شدند. برای مثال، کدهای باز مرتبط با «تدوین منشور اخلاقی»، «نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی»، «تقویت باورهای دینی» و «ایجاد صداقت رفتاری» تحت مقوله محوری «بعد اخلاقی-تربیتی» قرار گرفتند.
- ۳) کدگذاری انتخابی: در نهایت، مقوله‌های محوری حول یک مقوله هسته (ارتقای سلامت اداری-آموزشی با محوریت رهبری آموزشی) سازماندهی و روابط بین آن‌ها در قالب یک مدل پارادایمی ترسیم شد. مدل نهایی در چهار لایه اصلی ارائه گردید. اعتباربخشی و پایایی: برای افزایش اعتبار درونی پژوهش، از بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان (Member Check) استفاده شد، به طوری که خلاصه‌یافته‌ها برای تعدادی از مصاحبه‌شوندگان ارسال و نظرات آن‌ها اعمال گردید. همچنین، برای ارزیابی پایایی کدگذاری، از

روش توافق درون کدگذاری (Intra-coder Agreement) استفاده شد. به این صورت که نویسنده پس از فاصله دو هفته، مجدداً ۲۰٪ از مصاحبه‌ها را کدگذاری کرد و ضریب توافق کاپا ۰.۸۲ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است. روایی محتوایی مقوله‌ها نیز با شاخص‌های CVR و CVI و بر اساس نظر خبرگانی که در مصاحبه شرکت داشتند، مورد تأیید قرار گرفت (جدول ۳).

یافته‌ها

یافته‌های این مطالعه در بخش تحلیل کیفی و تدوین مدل، منجر به شناسایی ۴ بُعد (مؤلفه اصلی) و ۱۰ مفهوم (مؤلفه فرعی) در قالب پارادایم ارتقای سلامت اداری-آموزشی شد.

جدول (۲): ابعاد و مولفه‌های مدل پژوهش

پارادایم	ابعاد (مؤلفه اصلی)	مفاهیم (مؤلفه فرعی)
ارتقای سلامت اداری-آموزشی	لایه کنترل هنجارهای ارزشی	بعد اخلاقی- تربیتی
		بعد حمایتی
	لایه کنترل سازمانی	عوامل درون سازمانی
		عوامل برون سازمانی
	لایه اقدامات عملی	بعد ظرفیتی- آموزشی
		بعد اجتماعی- فرهنگی
		بعد قانونی
	لایه راهبردهای خاص	بعد فرهنگی- آموزشی
		بعد سازمانی- نهادی
		بعد قانونی- راهبردی

-روایی پژوهش کیفی

از روش‌های بازبینی توسط همکاران و بررسی توسط اعضاء (مشارکت کنندگان) برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، استفاده شده است. برای سنجیدن روایی محتوا (CVR)، دو پرسشنامه بین ۱۶ نفر از خبرگان بر اساس طیف لیکرت تقسیم شد و خبرگان بر اساس طیف لیکرت سه تایی «ضروری است»، «مفید ولی غیر ضروری» و «غیر ضروری» به مولفه‌های بدست آمده نمره دادند. همچنین برای محاسبه CVI از روش والتز و باسل یک پرسشنامه چهارتایی «مربوط نیست»، «نسبتاً مربوط است»، «مربوط است» و «کاملاً مربوط است» توزیع شد که نتایج در جدول (۳) ارائه گردیده‌اند:

مقدار مجاز برای شاخص CVR بر اساس جدول لاشه: ۴۹٪ و مقادیر مجاز برای شاخص CVI: ۷۹٪ می‌باشد.

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین} - \text{تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند}}{2}$$

$$CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتیم نمره 3 و 4 داده اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}}$$

در جدول (۳) مقادیر محاسبه شده برای شاخص‌های CVI و CVR گزارش شده است.

جدول (۳): روایی محتوایی کدهای کیفی (نسبت و شاخص روایی محتوایی)

مولفه‌ها	ابعاد	شاخص روایی محتوایی (CVR)	نسبت روایی محتوایی (CVI)
ارتقای سلامت اداری-آموزشی	لایه کنترل هنجارهای ارزشی	.۶۳	.۸۱
	لایه کنترل سازمانی	.۶۴	.۹۳
	لایه اقدامات عملی	.۷۶	.۸۷
	لایه راهبردهای خاص	.۸۴	.۹۰

با توجه به جدول (۳) مقادیر شاخص ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) که همگی بالاتر از ۴۹ درصد هستند و مقادیر شاخص روایی محتوایی (CVI) همگی بالاتر از ۷۹ درصد هستند، در نتیجه تمامی متغیرها از نسبت روایی محتوایی و شاخص روایی محتوایی مناسبی برخوردار هستند و تعاریف عملیاتی با محتوای سوالات آنها مرتبط می‌باشند.

- پایایی پژوهش کیفی

پایایی به سازگاری یافته‌های تحقیق اطلاق می‌گردد. در تحقیق کنونی برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بازآزمون (Re-Test Reliability) استفاده شده است. در پایایی بازآزمون میزان پایایی بایستی بیشتر از ۶۰ درصد باشد تا قابل اعتماد باشد، در پژوهش حاضر همانگونه که مشاهده می‌شود، میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، لذا قابلیت اعتماد کدگذاری‌های مصاحبه‌های این پژوهش مورد تایید است.

