

هدف اولیه رهبران خدمت‌گزار رشد پیروانشان می‌باشد و اهداف سازمان برای آنان در درجه دوم اهمیت قرار دارد. هدف این پژوهش، بررسی وضعیت این سبک رهبری در میان مدیران مدارس است. جامعه آماری تحقیق تمامی دبیران دبیرستان‌های شهر سنندج بود که تعداد ۱۷۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه مرتبط با سبک رهبری خدمت‌گزار شامل خرده‌مقیاس‌های خدمت، فروتنی، مهرورزی، نوع‌دوستی، چشم‌انداز و اعتماد، جمع‌آوری شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که اکثر دبیران میزان خدمت‌گزار بودن مدیران را بالا می‌دانند. همچنین، مؤلفه‌های بیرونی و درونی در میزان خدمت‌گزار بودن مدیران به یک اندازه مؤثرند. با مقایسه ابعاد رهبری خدمت‌گزار از دید محققان غربی و اسلامی مشخص گردید رهبری مورد نظر اندیشمندان غربی فاقد ویژگی‌های رهبری خدمت‌مدار اسلامی است. در اسلام رهبران همیشه کامل‌ترین افراد در جمع اطرافیان خود بوده و در کارایی، تخصص، ایمان، تعهد و خصائل انسانی سرآمد بودند. در رهبری اسلامی حساسیت فوق‌العاده‌ای نسبت به عدالت، اقامه حق، مهربانی نسبت به مردم و محترم شمردن شخصیت و حقوق آنها مشاهده می‌شود.

■ واژگان کلیدی:

رهبری خدمت‌گزار، مهرورزی، نوع‌دوستی، خدمت، اعتماد، فروتنی

## سبک رهبری خدمت‌گزار در میان مدیران مدارس

مطالعه موردی شهر سنندج

خلیل غلامی

استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان  
igholami1972@gmail.com

ناصر شیریگی

دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان  
nshirbagi@uok.ac.ir

سارا حاجی‌زاده

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان  
sarahajizadeh@gmail.com

## مقدمه

با تحولاتی که امروزه در محیط‌های کاری روی داده است، الگوهای رهبری موجود دیگر پاسخگوی الزامات متناسب این دوره نیستند و نیاز به الگوهای رهبری مبتنی بر روابط انسانی و اخلاقی، از جمله شیوه‌های رهبری که در گفتمان دینی، معنوی و اسلامی وجود دارد، احساس می‌شود. در نظام‌های آموزش و پرورش نیز وضع به همین منوال است و رویکردهای مدیریتی معمول کارایی خود را از دست داده‌اند. از این‌رو، اهمیت سبک‌های رهبری اثربخش برای عملکرد موفقیت‌آمیز به‌صورت فزاینده‌ای در خلال دهه اول قرن بیست و یکم مورد توجه قرار گرفته است. از بین الگوهای رهبری به‌نظر می‌رسد الگوی رهبری خدمت‌گزار<sup>۱</sup> که هم ریشه در آموزه‌های دین اسلام و هم در نظریه روابط انسانی در مدیریت دارد، با شرایط و اوضاع کنونی سازگاری زیادی دارد و می‌تواند راه‌حل‌های مناسبی را برای مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند ارائه کند.

۱۴۰

## مبانی نظری

از لحاظ آکادمیک اصطلاح رهبری خدمت‌گزار مبتنی بر یک فلسفه نوین رهبری است که اولین بار توسط صاحب‌نظری به‌نام «رابرت گرین لیف<sup>۲</sup>» در سال ۱۹۷۰ در مقاله‌ای با عنوان «خدمت‌گزار در نقش رهبر» مطرح شد که در آن بر انگیزه رهبران خدمت‌گزار برای خدمت کردن به‌عنوان یکی از مشخصه‌های رهبری تأکید می‌کرد. این الگوی رهبری تقریباً ویژگی‌های مشابهی با رهبری تحول‌گرا<sup>۳</sup> دارد. در واقع، هر دوی این سبک‌های رهبری ریشه در مفهوم رهبری پرجاذبه<sup>۴</sup> دارند.

رهبری خدمت‌گزار در دو حوزه رهبری و خدمت‌گزاری قابل تحلیل است. در جنبه خدمت‌گزاری، رهبران به رشد و توسعه افرادی که در سازمان کار می‌کنند، می‌پردازند. در این حوزه تمرکز بر ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیر برای خدمت‌گزاری می‌باشد. در حوزه رهبری، رهبران با استفاده مؤثر از افراد به‌عنوان منابع، برای توسعه و رشد کیفی سازمان اقدام می‌کنند. در این حوزه تأکید روی مهارت‌های رهبری است (پیچ و ونگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

گرین لیف بر این باور بود که یک رهبر بزرگ، در ابتدا از طریق خدمت به دیگران کار

1. Servant Leadership
2. Robert, Greenleaf
3. Transformational
4. Charismatic
5. Page & Wong

خود را شروع می‌کند و این حقیقت ساده‌ای است که در بزرگ بودن رهبر وجود دارد. بنابراین، رهبری صحیح از طریق تمایل عمیق به کمک کردن دیگران، انجام می‌پذیرد و رهبران بزرگ جهت برآورده کردن نیازهای کارکنان، مشتریان و جامعه همچون خدمت‌گزار عمل می‌کنند. از نظر گرین لیف، رهبر خدمت‌گزار میل طبیعی به خدمت کردن دارد. او شدیداً مایل است که آرزوهای دیگران را برآورده کند تا اینکه ابتدا به فکر آرزوها و امیال خود باشد. نیاز به خدمت کردن مشخصه اصلی مدل رهبری خدمت‌گزار است (گرین لیف، ۱۹۷۰).

