

Investigating the Components of Servant Leadership in Tehran Educational

Jafar Askari Deefe: Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Sari Branch-Islamic Azad University, Sari, Iran.

Mohammad Salehi*: Faculty member, Educational Management Department, Islamic Azad University, Sari, Iran.

Reza Yousefi Saeedabadi: Faculty member, Educational Management Department, Islamic Azad University, Sari, Iran.

Abstract: The aim of this study was to identify the components of service leadership in educational system of Tehran province. Hence, the research method in terms of purpose was applied-fundamental study; and, it was qualitative in terms of data type. The statistical population of the study was academic experts and education officials who were purposefully selected to 15 members. In addition, in order to collect data, the library method and semi-structured interviews (qualitative section) were used. Interviews with experts indicated the validity of the interview, and also in order to calculate the reliability, the reliability method was used between the two coders. Then the results indicated the confirmed reliability and validity of the interview. Moreover, the data analysis method was theoretical coding based on the data theorizing method of the foundation and MAXqda software. According to the results, the components of servant leadership included service (4.51), humility (4.40), reliability (4.36), humanity (4.36), interaction (4.34), work-life balance (4.28), and foresight (4.39) and moralism (4.37). Based on the identified components of servant leadership, a model was presented and its fit was evaluated using absolute, relative and adjusted indicators which showed the results of its fit.

Keywords: Servant Leadership, Humility, Ethics.

***Corresponding author:** Faculty member, Educational Management Department, Islamic Azad University, Sari, Iran.

Email: Drsalehi.ya@gmail.com

مقدمه

امروزه با توجه به گسترش روزافزون فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و پدیده جهانی شدن و تحول همه جانبه سازمان ها، برای سازگاری با تغییرات و حفظ بقا، سازمان ها ناچار هستند تا به عوامل مخلفی توجه کنند که در شرایط امروزی متغیر است. یکی از این شرایط، رهبری است. رهبری نقش مهمی در سازوکارهای سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمان دارد (گلوت و سامسن ۲۰۱۷). امروزه نیز رهبری موضوعی جالب توجه است. به ویژه در سازمان های امروزی، رهبران نقش کلیدی ایفا می کنند. یکی از دلایلی که افراد در جامعه و سازمان ها به رهبری توجه می کنند این است که رهبران را دارای قدرت زیادی می دانند که می توانند بانی اصلاحات و تغییرات مطلوبی در سازمان ها باشند. از رهبران سازمان ها انتظار می رود که در یک سری از کارها مثل برنامه ریزی، تصمیم گیری، برقراری ارتباط و کنترل درگیری ها، پرتوان و با صلاحیت باشند. رهبری چندبعدی و پویا و تابعی از ویژگی های رهبر، پیروان و موقعیت یا شرایط است و عواملی چون فرآیند تغییرات سازمانی، فرهنگ حاکم بر سازمان های آموزشی، اعتماد به نفس و میزان شایستگی حرفه ای رهبران، نحوه ارتباطات آنان بر آن تأثیر می گذارد. از رهبری در کتب متعدد به مدیریت استراتژیک تعبیر شده، رهبری مسبب افزایش پتانسیل انسانی بوده و محیط را برای ارتقا کارکنان سیستم فراهم می کند و با مهارت های توانایی انجام کار تیمی ارائه بازخورد رفتاری، ارتباط، ایجاد انگیزش، به مقابله با تعارض ها می پردازد (بولمن و دیل ۲۰۱۷).

رهبری و استفاده از یک یا چند سبک در آن، یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان در یک سازمان است. با توجه به اینکه امروزه سازمان ها به بخش مهمی از زندگی بسیاری از افراد جامعه تبدیل شده اند، به طوری که افراد با استخدام و عضویت در سازمان ها، ساعات زیادی از عمر خود را در این

محیط های کاری سپری می کنند. چگونگی و کیفیت گذران این ساعات نسبتاً طولانی، هم برای افراد و هم برای سازمان ها بسیار حایز اهمیت می باشد. امروزه کارکنان انتظار دارند در سازمان مورد توجه و احترام قرار گیرند و به خوبی درک شوند. کارکنان دوست دارند صداقت، درستکاری، قابلیت اعتماد، اعتماد به نفس و اینکه بخشی از سازمان هستند را احساس کنند و احساس تعلق به سازمان داشته باشند. از این رو در این مسیر، رهبر فردی است که چنین محیطی را ایجاد می کند و رهبران در سطوح مختلف سازمان ها نقش مهمی در توسعه و تداوم فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی ایفا می کنند (میاثو و همکاران ۲۰۱۷).