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات } 2 \times}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول (۴): پایایی کدهای کیفی

ردیف	کد مصاحبه شونده	مجموع کدها در دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموفق	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۲م	۱۰	۴	۲	.۸۰
۲	۵م	۱۲	۵	۲	.۸۳
۳	۱۳م	۷	۳	۱	.۸۵
	مجموع	۲۹	۱۲	۷۵	.۸۲

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{2 \times 12}{29} \times 100\% = 82\%$$

- فرآیند کدگذاری و نمونه‌های عینی

تحلیل داده‌های کیفی بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. برای شفافیت فرآیند، نمونه‌هایی از استخراج کدها از متن مصاحبه‌ها در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول (۵): نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری: از نقل قول تا مقوله محوری

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	نقل قول مستقیم از مصاحبه	کدای باز استخراج‌شده	مقوله محوری	لایه مدل
۱	۱م	«ضروری است که با همکاری اساتید، کارکنان، دانشجویان و سایر ذینفعان، یک منشور اخلاقی جامع تدوین شود. این منشور باید از طریق سازوکارهای حقوقی و نظارتی به مرحله اجرا درآید تا ضمانت اجرایی داشته باشد.»	تدوین منشور اخلاقی با مشارکت ذینفعان؛ ضمانت اجرای حقوقی	بعد اخلاقی- تربیتی	لایه کنترل هنجارهای ارزشی
۲	۲م	«برای احیای مسئولیت‌پذیری باید یک "انقلاب فرهنگی آکادمیک" را برنامه‌ریزی کنیم... ایجاد "باشگاه اساتید برتر" با مزایای ویژه و اجرای "طرح استاد-مربی" برای انتقال تجربیات.»	برنامه‌ریزی تحول فرهنگی؛ ایجاد نظام تشویقی برای اساتید	بعد اخلاقی- تربیتی	لایه کنترل هنجارهای ارزشی
۳	۳م	«حمایت از افشاگران یک اصل کلیدی است. اگر افراد بدانند که در صورت گزارش فساد، از آن‌ها حمایت می‌شود و با تبعیض مواجه نمی‌شوند، تشویق می‌شوند که موارد تخلف را گزارش دهند.»	حمایت از افشاگران؛ ایجاد امنیت برای گزارش‌دهی	بعد حمایتی	لایه کنترل هنجارهای ارزشی
۴	۴م	«نظارت دقیق بر اجرای قانون در دانشگاه‌ها از طریق سازوکارهای مشخصی انجام می‌پذیرد. ارتقای شفافیت از طریق انتشار عمومی گزارش‌های مالی ضروری است.»	نظارت دقیق بر اجرای قانون؛ انتشار عمومی گزارش‌های مالی	عوامل درون‌سازمانی	لایه کنترل سازمانی
۵	۵م	«آموزش مستمر درباره فساد و پیامدهای آن، یکی از مؤثرترین روش‌های پیشگیری است. دوره‌ها باید شامل مباحثی مانند انواع فساد، قوانین مرتبط، و راه‌های گزارش‌دهی باشند تا حساسیت افراد افزایش یابد.»	تعیین دوره‌های آموزشی در خصوص فساد؛ آموزش پیامدها و راه‌های گزارش‌دهی	بعد ظرفیتی- آموزشی	لایه اقدامات عملی
۶	۶م	«برخورد قاطع و بدون اغماض با متخلفان، اثر بازدارنده قوی دارد. این برخوردها باید به صورت عادلانه و بر اساس قانون انجام شود.»	برخورد جدی و قاطع با متخلفان؛ عادلانه بودن مجازات‌ها	بعد قانونی	لایه اقدامات عملی
۷	۷م	«طراحی یک سامانه شفاف و هوشمند برای رصد منابع مالی و غیرمالی اختصاص یافته به آموزش، مبتنی بر فناوری‌هایی مانند بلاکچین، امکان ردیابی دقیق و جلوگیری از سوءاستفاده را فراهم می‌کند.»	تعریف سامانه دقیق ردگیری منابع؛ استفاده از فناوری بلاکچین	بعد فرهنگی- آموزشی	لایه راهبردهای خاص
۸	۸م	«تعریف کرسی‌های درسی درباره فساد در تمام مقاطع تحصیلی یک اقدام پیشگیرانه هوشمندانه است. دانشجویان باید از همان ابتدا با پیامدهای فساد و اهمیت اخلاق حرفه‌ای آشنا شوند.»	تعریف کرسی‌های درسی در خصوص فساد؛ آموزش پایه اخلاق حرفه‌ای	بعد قانونی- راهبردی	لایه راهبردهای خاص

-تبیین لایه‌های مدل مبتنی بر داده‌های مصاحبه

مدل نهایی که در شکل (۱) ترسیم شده است، در چهار لایه اصلی سازمان یافته که هر یک با شواهد مستقیم از مصاحبه‌ها پشتیبانی

می‌شود.

الف) لایه کنترل هنجارهای ارزشی

این لایه به عنوان بنیان فرهنگی-اخلاقی مدل، بر ضرورت تحول در باورها و ارزش‌های افراد تأکید دارد. مصاحبه‌شوندگان به‌طور مکرر بر این نکته تأکید کردند که بدون تغییر نگرش، اقدامات ساختاری اثر پایدار نخواهند داشت.

- بعد اخلاقی-تربیتی: این بعد بر نهادینه‌سازی فعالانه ارزش‌ها تمرکز دارد. به عنوان مثال، مصاحبه‌شونده (م) ۱ خاطرنشان کرد: «ارزش‌هایی مانند انصاف، مسئولیت‌پذیری و احترام متقابل باید در برنامه‌های درسی و شیوه‌های تدریس گنجانده شود». (کد: نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی). همچنین، مصاحبه‌شونده (م) ۱۰ اظهار داشت: «الگوسازی رفتارهای صادقانه توسط مدیران ارشد و سیستم پاداش مبتنی بر صداقت، می‌تواند رفتارهای اخلاقی را در سطوح مختلف سازمان نهادینه کند». (کد: ایجاد صداقت رفتاری در روسا و کارکنان).
- بعد حمایتی: این بعد به ایجاد بستر امن و مشوق برای رفتارهای اخلاقی می‌پردازد. مصاحبه‌شونده م ۳ به وضوح بیان کرد: «حمایت از افشاگران یک اصل کلیدی است... اگر افراد بدانند که در صورت گزارش فساد، از آن‌ها حمایت می‌شود، تشویق می‌شوند که موارد تخلف را گزارش دهند». (کد: حمایت از افشاگران). این گزاره، اهمیت ایجاد سیستم‌های حفاظتی را به عنوان جزء لاینفک سلامت اداری نشان می‌دهد.