طرح ایده رهبری خدمت‌گزار از طرف گرین لیف بر اساس تجارب وی در سازمان‌های تجاری، مذهبی و آموزش عالی بود که در آنها خدمت کرده بود. وی پس از سال‌ها کسب تجربه مدیریتی معتقد بود که اکثر سازمان‌ها در کار خود ناموفق‌اند اما بازسازی این مؤسسات با استفاده از الگوی رهبری خدمت‌گزار امکان‌پذیر است (بلک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۴۸). همانند بیشتر مقوله‌های اجتماعی، در ارتباط با مفهوم رهبری خدمت‌گزار توصیف‌ها و تحلیل‌های متفاوتی ارائه شده است. سندجایا و سارس<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) گفته‌اند که وقتی افراد واژه رهبری خدمت‌گزار را می‌شنوند، اغلب گیج می‌شوند. کلمه «خدمت‌گزار» تصویر فردی را که فرمان‌بردار و خدمت‌گزار است، از دیگران دستور می‌گیرد و کارهای مربوط به خدمت‌گزاران را انجام می‌دهد در ذهن تداعی می‌کند، درحالی‌که «رهبر» تصویر شخصی را که مسئول است، بر روی افراد نظارت دارد و سازمان را نظم می‌بخشد به تصویر می‌کشد. وقتی که این دو واژه با هم ترکیب می‌شوند توصیف‌کننده شخصی هستند که احساس غریزی برای خدمت کردن دارد، اول برای خدمت کردن، سپس آرزوی رهبری داشتن. از نظر سپیرز<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) رهبری خدمت‌گزار سبکی از رهبری نیست بلکه فلسفه و شیوه‌ای است که بیشتر سازمان‌ها سعی می‌کنند بر اساس آن اهداف خود را مشخص کنند. استون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۴) بر این باورند که اساسی‌ترین ویژگی رهبری خدمت‌گزار که در واقع وجه تمایز بین آن با سایر سبک‌های رهبری است، تمرکز بر روی پیروان یا کسانی که رهبر به آنها خدمت می‌کند می‌باشد. پترسون (۲۰۰۳) نیز تأکید دارد که در رهبری خدمت‌گزار، اولویت نخست سازمان، پیروان‌اند و ملاحظات سازمانی در درجه دوم

1. Black

2. Sendjaya & Sarros

3. Spears

4. Stone

اهمیت قرار دارند. گرین لیف (۱۹۷۷) بر این باور بود که دغدغه اصلی رهبران خدمت‌گزار بر آوردن ضروری‌ترین نیازهای افراد است. عشق و محبت رهبران خدمت‌گزار بدون قید و شرط است. آنان ذهنیت «من خدمت می‌کنم را در مقابل من هدایت می‌کنم» دارند. می‌توان گفت که رهبری خدمت‌گزار بر اساس این فرض که من «رهبر هستم بنابراین خدمت می‌کنم» در مقابل «من رهبر هستم بنابراین هدایت می‌کنم» استوار است (راسل و استون، ۲۰۰۲).

سایر الگوهای رهبری، بر توانمندسازی پیروان‌شان تأکید می‌کنند اما انگیزه آنان با رهبران خدمت‌گزار متفاوت است. مثلاً، در سبک رهبری تحول‌گرا هدف رهبران سازمان در درجه اول دستیابی به اهداف و برنامه‌های سازمان است و برای رسیدن به این وضعیت به کارکنان هم توجه و آنان را آماده می‌کنند تا در جهت تحقق اهداف سازمان حرکت کنند. در حالی که هدف اولیه رهبران خدمت‌گزار، رشد پیروان‌شان می‌باشد و اهداف سازمان برای آنان در درجه دوم اهمیت قرار دارد. در رهبری خدمت‌گزار، کارکنان به‌عنوان وسیله نگریسته نمی‌شوند بلکه رشد مادی و معنوی کارکنان در سازمان، از اهداف غایی می‌باشد. شاید بتوان گفت که به‌لحاظ هدف و مبنا، یکی از نزدیک‌ترین الگوهای رهبری به سبک رهبری خدمت‌گزار، سبک رهبری بر اساس آموزه‌های دین اسلام است. در اسلام رهبران همیشه کامل‌ترین افراد در جمع اطرافیان خود بوده‌اند، کسانی که کارایی، تخصص، ایمان، تعهد و خصائل انسانی سرآمدی داشته‌اند به‌عنوان رهبر برگزیده می‌شدند (انصاری و دیگران، ۱۳۸۷). در بین همه رهبران بزرگ شاید کمتر کسی مانند حضرت علی (ع) را بتوان پیدا کرد که نمونه عملی یک رهبر خدمت‌گزار باشد (نصراصفهانی و نصراصفهانی، ۱۳۸۹). از این‌رو، دیدگاه و الگوی ایشان به‌عنوان رویکرد اسلام به رهبری خدمت‌گزار با ابعاد آن از دیدگاه صاحب‌نظران غربی به‌عنوان مبنای نظری تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ابعاد رهبری خدمت‌گزار از دیدگاه اسلام و اندیشمندان غربی

از دیدگاه نهج‌البلاغه، مدیر با رهبری خود به تعالی کارکنان کمک می‌کند و باعث افزایش تولید می‌شود. مهم‌ترین وجه در رهبری مورد نظر نهج‌البلاغه رسالت و مسئولیت مدیر در تعالی انسان است. در رهبری خدمت‌مدار مورد نظر حضرت علی (ع) نگرش ابزاری، غالب است. یعنی، ایشان رهبری را وسیله‌ای برای دستیابی به هدفی والا و ارزشمند می‌دانند

(نصراصفهانی و نصراصفهانی، ۱۳۸۹). حضرت در بیانات خود در خصوص ویژگی‌های یک رهبر به موارد ذیل اشاره داشته‌اند: تبعیت فرد از منافع عمومی، اولویت رفاه مردم و احترام آنان، آینده‌نگری، بینش و آگاهی، تواضع و فروتنی، اعتماد و انتقاد پذیری، صداقت و راستگویی، نظارت، نوآوری و خلاقیت (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹).

عوامل تشکیل‌دهنده رهبری خدمت‌گزار، فضایی هستند که از ویژگی‌های اخلاقی پسندیده یک فرد به حساب می‌آیند و رهبری خدمت‌گزار سبک فضیلت مآبانه‌ای است که به ایده «کار را به‌درستی در یک موقعیت خاص انجام دادن»، می‌پردازد. به‌نظر پترسون (۲۰۰۳)، رهبری خدمت‌گزار شش مؤلفه اساسی دارد که در زیر هر کدام مختصراً توصیف می‌شود:

**مهرورزی:** این فضیلت، محور رهبری خدمت‌گزار است که بر اساس آن، رهبر پیروان را نه به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف سازمان بلکه به‌عنوان یک انسان کامل می‌بیند، انسانی که دارای احساس و علایق مخصوص به خود است. رهبران محبت‌خودشان را نسبت به پیروان از طریق هدایت و راهنمایی آنها نشان می‌دهند. تا مهرورزی نباشد رهبر نمی‌تواند اجتماعی را رهبری کند. قرآن به پیامبر (ص) خطاب می‌کند: نیروی بزرگی برای نفوذ در مردم داری، به‌موجب لطف الهی، تو برایشان نرم‌دل شدی و اگر تندخو و سخت‌دل بودی از پیرامونت پراکنده می‌گشتند (مطهری، ۱۳۷۹: ۶۵). حضرت امیر (ع) نیز در فرمان خود به مالک درباره رفتار با مردم چنین توصیه می‌کند: احساس مهر و محبت به مردم و ملامت با آنها را در دلت بیدار کن (مطهری، ۱۳۷۹: ۶۶).