یکی از سبک های رهبری که امروزه مورد توجه بسیاری از صاحب نظران قرار گرفته است، سبک رهبری خدمتگزار است. شایان ذکر است که رهبری، بیش از هر موضوع دیگری در تاریخ تجربیات انسان متمدن، باعث بحث و گفتگو میان مردم بوده است. تاریخ و آثار هنری و ادبی بی شمار هر ملت حکایت از وقایعی دارند که در آن ها افراد مختلفی نقش های تعیین کننده در سرنوشت آن کشور داشته اند. مطالعه منظم رهبری و رفتار رهبران یک پدیده علمی قرن بیست و یکم است که عمدتاً ناشی از توسعه علوم انسانی خصوصاً روانشناسی و جامعه شناسی در این قرن است (آنتو ناکیس و دی ۲۰۱۷). در سبک رهبران خدمتگزار با ارج نهادن به مقام انسانی کارکنان و توجه به خدمت به کارکنان و شناسایی و پرورش رفتارهای آنان به سمت توسعه پیروان خود پیش می روند. آنان به پیشرفت و توسعه شخصی و شغلی کارکنان اهمیت داده و موانع را از سر راه آنان بر می دارند. چنین رفتارهایی باعث شنید شدن صدای کارکنان در سازمان شده و انعطاف پذیری آنان را در سازمان افزایش می دهد (کاملی و همکاران ۱۳۹۵).

از مشخصه های رهبری خدمتگزار بایستی به هدایت صحیح افراد؛ توانمندسازی و توسعه زیردستان و همچنین فروتنی،

وتعالی جوامع درگرو برخورداری از آموزش و پرورش پویا و اثربخش است. به همین جهت پرداختن به مسائل آن و تلاش برای شناسایی و تقویت عناصر کلیدی مؤثر در موفقیت و یا شکست آن از وظائف محققان و اندیشمندان هست. در این میان توجه به مدیریت و رهبری این سازمان از اولویتی ویژه برخوردار هست (اکرادی و همکاران ۱۳۹۴). با توجه به اینکه آموزش و پرورش هر کشوری می‌تواند در همه‌ی ابعاد به پیشرفت آن کشور کمک کند و آموزش و پرورش توسعه یافته، توانایی آن را دارد تا در توسعه‌ی علمی و عقلانی افراد یک جامعه به طور جدی مؤثر باشد و قطعاً می‌تواند یکی از سهامداران اصلی تغییر و تحول فرهنگی و اجتماعی جامعه باشد. لذا توجه به عوامل مختلف از جمله رهبری در این سازمان، می‌تواند گامی اساسی در جهت بهبود اوضاع و حرکت به سمت بالندگی باشد. از بین سبکهای رهبری، به دلیل اینکه سبک رهبری خدمتگزار از ویژگی‌های مشارکت، خدمت رسانی و اخلاق مداری برخوردار است، برای سازمان آموزش و پرورش که یک سازمان آموزشی و مردمی است، می‌تواند بسیار اثربخش باشد. شایان ذکر است که امروزه آموزش و پرورش کشور، به دلایل مختلف، توانایی پاسخگویی به نیازهای جامعه را ندارد. رهایی از کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های موجود و دستیابی به آموزش و پرورش پویا، موفق و اثربخش، نیازمند تحول عمیق و ریشه‌ای در این نهاد گسترده و سرنوشت ساز است تا با بازخوانی و باز تولید تمام عوامل پیدا و پنهان این نظام، بتوان با استفاده بهینه از فرصت‌ها، منابع، امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد، بنابراین باید به یک آموزش و پرورش متعالی اندیشید تا بتوان زنجیرهای تفکرات سنتی در اداره‌ی این نهاد مهم و تأثیرگذار را از هم گسست و از ماشین پرسرعت آموزش و پرورش جهان امروز، عقب‌نماند؛ لذا حصول این هدف مهم، مستلزم استفاده از سبکهای رهبری نوین مانند رهبری خدمتگزار است. از اینرو پژوهش

داشتن اعتبار و احترام نزد کارکنان و رفاقت با آنها اشاره کرد (ون دیرندانک ۲۰۱۱). این موارد در تطابق با مفاهیم مطرح‌شده توسط محققى به نام لائوب است که شش مؤلفه از سازمان‌های تحت هدایت رهبران خدمتگزار را بیان کرده است که عبارت‌اند از: ارزش نهادن به افراد، توسعه و رشد کارکنان، ایجاد اتحادیه‌ها و انجمن‌های کارکنان، داشتن اعتبار، هدایت صحیح کارکنان و مشارکت دادن آنها در امر هدایت سازمان، بنابراین رهبری خدمتگزار سبب ایجاد عدالت و اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و مشارکت و همکاری بین کارکنان می‌شود (پاریس و پچی ۲۰۱۳).

رهبری خدمتگزار می‌تواند در تقابل با روش‌های سنتی استبدادی، تغییر مثبتی را در سازمان‌ها به ظهور برساند (بروئر ۲۰۱۰). از سویی دیگر در محیط رقابتی کسب‌وکار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها در جهت بقا و توسعه و پیشرفت فراگیر آنها شکل می‌گیرد. در راستای این هدف خطیر، مدیران در پی شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آنها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه‌های مذکور را به اثربخش‌ترین، کاراترین و بهره‌ورترین طُرق ممکن به کارگیرند. عمده منابع هر سازمانی متوجه منابع انسانی، مالی و فنی آن است که مسلماً سرمایه انسانی تعیین‌کننده سمت‌وسوی دیگر سرمایه‌هاست، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی‌های خود و با برنامه‌ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است. در مورد رهبری در سازمان‌های آموزشی سخن به میان آمد، لازم به ذکر است که یکی از نهادهای آموزشی که در هر جامعه‌ای به‌عنوان مهم‌ترین نهادهای آن قلمداد می‌شود، سازمان آموزش و پرورش است که متولی امر آموزش و پرورش افراد و منشأ تغییرات گسترده اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... هست که بدون تردید ترقی

مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان، برای بررسی مقدماتی از چهار سؤال در مصاحبه استفاده شد. ضمن این که سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه شونده‌گان کنترل کرده است. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت کنندگان داده‌ها را مورد تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت‌کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام ۱۵ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای تعیین مولفه‌های رهبری خدمتگزار پرداخته و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود.