ب) لایه کنترل سازمانی

این لایه چارچوب ساختاری و محیطی را نشان می‌دهد که رهبری آموزشی باید در درون آن عمل کند.

- عوامل درون‌سازمانی: این عوامل به سازوکارها و فرهنگ درون دانشگاه اشاره دارد. مصاحبه‌شونده م ۴ بر شفاف‌سازی فرآیندها تأکید کرد: «ارتقای شفافیت و پاسخگویی در سازمان از طریق انتشار عمومی گزارش‌های مالی... طراحی سادگی و شفافیت سیستم اتوماسیون دانشگاهی برای کلیه دانشجویان که تمام فرآیندها را قابل ردیابی کند». (کد: ارتقای شفافیت و پاسخگویی؛ سادگی سیستم اتوماسیون). همچنین، انتصابات مبتنی بر شایستگی به‌عنوان یک عامل کلیدی درون‌سازمانی مطرح شد. م ۱۱: «انتصاب روسا بر اساس شایستگی بایستی صورت گیرد نه با زد و بند و پارتیبازی».
- عوامل برون‌سازمانی: این عوامل شامل فشارها و قوانین خارج از دانشگاه است. مصاحبه‌شونده م ۱۳ به یک چالش ساختاری مهم اشاره کرد: «کاهش نفوذ سیاسی و اقتصادی در انتصابات مدیریتی... مهمترین عامل تضعیف استقلال دانشگاه‌هاست». (کد: کاهش نفوذ سیاسی و اقتصادی). این بیان نشان می‌دهد که رهبری آموزشی باید برای تأثیرگذاری، با این فشارهای برون‌سازمانی نیز تعامل استراتژیک داشته باشد.

ج) لایه اقدامات عملی

این لایه شامل راهکارهای عینی و اجرایی است که مستقیماً از گفتار خبرگان استخراج شده است.

- بعد ظرفیتی-آموزشی: این بعد بر توانمندسازی سیستماتیک تأکید دارد. مصاحبه‌شونده (م) ۵ به روشنی بیان کرد: «آموزش مستمر درباره فساد و پیامدهای آن، یکی از مؤثرترین روش‌های پیشگیری است... دوره‌ها باید شامل مباحثی مانند انواع فساد، قوانین مرتبط، و راه‌های گزارش‌دهی باشند». (کد: تعیین دوره‌های آموزشی در خصوص فساد).
- بعد قانونی: این بعد بر اجرای قاطع و عادلانه قوانین تمرکز دارد. مصاحبه‌شونده (م) ۶ تأکید کرد: «برخورد قاطع و بدون اغماض با متخلفان، اثر بازدارنده قوی دارد». (کد: برخورد جدی با تخلفات). همچنین، مصاحبه‌شونده (م) ۱۵ به رفع خلاءهای قانونی اشاره نمود: «بسیاری از مشکلات فعلی ناشی از نقص در قوانین یا عدم شفافیت در متن قوانین است که باید به صورت بنیادی مورد بازنگری قرار گیرد».

د) لایه راهبردهای خاص

این لایه، راهبردهای بلندمدت و ترکیبی را برای نهادینه‌سازی سلامت اداری-آموزشی ارائه می‌دهد.

- بعد فرهنگی-آموزشی: این بعد شامل راهبردهای مبتنی بر تغییر نگرش از طریق ابزارهای فرهنگی است. مصاحبه‌شونده (م) ۹ بیان کرد: «ترویج گفت‌وگو و صداقت و مسئولیت‌پذیری از طریق کمپین‌های فرهنگی... با استفاده از ابزارهای ارتباطی مانند کارگاه‌ها، سخنرانی‌ها و محتوای رسانه‌ای، نگرش‌ها و هنجارهای اجتماعی را اصلاح می‌کنند».

- بعد قانونی-راهبردی: این بعد بر تغییرات کلان در سیاست‌گذاری و قوانین متمرکز است. مصاحبه‌شونده (۸م) یک راهبرد نوآورانه پیشنهاد داد: «تعریف کرسی‌های درسی درباره فساد در تمام مقاطع تحصیلی... بر اساس چارچوب آموزش ضدفساد یونسکو، تدریس مفاهیمی مانند اخلاق حرفه‌ای و حقوق عمومی از مقطع کارشناسی تا دکتری، باعث افزایش آگاهی و مقاومت در برابر فساد می‌شود».

-تحلیل داده‌های کیفی

در مرحله نخست، با مطالعه عمیق و تدقیق در کدهای آزاد، کدهای مرتبط و مشابه در قالب مقوله‌های گسترده‌تر دسته‌بندی شدند. بر این اساس، کدگذاری محوری صورت پذیرفت که مهم‌ترین دسته‌بندی‌های حاصل از آن به شرح زیر می‌باشد:

در جدول (۶) که از خروجی نرم‌افزار MAXQDA2020 استخراج شده است، کدهای مربوط به ارتقای سلامت اداری-آموزشی با محوریت نقش رهبری آموزشی مشخص شده‌اند.

الف) بعد اخلاقی- تربیتی (ب) بعد حمایتی (پ) عوامل درون سازمانی (ت) عوامل برون سازمانی (ث) بعد ظرفیتی- آموزشی (ج) بعد اجتماعی- فرهنگی (خ) بعد قانونی (د) بعد فرهنگی- آموزشی (ر) بعد سازمانی- نهادی (ز) بعد قانونی- راهبردی

تحلیل کدهای محوری استخراج شده نشان می‌دهد که این کدها در چهار لایه کلیدی (لایه کنترل هنجارهای ارزشی، لایه کنترل سازمانی، لایه اقدامات عملی، لایه راهبردهای خاص) قابل دسته‌بندی هستند.