**فروتنی:** که فرد تنها به موفقیت‌ها، مهارت‌ها و استعدادهای خودش توجه نکند و آنها را به‌رخ دیگران نکشد. حضرت علی (ع) در این خصوص به یکی از والیان خود نوشته: در برابر رعیت فروتن باش (دلشادتهرانی، ۱۳۷۷).

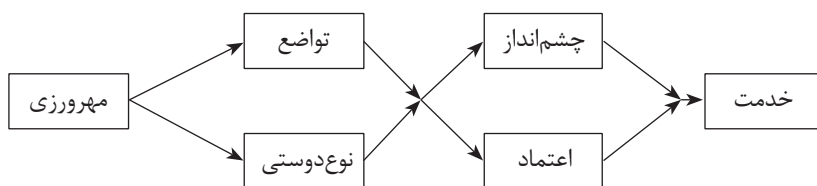
**نوع‌دوستی:** از خودگذشتگی برای دستیابی به ایده‌آل‌ها است و هدف نهایی‌اش این است که خود و افراد دیگر را که مسئولیتی برعهده دارند برای دستیابی به ایده‌آل‌ها آماده کند. شهید مطهری بیان می‌دارد که سبک و روشی که اسلام در رهبری و مدیریت می‌پسندد دوستی مردم و نرم و خوش‌خو بودن و جذب کردن مردم است. باید یک رهبر ملایم باشد پیغمبر در مسائل اصولی نرمش نشان نمی‌داد درحالی‌که در مسائل شخصی نرم و مهربان و ملایم بود. علی (ع) همیشه با بشاشت با پیروان روبرو می‌شد و اندوهش در دلش بود (مطهری، ۱۳۷۳: ۲۳۸).

**چشم‌انداز:** رهبران خدمت‌گزار دوراندیش‌اند، برای آینده سازمان‌شان چشم‌اندازی را مشخص می‌کنند و پیروان‌شان را برای داشتن یک چشم‌انداز مشترک برای سازمان تشویق می‌کنند. حضرت علی (ع) دوراندیشی را نشانه عقل می‌شمارند و خردمندترین انسان‌ها را افرادی می‌دانند که آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی بیشتری دارند (آقایپروز و دیگران، ۱۳۸۴).

**خدمت‌رسانی:** رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت کند نه اینکه انتظار داشته باشد دیگران به او خدمت کنند. رهبران برای رشد و توانمندسازی پیروان‌شان برای دستیابی به حداکثر توانایی‌شان تلاش می‌کنند. حضرت علی (ع) می‌فرماید: و رعایت حق هریک از ایشان از تو خواسته شده است. پس تو را سرکشی، شادی و فرو رفتن در نعمت، از حال خود باز ندارد... پس همت خود را از حال آنان دریغ مدار (جمعی از علما و دانشمندان، ۱۳۷۲).

**اعتماد:** این ویژگی از مهم‌ترین عوامل نفوذ رهبر بر پیرو می‌باشد. رهبران خدمت‌گزار از طریق آگاه ساختن از آنچه درون سازمان اتفاق می‌افتد و مشارکت دادن پیروان در تصمیم‌گیری‌ها اعتماد آنان را جلب می‌کنند. امام علی، در نامه به مالک اشتر به او می‌فرماید: که با اهل صدق بیبوند و مسئولیت‌های کلیدی را به آنان بدهد (قوچانی، ۱۳۷۴).

بر اساس مؤلفه‌های پیشنهادشده، پترسون (۲۰۰۳) مدلی برای تبیین سبک رهبری خدمت‌گزار ارائه کرده است:

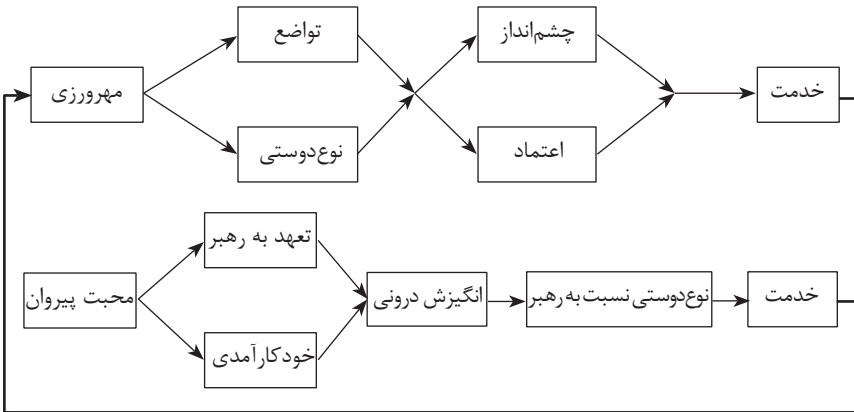


نمودار ۱: الگوی رهبری خدمت‌گزار (اقتباس از: پترسون، ۲۰۰۳: ۱۰)

از مدل پترسون این‌گونه برداشت می‌شود که نقش رهبر با مهرورزی شروع می‌شود و با خدمت به پیروان به پایان می‌رسد. اما بنا به گفته وینستون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) درک و فهم رهبر خدمت‌گزار نیازمند یک فرایند چرخشی است. رشد و ترقی پیروان به دلیل محبتی

1. Winston

است که نسبت به رهبر دارند که در نهایت این محبت باعث افزایش تعهد به رهبر و خودکارآمدی آنان می‌شود. درجه بالای تعهد و خودکارآمدی نیز انگیزش بالایی را موجب می‌شود که آن نیز خود موجب درجات بالایی از نوع‌دوستی نسبت به رهبر و علائق او می‌گردد که نهایتاً باعث خدمت به رهبر و سازمان از جانب پیروان می‌گردد. او این مدل بسط داده شده را به صورت زیر ترسیم می‌کند.



۱۴۵

نمودار ۲: الگوی بسط داده شده رهبری خدمت‌گزار (وینستون، ۲۰۰۳: ۲۶)

مؤلفه‌هایی که برای رهبران خدمت‌گزار ذکر کرده‌اند نشانگر دو دسته از ویژگی‌های درونی و بیرونی است. ویژگی‌های درونی جزئی از شخصیت رهبران خدمت‌گزار و در برگیرنده مؤلفه‌های خدمت، فروتنی و اعتماد است. ویژگی‌های بیرونی رهبران خدمت‌گزار دربرگیرنده وظایف و مسئولیت‌هایی است که نوعاً به مدیریت و رهبری سازمان مربوط می‌باشد و رهبر از طریق آنها بر فرآیندهای سازمان تأثیر می‌گذارد که شامل مؤلفه‌های چشم‌انداز، مهرورزی و نوع‌دوستی است.

