

دانشگاه فرهنگیان

دوفصلنامه علمی - پژوهشی

مطالعات آموزشی و آموزشی

سال پنجم، شماره پانزدهم، پاییز و زمستان ۱۳۹۵

نوبت چاپ: ۱۳۹۷

بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان

دکتر حمید رحیمیان<sup>۱</sup>، دکتر عباس عباس پور<sup>۲</sup>، دکتر مرتضی طاهری<sup>۳</sup>، سبحان سبحانی جو<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۴/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۲۳

چکیده:

این پژوهش، با هدف شناسایی وضعیت موجود رهبری خدمتگزار، در دانشگاه فرهنگیان انجام گرفته است. جامعه مورد مطالعه، شامل کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان (۷۰۷ نفر) می‌باشد، که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۳۵۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. برای سنجش رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان، از مقیاس چند بعدی اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار دیرندانک و نتوجتن (۲۰۱۱) (SLS<sup>۱</sup>)، استفاده شده است. برای تعیین روایی و پایایی از روایی سازه، روش تحلیل عاملی تأییدی و ضریب آلفای کران باخ، بهره گرفته شد. نتایج آزمون تی تک گروهی نشان داد که میانگین مشاهده شده وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان (۳،۹۷۱)، بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳،۵) بوده است؛ هم‌چنین تفاوت بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مورد انتظار (مطلوب) رهبری خدمتگزار در ابعاد هشت‌گانه، معنی‌دار است. نتایج آزمون t مستقل نشان داد که بین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیئت علمی مرد و زن، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. آزمون تحلیل واریانس<sup>۲</sup>، نشان داد که متغیر سطح تحصیلات اعضای هیئت علمی تأثیری بر دیدگاه آن‌ها نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه ندارد. اعضای هیئت علمی شاغل در پست‌های اداری و مدیریتی، نسبت به اعضای هیئت علمی که به‌عنوان مدرّس فعالیت دارند، وضعیت موجود رهبری خدمتگزار را به‌طور کلی در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری خدمتگزار، دانشگاه فرهنگیان

مقدمه

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هر کشوری، معرفّ بالاترین سطح از تفکر و اندیشه آن جامعه محسوب می‌شوند و اصول جهان‌بینی و نظام اعتقادی و ارزشی جامعه را در خود متجلی می‌سازند و با تربیت متفکران و

<sup>۱</sup> - دانشیار، عضو هیئت علمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی، استاد راهنما، تلفن: hamrahimian@yahoo.com

<sup>۲</sup> - دانشیار، عضو هیئت علمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی،

<sup>۳</sup> - استادیار، عضو هیئت علمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

<sup>۴</sup> - دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی و عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان

<sup>۱</sup> - Servant leadership survey

<sup>۲</sup> - ANOVA

دانشمندان و مدیران آینده در جهت بخشیدن به حرکت‌های گوناگون فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه، مؤثر واقع می‌شوند (سند دانشگاه اسلامی، ۱۳۹۲: ۱). دانشگاه فرهنگیان که به‌عنوان یک نهاد نوپا متولی امر پرورش منابع انسانی موردنیاز آموزش و پرورش کشور است، رسالتی حساس‌تر و مسئولیتی سنگین‌تر نسبت به سایر دانشگاه‌ها به عهده دارد. چراکه دانش‌آموختگان این دانشگاه، علاوه بر این‌که به‌عنوان منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش کشور مشغول خواهند شد، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در تأمین و تربیت منابع انسانی سایر بخش‌های جامعه، نقش‌آفرینی خواهند کرد؛ بنابراین دانشگاه فرهنگیان اگر می‌خواهد تربیت دانشجو معلمان، برسد این دانشگاه باشد، باید از بهترین و سالم‌ترین روابط اجتماعی، قاعده‌مندترین روابط اخلاقی، کارآمدترین نظام برنامه‌ریزی و اجرایی برخوردار باشد (روغنیان، ۱۳۹۰: ۸). جهت انجام این مهم، هیئت‌رئیس و معاونین سازمان مرکزی و رؤسای پردیس‌ها و مراکز آموزش عالی دانشگاه فرهنگیان، رسالتی بسیار خطیر جهت رهبری و هدایت این سیستم بر عهده دارند. یکی از تحولات مهم در عرصه مدیریت و رهبری این است که: امروز سازمان‌ها به‌وضوح خواستار رهبرانی هستند که اخلاقی، معنوی و پاسخگو باشند (بأس، ۲۰۰۰، لایدن و چرماک، ۲۰۰۸)، همین‌طور، کارکنان به دنبال، سازمان حمایت‌کننده و مثبت‌نگری هستند که ارزش کل فردی از جمله معنویت در محل کار را تحقق بخشد (بویام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۱)؛ از طرف دیگر، با توجه به تأکیداتی که در سند تحول بنیادین (۱۳۹۰) و اساسنامه دانشگاه فرهنگیان (۱۳۹۰) بر اصول اخلاق و ارزش‌های فرهنگی و دینی شده است، این دانشگاه نیازمند سبکی از رهبری است که مقید و متعهد به مبانی ارزشی و اخلاقی و عجین با فرهنگ دینی و اسلامی باشد. یکی از دیدگاه‌های ارزش محور در عرصه رهبری که با پشتوانه غنی نظری و تجربی و قابلیت‌های عملی ویژه خود، می‌تواند چنین امکاناتی را برای رهبری ارزش‌مدار و مبتنی بر الگوهای انسانی، در سازمان‌های آموزشی را فراهم آورد، نظریه رهبری خدمتگزار<sup>۲</sup> است. رهبری خدمتگزار، راه چاره‌ای در برابر مدل قدرت و اختیار سنتی است. به تعبیر پروتر (۲۰۱۰) رهبری خدمتگزار می‌تواند در تقابل با روش‌های سنتی استبدادی، تغییر مثبتی را در سازمان‌ها به ظهور برساند (خرازی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۹). نظر به سنخیت دیدگاه‌ها و ویژگی‌های تئوری رهبری خدمتگزار با اهداف و مأموریت رهبری در جامعه اسلامی به‌طور کلی و دانشگاه فرهنگیان به‌طور خاص، در این پژوهش تلاش شده است که وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان مورد شناسایی قرار گیرد و بر اساس نتایج حاصل از آن راهکارهای لازم جهت به‌کارگیری این تئوری در این دانشگاه و سایر مراکز آموزش عالی پیشنهاد گردد.