جدول (۶): نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای ارتقای سلامت اداری- آموزشی

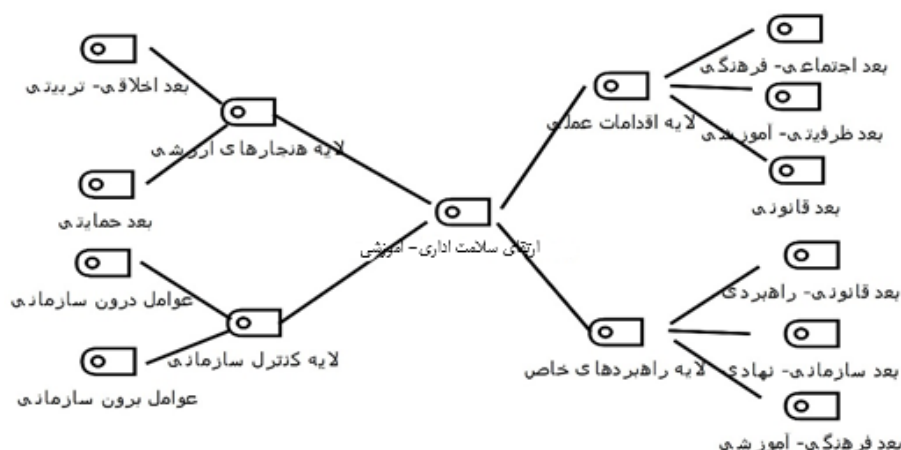
محور	ابعاد	مفاهیم (مقوله)	شاخص
مولفه‌های ارتقای سلامت اداری- آموزشی	لایه کنترل هنجارهای ارزشی	بعد اخلاقی- تربیتی (M-E D)	شایسته سالاری (توسعه منابع انسانی مبتنی بر اخلاق) در دانشگاه‌ها
			تدوین منشور اخلاقی با مشارکت ذینفعان و اجرای آن از طریق سازوکارهای حقوقی
			ایجاد صداقت‌های رفتاری در بین کارکنان
			ایجاد صداقت‌های رفتاری در بین روسای دانشگاه‌ها
			نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی در نظام آموزشی
			زدودن بی‌تفاوتی نسبت به علم آموزی نسل آینده در بین اساتید
			ایجاد و تقویت درک کامل از زمینه اجتماعی بین منابع انسانی دانشگاه
	بعد حمایتی (SD)	لایه کنترل هنجارهای ارزشی	اطلاع رسانی دقیق و مستمر به کارکنان در خصوص قوانین و رویه‌های جدید تصویب شده
			تدوین نظام حقوقی موثر
			دادن مسئولیت به کارمندان باتقوا در دانشگاه
			حمایت از اساتید متعهد و متخصص
			جامعه پذیری درست و هدفمند در دانشگاه‌ها
			ایجاد ساختار سازمانی آموزش مشارکت محور از طریق اساتید نخبه
			دانشگاهی در خصوص بکارگیری دانش به روز جهانی در تعلیم
عوامل درون سازمانی (IF)	لایه کنترل سازمانی	توسعه سطح فرهنگ سازمان با نگرش توسعه علمی	
		تبلیغات و ارتقای آگاهی‌ها در زمینه دانش فساد آموزشی در بین کارکنان سازمان	
		حمایت از افشاگران	
		عدم تبعیض جنسیتی	
		ایجاد سامانه‌های الکترونیک برای کاهش تعاملات انسانی مستعد فساد	
		تعهد روسای دانشگاه‌ها به و پرهیز از پارتیبازی	
		نظارت دقیق بر اجرای قانون در دانشگاه‌ها	
تقویت مهارت علمی مسئولان دانشگاه‌ها در خصوص مقابله با فساد			
بررسی قضایی تصمیمات اداری			
انتصاب روسا و معاونین بر اساس شایستگی و صلاحیت			

جانشین پروری در سازمان بر اساس رویکرد شایستگی			
تعیین مجموعه ای از الزامات و کدهای اخلاقی			
دادن دستمزد و حقوق متناسب با نرخ تورم			
ارتقای شفافیت و پاسخگویی در سازمان			
سادگی و شفافیت سیستم اتوماسیون دانشگاهی برای کلیه دانشجویان	عوامل برون سازمانی (EF)		
بازرسی و کنترل توسط بازرسان ویژه منتصبه از سمت وزارت علوم			
آشکار بودن مبنای تصمیمات سازمانی از طریق تصویب قانون			
آشکار بودن سازوکار حاکم بر توزیع قدرت و درآمد در سازمان			
کنترل قدرت و سوء استفاده فراقانونی مدیران دانشگاه ها	بعد ظرفیتی-آموزشی (Ed)		
تعیین دوره های آموزشی در خصوص فساد به کارکنان و مدیران دانشگاه			
الزام به آموزش همگانی قانون از طریق ظرفیت اساتید دانشگاهی			
آموزش هنجارهای دینی و رسمی کشور در دانشگاه			
استفاده از شیوه‌های نوین در علم آموزی			
حکمرانی الکترونیک در سیستم دانشگاهی			
بکارگیری متخصصین و متعهدین به‌عنوان اعضای هیئت علمی			
ایجاد نظام بازخوردگیری در سیستم آموزشی			
طراحی پلتفرم‌های دیجیتال برای افزایش فساد بدون ترس از تبعات			
بهره گیری از آموزش‌های مرتبط با صنعت و جامعه			
تحقق عدم تبعیض در بین نیروهای سازمان	بعد اجتماعی- فرهنگی S-Cd		لایه اقدامات عملی
افزایش زمینه مشارکت کارکنان در امور و تصمیمات اتخاذ شده			
پاسخگویی در قبال خدمات ارائه شده به دانشجویان			
برگزاری دوره‌هایی برای اساتید و دانشجویان با محوریت ارزش‌های اسلامی و علمی	بعد قانونی (Ld)		
اعمال اقدام قانونی برای عدم اجرای قوانین مصوب شده در آموزش			
ایجاد هماهنگی بین دانشگاهی در جهت اقدامات در خصوص بخشنامه‌های صادر شده			
ایجاد جدول مقایسه عملکرد برای تمامی دانشگاه‌ها			
رصد رفتارهای روسا و مسئولین دانشگاه ها			
تعیین ضوابط و قوانین محکم برای شفافیت در سیستم آموزشی			
حذف سلیقه‌بازی مسئولین دانشگاه ها در خصوص نحوه آموزش			
روان سازی نظام آموزشی در جهت تسهیل در فرایند آموزش عالی			
برخورد جدی با تخلفات صورت گرفته			
ابطال مقررات و بخشنامه‌های زائد			
تعیین شهریه های متناسب	بعد فرهنگی- آموزشی (C-E d)		لایه راهبردهای خاص
تدوین سند بالادستی ویژه ارتقای سلامت اداری- آموزشی			
ایجاد نهادهای نظارتی دانشجویی برای گزارش تخلفات			
کاهش نفوذ سیاسی و اقتصادی در انتصابات مدیریتی			
تعریف سامانه دقیق برای ردگیری منابع تخصیص داده شده به امر ارتقای سطح آموزش			
ایجاد انگیزه رقابت علمی در بین دانشجویان			
برنامه اعطای گواهی درستکاری به مسئولین و کارکنان دانشگاه ها			
ترویج گفت‌وگو و صداقت و مسئولیت‌پذیری از طریق کمپین‌های فرهنگی			
ایجاد روحیه بین دانشجویان به عنوان آینده سازان کشور در خصوص مبارزه با فساد			
استفاده از نظام آموزشی موثر و متناسب با فرهنگ کشور			
چرخشی کردن پست‌های آموزشی در دانشگاه ها	بعد سازمانی- نهادی (Od)		
تشکیل کمیته نظارت بر سلامت اداری دانشگاه‌ها با هدف حل ضعف‌های			