موضوع رهبری خدمت‌گزار روی این عقیده که رهبران ملزم به خدمت به سایرین تا منافع خودشان هستند تأکید می‌کند و این عقیده ریشه در کتاب‌های آسمانی دارد. بنابراین رهبرانی که توجهات اولیه آنها مهارت شغلی و درآمدهای شخصی و ارضاء نیاز به قدرت یا ترکیبی از آنها است، از تأمین حداقل نیازهای رهبری خدمت‌گزار محروم‌اند. از این دیدگاه رهبران باید توجه خود را از نیازها و منافع خود به نیازها و منافع مردم انتقال دهند و باور داشته باشند که «خدمت کردن به دیگران با شکوه‌ترین و بهترین

پاداش رهبری است» (افجه‌ای، ۱۳۸۸: ۱۸۶).

با مقایسه ابعاد مورد نظر محققان غربی و دیدگاه اسلام در خصوص رهبری خدمت‌گزار می‌توان چنین برداشت نمود که تمایزاتی بین این دو دیدگاه وجود دارد. در رهبری خدمت‌مدار حضرت علی (ع) ویژگی‌هایی وجود دارد که رهبری خدمت‌گزار مورد نظر اندیشمندان غربی فاقد آن می‌باشد. با توجه به اینکه ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار از دیدگاه اسلامی و بر اساس بیانات پیامبر اکرم (ص) و امامان معصوم در مقالات مختلفی از جمله (نصراصفهانی و دیگران، ۱۳۹۰ و نصراصفهانی و سالاری، ۱۳۸۸) به صورت مبسوط بیان شده جهت جلوگیری از طولانی شدن مقاله صرفاً به اهم ویژگی‌های آن در ذیل اشاره گردید و از توصیف مفصل این موضوع خودداری شده است:

ساده‌زیستی: ساده‌زیستی برای تمام رهبران و مدیران نظام اسلامی یک ضرورت است. امام علی (ع) در دوره خلافت بیش از هر وقت دیگر زاهدانه زندگی می‌کرد (مطهری، ۱۳۷۸: ۲۳۹) ایشان می‌فرمایند: رهبران حق باید در خوراک و پوشاک در سطح ناتوان‌ترین مردم باشند و با چیزی که آنان قدرت تهیه‌اش را ندارند، بر آنها جلوه نکنند تا تهی‌دست با مشاهده آن به وضعیت خود راضی و از خدا خشنود باشد و توانگر بر شکرگزاری و فروتنی خود بیفزاید (رضایی‌نژاد، ۱۳۸۵).

تقوا: یکی از عوامل مهمی است که در نفوذ و تأثیرگذاری رهبر نقش اساسی دارد. تقوا باعث می‌شود انسان در میان مردم، از عزت و احترام بیشتری برخوردار باشد و محبوب دل‌های آنان شود و هر کس که از عزت و احترام بیشتری در میان مردم برخوردار باشد، نفوذ بیشتری بر آنان خواهد داشت و بهتر از دیگران می‌تواند بر مردم تأثیرگذار باشد (آقایپروز و دیگران، ۱۳۸۴). امام علی (ع)، تقوا را به‌عنوان نیروی بازدارنده و مهارکننده نفس معرفی کرده است (طهماسبی، ۱۳۷۷). شهید مطهری نیز فواید تقوا را در امور رهبری دارای دو اثر می‌داند: یکی روشن‌بینی و بصیرت و دیگر توانایی بر حل مشکلات و خروج از مضایق و شداید (مطهری، ۱۳۷۸: ۲۲۱).

سعه‌صدر: حضرت موسی (ع) هنگامی که برای هدایت انسان مبعوث می‌شود و دنیایی از مشکلات را مقابل خود می‌بیند، از خداوند شرح صدر درخواست می‌کند. حضرت علی (ع) نیز می‌فرماید: (آلة الرئاسة سعة الصدر) یعنی ابزار مدیریت شرح صدر و گشایش سینه است. لذا کسی که در برخورد با مقام خود را نبازد، ظرفیت پذیرش سختی‌ها را داشته باشد و قدرت عصیان علیه باطل و توان تسلیم در برابر حق را دارا باشد، سعه‌صدر دارد.



عدالت: اجرای عدالت هم تکلیف مدیران است و هم یکی از بهترین راه‌های نفوذ در دل‌ها و ایجاد علاقه قلبی بین مدیر و زیردستان. امام علی (ع) عدالت را یک تکلیف و وظیفه الهی، بلکه یک ناموس الهی می‌داند و هرگز روا نمی‌شمارد که یک مسلمان آگاه به تعلیمات اسلامی تماشاچی صحنه بی‌عدالتی باشد (مطهری، ۱۳۷۸: ۱۳۰). حضرت می‌فرمایند: کسی که عادل باشد، حکمش نفوذ خواهد کرد (نبوی، ۱۳۸۰).

طرد سخن‌چین: یکی از مواردی که باعث لغزش مدیران می‌شود، سخن‌چینی و بدگویی سخن‌چینان است و اگر مدیری به این سخن‌چینی‌ها اهمیت دهد و بدون توجه به صحت و سقم آنها، اقدام به تصمیم‌گیری کند، ممکن است عواقب جبران‌ناپذیری داشته باشد. حضرت علی (ع) در این مورد می‌فرماید: «در قبول سخن بدگویان شتاب مکن که سخن‌چین فریبنده است گرچه در جامه خیر خواهان درآید» (قوچانی، ۱۳۷۴).

توکل به خدا: توکل در مقام مسئولیت به این معناست که در اراده و تصمیم‌گیری، هیچ‌کس جز اراده خدا مداخله نکند. علاوه بر عوامل خارجی، حتی احساسات، عواطف و سلیقه‌های شخصی نباید تصمیم‌گیری او را تحت‌الشعاع خود قرار دهند. انسان متوکل چون از امداد غیبی مدد می‌جوید، با صلابت و قدرت است و از همه تنگناها به‌راحتی عبور می‌کند. اینجاست که پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «هر کس می‌خواهد نیرومندترین مردم باشد، باید بر خدا توکل کند و هر کس دوست دارد از همه مردم توانگرتر باشد باید اعتمادش به آنچه در دست قدرت خداست بیشتر از آنچه در دست خود اوست باشد». حضرت در نامه‌ای به یکی از عمال خود یاری خواستن از خدا را توصیه می‌فرماید: «پس آهنگ هر کاری که می‌کنی از خدا یاری بخواه» (احمدخانی، ۱۳۷۹).