### بیان مسئله

دانشگاه فرهنگیان، علاوه بر رسالت خطیری که در جذب و تربیت دانشجو معلمان به‌عنوان رهبران آموزشی آینده نظام آموزش و پرورش، به عهده دارد، به‌عنوان حلقه اتصال نظام آموزش و پرورش با نظام آموزش عالی کشور، می‌تواند شرایطی را فراهم کند که خروجی آن پرورش منابع انسانی باشد که ضمن برخورداری از صلاحیت‌های تعریف‌شده در نظام آموزش و پرورش، دارای صلاحیت‌های علمی بر اساس شاخص‌های وزارت علوم تحقیقات و فن‌آوری باشد. در چنین وضعیتی، دانش‌آموزانی تربیت خواهند شد که به‌عنوان ورودی‌های نظام آموزش عالی از

<sup>۱</sup>- Boyum

<sup>۲</sup>- Servant leadership

غناي لازم برخوردار خواهند شد. استمرار اين چرخه، به بهبود و اصلاح كل فرايند تأمين و پرورش منابع انساني و در نهايت توسعه و پيشرفت كل کشور منجر خواهد شد (سبحاني جو، ۱۳۹۵: ۸). البته همه ي اين موارد مشروط به اين است که مديران ارشد و رهبران دانشگاه فرهنگيان، سبكي از رهبري را اتخاذ کنند که متناسب با شأن و جاياگاه اين دانشگاه و تضمين کننده اهداف متعالی اين نهاد علمي فرهنگي باشد. به نظر مي رسد به کارگيري سبک رهبري خدمتگزار به عنوان يک سبک رهبري ارزش مدار و اخلاق گرا مي تواند امکان دست يابي به اين اهداف را فراهم کند. رابرت گرین ليف (۱۹۷۷) بنیان گذار تئوري رهبري خدمت گزار معتقد است که رهبري خدمتگزار بر فلسفه خدمت رسانی استوار است و رهبر خدمتگزار در مرحله اول يک خدمتگزار است که تمایل ذاتي برای خدمت به ديگران دارد (اندرسون، ۲۰۰۹، گري سلی و بو کارني، ۲۰۱۴، به نقل از اردلان و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۷). سنجه<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بيان داشت که رهبري خدمتگزار رهبري است، مبتني بر اصول دموکراتيک که باور دارند همه انسانها دارای شأن و منزلت هستند و قدرت رهبر، ناشی از زيردستان است (کيم و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۰۹۹). در رهبري خدمتگزار قدرت به عنوان يک امکان، برای خدمت به ديگران تبديل مي شود.

تحقيقات مختلف نشان داده اند که شيوه رهبري خدمتگزار در يک سازمان، به بهبود اثربخشي سازمان از جمله رضايت شغلي، تعهد سازماني، گردش مالي، اعتماد به اطلاعات ارائه شده توسط رهبر و تعهد به تصميم گيري، کمک مي کند. بروبيکر<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در بررسی رابطه بين رهبر خدمتگزار و اثربخشي رهبر، دريافتند که: رهبري خدمتگزار رابطه مثبت و معنی داری با اثربخشي رهبري دارد (بروبيکر: ۲۰۱۳: ۹۵). لامبرت (۲۰۱۵) نیز بيان داشتند که اساتيد دانشگاه در مراکز آموزش عالی اغلب موقيت خود را به عنوان رهبراني توصيف مي کنند که پذيرش اين حرفه، در نتيجه علاقه و اشتياق آنها به تدریس است. آنها اظهار مي دارند که احساس تعهد به دانشجویان و يا دانشگاه، آنها را به اين حرفه سوق داده و از اين نوع خدمت رضايت شخصي عميق دريافت مي کنند (لامبرت، ۲۰۱۵: ۲۶-۲۷). همچنين کراپين (۲۰۰۶) نشان دادند بين ويژگي های رهبر خدمتگزار و نقش دانشگاهي ارتباط مستقيم وجود دارد و مدعی شد که نقش استاد نقش يک رهبر خدمتگزار است؛ چراکه مدرس به دانشجویان خدمت مي رساند (راسل، ۲۰۱۲: ۱۵). هيز (۲۰۰۸) بر اساس رهبري خدمتگزار در نوشته های گرین ليف (۱۹۷۰)، استدلال کرد که استاد موفق، اول خدمتگزار است، همچنين استادی که در شخصيت رهبر خدمتگزار ظاهر مي شود، بر دانشجویان خود اثر مي گذارد و در نهايت باعث بهبود محيط دانشگاهي مي شود (همان، ۲۰۱۲: ۱۵). مک کلان (۲۰۰۷) بيان داشتند که استفاده از اصول رهبري خدمتگزار در آموزش عالی منجر به رشد دانشجویان و استادان مي شود و به کارگيري اصول رهبري خدمتگزار به وسيله ي استادان راهنما در آموزش عالی منجر به بالا رفتن درک آنها از منابع دانشگاه، رشد شخصي و پشتيباني در چالش های دانشگاهي و فردي مي شود (مک کلان، ۲۰۰۷). قلاوندي و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که: اثر رهبري خدمتگزار بر روي سرمايه اجتماعي و معنويت در محيط کار مثبت و معنادار است (قلاوندي و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۸). محمدي و همکاران (۱۳۹۲) به اين نتيجه رسيدند که بين رهبري خدمتگزار و معنويت در محيط کار، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و مي توان انتظار داشت با بهبود معنويت در محيط کار ارزش های خدمتگزاري در رهبران تقويت شود (محمدي و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۵).

بنابراين با توجه به ويژگي های رهبري خدمتگزار که تجانس زيادي با نظام فرهنگي و اعتقادي کشور ما دارد و بر