مدیریت	بعد قانونی-راهبردی (LD)		
بهره‌گیری از خودکنترلی سازمانی			
استفاده از مدل‌ها و الگوهای بین‌المللی جدید در امر آموزش			
نظارت و کنترل مداوم			
تعریف کرسی‌های درسی در خصوص فساد در تمام مقاطع تحصیلی			
انتشار عمومی اطلاعات در خصوص شفافیت در انتصابات اساتید و تخصیص بودجه پژوهشی			
رفع خلاءهای قانونی موجود در قوانین تصویب شده آموزشی			
تعیین جریمه‌های سنگین برای متخلفان (مانند محرومیت از ارتقای علمی)			

مدل نهایی

مدل پارادایمی نهایی (شکل ۱) که از تحلیل داده‌ها حاصل شد، نشان می‌دهد ارتقای سلامت اداری-آموزشی به عنوان مقوله هسته، در تعامل پویا با چهار لایه فوق قرار دارد. (کنترل هنجارهای ارزشی، لایه کنترل سازمانی، اقدامات عملی و راهبردهای خاص) در قالب این مدل با یکدیگر مرتبط هستند. نقش رهبری آموزشی تحول‌آفرین در این مدل، ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین این لایه‌ها و هدایت سیستم از شرایط موجود به سمت پیامدهای مطلوب است.



شکل (۱): مدل کیفی ارتقای سلامت اداری-آموزشی در نظام دانشگاهی (منبع: محقق ساخته)

نتایج مدل پارادایمی ارتقای سلامت اداری-آموزشی در نظام دانشگاهی ایران با محوریت رهبری آموزشی در شکل ۱ نشان می‌دهد که این مدل در چهار بُعد اصلی سازمان یافته است:

بعد لایه کنترل هنجارهای ارزشی شامل (بعد اخلاقی-تربیتی، بعد حمایتی)، بعد لایه کنترل سازمانی شامل (عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی)، بعد لایه اقدامات عملی شامل (بعد ظرفیتی-آموزشی، بعد اجتماعی-فرهنگی، بعد قانونی)، بعد لایه راهبردهای خاص شامل (فرهنگی-آموزشی، سازمانی-نهادی، قانونی-راهبردی) می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی ارتقای سلامت اداری-آموزشی در نظام دانشگاهی ایران انجام شد. یافته‌ها نشان داد که این پدیده، چندبعدی، سیستمی و وابسته به بستر است و نیازمند رویکردی یکپارچه است. مدل ارائه‌شده در چهار لایه هنجارهای ارزشی، سازمانی، اقدامات عملی و راهبردهای خاص، نشان می‌دهد که رهبری آموزشی برای اثرگذاری، باید همزمان در این سطوح مختلف اقدام کند.

در تطبیق با چارچوب نظری، می‌توان گفت لایه هنجارهای ارزشی با کارکرد «ترغیب ذهنی» و «انگیزش الهام‌بخش» رهبری تحول‌آفرین همسوست. رهبر آموزشی با ترویج گفتمان اخلاقی و حمایت از ارزش‌ها، می‌تواند زمینه تغییر نگرش را فراهم کند. لایه سازمانی بازتاب‌دهنده فشارهای نهادی (هم درون‌سازمانی و هم برون‌سازمانی) است که رهبر باید آن‌ها را مدیریت کند. اقداماتی چون «شفاف‌سازی فرآیندها» و «مقاومت در برابر نفوذ سیاسی» نمونه‌ای از این مدیریت نهادی است. لایه‌های اقدامات عملی و راهبردهای خاص نیز، راهکارهای تحریک فکری و توجه فردی رهبر تحول‌آفرین را برای ایجاد تغییر در رویه‌ها و ساختارها نشان می‌دهند.

مؤلفه‌های الگو در ۱۰ مقوله محوری و در چهار لایه ارائه شد. روابط ساختاری حاکی از آن است که لایه هنجارهای ارزشی به‌عنوان بستر و جهت‌دهنده، لایه سازمانی به‌عنوان چارچوب محدودکننده یا تسهیل‌گر، لایه اقدامات عملی به‌عنوان ابزارهای اجرایی و لایه راهبردهای خاص به‌عنوان عوامل یکپارچه‌کننده و نهادینه‌ساز عمل می‌کنند. نقش رهبری آموزشی، هماهنگی، اولویت‌بندی و ایجاد هم‌جهتی بین این لایه‌هاست.