برای حصول اطمینان از روایی مصاحبه پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان آموزش و پرورش که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۷۵٫۱ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود. روش تحلیل داده‌ها،

حاضر قصد دارد با مرور مبانی نظری مرتبط با رهبری خدمتگزار و مصاحبه با افراد خبره گامی مهم در جهت بهبود عملکرد و بالندگی مدیران و مسئولین آموزش و پرورش برداشته و به این سوال اساسی پاسخ دهد که سبک رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران چه مولفه‌هایی را در بر می‌گیرد؟

مواد و روش‌ها

از آنجا که پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مولفه‌های رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران می‌باشد. روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی-کاربردی؛ برحسب نوع داده، کیفی؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی است. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مسئولین آموزش و پرورش بود. ویژگی‌های خبرگان پژوهش که به تأیید اساتید خبره رسیده بود، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه مهارت-های برجسته بوده و این‌که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. علاوه بر این ملاک‌های ورود و خروج به پژوهش مصاحبه شونده‌ها به قرار زیر است: الف: ملاک-های ورود به پژوهش: دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و دکتری رشته مدیریت بالاخص مدیریت منابع انسانی که در رابطه موضوع پژوهش از تخصص و تجارب کافی برخوردار باشند. ب: ملاک‌های خروج از پژوهش: عدم تمایل به شرکت در اجرای پژوهش

در بخش کیفی پژوهش با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مسئولین آموزش و پرورش مصاحبه شد. شامل ۴ نفر از مسئولین ارشد آموزش و پرورش، ۶ نفر از کارشناسان معاونت منابع انسانی آموزش و پرورش و ۵ نفر از اساتید مطلع در حوزه مورد مطالعه بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه بود. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. در این پژوهش از

یافته ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در یک بخش کیفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. برای پاسخ به بررسی ابعاد رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران با پانزده خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با چهار سؤال مصاحبه شد. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدول ۳ آورده شده است. در جدول ۱ مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا حاصل شده، ارائه شده است. اطلاعات جدول بالا، بیانگر محور اساسی سوال‌های پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه شونده‌گان آورده شده است که از کدگذاری باز به دست آمده است و در قسمت سوم یعنی کد، کد مربوط به مصاحبه شونده آورده شده است. در برخی از جداول تعدادی از مصاحبه شونده‌گان، به سوال یا سوالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سوالات به چندین عامل اشاره کرده‌اند. در نهایت ۵۹ شاخص از مصاحبه با خبرگان استخراج شد.

کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد و نرم‌افزار *MAXqda* بود. کدگذاری نظری عبارت است از عملیاتی که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند و فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده‌ها تدوین می‌شود. در این روش سه رکن اصلی "مفاهیم"، "مقوله‌ها" و "قضیه‌ها" وجود دارند. در این شیوه نظریه بر اساس "داده‌های خام" شکل می‌گیرند (دلاور و کوشکی ۱۳۹۲). تحلیل داده‌ها، محور اصلی نظریه برخاسته از داده‌ها است. در هر مطالعه به‌عنوان یک کل، جمع‌آوری داده‌ها، تنظیم داده‌ها و تحلیل داده‌ها به هم وابستگی متقابل دارند. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کدگذاری استفاده شده است که عبارت‌اند از: کدگذاری انتخابی، کدگذاری باز و کدگذاری محوری. جهت رعایت اخلاق پژوهشی، کد اخلاق *IR.USWR.REC.1398.223* در کمیته‌ی اخلاق دانشگاه ثبت شد.

جدول ۱. کدگذاری نهایی مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه

Table 1. Final coding of interview content analysis' results

کد مقوله	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد	سازه
A1	من به‌عنوان مدیر معتقد هستم که خدمت به کارکنان از وظایف اصلی و مهم مدیرسازمان می‌باشد.	خدمت‌رسانی	رهبری خدمتگزار
A2	من به‌عنوان مدیر برای دیگران الگویی می‌باشم که از این طریق بتوانند خدمات بهتری ارائه دهند.		
B1	من به‌عنوان مدیر با مخالفان خود نیز با مهربانی برخورد می‌کنم.	تواضع و فروتنی	
B2	من به‌عنوان مدیر برای تمام کارکنان احترام قائل هستم.		
C1	من به‌عنوان مدیر، به کارکنان اجازه می‌دهم تصمیماتی را بگیرند که باعث افزایش مسئولیت‌های آنان می‌گردد	قابلیت اعتماد	
C2	من به‌عنوان مدیر به افراد اجازه می‌دهم که ایده جدید خود را پیاده کنند حتی اگر نتایج خوبی نداشته باشد.		
C3	من به‌عنوان مدیر نشان داده‌ام که خواستار گنجاندن چشم‌انداز کارکنان در چشم‌انداز سازمان می‌باشم.		
D1	من به‌عنوان مدیر محبت و دلسوزی خود را به کارکنان در رفتارهایم نشان می‌دهم.	نوع دوستی	
D2	من به‌عنوان مدیر توجه خود را به کارکنان نشان می‌دهم.		
D3	من به‌عنوان مدیر در آشفتگی و ناراحتی‌ها با خونسردی و تدبیر عمل می‌کنم.		
E1	من به‌عنوان مدیر ارتباطات شفافی را با سایر مدیران و کارکنان ایجاد می‌کنم.	تعامل	