حق‌گرای: از مهم‌ترین اهداف جامعه اسلامی برپا داشتن حق است. امیرالمؤمنین (ع) حکومت را وسیله اقامه حق و دفع باطل معرفی کرده است. بنابراین در اداره امور و زمامداری برپا داشتن حق، اساس کار است. به‌گونه‌ای که هر مدیریتی باید بدان بازگردد. هیچ حکومتی بدون مشارکت و حمایت مردم، توان تحقق برنامه‌های اصلاحی خود را نمی‌یابد و بی‌گمان وقتی مدیری عمل به حق را اساس برنامه‌ها و اعمال خود قرار دهد، از توفیق‌های الهی و پشتیبانی مردمی بهره‌مند می‌شود. حضرت علی (ع) در این مورد فرموده است: «با ملازمت حق، پشتوانه قوی حاصل می‌شود» (نهج‌البلاغه، نامه ۶۲). همچنین می‌فرماید: به انصاف رفتار کنید، به مردم درباره خودتان حق بدهید و در برابر حاجات مردم تنگ‌حوصلگی نکنید (مطهری، ۱۳۷۸: ۱۴۷).

**عیب پوشی:** امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «باید که دورترین افراد رعیت از تو و دشمن‌ترین آنان در نزد تو، کسی باشد که بیش از دیگران عیب‌جوی مردم است، زیرا در مردم عیب‌هایی است و والی از هر کس دیگر به پوشیدن آنها سزاوارتر است. از عیب‌های مردم آنچه از نظرت پنهان است، مخواه که آشکار شود؛ زیرا آنچه بر عهده توست، پاکیزه ساختن چیزهایی است که بر تو آشکار است و خداست که بر آنچه از نظرت پوشیده است، داوری کند. تا توانی عیب‌های دیگران را بپوشان، تا خداوند عیب‌های تو را که خواهی از رعیت مستور بماند، بپوشاند. از مردم گره هر کینه‌ای را بگشای و رشته هر عداوت را بگسل و خود را از آنچه از تو پوشیده داشته‌اند، به تغافل زن» (خدمتی، ۱۳۸۱).

در بینش اسلامی مدیریت به‌عنوان مسئولیتی سنگین‌تر، همواره با خدمتی گسترده و همه‌جانبه مطرح می‌شود و مدیر اسلامی هرگز مدیریت را برای حاکمیت خویش نمی‌خواهد که اگر چنین فکری در ذهن مدیر به‌وجود آید، او حاکم است نه خادم و خدمت‌گزار، دیگر او مدیر اسلامی نخواهد بود و هرگاه با چنین بینشی، خدمتی هم انجام گیرد به‌خاطر تثبیت موقعیت‌های حکومتی صورت گرفته است. در بخشنامه‌های حضرت علی (ع) حساسیت عجیبی نسبت به عدالت و مهربانی به مردم و محترم شمردن شخصیت و حقوق افراد مشاهده می‌شود که راستی نمونه است (مطهری، ۱۳۷۸: ۱۳۰). بنابراین از نظر اسلامی، مدیر خدمت‌گزاری است که با تیغ تیز مدیریت در جهت خدمت‌گزاری به خلق خدا و اقامه حق و عدل و دفع باطل و ظلم انجام وظیفه می‌نماید (شهرکی‌پور و سرمدی، ۱۳۸۷: ۶۷).

### رهبری خدمت‌گزار در آموزش و پرورش

مدیر در نقش رهبر آموزشی با ایجاد انگیزه در دبیران و دانش‌آموزان برای همکاری در امر تعلیم و تربیت، رعایت حقوق و آزادی افراد، جلب نظر والدین، به‌کارگیری شیوه تصمیم‌گیری مشارکتی، ایجاد شرایطی که کارکنان به قبول مسئولیت تشویق شوند، فراهم آوردن شرایطی که به نوآوری و ابتکار آنان منجر گردد و نیز به حداقل رساندن نظارت کارکنان، می‌تواند سبب افزایش سرمایه اجتماعی در مدرسه شود و کارایی و اثربخشی مدرسه را افزایش دهد. امروزه در آموزش و پرورش نیاز به استفاده از سبک رهبری آموزشی که بتواند ارزش‌هایی مانند خدمت‌کردن، کارگروهی، توانمندسازی، ارتباط و اخلاقیات

را در اولویت خود قرار دهد، حیاتی است. مشخصه مدرسه‌ای که رهبر آن خدمت‌گزار است تداوم رشد و ترقی، ارتباط دوجانبه و صمیمانه بین مدیر و معلم، مدیر با دانش‌آموز و نیز دبیران با هم و با دانش‌آموزان و میزان بالای رضایت می‌باشد. لوب<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) برای مدیران خدمت‌گزار در مدارس شش ویژگی را شناسایی کرد: برای افراد ارزش‌قائل‌اند، به رشد و پیشرفت کارکنان کمک می‌کنند، سعی می‌کنند بین دبیران ارتباط ایجاد کنند، از خود صداقت و درستی نشان می‌دهند، زمینه رهبری را برای سایرین فراهم می‌سازند و دیگران را نیز در رهبری مدرسه مشارکت می‌دهند.

سبک رهبری خدمت‌گزار مورد توجه بسیاری از متخصصان حوزه تعلیم و تربیت قرار گرفته و تحقیقات زیادی نیز در این زمینه انجام شده که نشان داده است که این سبک رهبری سبب بهبود عملکرد دبیران، رضایت شغلی آنان، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و نهایتاً اثربخشی تدریس شده است (اینبرسو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸ و متزکار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). به اعتقاد ستفان<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) پیچیدگی شرایط مدرسه و تنوع نیازهای دبیران و دانش‌آموزان رهبری مدرسه را با چالش اساسی مواجه کرده است و الگوی رهبری خدمت‌گزار با توجه به ویژگی‌های خاص خود می‌تواند راه‌حل متفاوتی برای تعدیل این چالش‌ها ارائه دهد. باربوتو و ویلر<sup>۵</sup> بیان داشته‌اند که اگر چه رهبری خدمت‌گزار به‌سرعت در حال مطرح‌شدن است، اما اساساً به‌عنوان یک رویکرد رهبری در حوزه مدیریت آموزشی به‌طور شایسته بررسی نشده است (باربوتو و ویلر، ۲۰۰۲: ۴).

نصراصفهانی و سالاری (۱۳۸۸) به مقایسه رهبری خدمت‌گزار از دیدگاه نظریه‌پردازان غربی و امام علی (ع) پرداخته‌اند. نتایج مطالعه آنان نشان داد که مدل رهبری امام علی (ع) الهی و گسترده‌تر و فراتر از چیزی است که در نظریات رهبری معاصر غربی ذکر شده است. فرهنگی و همکاران (۱۳۹۰) عوامل مؤثر بر رهبری خدمت‌گزار را از دیدگاه مدیران بررسی کردند نتایج تحقیق آنان حاکی از آن است که ارزش‌های سازمان بر روی رهبری خدمت‌گزار تأثیر مستقیم داشته است. نصراصفهانی (۱۳۹۰) نیز، جایگاه مفهومی و نظری رهبری خدمت‌گزار را از دیدگاه اندیشمندان غربی را تبیین کرده و با آموزه‌های دینی در مدیریت اسلامی مقایسه نموده است.