صرف مبارزه با فساد نمی‌تواند در ریشه‌کنی این معضل راهگشا باشد، زیرا روزه‌ها و خلاءها و گلوگاه‌هایی که در تمامی سازمان‌ها وجود دارد خود عامل وسوسه هر فردی در هر جایگاه و پستی می‌تواند باشد. لذا در این پژوهش در خصوص ارتقای سلامت اداری-آموزشی سعی گردید، تا متناسب با فرهنگ و ساختار کشور مؤلفه‌ها شناسایی و مفاهیم ارائه گردد. در این راستا عوامل زیر شناسایی شدند:

- لایه کنترل هنجارهای ارزشی شامل بعد اخلاقی- تربیتی و بعد حمایتی.
- لایه کنترل سازمانی شامل عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی.
- لایه اقدامات عملی شامل بعد ظرفیتی-آموزشی، بعد اجتماعی- فرهنگی و بعد قانونی.
- لایه راهبردهای خاص شامل فرهنگی- آموزشی، سازمانی- نهادی و قانونی- راهبردی.

در بحث ارتقای سلامت یک لایه قانون و یک لایه نظام کنترل مطرح است. نظام کنترل شامل نظام تربیتی و نظام فرهنگی می‌شود. افراد جامعه یکی از مهمترین مباحث در حوزه کنترل سازمانی می‌باشند. بحث فرد، اخلاق فردی، فطریات فردی و هنجارهای اجتماعی درونی شده فرد در پیشگیری از فساد در سازمان مهم می‌باشد. در تمامی جوامع سعی بر این است که ارزش‌ها را بین افراد جامعه درونی‌سازی کنند، تا به لحاظ اخلاقی ملکه اخلاقی شود. درونی‌سازی هنجارهای ارزشی شامل تربیت خانوادگی صحیح و آموزش (که ابتدا به ساکن از خانواده شروع می‌شود و توسط نهادهای فرهنگی و نهاد رسمی همانند آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها ادامه پیدا می‌کند) است.

بر این اساس، شاخص‌های عملیاتی متعددی در این پژوهش شناسایی شد که به‌طور خلاصه شامل موارد زیر می‌گردد: شایسته‌سالاری، بکارگیری نیروهای انسانی اخلاقی، ایجاد صداقت‌های رفتاری، نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی در نظام آموزشی، زدودن بی‌تفاوتی نسبت به علم‌آموزی نسل آینده در بین اساتید، تقویت باورها و اعتقادات دینی، اطلاع‌رسانی دقیق و مستمر در خصوص قوانین، تدوین نظام حقوقی مؤثر، دادن مسئولیت به کارمندان باتقوا، حمایت از اساتید متعهد و متخصص، جامعه‌پذیری درست و هدفمند، ایجاد ساختار سازمانی آموزش- مشارکت محور، توسعه سطح فرهنگ سازمانی با نگرش توسعه علمی، تبلیغات و ارتقای آگاهی‌ها در زمینه دانش فساد آموزشی، سلامت عوامل اجرایی، توسعه جهان‌بینی افراد سازمان، ایجاد سامانه‌های الکترونیک برای کاهش تعاملات انسانی مستعد فساد، طراحی پلتفرم‌های دیجیتال برای افشای فساد، انتشار عمومی اطلاعات در خصوص شفافیت در انتصابات و تخصیص بودجه، برگزاری دوره‌هایی با محوریت ارزش‌های اسلامی و علمی، ترویج گفتمان صداقت و مسئولیت‌پذیری از طریق کمپین‌های فرهنگی، ایجاد نهادهای نظارتی دانشجویی، تعهد روسای دانشگاه‌ها به شفافیت و پرهیز از پارتی‌بازی، تدوین منشور اخلاقی با مشارکت ذینفعان، حمایت از افشاگران، بازرسی‌های دوره‌ای مستقل، تعیین جریمه‌های سنگین برای متخلفان، کاهش نفوذ سیاسی و اقتصادی در انتصابات، نظارت دقیق بر اجرای قانون، تقویت مهارت علمی مسئولان در مقابله با فساد، بررسی قضایی تصمیمات اداری، انتصاب بر اساس شایستگی و صلاحیت، جان‌نشین‌پروری مبتنی بر شایستگی، تعیین الزامات و کدهای اخلاقی، تعدیل دستمزدها متناسب با تورم، ارتقای شفافیت و پاسخگویی، ساده‌سازی و شفافیت سیستم اتوماسیون، بازرسی توسط بازرسان ویژه وزارت علوم، شفاف‌سازی مبنای تصمیمات سازمانی از طریق قانون، شفاف‌سازی سازوکار توزیع قدرت و درآمد، کنترل سوء استفاده فراقانونی مدیران، تعیین دوره‌های آموزشی در خصوص فساد، الزام به آموزش همگانی قانون،

آموزش هنجارهای دینی و رسمی، استفاده از شیوه‌های نوین علم‌آموزی، حکمرانی الکترونیک، بکارگیری اعضای هیئت علمی متخصص و متعهد، ایجاد نظام بازخوردگیری، تحقق عدم تبعیض، افزایش زمینه مشارکت کارکنان در تصمیمات، پاسخگویی در قبال خدمات به دانشجویان، اعمال اقدام قانونی برای عدم اجرای قوانین مصوب، ایجاد هماهنگی بین‌دانشگاهی در اجرای بخشنامه‌ها، ایجاد جدول مقایسه عملکرد دانشگاه‌ها، رصد رفتارهای روسا و مسئولین، تعیین ضوابط محکم برای شفافیت، حذف سلیقه‌بازی در نحوه آموزش، روان‌سازی نظام آموزشی، برخورد جدی با تخلفات، ابطال مقررات زائد، تدوین سند بالادستی ویژه ارتقای سلامت اداری-آموزشی، تعریف سامانه دقیق ردگیری منابع، ایجاد انگیزه رقابت علمی در بین دانشجویان، برنامه اعطای گواهی درستی، جنبش نرم‌افزاری، ایجاد روحیه مبارزه با فساد در دانشجویان، استفاده از نظام آموزشی متناسب با فرهنگ، چرخشی کردن پست‌های آموزشی، تشکیل کمیته نظارت بر سلامت اداری، بهره‌گیری از خودکنترلی سازمانی، استفاده از مدل‌ها و الگوهای بین‌المللی جدید، نظارت و کنترل مداوم، تعریف کرسی‌های درسی در خصوص فساد در تمام مقاطع و رفع خلاءهای قانونی.