E2	در این مجموعه، اتحاد و همبستگی خوبی بین مدیریت و کارکنان در این واحد سازمانی وجود دارد.	تعالق کار و زندگی
E3	من به عنوان مدیر در حل اختلاف میان کارکنان شرکت می کنم و با آن ها در تعامل مداوم هستم.	
F1	من به عنوان مدیر با دلسوزی و جدیت کار خود را انجام می دهم.	
F2	من به عنوان مدیر از کار خود و بودن در چنین محیطی احساس رضایت می کنم.	آینده نگری
F3	من به عنوان مدیر سازمان از آرامش درونی نسبی برخوردار هستم.	
G1	من به عنوان مدیر این واحد سازمانی همواره به آینده چشم داشته و اهداف کوتاه مدت را تدوین می کنم.	
G2	جو محیط به کارکنان اجازه نمی دهد بیشتر از ظرفیت خود کار کنند.	اخلاق گرایی
G6	من به عنوان مدیر این واحد سازمانی از قدرت ریسک پذیری خوبی برخوردارم.	
H1	من به عنوان مدیر شرح وظایف اداری اخلاقی و انتظارات سازمان را با توجه به چشم انداز کشور، برای کارکنان توجیه می کنم.	
H2	من به عنوان مدیر به ارزش های اخلاقی پایبند هستم.	
H3	من به عنوان مدیر، توجه به قانون را به عنوان یکی از عوامل اخلاقی مد نظر قرار داده ام.	

روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نامگذاری عامل ها، ضرایب بالاتر از ۰,۴ در تعریف عامل ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. برای تفسیر عامل ها رینولدز و همکاران (۱۹۸۸) کمترین مقدار این ضریب را برابر با ۰/۴۰ بکار برده اند. در نهایت مولفه های شناسایی شده بعد از تعدیل توسط حمایت ادبیات موجود به این صورت است که بعد خدمت رسانی دارای ۶ گویه، تواضع و فروتنی دارای ۹ گویه، قابلیت اعتماد دارای ۱۱ گویه، نوع دوستی ۶ گویه، تعامل ۷ گویه، تعادل کار و زندگی ۷ گویه، آینده نگری ۶ گویه و اخلاق گرایی ۷ گویه بود.

به منظور بررسی سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده سازی رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران، مصاحبه با خبرگان و نیز تجزیه و تحلیل وضعیت رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران و مؤلفه ها و شاخص های تشکیل دهنده آن ها (حرکت از وضع نامطلوب به مطلوب و همین طور حفظ و ارتقای وضع مطلوب) سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده سازی رهبری خدمتگزار به ترتیب اولویت در جدول زیر ارائه می گردد:

در شناسایی ابعاد رهبری خدمتگزار، ابتدا باید از این مسأله اطمینان یافت که می توان داده های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج نشان داد، شاخص KMO بزرگتر از ۰,۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می باشد. سطح معنی داری ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می باشد زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می شود. همان طور که گفته شد در شناسایی ابعاد رهبری خدمتگزار براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، ۵۹ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد.

با توجه به جدول فوق، ۸ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می ماند. این عوامل تا تقریباً ۶۳ درصد، واریانس شاخص های مولفه های رهبری خدمتگزار را تبیین می کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت

جدول ۲. سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار

Table 2. Executive mechanisms to implement servant leadership

ردیف	سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران اولویت
۱	شناخت مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار و آگاهی مدیران نسبت به این مؤلفه‌ها
۲	شناخت مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار توسط مدیران؛
۳	توجه به یادگیری سامانی به‌عنوان هدفی غایی
۴	شناخت عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری سازمانی و ارتقای آن؛
۵	توجه به ارباب رجوعان سازمان و به عبارتی ذینفعان.
۶	شناخت مهارت‌های رهبری خدمتگزار و ارائه آموزش‌های لازم برای مدیران.
۷	تدوین برنامه عملیاتی برای بهبود رهبری خدمتگزار.
۸	ارزیابی مستمر رعایت اصول رهبری خدمتگزار در سازمان.
۹	خودارزیابی مدیران از اجرای رهبری خدمتگزار
۱۰	توجه به آموزش و توانمندسازی به‌عنوان عاملی مهم در تقویت رهبری در بین مدیران
۱۱	توجه به ویژگی‌های فردی مدیران و ارتقای ویژگی‌هایی از قبیل عدالت محوری، نوع دوستی، اعتماد سازی، آینده‌نگری و اخلاق مداری