1. Laub
2. Inbarasu
3. Metzcar
4. Stephen
5. Barbuto & Wheeler

لازم است که متخصصان تعلیم و تربیت به این شیوه از رهبری به‌عنوان یک مدل سودمند توجه کنند. تحقیق حاضر که برگرفته از یک مطالعه میدانی است، به‌توصیف وضعیت سبک رهبری مدیران خدمت‌گزار و عوامل پیش‌بینی‌کننده آن در محیط‌های آموزشی مورد مطالعه می‌پردازد. هدف اساسی این مطالعه بررسی وضعیت سبک رهبری خدمت‌گزار از نظر دبیران در مدارس بود تا مشخص شود چه اندازه مدیران مدارس قابلیت‌های استفاده از این سبک رهبری را داشته‌اند و بر اساس آن بتوان زمینه آموزش آنها را برای استفاده از این سبک رهبری در محیط‌های آموزشی فراهم نمود.

### سؤالات تحقیق

بر اساس اهداف تحقیق، پاسخ به سؤالات ویژه ذیل مورد نظر پژوهشگران بود:

۱. دبیران تا چه اندازه مدیران را خدمت‌گزار می‌دانند؟
۲. کدامیک از مؤلفه‌های درونی یا بیرونی رهبری خدمت‌گزار، پیش‌بینی‌کننده بهتری برای این سبک رهبری هستند؟

### روش‌شناسی تحقیق

**طرح تحقیق:** در این مطالعه رویکرد تحقیق کمی و روش مورد استفاده توصیفی - پیمایشی بود. تحقیق توصیفی نوعی تحقیق کمی شامل توصیف دقیق پدیده‌ها است. واژه پیمایشی غالباً برای توصیف تحقیقی به‌کار می‌رود که در آن از پرسشنامه یا مصاحبه استفاده می‌شود و هدف آن جمع‌آوری اطلاعات درباره ویژگی‌ها، تجارب و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان است که به‌منظور تعمیم یافته‌ها به جامعه‌ای که نمونه از آن انتخاب شده صورت می‌پذیرد (گال و دیگران، ۱۳۸۶).

**جامعه و نمونه:** جامعه‌ی آماری این پژوهش تمامی دبیران دبیرستان‌های شهر سنندج اعم از دخترانه و پسرانه که در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ مشغول به خدمت بوده‌اند می‌باشد ( $N=310$ ). با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه از روی جامعه که توسط کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> تهیه شده است (بیابانگرد، ۱۳۸۴)، تعداد ۱۷۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انجام شد. در این روش واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن‌ترند گروه‌بندی می‌شود

1. Krejcie & Morgan

تا تغییرات آنها در درون گروه‌ها کمتر شود، پس از آن با گرفتن نمونه‌های تصادفی ساده به‌طور مستقل در داخل هر طبقه نمونه مورد نیاز تهیه می‌گردد. در گام اول بر اساس فرمول نمونه‌گیری طبقه‌ای به نسبت تعداد کل دبیران هر دبیرستان، حجم نمونه برای آن دبیرستان تعیین شد. در گام بعدی، به‌صورت تصادفی تعداد نمونه‌های موردنظر در هر دبیرستان انتخاب شدند.

ابزار: با توجه به اهداف و روش تحقیق جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه دارای روایی و پایایی مناسب استفاده گردید. ابزار به‌کار رفته از دو بخش تشکیل شده بود: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و مقیاس سنجش رهبری خدمت‌گزار<sup>۱</sup>. این مقیاس توسط دنیس و بوکارنثا<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بر اساس مؤلفه‌های شش‌گانه پترسون (۲۰۰۳) برای رهبری خدمت‌گزار (اعتماد، مهرورزی، نوع‌دوستی، فروتنی، چشم‌انداز و خدمت) تهیه شده و حاوی ۳۳ گویه است و در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم تنظیم شده به‌ترتیب از ۵ تا ۱ نمره می‌گیرند.

نخست مقیاس از زبان انگلیسی به فارسی برگردانده و از نظر استادان زبان انگلیسی و فارسی در اصلاح عبارات به‌کار گرفته شده استفاده شد. با استفاده از نظر اساتید گروه‌های روان‌شناسی، مدیریت و علوم تربیتی روایی صوری آن نیز مورد بررسی قرار گرفت. در پیش‌پژوهشی که بر روی گروهی از دبیران انجام شد، آن دسته از عباراتی که به‌دلیل ساختاری احتمالاً موجب درک نادرست می‌شد، اصلاح و شکل نهایی پرسشنامه تهیه گردید. میزان همسانی درونی این مؤلفه‌ها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ از ۰/۸۹۳ تا ۰/۹۴ و ضریب پایایی کل پرسشنامه ۰/۷۰ به‌دست آمد.

شیوه اجرا: وضعیت و چگونگی به‌کارگیری سبک رهبری خدمت‌گزار توسط مدیران دبیرستان‌ها از دیدگاه دبیران شاغل در آن مدارس سنجیده شد. پژوهشگران با مراجعه به مدارس موردنظر، پرسشنامه‌ها را در اختیار دبیران قرار داده و از آنها خواستند با توجه به تجربیات خود از رفتارهای مدیر، میزان تطابق آن را با گزاره‌های پرسشنامه ارزیابی کنند. این کار برای دبیرانی انجام شد که حداقل یک سال با مدیر مورد مطالعه ارتباط کاری مستقیم داشتند. اجرای پرسشنامه روی دبیران دو دلیل عمده داشت: نخست اهمیت نظرات دبیران برای درک موضوع است، چرا که آنها اصلی‌ترین گروه برای ارزیابی سبک

1. Servant Leadership Assessment Instrument  
2. Dennis & Bocarnea

رهبری مدیران‌شان هستند و مرتباً در طول سال با مدیران ارتباط حرفه‌ای دارند. این ایده به لحاظ نظری با روش‌های جدید ارزشیابی عملکرد مدیران که در آنها بر نظرخواهی از زیردستان تأکید دارد، همخوان است. دوم آنکه ارزشیابی سبک رهبری مدیران مبتنی بر مشاهده رفتارهای عملکردی آنها نیاز به مطالعات کیفی و قوم‌نگارانه دارد که نیازمند حمایت مالی و صرف زمان بیشتری است.

### یافته‌ها

یافته‌های تحقیق در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه می‌شوند. شاخص‌های آماری توصیفی بیانگر آن بود که بیشتر دبیران (۶۱/۸٪) میزان خدمت‌گزار بودن سبک مدیران خود را در سطح بالا می‌دانند (جدول ۱).