نتیجه‌گیری کلی از این شاخص‌ها آن است که برای پیشگیری از فساد آموزشی در نظام دانشگاهی ایران با محوریت رهبری آموزشی، باید عواملی همچون رشد ارزش‌های اخلاقی در بین منابع انسانی، زدودن بی‌تفاوتی نسبت به علم‌آموزی نسل آینده در بین اساتید، ایجاد گروه‌های خودمدیر در دانشگاه‌ها برای پیشگیری از فساد، انتصاب روسا و معاونین بر اساس شایستگی و صلاحیت، تعیین دوره‌های آموزشی در خصوص فساد، حکمرانی الکترونیک، ایجاد نظام بازخوردگیری، پاسخگویی در قبال خدمات به دانشجویان، استفاده از ظرفیت‌های ارزشی، استفاده از مدل‌ها و الگوهای بین‌المللی جدید و تعریف کرسی‌های درسی در خصوص فساد، در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی عالی احیا و تقویت گردند.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش و مدل چهارلایه‌ای ارتقای سلامت اداری-آموزشی، پیشنهاد‌های کاربردی ذیل در راستای تحقق هر یک از لایه‌ها ارائه می‌گردد:

۱) پیشنهاد‌های مرتبط با لایه هنجارهای ارزشی (بعد اخلاقی-تربیتی و حمایتی)

این پیشنهادها معطوف به نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی و ایجاد بسترهای فرهنگی-حمایتی در دانشگاه‌هاست.

۱-۱- تحول در برنامه‌های آموزش اخلاقی

- طراحی و اجرای درس اجباری ۲ واحدی "اخلاق در آموزش و پژوهش" برای تمامی مقاطع تحصیلی (متناسب با بعد اخلاقی-تربیتی)

- برگزاری دوره‌های تربیت مدرس اخلاق حرفه‌ای برای اساتید منتخب و اجرای برنامه سالانه "جایزه ملی اخلاق در آموزش" با معیارهای شفاف (در راستای بعد حمایتی و الگوسازی)

- طراحی اپلیکیشن موبایل و ایجاد سامانه آموزش الکترونیک با محتوای استاندارد شده در زمینه اخلاق حرفه‌ای (تسهیل دسترسی و آموزش مستمر)

۱-۲- تقویت گفتمان سلامت‌محور

- ترویج گفتمان صداقت و مسئولیت‌پذیری از طریق برگزاری کارگاه‌های فصلی با عنوان "شناسایی راه‌های ارتقای سلامت اداری-آموزشی" برای اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی (تقویت تعامل و گفت‌وگوی مؤثر)

۲) پیشنهاد‌های مرتبط با لایه سازمانی (عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی)

این پیشنهادها بر بهبود ساختارها، فرآیندها و مکانیسم‌های نظارتی درون و بیرون دانشگاه متمرکزند.

۱-۲- نهادسازی و تقویت سازوکارهای نظارتی

- تأسیس "دفتر نظارت و سلامت اداری" در هر دانشگاه با اختیارات نظارتی مستقل (تقویت عوامل درون‌سازمانی نظارتی)

- تشکیل "کمیته اخلاق پژوهشی" در هر دانشکده با عضویت نمایندگان اساتید، دانشجویان و نهادهای نظارتی (ایجاد ساختارهای مشارکتی درون سازمانی)
 - تدوین "سند راهبردی ارتقای سلامت اداری-آموزشی" با همکاری وزارت علوم و دانشگاه‌های برتر (ایجاد چارچوب کلان برون سازمانی)
 - ۲-۲- اصلاح ساختار مدیریت و انتصابات
 - اجرای سیستم چرخش مدیریتی برای پست‌های کلیدی آموزشی هر ۳ سال یکبار (پیشگیری از تثبیت قدرت و شبکه‌های ناسالم به عنوان یک عامل درون سازمانی)
 - ۳) پیشنهادهای مرتبط با لایه اقدامات عملی (بعد ظرفیتی-آموزشی، اجتماعی-فرهنگی و قانونی) این پیشنهادها شامل اقدامات عینی و عملیاتی برای توانمندسازی افراد و اجرای قوانین است.
 - ۳-۱- توانمندسازی نظام‌مند (بعد ظرفیتی-آموزشی)
 - برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر درباره انواع فساد، قوانین و راه‌های پیشگیری برای کلیه کارکنان و مدیران
 - استقرار سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه برای عملکرد اساتید و مدیران آموزشی (ارزیابی همه‌جانبه و توسعه‌محور)
 - ۳-۲- استقرار نظام گزارش‌دهی و پاسخگویی (بعد اجتماعی-فرهنگی)
 - ایجاد سامانه گزارش‌دهی ناشناس تخلفات با پیوند مستقیم به هیئت‌های رسیدگی به تخلفات (ایجاد کانال امن برای گزارش‌دهی)
 - ۳-۳- اصلاح نظام انگیزشی و تنبیهی (بعد قانونی)
 - بازنگری سالیانه آیین‌نامه‌های انضباطی و آموزشی با رویکرد پیشگیرانه
 - اعمال کاهش سقف تعداد مقالات مورد نیاز برای ارتقا و تأکید بر کیفیت به همراه تخصیص امتیازات ویژه به مقالات دارای رویکرد انتقادی به فساد آموزشی
 - ۴) پیشنهادهای مرتبط با لایه راهبردهای خاص (فرهنگی-آموزشی، سازمانی-نهادی، قانونی-راهبردی) این پیشنهادها، راهبردهای بلندمدت و ترکیبی برای ایجاد تحول پایدار هستند.
 - ۴-۱- راهبردهای فناوری و شفاف‌سازی (ترکیبی از ابعاد سازمانی-نهادی و قانونی-راهبردی)
 - طراحی سامانه یکپارچه ثبت فعالیت‌های پژوهشی مبتنی بر فناوری بلاکچین
 - پیاده‌سازی سیستم مدیریت هوشمند پایان‌نامه‌ها با قابلیت رصد تمام مراحل
 - ایجاد پلتفرم اشتراک داده‌های پژوهشی با مکانیزم‌های اعتبارسنجی
 - استقرار سامانه ثبت دیجیتال تمامی جلسات دفاع و داوری مقالات
 - ایجاد بانک اطلاعاتی یکپارچه اساتید و پژوهشگران برای رصد فعالیت‌های علمی
 - ۴-۲- راهبردهای نهادی و ارزیابی کلان (بعد سازمانی-نهادی و قانونی-راهبردی)
 - ایجاد سیستم رتبه‌بندی سلامت اداری برای دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها (ایجاد رقابت مثبت و معیاری برای ارزیابی کلان)
 - تدوین و ابلاغ شاخص‌های سلامت اداری-آموزشی توسط وزارت علوم به عنوان بخشی از ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها
- برای تحقق اثربخش این پیشنهادها، راهبردهای لایه چهارم (راهبردهای خاص) به عنوان محرک‌های کلان، بستر را برای اجرای اقدامات عملی (لایه سوم) فراهم می‌کنند. موفقیت این اقدامات نیز مستلزم وجود ساختارهای مناسب (لایه دوم) و بستر فرهنگی-