به منظور بررسی تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران در جدول زیر
 خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران، مصاحبه با
 خبرگان تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری

جدول ۳. تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران

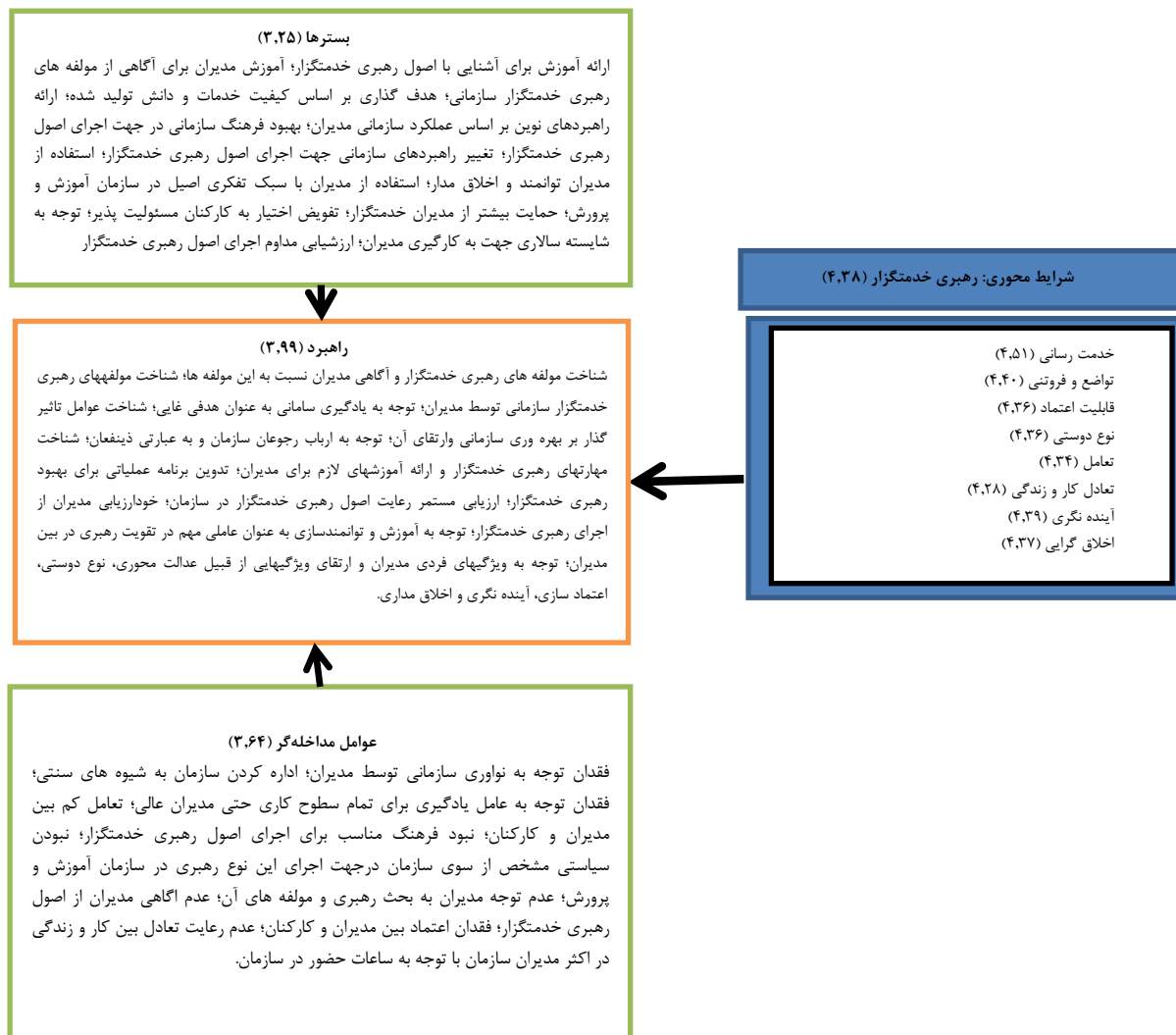
Table 3. Facilitators and obstacles to the implementation of service leadership in education at Tehran province

تسهیل‌کننده‌ها یا بسترها	موانع یا عوامل مداخله‌گر
ارائه آموزش برای آشنایی با اصول رهبری خدمتگزار	فقدان توجه به نوآوری سازمانی توسط مدیران
آموزش مدیران برای آگاهی از مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار سازمانی	اداره کردن سازمان به شیوه‌های سنتی
هدف‌گذاری بر اساس کیفیت خدمات و دانش تولید شده	فقدان توجه به عامل یادگیری برای تمام سطوح کاری حتی مدیران عالی
ارائه راهبردهای نوین بر اساس عملکرد سازمانی مدیران	تعامل کم بین مدیران و کارکنان
بهبود فرهنگ سازمانی در جهت اجرای اصول رهبری خدمتگزار	نبود فرهنگ مناسب برای اجرای اصول رهبری خدمتگزار
تغییر راهبردهای سازمانی جهت اجرای اصول رهبری خدمتگزار	نبودن سیاستی مشخص از سوی سازمان در جهت اجرای این نوع رهبری در سازمان آموزش و پرورش
استفاده از مدیران توانمند و اخلاق مدار	عدم توجه مدیران به بحث رهبری و مؤلفه‌های آن
استفاده از مدیران با سبک تفکری اصیل در سازمان آموزش و پرورش	عدم آگاهی مدیران از اصول رهبری خدمتگزار
حمایت بیشتر از مدیران خدمتگزار	
تفویض اختیار به کارکنان مسئولیت‌پذیر	
توجه به شایسته‌سالاری جهت به کارگیری مدیران	
ارزشیابی مداوم اجرای اصول رهبری خدمتگزار	