۱۵۲

جدول ۱: توزیع نمونه آماری مربوط به خدمت‌گزار بودن مدیران از دیدگاه دبیران

شاخص‌های آماری		گزینه‌ها
درصد	فراوانی	
۳۸/۲	۶۶	پایین
۶۱/۸	۱۰۷	بالا
۱۰۰	۱۷۳	مجموع

برای تعیین اینکه کدام‌یک از مؤلفه‌های بیرونی یا درونی رهبری خدمت‌گزار پیش‌بینی‌کننده‌های قوی و معناداری برای رهبری خدمت‌گزار است، دو معادله رگرسیون سلسله‌مراتبی به انجام رسید. به دلیل آنکه مبنای نظری قوی برای ترتیب ورود متغیرها وجود ندارد، به شکل ذیل اقدام گردید. در مدل نخست، ابتدا مؤلفه‌های درونی و بعد مؤلفه‌های بیرونی و در مدل دوم ابتدا مؤلفه‌های بیرونی و سپس مؤلفه‌های درونی وارد معادله گردید که نتایج در جدول‌های ۲ و ۳ آمده است.

در مدل شماره یک، در مرحله اول مؤلفه‌های درونی (خدمت، اعتماد و فروتنی) و در مرحله دوم مؤلفه‌های بیرونی (چشم‌انداز، نوع‌دوستی و مهرورزی) وارد معادله رگرسیون شدند. همچنان که جدول ۲ نشان می‌دهد مقدار  $f$  مشاهده‌شده برای مؤلفه‌های درونی

معنادار بوده ( $P < 0/01$ ) و  $f_{(3,167)} = 1064/019$  و مؤلفه‌های شخصیتی  $0/98$  واریانس مربوط به توانمندسازی را تبیین کردند ( $R^2 = 0/975$ ). ضرایب تأثیر مدل نشان داد که مؤلفه خدمت ( $\beta = 0/975$ ) بهترین پیش‌بینی‌کننده است و به‌ازای هر واحد تغییر در این مؤلفه میزان خدمت‌گزار بودن مدیران به همان میزان افزایش می‌یابد ( $\beta = 0/382$ ). در مقادیر مجموعه دوم نیز  $f$  مشاهده‌شده معنی‌دار بود ( $P < 0/01$ ) و  $f_{(6,164)} = 1618/670$ . در مؤلفه‌های بیرونی که در مرحله دوم وارد معادله شدند نتایج نشان داد که مهرورزی بیشترین قدرت پیش‌بینی برای خدمت‌گزار بودن مدیران می‌باشد. ( $\beta = 0/162$ )

جدول ۲: معادله رگرسیون چند متغیره با اولویت ورود مؤلفه‌های درونی

متغیرهای پیش‌بین	بتا	انحراف معیار	ضریب بتا
مرحله اول	فروتنی	۱/۵۸۹	۰/۳۷
	اعتماد	۱/۹۹۰	۰/۲۹۶
	خدمت	۲/۱۶۷	۰/۳۸۲
مرحله دوم	فروتنی	۱/۰۵۰	۰/۱۷
	اعتماد	۰/۹۳۴	۰/۱۹۶
	خدمت	۱/۰۸۶	۰/۱۹۲
	مهرورزی	۰/۸۳۸	۰/۱۶۲
	نوع‌دوستی	۱/۰۴۷	۰/۱۵۰
چشم‌انداز	۱/۰۹۸	۰/۰۴۵	۰/۱۵۰

( $R^2 = 0/98$  و  $\Delta R = 0/48$  و  $P < 0/01$ )

در مدل شماره ۲ و مرحله بعد برای فهم اینکه ترتیب ورود متغیرها در معادله رگرسیونی چه تأثیری بر نتایج می‌گذارد، ابتدا مؤلفه‌های بیرونی و بعد مؤلفه‌های درونی وارد معادله شدند. به‌عبارت دیگر، اولین مجموعه شامل مؤلفه‌های مهرورزی، نوع‌دوستی و چشم‌انداز بود و مجموعه دوم در برگزیده مؤلفه‌های فروتنی، اعتماد و خدمت بود که نتایج آن در جدول ۴ نشان داده می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود نتایج  $f$  مشاهده شده برای مؤلفه‌های بیرونی معنادار است ( $P < 0/01$ ) و  $f_{(3,167)} = 1190/098$  و این مؤلفه‌ها  $0/95$  واریانس مربوط به خدمت‌گزار بودن مدیران را تبیین کردند ( $R^2 = 0/95$ ). ضرایب تأثیر مؤلفه‌ها نشان داد که باز هم مؤلفه مهرورزی ( $\beta = 2/714$ ) بهترین پیش‌بینی‌کننده

است و به‌ازای هر واحد تغییر در نمره این مؤلفه به‌میزان  $0/526$  به نمره خدمت‌گزار بودن مدیر اضافه می‌شود ( $B = -0/526$ ) در مقادیر مجموعه دوم نیز  $f$  مشاهده‌شده معنی‌دار بود ( $P < 0/01$ ) و  $P = 16118/670$  ( $f_{(6,164)} = 16118/670$ ) در این مورد نیز ضرایب تأثیر نشان دادند که مؤلفه چشم‌انداز ( $\beta = 1/099$ ) بهترین پیش‌بینی‌کننده برای متغیر ملاک یعنی خدمت‌گزار بودن مدیران بود.

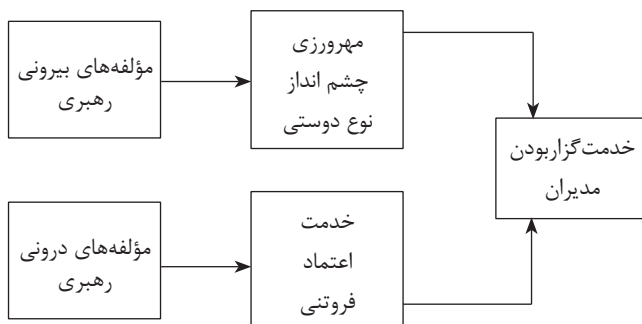
جدول ۳: جدول رگرسیون چندمتغیره مؤلفه‌های رهبری خدمت‌گزار با اولویت ورود مؤلفه‌های بیرونی