ارزشی مساعد (لايه اول) است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود اجرای این پیشنهادها به صورت گام‌به‌گام و هماهنگ در تمام لایه‌های مدل پیگیری شود. اولویت فوری با راهکارهای دارای ضمانت اجرایی قوی (مانند استقرار سامانه‌های شفافیت‌ساز و اصلاح قوانین) است که می‌توانند به سرعت فضای اعتماد ایجاد کنند. در گام بعدی، برنامه‌های فرهنگی و آموزشی برای تثبیت و نهادینه‌سازی تغییرات طراحی و اجرا شوند.

-پیشنهادهای پژوهشی آتی

- ۱) آزمون تجربی مدل پیشنهادی با روش‌های کمی در نمونه‌های بزرگتر.
- ۲) انجام پژوهش‌های تطبیقی بین دانشگاه‌های دارای سلامت اداری-آموزشی بالا و پایین.
- ۳) بررسی نقش میانجی متغیرهایی چون «فرهنگ سازمانی اخلاق‌محور» یا «سرمایه اجتماعی» در رابطه بین رهبری آموزشی و سلامت اداری-آموزشی.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abedijafari, H., Hasanpour, A., Vakili, Y., & Moghaddam, M. (2022). A Review of the Scope of Corruption and Academic Misconduct in Higher Education. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 10(4), 31-69. [In Persian]
- Abbasi, A., Doosti, M., & Zaer, B. (2015). Methods of Prevention and Types of Scientific Misconduct. *Management of Communication in Sports Media*, 2(7), 55-61. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23455578.1394.2.3.6.7>. [In Persian]
- Androniceanu, A., Georgescu, I. and Kinnunen, J.(2022). Public Administration Digitalization and Corruption in the EU Member States: A Comparative and Correlative Research Analysis, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 65(2): 5-22. In <http://dx.doi.org/10.24193/tras.65E.1>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chapman, D. W., & Lindner, S. (2016). Degrees of integrity: The threat of corruption in higher education. *Higher Education*, 41(1): 247-268. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2014.927854>.
- Dires Asabu, M., and Legese, E. (2020). Challenges and Strategies of the Federal Ethics and Anti-Corruption Commissions in Combating Corruption, *Department of Political Sciences and International Relations*, 1-72. <https://orcid.org/0000-0003-2522-9402>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Hallak, J., & Poisson, M. (2002). Ethics and corruption in education: Results from the expert

- workshop held at the IIEP. International Institute for Educational Planning.
- Islamic Parliament Research Center. (2023). Analysis of Regulatory Challenges in Iranian Universities. <https://www.rc.majlis.ir>. [In Persian]
- Kamali, N., Rahimi, F., & Talebi, A. (2022). Learning from Retracted Papers Authored by the Highly Cited Iran-affiliated Researchers: Revisiting Research Policies and a Key Message to Clarivate Analytics. <https://doi.org/10.1007/s11948-022-00368-3>. [In Persian]
- Osipian, A. (2013). Education Corruption, Reform, and Growth: Case of Post-Soviet Russia. *Journal of Eurasian Studies*, 3(1): 20–29. <https://doi.org/10.1016/j.euras.2011.10.003>.
- Ojaghi, R., Kian Ara, M., Sohrabi, M., & Papi, A. (2011). Pathology Analysis of Plagiarism and Scientific Misconduct: A Qualitative Study. *Iranian Journal of Medical Education*, 3(2), 39-42. <https://sid.ir/paper/59374/fa>. [In Persian]
- Rezaei, M., & Alavian, M. (2022). Evaluation and evaluation of public policy in the Islamic Republic of Iran based on the theory of good governance. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns7.13638>. [In Persian]
- Rasouli, R. and Shahai, B. (2020). Administrative corruption in educational schools: factors affecting its emergence, expansion and formation. *Journal of Public Administration*, 34-19: (3)1. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20085877.1388.1.3.2.1>. [In Persian]
- Salimi, J., Mohammadiansharif, K., Azizi, N., & Mohammadi, S. (2021). Structural Origins of Academic Corruption in Iranian Higher Education. *Journal of Educational Sciences*, 2(12), 181-205. <https://doi.org/10.22055/edus.2021.33499.3031>. [In Persian]
- Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index in Educational Systems.
- UNESCO. (2023). Ethical Leadership in Higher Education: A Global Perspective. UNESCO Publishing.
- Zamani, B. E., Azimi, S., & Soleimani, N. (2013). Identifying and Prioritizing Factors Affecting Academic Plagiarism Among Students at University of Isfahan. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 19(1), 91-101. <http://noo.rs/IKdN2>. [In Persian]