فقدان اعتماد بین مدیران و کارکنان
عدم رعایت تعادل بین کار و زندگی در اکثر مدیران سازمان با توجه به ساعات حضور در سازمان

مستندات پژوهشی وجود داشته است و همچنین ساز و کارها، عوامل تسهیل کننده و بازدارنده شناسایی شده و در نهایت تحلیل داده ها در بخش کمی الگوی مفهومی پژوهش با رویکرد گراندد تئوری به صورت شکل زیر ارائه می گردد.

برای پاسخ به اینکه چه مدلی می توان جهت پیاده سازی سبک رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران ارائه کرد؛ از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردیده است در نهایت بر اساس شاخص ها و مؤلفه های شناسایی شده رهبری خدمتگزار (پدیده اصلی)، که از قبل بر اساس



شکل ۱. الگوی نهایی پژوهش
Figure 1. The final research model

بحث و نتیجه گیری

پس از تجزیه تحلیل داده‌ها بر اساس تحلیل عاملی معین شد که مؤلفه‌های نظیر خدمت‌رسانی؛ تواضع و فروتنی؛ قابلیت اعتماد؛ نوع دوستی؛ تعامل؛ تعادل کار و زندگی؛ آینده‌نگری و اخلاق‌گرایی جزو مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌باشد. در خصوص مؤلفه خدمت‌رسانی باید اذعان نمود که تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار که به‌وسیله رابرت گرین لیف در مقاله ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" وارد ادبیات رهبری شد و به زعم اندرسون (۲۰۰۸) او به رهبری به عنوان یک مسئولیت و وظیفه در خدمت‌رسانی می‌نگریست. به عبارتی دیگر خدمت‌رسانی در مرکز و هسته رهبری قرار دارد و از آنجاکه قدرت همواره با رهبری در ارتباط بوده است، اما باید دقت داشت که قدرت صرفاً یک استفاده مشروع و درست دارد یعنی خدمت‌رسانی؛ لذا نقش این مؤلفه در موضوع رهبری خدمتگزار بسیار پررنگ می‌باشد. در تأیید این مؤلفه قلی پور و همکاران (۱۳۸۸) تأکید نموده‌اند که رهبری خدمت‌گزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار شده است و رهبران خدمتگزار ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهد. در واقع علاقه به فلسفه و عمل رهبری خدمت‌گزار اکنون بسیار زیاد است، اگرچه مخالفینی هم برای آن به لحاظ فقدان شواهد تحقیق تجربی وجود دارد؛ اما از آن جایی که هدف عمده این تئوری، تمایل به خدمت‌گزاری و خدمت‌رسانی است، یک مفهوم پرتطرفدار بوده و در کنار سایر نظریه‌های رهبری جایگاه ممتاز و برجسته‌ای دارد. در یافته‌های محققانی همچون والیومبیوا و همکاران (۲۰۱۰)؛ یگانه مهر (۱۳۹۳) و قلی پور و همکاران (۱۳۸۸) نقش مؤلفه خدمت‌رسانی در رهبری خدمتگزار مورد تأیید قرار گرفته است.

تواضع و فروتنی نیز دیگر مؤلفه مورد تأیید قرار گرفته در رهبری خدمتگزار می‌باشد، بدون شک برای رهبری خدمتگزار تواضع و فروتنی در کار و انجام وظایف محوله در مقابل کارکنان سطوح مختلف جزو اصول غیرقابل‌انکار