<sup>۱</sup>- Senge

<sup>۲</sup>- Brubaker

اساس نتایج پژوهش‌های مختلف دال بر تأیید اثربخشی رهبری خدمتگزار، این سبک از رهبری برای تحقق اهداف متعالی دانشگاه فرهنگیان مطلوب به نظر می‌رسد و با توجه به این‌که محقق خود سال‌هاست در رده‌های مختلف آموزشی، اداری و مدیریتی نظام آموزش و پرورش و مراکز تربیت معلم، مشغول خدمت بوده و از بدو تأسیس دانشگاه فرهنگیان، به‌عنوان عضو هیأت علمی موظف این دانشگاه فعالیت دارد، از نزدیک با شرایط حاکم بر این دانشگاه آشناست و خلأ وجود سبک رهبری متناسب با مأموریت و رسالت خطیر دانشگاه فرهنگیان را احساس کرده است و همواره این دغدغه را داشته است که با کدام الگوی رهبری می‌توان دانشگاه فرهنگیان را در رسیدن به سرمنزل مقصود رهبری کرد. این پژوهش در پی تبیین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار به‌عنوان الگوی مطلوب رهبری در دانشگاه فرهنگیان و ارائه راهکارهای لازم جهت کاربست این تئوری در این دانشگاه و سایر مراکز آموزش عالی است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهشی رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار ترکیبی از دو واژه «خدمتگزار و رهبر» است، رهبری خدمتگزار، خدمت‌رسانی را در مرکز توجه خود قرار می‌دهد و بسیار اخلاقی و مبتنی بر این فرض است که خدمت به پیروان در قلب رهبری جای دارد (سندجیا و همکاران، ۲۰۰۸ به نقل از ماهمبی و انگلبرجت، ۲۰۱۳: ۳). در واقع رهبری خدمتگزار، در دو حوزه رهبری و خدمتگزاری مطرح است. در جنبه خدمتگزاری، رهبران به رشد، توسعه و تعالی افراد سازمان می‌پردازند که در این حوزه تمرکز روی ویژگی‌های رهبری و شایستگی‌های وی برای خدمتگزاری است و در جنبه دیگر روی مهارت‌های رهبری، همچون ایجاد چشم‌انداز، تیم‌سازی و... تأکید دارند (ونگ و پیچ، ۲۰۰۳: ۵). از دیدگاه پل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) رهبر خدمتگزار برای رشد، سود و موفقیت کسانی که به آن‌ها خدمت می‌کند، تلاش می‌کند (تانر و اوزکان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۱۲۹). به عقیده نورت هاوس<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، رهبران خدمتگزار هر عضوی از یک جامعه و یا سازمان را با ارزش می‌دانند و بر این اساس پذیرش بدون قید و شرط همه پیروان را تشویق می‌کنند (فالزون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۲). مشخصه‌های رهبری خدمتگزار، توانایی ارائه جهت برای دیگران، توانمندسازی و توسعه مردم و مباشرت، اعتماد، فروتنی و پذیرش بین فردی هستند (دیرندانک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۲۸). مطابق نظر سندجیا و پیکرتی<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) رهبران خدمتگزار خود را عهده‌دار پیروان می‌دانند و بر توسعه آن‌ها تأکید دارند (استفانس دوتیر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳، ص ۷). چنانچه لوتانز و اولیوا<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) بیان داشتند، آن‌ها با چیزی مهمتر از نیاز به قدرت یعنی نیاز به خدمت، برانگیخته می‌شوند (دیرندانک<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۳۱). دیران دانک و پترسون (۲۰۱۴) بیان داشتند که ما پیشنهاد می‌کنیم که عشق دلسوزانه

<sup>۱</sup> - Paul

<sup>۲</sup> - Taner & Özkan

<sup>۳</sup> - Northouse

<sup>۴</sup> - Falzon

<sup>۵</sup> - Dierendonck

<sup>۶</sup> - Sendjaya & Pekerti

<sup>۷</sup> - Stefánsdóttir

<sup>۸</sup> - Avolio & lotanz

<sup>۹</sup> - Dierendonck

ممکن است سنگ بنای اصلی رهبری خدمتگزار باشد (دیران دانک و پترسون، ۲۰۱۴: ۱۲۱). از دیدگاه آندروود<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) عشق دلسوزانه، عشق دیگران محور است که تمام نگرش‌ها، اعمال و اظهارات فرد را شامل می‌شود (همان، ۲۰۱۴: ۱۲۱-۱۲۲).

تحقیقات تجربی فراوانی اهمیت رهبری خدمتگزار را در سازمان‌های مختلف، از جمله سازمان‌های آموزشی را مورد بررسی قرار داده‌اند. متزکار<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نشان داد که رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و آموزش اثربخش وجود دارد (اسکاردینو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۵۴). کالور<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) به شدت بر به‌کارگیری و اجرای رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک فرایندی که فراهم‌کننده نتایج مثبت زیادی برای سازمان‌های آموزشی است، تأکید داشت. آدامز<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) و چامبرلین و هودسون<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) نشان دادند که روحیه بالای معلم، استقلال و اعتمادبه‌نفس که در رهبری خدمتگزار وجود دارد، سطح بالایی از موفقیت دانش آموزان را به دنبال دارد (امین، ۲۰۱۳: ۳). هیز<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) استدلال کرد که استاد موفق، اول خدمتگزار است. علاوه بر این، استادی که در شخصیت رهبر خدمتگزار، ظاهر می‌شود بر دانشجویان خود اثر می‌گذارد و باعث بهبود محیط دانشگاهی می‌شود. (لامبرت، ۲۰۱۵: ۸). بلک و ویلیام<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) نتیجه گرفتند، به‌طور خاص در شرایط آموزشی رهبری خدمتگزار منجر به یادگیری کارآمدتر می‌شود (جردن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴: ۵۶). اسکاردینو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۲) نشان داد بین رهبری خدمتگزار اعضای هیأت‌علمی و رویکردهای عمیق به یادگیری یک همبستگی قوی وجود دارد. نتایج پژوهش مک کنزی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲) ضریب همبستگی مثبت بین ادراک رفتارهای خدمتگزار و رضایت شغلی معلمان در مدارس رانشان داده‌دست. لامبرت<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۵) نتیجه گرفتند، به‌کارگیری اصول رهبری خدمتگزار برای اساتید در سطح آموزش عالی مناسب است و استفاده از تئوری رهبری خدمتگزار در بافت‌های آموزشی، ظرفیت احیای دوباره آموزش عالی را دارد. غنجی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، کلیه مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار در وضعیت موجود کمتر از سطح متوسط است و به‌طورکلی، با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. نتایج پژوهش اردلان و قلی‌پور (۱۳۹۴) نشان داد که وضعیت رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه بوعلی سینا در سطح متوسط است. سلیمانی و همکاران (۱۳۹۰) نیز نشان دادند که میزان کاربست شاخصه‌های رهبری خدمتگزار در وضعیت موجود و مطلوب مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان به ترتیب کمتر و بیشتر از سطح متوسط بود. دل‌خوش کسمایی و دیگران (۱۳۹۰) نتیجه گرفتند که الگوی رهبری خدمتگزار در دانشگاه علوم انتظامی از پذیرش و مقبولیت چشم‌گیری برخوردار می‌باشد، نظری (۱۳۹۲) نیز با بررسی رابطه بین ادراک معلمان از ویژگی‌های رهبری

<sup>۱</sup> - Underwood

<sup>۲</sup> - Metzcar

<sup>۳</sup> - Scardino

<sup>۴</sup> - Culver

<sup>۵</sup> - Adams

<sup>۶</sup> - Chamberlin & Hodson

<sup>۷</sup> - Hays

<sup>۸</sup> - Black & William

<sup>۹</sup> - Jordan

<sup>۱۰</sup> - Scardino

<sup>۱۱</sup> - MacKenzie

<sup>۱۲</sup> - Lambert

خدمتگذار مدیران و ارتباط آن با تعهد سازمانی معلمان نشان داد که ۷۱ درصد از واریانس تعهد سازمانی به وسیله ویژگی های رهبری خدمتگذار قابل تبیین است. بر اساس یافته های پژوهش هویدا و همکاران (۱۳۸۹) بین رهبری خدمتگذار مدیران و تعهد کارکنان در دانشگاه اصفهان رابطه معنی داری وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش

در این پژوهش به شیوه پیمایشی و از طریق اجرای پرسشنامه «زمینه یابی رهبری خدمتگذار (SLS)»<sup>۱</sup> وضعیت موجود رهبری خدمتگذار در دانشگاه فرهنگیان شناسایی می شود. جامعه این پژوهش کلیه اعضای هیأت علمی زن و مرد، دانشگاه مرکزی فرهنگیان و پردیس های مستقر در تهران و سایر استان های کشور را که مجموعاً ۶۵ واحد دانشگاهی هستند، شامل می شود که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۵۰ درصد اعضای هیأت علمی (۳۵۶ نفر) به عنوان نمونه انتخاب شدند.