می‌باشد، در واقع اگر رهبری خواستار خدمت‌گزاری در سازمان است این سبک‌سازشی با تکبر و غرور ندارد و باید در این سبک رهبری تواضع و فروتنی پایگاه ثابتی در تمامی فعالیت‌های مدیران داشته باشد، در تأیید این مؤلفه یافته علی کرمی (۱۳۹۴) نشان داده که یکی ویژگی‌های اسلامی رهبران خدمتگزار، تواضع و فروتنی می‌باشد که این موضوع در پژوهش یگانه مهر (۱۳۹۳) نیز به اثبات رسیده است. در ادامه قابلیت اعتماد در رهبری خدمتگزار مورد تأیید قرار گرفته است، این مؤلفه همچنین در مدل رهبری خدمتگزار پترسون (۲۰۰۳) نیز به‌عنوان یکی از زیربناهای رهبری خدمتگزار مورد تأیید قرار گرفته است. بدون شک رهبری خدمتگزار با رعایت اصول و ارزش‌های اخلاقی در سازمان منجر می‌شود فضای آرام همراه با اطمینان و اعتماد متقابل در کلیه سطوح سازمانی ایجاد گردد. دوستی نیز دیگر مؤلفه تأیید شده در رهبری خدمتگزار می‌باشد، رهبر خدمتگزار با محبت و عشقی که در فعالیت‌های سازمان جاری می‌سازد؛ کمک می‌کند که نوع دوستی در تمامی سطوح سازمانی جریان پیدا کند؛ دوستی یکی از مؤلفه‌های است که همه کارکنان از رهبران خدمتگزار انتظار دارند و جزو ماهیت ذاتی این سبک رهبران می‌باشد که مورد تأیید یگانه مهر (۱۳۹۳) و علی کرمی (۱۳۹۴) به‌عنوان یکی ویژگی‌های اسلامی رهبران خدمتگزار، نیز قرار گرفته است. تعامل نیز جزو مؤلفه‌های کلیدی رهبری خدمتگزار است، رهبران خدمتگزار نیاز دارند ارتباطات شفاف را با سایر مدیران و کارکنان ایجاد می‌کند و همچنین اتحاد و همبستگی خوبی بین مدیریت و کارکنان فراهم سازند که این موارد جزو با تعامل غیرممکن است. همچنین در مواقع اختلاف و حل آن رهبران خدمتگزار نیاز به تعامل دارند تا با کمک کارکنان در حل مسائل سازمانی مشارکت و همکاری می‌کنند؛ لذا تعامل مؤلفه‌ای غیرقابل‌انکار در رهبری خدمتگزار می‌باشد. همچنین برای مؤلفه تعادل کار و زندگی؛ در رهبری خدمتگزار باید اذعان نمود ویژگی‌های همچون دلسوزی و جدیت در کار؛ رضایت از کار خود و

جهت اجرای الگوی ارائه شده، برداشت. برای رسیدن به وضع مطلوب رهبری خدمتگزار در سازمان آموزش و پرورش، برگزاری کلاس های آموزشی برای مدیران ارشد و رهبران سازمان آموزش و پرورش جهت افزایش دانش محیطی آن ها و گنجاندن مفاهیم مرتبط با رهبری خدمتگزار و ترغیب آن ها به رفتارهای خدمتگزارانه، می تواند در خصوص بهبود و ارتقاء مؤلفه های رهبری خدمتگزار راهگشا باشد. همچنین، با توجه به اهمیت نقش فرهنگ در موفقیت الگوی رهبری خدمتگزار پیشنهاد می شود که سازمان آموزش و پرورش از طریق آگاهی دادن نسبت به نقش یادگیری در بهبود فعالیت ها به تقویت فرهنگ آموزش و یادگیری مؤلفه های رهبری خدمتگزار بپردازد. پژوهش حاضر با محدودیت هایی نیز مواجه بود که از آن جمله می توان به محدود بودن جامعه آماری به مدیران و مسئولین سازمان آموزش و پرورش و وجود متغیرهای مزاحمی نظیر سیاست کلان منابع انسانی، سبک مدیریت در سازمان اشاره کرد.

References

- Ali Karami S 2015. Presenting a model of servant leadership with an Islamic approach in higher education (case study of universities in Ilam province), Master Thesis, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University. [In Persian]
- Antonakis J, Day D V 2017. *The nature of leadership*. Sage publications.
- Bolman L G, Deal T E 2017. *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Delavar A, Koushki Shiri ۲۰۱۳. Mixed research method. Tehran: Editing. [In Persian]
- Ekradi E, Mousavi S S 2015. Investigating the mediating role of psychological contract in the relationship between patriarchal leadership and the desire to leave the

محیط سازمان؛ آرامش درونی نسبی و تصمیم گیری در مورد چگونگی پیاده سازی شغل در محدوده مسئولیت پذیری مدیران؛ در صورتی محقق می شود که این مدیران بتوانند تعادل مطلوب و مناسبی بین کار زندگی خود فراهم سازند، در غیر این صورت یا در انجام کارها و فعالیت های سازمانی دچار مشکل می شوند یا در زندگی شخصی خود، لذا این مؤلفه در رهبری خدمتگزار غیرقابل انکار و چشم پوشی می باشد. مؤلفه آینده نگری نیز در مدل لاری اسپریز به عنوان یکی از مؤلفه های رهبری خدمتگزار به اثبات رسیده است، مدیران نمی توانند بدون آینده نگری ادعا کنند افرادی خدمتگزار به سازمان هستند؛ زیرا آینده سازمان دارای اهمیت می باشد و این افراد باید با بینش و تصویری سازی و برنامه های مدون آینده ای مطلوب برای سازمان ترسیم کنند تا به عنوان رهبری خدمتگزار شناخته شوند یافته علی کرمی (۱۳۹۴)، نیز نقش آینده نگری را به عنوان مؤلفه رهبری خدمتگزار مورد تأیید قرار داده است. در نهایت مؤلفه اخلاق گرایی که در ماهیت ذاتی رهبری خدمتگزار می باشد به تأیید رسیده است، مدیریت در رهبری خدمتگزار به ارزش های اخلاقی باید پایبند باشند و توجه به قانون را به عنوان یکی از عوامل اخلاقی مد نظر قرارداد دهند. به عبارتی دیگر رهبری از سبک های اخلاق مدبرانه برای اداره امور و فعالیت های جاری سازمان استفاده می کند. این مؤلفه به این موضوع اشاره دارد که رهبری خدمتگزار بین منافع خود و سازمان ارتباط برقرار کرده است و معتقد است حل مسائل سازمانی با یک عقیده و منش است و مدیریت عدالت محوری را سرلوحه کار خویش قرار می دهد همچنین رهبری خدمتگزار باید سعی کند با استحکام فرهنگ سازمانی، در مقابل فشارهای محیطی آسیب پذیر نباشد.