جامعه مورد پژوهش

جامعه	فراوانی	درصد
مرد	۴۸۲	٪۶۸
زن	۲۲۵	٪۳۲
جمع	۷۰۷	٪۱۰۰

نمونه بر اساس جنسیت

نمونه	فراوانی	درصد
مرد	۲۴۲	٪۶۸
زن	۱۱۴	٪۳۲
جمع	۳۵۶	٪۱۰۰

برای سنجش رهبری خدمتگذار در دانشگاه فرهنگیان، از مقیاس چندبعدی اندازه گیری رهبری خدمتگذار دیرندانک و نئوجتن (۲۰۱۱) که در پژوهشی تحت عنوان: «زمینه یابی رهبری خدمتگذار (SLS)»، بر اساس تجزیه و تحلیل ادبیات رهبری خدمتگذار و مصاحبه با رهبران خدمتگذار، طراحی شده استفاده می شود. این پرسشنامه در درجه اول بر رابطه رهبر- پیرو از دیدگاه پیرو تمرکز دارد. هدف اصلی این ابزار، پوشش جنبه های اساسی رهبری خدمتگذار است. این ابزار بر اساس بررسی گسترده ادبیات و مصاحبه با متخصصین، ابتدا در ۹۹ آیتم فرموله شد، سپس در چهار مرحله، با استفاده از هشت نمونه در مجموع ۱۵۷۱ نفر از هلند و انگلستان با پس زمینه های متنوع حرفه ای به آزمون گذاشته شد و با ترکیب روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی، یک مقیاس هشت بعدی (توانمندسازی، پاسخگویی، پشتیبان مداوم، تواضع، اعتبار، شجاعت، عفو و بخشش و تعاون و همراهی) ۳۰ آیتمی در مقیاس شش مؤلفه ای (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) طراحی گردید. به طور کلی تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی در نمونه های مختلف از توان پیش بینی ترکیب هشت عامل و ارتباط درونی ابعاد حمایت می کند. در این پژوهش برای تعیین روایی از روایی سازه و روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و پایایی به کمک ضریب آلفای کران باخ تعیین گردید.

ضریب آلفای کران باخ کل آزمون و ابعاد هشت گانه رهبری خدمتگذار

<sup>۱</sup>- The Servant Leadership Survey

ابعاد	تعداد آیت‌ها	ضریب آلفای کران باخ (دیرندانک و نئوجتن، ۲۰۱۱)	ضریب آلفای کران باخ (در این پژوهش)
کل آزمون	۳۰	.۹۴	.۹۶
توانمندسازی (سؤالات ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷)	۷	.۹۲	.۸۵
پشتیبانی مداوم (سؤالات ۸ و ۹ و ۱۰)	۳	.۹۳	.۷۹
پاسخگویی (سؤالات ۱۱ و ۱۲ و ۱۳)	۳	.۹۰	.۸۵
بخشش (سؤالات ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	۳	.۹۱	.۵۷
شجاعت (سؤالات ۱۷ و ۱۸)	۲	.۷۶	.۸۴
اعتبار (سؤالات ۱۹ و ۲۰ و ۲۱ و ۲۲)	۴	.۹۵	.۸۷
تواضع و فروتنی (سؤالات ۲۳ و ۲۴ و ۲۵ و ۲۶ و ۲۷)	۵	.۸۷	.۸۳
مباشرت (سؤالات ۲۸ و ۲۹ و ۳۰)	۳	.۹۴	.۸۶

لازم به توضیح است که متناسب با متغیر و زیرگروه‌های مورد بررسی، علاوه بر نمایش توزیع فراوانی از آزمون t تک نمونه‌ای، آزمون خی ۲، آزمون t گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس ((ANOVA)) استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان: نتایج آزمون t تک گروهی نشان می‌دهد که بین میانگین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار و میانگین وضعیت مورد انتظار (مطلوب) رهبری خدمتگزار، در سطح خطای کمتر از یک درصد و با اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین در شرایط  $(t=9,08, p<0,01)$  و از آنجائی که میانگین مشاهده شده (۳,۹۷۱) در مقایسه با میانگین مورد انتظار (۳,۵) بزرگ‌تر بوده است، از دیدگاه اعضای هیأت علمی، وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان در حد بالا تر از متوسط ارزیابی شده است.

آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب رهبری خدمتگزار

فاصله اطمینان در سطح ۹۵%		Test Value = ۳,۵							شرح
		تفاوت میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
حد بالا	حد پایین								
۰,۵۷۳	۳,۳۶۹	۰,۴۷۱	۰/۰۰۰	۳۵۵	۹,۰۸	۰,۹۷۸	۳,۹۷۱	۳۵۶	وضعیت موجود رهبری خدمتگزار

### وضعیت موجود ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان:

نتایج آزمون تی تک گروهی نشان می‌دهد که بین میانگین وضعیت موجود ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار و میانگین وضعیت مورد انتظار (مطلوب) رهبری خدمتگزار، در سطح خطای کمتر از یک درصد و با اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار

فاصله اطمینان در سطح ۹۵%		Test Value = ۳,۵							ابعاد رهبری خدمتگزار
		تفاوت میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
حد بالا	حد پایین								
۰,۷۰۳۳	۴,۸۶۱	۰,۵۹۴۷	۰,۰۰۰	۳۵۵	۱۰,۷۶۶	۱,۰۴۲	۴,۰۹۵	۳۵۶	توانمندسازی
۳,۰۷۶	۰,۴۶۳	۰,۱۷۷۰	۰,۰۰	۳۵۵	۲,۶۶۴	۱,۲۵۴	۳,۶۷۷	۳۵۶	پشتیبانی
۸,۱۹۵	۰,۵۵۸۸	۰,۶۸۹۱	۰,۰۰۰	۳۵۵	۱۰,۳۹۹	۱,۲۵۰	۴,۱۸۹	۳۵۶	پاسخگویی

عفو و بخشش	۳۵۶	۳,۹۴۶	۹۳۹	۸,۹۵۳	۳۵۵	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰
شجاعت	۳۵۶	۴,۱۰۷	۱,۲۶۰	۹,۰۸۷	۳۵۵	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰
اعتبار	۳۵۶	۳,۸۴۸	۱,۲۴۱	۵,۲۸۷	۳۵۵	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰
تواضع	۳۵۶	۳,۸۸۵	۱,۰۰۴	۶,۹۸	۳۵۵	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰
مباشرت	۳۵۶	۴,۰۰۱	۱,۲۴۹	۷,۵۶۷	۳۵۵	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰

از آنجائی که میانگین مشاهده شده در بعد توانمندسازی (۴,۰۹۵)، پشتیبانی (۳,۶۷۷)، پاسخگویی (۴,۱۸۹)، عفو و بخشش (۳,۹۴۶)، شجاعت (۴,۱۰۷)، اعتبار (۳,۸۴۸)، تواضع (۳,۸۸۵) و مباشرت (۴,۰۰۱)، بزرگتر از میانگین مورد انتظار (مطلوب) (۳,۵) است و با توجه به این که مقدار  $t$  محاسبه شده در بعد توانمندسازی (۱۰,۷۶۶)، پشتیبانی (۲,۶۶۴)، پاسخگویی (۱۰,۳۹۹)، عفو و بخشش (۸,۹۵۳)، شجاعت (۹,۰۸۷)، اعتبار (۵,۲۸۷)، تواضع (۶,۹۸۰) و مباشرت (۷,۵۶۷) می باشد و آزمون  $t$  در همه ابعاد هشتگانه با درجه آزادی ۳۵۵ در سطح  $p < ۰,۰۱$  معنی دار است. از دیدگاه اعضای هیأت علمی، وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان در همه ابعاد هشتگانه در حد بالا تراز متوسط ارزیابی شده است.

### وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان به تفکیک جنسیت:

نتایج آزمون تی مستقل نشان می دهد که بین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیأت علمی مرد و میانگین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیأت علمی زن، تفاوت معنی داری وجود ندارد؛ بنابراین در شرایط (۱,۰۱,  $p < ۰,۰۱$ ,  $t = -۱,۷۲۸$ ) اگرچه میانگین اعضای هیأت علمی زن (۴,۱) در مقایسه با میانگین اعضای هیأت علمی مرد (۳,۹) اندکی بزرگتر بوده است، اما این تفاوت از نظر آماری معنی دار نیست و در مجموع می توان استنباط کرد که اعضای هیأت علمی زن و مرد دانشگاه فرهنگیان نسبت وضعیت موجود اعمال رهبری خدمتگزار دیدگاه تقریباً مشابهی دارند.

آزمون  $t$  مستقل برای مقایسه دیدگاه هیأت علمی زن و مرد نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	$t$	درجه آزادی	سطح معنی داری
مرد	۲۴۲	۳,۹	۰,۹۱	-۱,۷۲۸	۳۵۴	۰,۰۸
زن	۱۱۱۴	۴,۱	۱,۰۴			

### وضعیت موجود ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان به تفکیک جنسیت:

نتایج حاصل از اجرای آزمون  $t$  گروه های مستقل، حاکی از این است که دیدگاه اعضای هیأت علمی زن و مرد نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان در سه بعد توانمندسازی (مردان با میانگین ۳,۹۷ و زنان با میانگین ۴,۳۵) و در شرایط (۱,۰۱,  $p < ۰,۰۱$ ,  $t = -۳,۲۷$ )، پاسخگویی (مردان با میانگین ۴ و زنان با میانگین ۴,۴) و در شرایط (۰,۰۵,  $p < ۰,۰۵$ ,  $t = -۲,۱۷$ ) و تواضع (مردان یا میانگین ۳/۸ و زنان با میانگین ۴) و در شرایط (۰,۰۵,  $p < ۰,۰۵$ ,  $t = -۱,۹۲۲$ ) تفاوت معنی داری با هم دارند.

آزمون  $t$  مستقل برای مقایسه دیدگاه اعضای هیأت علمی زن و مرد نسبت به ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	$t$	درجه آزادی	سطح معنی داری
مرد	۲۴۲	۳,۹۷	۰,۹۹۶	-۳,۲۷	۳۵۴	۰,۰۱
زن	۱۱۴	۴,۳۵	۱,۱			
مرد	۲۴۲	۳,۶۶	۱,۲	-۰,۶۷	۳۵۴	N.S
زن	۱۱۴	۳,۷۲	۱,۴			
مرد	۲۴۲	۴	۱,۲۵	-۲,۱۷	۳۵۴	۰,۰۵



			۱,۲۳	۴,۴	۱۱۴	زن	
بخشش	NS	۳۵۴	.۹۵	۸۳۱	۳,۹	۲۴۲	مرد
				۱,۱۴	۴	۱۱۴	زن
شجاعت	N.S	۳۵۴	.۷۵۱	۱,۳۱	۴,۱	۲۴۲	مرد
				۱,۱۴	۴,۲	۱۱۴	زن
اعتبار	N.S	۳۵۴	-۰.۳۷۷	۱,۱۸	۳,۸۳	۲۴۲	مرد
				۱,۳۶	۳,۸۸	۱۱۴	زن
تواضع	.۰۵	۳۵۴	-۱,۹۲۲	۱,۰۱	۳,۸	۲۴۲	مرد
				۱,۰۸	۴	۱۱۴	زن
مباشرت	N.S	۳۵۴	.۲۰۲	۱,۲۲	۳,۹۹	۲۴۲	مرد
				۱,۳۱	۴,۰۲	۱۱۴	زن

در هر سه بعد (توانمندسازی، پاسخگویی و تواضع) اعضای هیأت علمی زن وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان را در سطح بالاتری از اعضای هیأت علمی مرد ارزیابی کرده‌اند؛ اما در پنج بعد پشتیبانی، بخشش، شجاعت، اعتبار و مباشرت تفاوت معنی داری بین دیدگاه استادان زن و مرد مشاهده نشده است.

### وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان به تفکیک درجه تحصیلی اعضای هیأت علمی:

برای ارزیابی و مقایسه دیدگاه اعضای هیأت علمی با سطح تحصیلات مختلف نسبت به وضعیت کلی رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج حاصل از اجرای این آزمون نشان داده که علیرغم تفاوت اندکی میانگین سه گروه، تفاوت معنی داری، بین دیدگاه اعضای هیأت علمی با سطح تحصیلات مختلف نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان، وجود ندارد؛ بنابراین می‌توان استنباط کرد که متغیر سطح تحصیلات اعضای هیأت علمی، تأثیری بر دیدگاه آن‌ها نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان ندارد.

نتایج آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه دیدگاه اعضای هیأت علمی با سطح تحصیلات مختلف.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	سطح تحصیلات	
N.S	.۰۰۱	.۰۰۱	۲	.۰۰۱	.۹۱۹	۳,۹۷۳	۱۵۹	فوق لیسانس	
		.۹۶۳	۳۵۳	۳۳۹,۸۷۴	.۹۸۳	۳,۹۷۱	۷۸	دانشجوی دکترا	
			۳۵۵	۳۳۹,۸۷۶	جمع	۱,۰۵۸	۳,۹۶۹	۱۱۹	دکترا
						.۹۷۸	۳,۹۷۱	۳۵۶	جمع

### وضعیت موجود ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار در به تفکیک درجه تحصیلی اعضای هیأت علمی:

نتایج حاصل از اجرای آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) برای مقایسه دیدگاه اعضای هیأت علمی با سطح تحصیلات مختلف، نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان با توجه به ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار (توانمندسازی، پشتیبانی، پاسخگویی، بخشش، شجاعت، اعتبار، تواضع و مباشرت) نشان داده است که در هیچ کدام از ابعاد هشتگانه، بین دیدگاه اعضای هیأت علمی با سطح تحصیلات مختلف نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان تفاوت معنی داری وجود ندارد؛ بنابراین می‌توان استنباط کرد که متغیر سطح تحصیلات اعضای هیأت علمی تأثیری بر دیدگاه آن‌ها نسبت به وضعیت موجود ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان ندارد.