در پژوهش حاضر بیان شد که برای دستیابی به مدل رهبری خدمتگزار آموزش و پرورش، می توان از سازوکارهایی استفاده کرد. همچنین، تسهیلگرها و موانعی وجود دارد که با شناخت آن ها می توان گامی مهم در

- Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 1, Pp. 148-187.
- Liden R C, Wayne S J, Zhao H, Henderson D 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, Vol. 19, No. 2, Pp. 161-177.
- Luthans F, Vogelgesang G R, Lester P B 2006. Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, Vol. 5, No. 1, Pp. 25-44.
- Matteson J A, Irving J A 2006. Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioral comparison of two follow-oriented leadership theories. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2, No. 1, Pp. 36-51.
- Miao Q, Eva N, Newman A, Cooper B 2017. CEO entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*.
- Murphy J, Rhodes M L, Meek J W, Denyer D 2017. Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, Vol. 77, No. 5, Pp. 692-704.
- Noe R A, Hollenbeck J R, Gerhart B, Wright P M 2017. *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Stollberger J, Las Heras M, Rofcanin Y, Bosch M J 2019. Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*.
- job. *Culture of Counseling and Psychotherapy*, Vol. 9, No. 35, Pp. 116-99. [In Persian]
- Esmaillo S 2008. The Servant Leadership Theory. *Tadbir Journal*, 193.
- Fazli Zanjani M 2015. The role of service leadership and perceived organizational support in employee job motivation. Azad University Electronic Unit. [In Persian]
- Gholipour A, Poor Ezzat A A, Hazrati M 2009. "Study of the effect of servant leadership on organizational trust and empowerment in government organizations. *Quarterly Journal of Government Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 103-118. [In Persian]
- Gloet M, Samson D 2017. Linking Knowledge Management, Business Excellence and Innovation Performance. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Hosseini A 2016. Designing and testing a model of the antecedents and consequences of servant leadership in Pegah Shousha Company. *Master Thesis*. [In Persian]
- Kameli A, Yazdani H, Nikkhah R, Hejbrafkan H 2016. The effect of genuine leadership on employee well-being and deviant behaviors mediated by psychological capital. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, Vol. 5, No. 2, Pp. 201-177. [In Persian]
- Laub J 2003. From paternalism to the servant organization: Expanding the organizational leadership assessment (OLA) model. (Servant leadership roundtable). Indiana: Wesleyan university
- Lemoine G J, Hartnell C A, Leroy H 2019. Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An

empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, Pp. 1-11.

Yeganeh Mehr F 2014. Investigating the effect of servant leadership style on the desire for change in the staff of Shahroud University of Medical Sciences. *Master Thesis*, Azad University, Shahroud Branch. [In Persian]

Valeri D P 2007. *The origins of servant leadership* (Doctoral dissertation, Greenleaf University).

Van Dierendonck D 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, Vol. 37, No. 4, Pp. 1228-1261.

Yang J, Gu J, Liu H 2019. Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال یازدهم، ویژه‌نامه ۹۹

بررسی شناسایی مولفه‌های رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران

جعفر عسکری دئفه: دانشجوی دکترای، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

محمد صالحی*: عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

رضا یوسفی سعید آبادی: عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

چکیده: هدف پژوهش حاضر شناسایی مولفه‌های رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران بود؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی-بنیادی؛ برحسب نوع داده، کیفی بود. جامعه آماری پژوهش، خبرگان دانشگاهی و مسئولین آموزش و پرورش بودند که به روش هدفمند، تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختار یافته (بخش کیفی) استفاده شد. مصاحبه با خبرگان بیانگر روا بودن مصاحبه بود و به منظور محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد که نتایج بیانگر پایا و روا بودن مصاحبه بود. روش تحلیل داده‌ها، کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد و نرم‌افزار Maxqda بود. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار شامل خدمت‌رسانی (۴،۵۱)، تواضع و فروتنی (۴،۴۰)، قابلیت اعتماد (۴،۳۶)، نوع‌دوستی (۴،۳۶)، تعامل (۴،۳۴)، تعادل کار و زندگی (۴،۲۸)، آینده‌نگری (۴،۳۹) و اخلاق‌گرایی (۴،۳۷) بودند. بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده رهبری خدمتگزار، مدلی ارائه شد و برازش آن با استفاده از شاخص‌های مطلق، نسبی و تعدیل یافته مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج حاکی از برازش آن داشت.

واژگان کلیدی: رهبری خدمت‌گزار، تواضع، اخلاق‌گرایی.

***نویسنده‌ی مسؤول:** عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

Email: Drsalehi.ya@gmail.com