وضعیت موجود رهبری خدمتگزار به تفکیک پست سازمانی (تدریس یا پست اداری) اعضای هیأت علمی: نتایج آزمون تی مستقل نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیأت علمی مشغول به تدریس و میانگین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیأت علمی با پست اداری، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین در شرایط  $(t = -2,625, p < 0,01)$  اعضای هیأت علمی شاغل در پست‌های اداری و مدیریتی با میانگین ۴,۲ نسبت به اعضای هیأت علمی که به‌عنوان مدرس فعالیت دارند با میانگین ۳,۹ وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند. نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه دیدگاه اعضای هیأت علمی با توجه به پست سازمانی (تدریس یا پست اداری)

پست سازمانی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
هیأت علمی	۲۴۴	۳,۹	۰,۹۸۰	-۲,۶۲۵	۳۵۴	۰,۰۱
هیأت علمی با پست اداری	۱۱۲	۴,۲	۰,۹۵۰			

وضعیت موجود ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار به تفکیک پست سازمانی (تدریس یا پست اداری) هیأت علمی: بر اساس نتایج حاصل از آزمون t مستقل، بین دیدگاه اعضای هیأت علمی که مشغول به تدریس هستند و اعضای هیأت علمی که در پست‌های اداری و مدیریتی فعالیت می‌کنند در سه بعد (پشتیبانی، پاسخگویی، بخشش و مباشرت) تفاوت معنی‌داری مشاهده نشده است؛ اما در چهار بعد توانمندسازی (هیأت علمی با پست سازمانی تدریس با میانگین ۳,۹۹ و هیأت علمی با پست اداری با میانگین ۴,۹۳) و در شرایط  $(t = -2,92, p < 0,05)$ ، شجاعت (هیأت علمی با پست سازمانی تدریس با میانگین ۳,۹۹ و هیأت علمی با پست اداری با میانگین ۴,۳۵) و در شرایط  $(t = -2,51, p < 0,01)$ ، اعتبار (هیأت علمی با پست سازمانی تدریس با میانگین ۳,۷۴ و هیأت علمی با پست اداری با میانگین ۴,۰۷) و در شرایط  $(t = -2,32, p < 0,01)$  و تواضع (هیأت علمی با پست سازمانی تدریس با میانگین ۳,۷۵ و هیأت علمی با پست اداری با میانگین ۴,۱۸) و در شرایط  $(t = -3,7, p < 0,01)$ ، تفاوت معنی‌داری باهم دارند و در هر چهار بعد، اعضای هیأت علمی شاغل در پست‌های اداری و مدیریتی نسبت به اعضای هیأت علمی که به‌عنوان مدرس فعالیت دارند وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند. نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه دیدگاه اعضای هیأت علمی بر اساس پست سازمانی (تدریس یا پست اداری)

پست	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
توانمندسازی	هیأت علمی	۲۴۴	۳,۹۹	-۲,۹۲۱	۳۵۴	۰,۰۵
	هیأت علمی با پست اداری	۱۱۲	۴,۳			
پشتیبانی	هیأت علمی	۲۴۴	۳,۶	-۱,۷۵۱	۳۵۴	N.S
	هیأت علمی با پست اداری	۱۱۲	۳,۸۵			
پاسخگویی	هیأت علمی	۲۴۴	۴,۱۵	-۰,۸۶۵	۳۵۴	N.S
	هیأت علمی با پست اداری	۱۱۲	۴,۲۷			
بخشش	هیأت علمی	۲۴۴	۳,۹	-۱,۴۳	۳۵۴	N.S
	هیأت علمی با پست اداری	۱۱۲	۴,۰۵			
شجاعت	هیأت علمی	۲۴۴	۳,۹۹	-۲,۵۱۴	۳۵۴	۰,۰۱
	هیأت علمی با پست اداری	۱۱۲	۴,۳۵			
اعتبار	هیأت علمی	۲۴۴	۳,۷۴	-۲,۳۲	۳۵۴	۰,۰۱
	هیأت علمی با پست اداری	۱۱۲	۴,۰۷			
تواضع	هیأت علمی	۲۴۴	۳,۷۵	-۳,۶۹۶	۳۵۴	۰,۰۱

			۹۵۶	۴,۱۸	۱۱۲	هیأت علمی با پست اداری	
N.S	۳۵۴	-۱,۳۰۱	۱,۲۵	۳,۹۴	۲۴۴	هیأت علمی	مباشرت
			۱,۲۳	۴,۱۳	۱۱۲	هیأت علمی با پست اداری	

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به منظور شناسایی وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان انجام گرفت و علاوه بر وضعیت کلی رهبری خدمتگزار، تأثیر متغیرهای جنسیت، تحصیلات و پست سازمانی اعضای هیأت علمی بر دیدگاه آن‌ها نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار نیز مورد بررسی قرار گرفت. به طور کلی نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش، نشان داد که میانگین مشاهده شده وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان، ۳,۹۷۱ بوده که کمی بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳,۵) است. این نتیجه امیدوارکننده، اما تا رسیدن به سطح مطلوب فاصله زیادی دارد. علاوه بر این در مقایسه دیدگاه اعضای هیأت علمی با توجه به متغیر جنسیت نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان، تفاوت معنی داری مشاهده نشده است؛ اما در سه بعد از هشت بعد رهبری خدمتگزار، تفاوت معنی داری با هم دارند و در هر سه بعد (توانمندسازی، پاسخگویی و تواضع) اعضای هیأت علمی زن وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان را در سطح بالاتری از اعضای هیأت علمی مرد ارزیابی کرده‌اند. بین دیدگاه اعضای هیأت علمی با سطح تحصیلات مختلف نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان هم در سطح کلی و هم در ابعاد هشتگانه، تفاوت معنی داری مشاهده نشد بنابراین می‌توان استنباط کرد که متغیر سطح تحصیلات اعضای هیأت علمی تأثیری بر دیدگاه آن‌ها نسبت به وضعیت موجود ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان ندارد. از آنجایی که اعضای هیأت علمی، همه در موقعیت استاد دانشگاه قرار گرفته و تجربه و سابقه بالایی دارند و همه از سطح تحصیلات تکمیلی برخوردار هستند و صاحب اندیشه و دارای قدرت تجزیه و تحلیل هستند، عدم تفاوت در دیدگاه آن‌ها نتیجه‌ای دور از انتظار نیست. اعضای هیأت علمی شاغل در پست‌های اداری و مدیریتی، نسبت به اعضای هیأت علمی که به عنوان مدرّس فعالیت دارند، وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند. این نتیجه می‌تواند ناشی از دو عامل باشد، یکی این که هیأت علمی شاغل در پست‌های مدیریتی با توجه به شرایط حضور در دانشگاه، اطلاعات بیشتری از شرایط و وضعیت حاکم بر دانشگاه دارند و یا این که شاید با توجه به دغدغه‌هایی که برای حفظ پست مدیریتی خود دارند، دیدگاه محافظه‌کارانه‌تری را نسبت به بیان وضعیت موجود اتخاذ کرده باشند.

یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات مترکار<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، کالور<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، آدامز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) و هیز (۲۰۰۸)، چامبرلین و هودسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، بلک و ویلیام، (۲۰۱۰)، اسکاردینو (۲۰۱۲)، اردلان و قلی پور (۱۳۹۴)، مک کنزی (۲۰۱۲)، لامبرت (۲۰۱۵)، دل خوش کسمایی و دیگران (۱۳۹۰)، نظری (۱۳۹۲) هویدا و همکاران (۱۳۸۹) که اثر رهبری خدمتگزار را مثبت ارزیابی کرده و وضعیت موجود را در حد متوسط و مطلوب گزارش کرده‌اند هماهنگ

<sup>۱</sup> -Metzcar

<sup>۲</sup> -Culver

<sup>۳</sup> - Adams

<sup>۴</sup> - Chamberlin & Hodson

است و با تحقیقات. غنچی و همکاران (۱۳۹۴) و سلیمانی و همکاران (۱۳۹۰) که وضعیت موجود رهبری خدمت‌گزار را کمتر از حد متوسط و نامطلوب گزارش کرده‌اند، ناهماهنگ است. از مجموع بررسی ادبیات و یافته‌های این پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که خدمت‌گزار بودن رهبر، مجموعه‌ای از نتایج مثبت را در سازمان به دنبال دارد؛ بنابراین لازم است، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به دلیل نقش و کارکردهای ویژه‌ای که در خدمت و به‌سازی و اثربخشی جامعه دارند، برای به‌سازی و ارتقای اثربخشی خود در زمینه خدمت بهتر و مؤثرتر به اجتماع و محیط پیرامون خود تلاش کنند. بر این اساس، رهبران و مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری خدمت‌گزار که تناسب بیشتری با اهداف و رسالت‌های مراکز دانشگاهی دارد، این زمینه را فراهم کنند.

### پیشنهادات پژوهشی

در راستای اهداف این پژوهش و به منظور بررسی جامع‌تر رهبری خدمت‌گزار در دانشگاه فرهنگیان و سایر دانشگاه، زمینه‌های پژوهشی ذیل به پژوهش‌گران علاقه‌مند پیشنهاد می‌گردد:

۱- در این تحقیق، وضعیت موجود رهبری خدمت‌گزار در دانشگاه فرهنگیان مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت، لازم است تحقیقات مشابه در سایر دانشگاه‌های کشور انجام گیرد.

۲- عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده رهبری خدمت‌گزار در دانشگاه فرهنگیان و سایر مراکز دانشگاهی، شناسایی شوند.

۳- مؤلفه‌های رهبری خدمت‌گزار با توجه به شرایط و فرهنگ کاری در ایران و به‌طور خاص در دانشگاه فرهنگیان و سایر مراکز دانشگاهی تعیین شوند.

۴- روش‌های اثربخش آموزش سبک رهبری خدمت‌گزار به مدیران، کارکنان و دانشجویان مورد پژوهش قرار گیرد.

۵- الگوی مطلوب رهبری خدمت‌گزار برای دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر اساس مقتضیات فرهنگی کشور ایران، طراحی و اعتباریابی شود.

### توصیه‌های کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش جهت تحقق و کاربست رهبری خدمت‌گزار در دانشگاه راهبردهای ذیل پیشنهاد می‌گردد:

۱- فرصت‌های مداوم و مشخصی برای توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری خدمت‌گزار و تقویت دیدگاه‌های مثبت در بین کارکنان و دانشجویان نسبت به این سبک رهبری فراهم گردد. این مهم از طریق برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی، الگوسازی صفات و ویژگی‌های رهبران خدمت‌گزار توسط مدیران و رهبران ارشد دانشگاه، شناسایی و معرفی الگوهای برتر رهبری خدمت‌گزار در سطح کشور و جهان در قالب بروشور، جزوه، کتاب و لوح فشرده به مدیران و کارکنان، محقق می‌شود.

۲- تشکیل کارگروهی برای شناسایی مدیران مستعد، دارای روابط انسانی سالم و قوی، منعطف، خادم و دلسوز، مسئولیت‌پذیر، خوش اخلاق و خوش برخورد، برای انتصاب در رده‌های مختلف مدیریتی دانشگاه.

۳- پیشنهاد می‌شود که مدیران دانشگاه و دانشکده‌ها از طریق ارج نهادن و تشویق اساتید دلسوز و خدمت‌گزار روحیه خدمت‌گزاری را در اعضای هیأت علمی دانشگاه تقویت کنند، این امر می‌تواند باعث تربیت دانشجو معلمانی شود که در آینده به عنوان معلم خدمت‌گزار ظاهر شده، در تربیت نسل خدمت‌گزار جامعه نقش آفرینی خواهند کرد.

### فهرست منابع

- ۱- اردلان، محمدرضا؛ قلی پور، میترا. (۱۳۹۴). «وضعیت سبک رهبری خدمت‌گزار، از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه بوعلی سینا همدان». دومین کنگره علمی پژوهشی سراسری توسعه و ترویج علوم تربیتی و روانشناسی، جامعه‌شناسی و علوم فرهنگی - اجتماعی ایران». تهران، انجمن علمی توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- ۲- اردلان، محمدرضا؛ قبری، سیروس؛ نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۲). «نقش رهبری خدمت‌گزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی». *فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۳(۴): صص ۱۶۷-۱۴۳.
- ۳- اساسنامه دانشگاه فرهنگیان، مصوب جلسه ۷۰۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۰/۶ شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- ۴- خرازی، سید کمال؛ میر کمالی، محمد؛ ترکی، علی. (۱۳۹۲). «رهبری خدمت‌گزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴ (۱۴): صص ۸۷-۱۱۶.
- ۵- دل‌خوش کسمایی، ابوالقاسم؛ شریف‌زاده، فتاح؛ سیدنقوی، میرعلی؛ قربان‌زاده، وجه‌الله. (۱۳۹۱). «الگوی رهبری خدمت‌گزار، ابعاد و شاخص‌های آن در دانشگاه علوم انتظامی». *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۶(۳): صص ۳۷۵-۳۸۸.
- ۶- روغنیان، زهره (۱۳۹۰). «برندینگ و مدیریت برند تربیت‌معلم (دانشجو معلمان) در دانشگاه فرهنگیان». سایت دانشگاه فرهنگیان، <http://cfu.ac.ir>.
- ۷- سبحانی‌جو، سبحان. (۱۳۹۶). «طراحی و اعتبار یابی الگوی رهبری خدمت‌گزار برای دانشگاه فرهنگیان»، رساله آماده دفاع دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- ۸- سلیمانی، ناهید؛ شعبانی، احمد؛ رجایی پور، سعید. (۱۳۹۰). «بررسی وضعیت موجود و مطلوب کاربست شاخص رهبری خدمت‌گزار در مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه دولتی شهر اصفهان». *پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱ (۲): صص ۵۹-۷۶.
- ۹- سند دانشگاه اسلامی. (۱۳۹۲). *مجموعه مصوبات شورای انقلاب فرهنگی*، مصوبه جلسه شماره ۷۳۵ شورای انقلاب فرهنگی، تاریخ ۱۳۹۲/۴/۲۵، ص ۱.
- ۱۰- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. (۱۳۹۰). *دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی*، ص ۲.
- ۱۱- غنجی، مستانه؛ چیدزی، محمد؛ صدیقی، حسن؛ ربیعی، علی. (۱۳۹۴). «ارزیابی وضعیت موجود و مطلوب میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)». *مجله تعاون و کشاورزی*، ۴(۱۴): صص ۳۷-۱.
- ۱۲- قلاوندی، حسن؛ سلطان‌زاده، وحید؛ بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۲). «الگوی علی روابط بین رهبری خدمت‌گزار، معنویت در محیط کار و سرمایه اجتماعی». *پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی*، ۵(۹): صص ۱۰۷-۱۲۸.
- ۱۳- محمدی، فرشته؛ حضرتی، محمود؛ جعفری، احمد. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمت‌گزار». *مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۶(۲۰): صص ۱۶۴-۱۴۵.
- ۱۴- نظری، حیدر. (۱۳۹۲). «بررسی ادراک معلمان از ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار مدیران و تأثیر آن بر تعهد سازمانی معلمان دبیرستان‌های شهرستان ایلام». پایان‌نامه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- ۱۵- Amin, A. E. (۲۰۱۳). **Assessing the State of Servant Leadership, Teacher Morale and Student Academic Performance Outcomes in a Florida Elementary School District**, A Dissertation for the Degree Doctorate of Education Grand Canyon University Phoenix, Published by ProQuest LLC (۲۰۱۴).

- ۱۶-Boyum.V. S. (۲۰۱۲).**A Model of Servant Leadership in Higher Education**, A Dissertation Fort he degree of doctor of fhilosophy, The university of Minnesota.
- ۱۷-Black, G. L. (۲۰۰۸). **A correlational analysis of servant leadership and school climate dissertation**, University of Phoenix, United States-Arizona.
- ۱۸-Brubaker, T. A. (۲۰۱۳).Servant Leadership, Ubuntu, and Leader Effectiveness in Rwanda. Regent University. *Emerging Leadership Journeys*. ۶(۱): ۹۵- ۱۳۱.
- ۱۹- Dierendonck, D. V. (۲۰۱۱). Servant Leadership: A review and Synthesis. *Journal of Management*, ۳۷(۴):۱۲۲۸-۱۲۶۱.
- ۲۰- Dierendonck, D. v. & Nuijten, I. (۲۰۱۱). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal Business Psychology*,۲۶: ۲۴۹–۲۶۷.
- ۲۱- Dierendonck.D. v.& Patterson K. (۲۰۱۴). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research,*J Bus Ethics*, ۲۸:۱۱۹–۱۳۱.
- ۲۲- Falzon.T. R. (۲۰۱۵).**The servant leadership of Nelson Mandela: a case study**.A dissertation for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership, Published by ProQuest (۲۰۱۵).
- ۲۳- Hoveida, R, Salari, S. & Asemi, A. (۲۰۱۱). A study on the relationship among servant leadership (SL) and theorganisaional commitment (OC): A case study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research inBusiness*, ۳(۳):۴۹۹–۵۰۹.
- ۲۴-Jordan, M. K. (۲۰۱۴).**Determining the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction among U.S.Navy Personnel**. Dissertation for the Degree of Doctor of Business AdminIstration, Northcentral University.
- ۲۵-Kim, S.J, Kim. K.S.& Choi. Y.G. (۲۰۱۴) A Literature Review of Servant Leadership and Criticism of Advanced Research,International. *Journal of Social, Human Science and Engineering*,۸(۴):۱۰۹۸-۱۱۰۱.
- ۲۶- Lambert, D.M. (۲۰۱۵). **Faculty as servant teachers: an exploration of Servant Leadership applied to nursing education**. Dissertation for the Degree of Doctor, Capella University.
- ۲۷- Mahembe, B. & Engelbrecht, A.S. (۲۰۱۴). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, ۴۰(۱), Art. ۱۱۰۷, ۱۰ pages. <http://dx.doi.org/۱۰.۴۱۰۲/sajip.v۴۰i۱.۱۱۰۷>
- ۲۸-McClellan, J. L. (۲۰۰۷). The advisor as servant: The theoretical and philosophical relevance of servant leadership to academic advising. *Nacda Journal*, ۲۷(۲): ۴۱-۴۹.
- ۲۹- McKenzie, R. A. (۲۰۱۲).**A correlation study of Servant Leadership and teacher job satisfaction in a education**,Dissertation for the Degree, Doctor of Management in Organizational Leadership,university of University of Phoen ix.Published by ProQuest LLC (۲۰۱۳).

- ۳۰- Page, D. & Wong, T.P. (۲۰۰۳). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. Servant Leadership Roundtable. Regent University School of Leadership Studies, Virginia Beach, VA. Available from <http://www.regent.edu>.
- ۳۱-Russell.E. J. (۲۰۱۲). **The role of Servant leadership in faculty development programs: A Review of The Literature**, Turkish Online Journal of Distance Education, ۱۳(۱):۱۵-۱۹.
- ۳۲- Scardino. A. J. (۲۰۱۲).**Servant Leadership in higher education:the influence of servant –led faulty on student engagement**. Doctoral dissertation, Antioch University.
- ۳۳- Stefánsdóttir. K. H. (۲۰۱۳).**Are there signs of a better organizational performance in the presence of servant leadership? Reykjavik University**, Retrieved from: <http://skemman.is.en.item.view,۱۹۴۶,۱۶۲۰>.
- ۳۴- Taner.b & Özkan. (۲۰۱۴). Servant Leadership in Academic Advising,*Journal of Social Science for Policy Implications*June, ۲(۲):۱۲۵-۱۳۹.