متغیرهای پیش‌بین	بتا	انحراف معیار	ضریب بتا
مرحله اول	چشم‌انداز	۱/۵۰۴	۰/۳۰۲
	نوع‌دوستی	۱/۳۹۱	۰/۲۰۰
	مهرورزی	۲/۷۱۴	۰/۵۲۶
مرحله دوم	چشم‌انداز	۱/۰۹۸	۰/۲۲۱
	خدمت	۱/۰۸۶	۰/۱۹۲
	نوع‌دوستی	۱/۰۴۷	۰/۱۵۰
	مهرورزی	۰/۸۳۸	۰/۱۶۲
	فروتنی	۱/۰۵۰	۰/۱۹۶
	اعتماد	۰/۹۳۳	۰/۱۷۶

( $R^2 = 0/95$  و  $\Delta R = 0/043$  و  $P < 0/000$ )

به‌طور کلی نتایج نشان داد که به هر طریقی که مؤلفه‌ها وارد معادله شوند، مدل‌ها به‌طور معنی‌داری خدمت‌گزار بودن مدیران را پیش‌بینی می‌کنند که در مدل اول خدمت و در مدل دوم مهرورزی بیشترین قدرت پیش‌بینی را برای متغیر ملاک داشتند. این نتیجه حاکی از آن است که هم مؤلفه‌های شخصیتی و هم مؤلفه‌های بیرونی مدیران برای بهبود رهبری خدمت‌گزار اهمیت اساسی دارند و یک مدیر موفق باید مجموعه‌ای از این خصوصیات را در خود توسعه دهد. بنابراین بر اساس یافته‌های تحقیق می‌توان مدل مفهومی را به‌صورت زیر ترسیم کرد:





نمودار ۳: مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق

۱۵۵

این مدل یک چهارچوب مفهومی را با توجه به متغیرهای مورد مطالعه نشان می‌دهد. مطابق این مدل، همه مؤلفه‌های درونی و بیرونی رهبری خدمت‌گزار (هم ویژگی‌های شخصیتی و هم مهارت‌های رهبری) پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای این سبک رهبری هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سبک‌های جدیدی از رهبری معرفی شده‌اند که بر کار تیمی، تصمیم‌گیری مشارکتی، توجه به رشد و پیشرفت کارکنان، اعتماد کارکنان و مدیران به همدیگر و توجه به اخلاقیات و معنویت تأکید دارند. به‌عنوان نمونه، امروزه در مدارس شکل‌های جدیدتر رهبری مانند رهبری اسوه‌گونه و رهبری فرهنگی که در آنها بر تشخیص مشکل و حل آن توسط رهبر و کمک به معلمان در جهت حل مسائل و توسعه فرهنگ قوی در مدارس تأکید می‌شود، مورد توجه قرار گرفته‌اند (آونز، ۱۳۸۲). یکی دیگر از مدل‌های رهبری که توجه محققان حوزه تعلیم و تربیت را به خود جلب کرده است مدل رهبری خدمت‌گزار می‌باشد که یافته‌های تحقیقی نشان داده‌اند که می‌تواند به‌عنوان یک مدل جدید رهبری در مدارس به کار برده شود، زیرا مدیرانی که از سبک رهبری خدمت‌گزار در مدارس حیطه مدیریت خود استفاده کرده‌اند، باعث پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان شده (هرندن، ۲۰۰۷)، موجبات رضایت شغلی دبیران را فراهم آورده (اینبرسو، ۲۰۰۸) و باعث توانمندسازی دبیران شده‌اند (حاجی‌زاده، ۸۹).

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر نیز به نظر می‌رسد که رهبری خدمت‌گزار به‌عنوان مدل جدید رهبری در مدارس کارایی و اثربخشی داشته باشد. چون رهبران خدمت‌گزار به‌خاطر داشتن ویژگی‌های خاص خود زمان و انرژی قابل ملاحظه‌ای را صرف رشد و پیشرفت دبیران و نهایتاً موفقیت دانش‌آموزان و مدرسه می‌کنند. این سبک رهبری، رابطه انسانی قوی بین مدیران و دبیران به‌وجود می‌آورد و دبیران نسبت به رسالت مدرسه ایمان می‌آورند و به این باور می‌رسند که مدیران خدمت‌گزار نهایت سعی و تلاش خود را برای رشد و پیشرفت و ترقی آنان به‌کار می‌گیرند.

نگاهی به مبانی نظری سبک رهبری خدمت‌گزار نشان می‌دهد که رهبران خدمت‌گزار الهام‌بخش دبیران هستند و سعی می‌کنند با رفتار خود خدماتی را الگوسازی کنند و در کل خدمت‌کردن را رسالت خود می‌دانند (خدمت)، آنان از نظرات دبیران برای تعیین اهدافی برای مدرسه و تعیین چشم‌اندازی برای آینده استفاده می‌کنند (چشم‌انداز)، بدون داشتن هیچ‌گونه چشم‌داشت و انتظار جبران برای دبیران فداکاری می‌کنند (نوع‌دوستی)، آنان نگران دبیران هستند و با آنان رفتار انسانی دارند (مهرورزی)، به دبیران‌شان اعتماد دارند و به‌جای القای ترس و عدم اطمینان به‌دنبال القای اعتماد و جلب اعتماد دبیران هستند (اعتماد)، مدیران خدمت‌گزار خودمحور نیستند، متواضع‌اند و وقتی مشکلی در مدرسه پیش می‌آید به‌اندازه کافی تواضع دارند تا با سایرین مشورت کنند (فروتنی). این نتایج اظهارات پترسون (۲۰۰۳)، راسل (۲۰۰۲)، راسل و استون (۲۰۰۲)، پیچ و ونگ (۲۰۰۲)، دنیس (۲۰۰۴) و هرنندن (۲۰۰۷) را که معتقد بودند رهبران خدمت‌گزار این ویژگی‌ها را دارا می‌باشند، تأیید می‌کند. همچنین، بر اساس نتایج این مطالعه هم ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد، فروتنی و خدمت) و هم مهارت‌های رهبری (نوع‌دوستی، چشم‌انداز و مهرورزی) برای رهبران خدمت‌گزار ضروری هستند. این یافته با نظر گرین‌لیف (۱۹۷۰) که معتقد بود رهبران خدمت‌گزار فطرتاً رهبرند و یافته‌های پیچ و ونگ (۲۰۰۴) نیز که خدمت‌رسانی و فروتنی را جزء ویژگی‌های شخصیت محور رهبران خدمت‌گزار و چشم‌انداز را در زمره ویژگی‌های کار محور رهبران خدمت‌گزار قرار داده بودند مطابقت دارد.

نتایج این تحقیق نشان داد که از نظر دبیران، مدیرانی که قابلیت‌های آنها تناسب بیشتری با مؤلفه‌های رهبری خدمت‌گزار دارد، به‌طور عمده زمینه خدمت بیشتر به مدرسه شامل دبیران و دانش‌آموزان فراهم می‌کنند. همچنین، نتایج این تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های اعتماد، خدمت و فروتنی پیش‌بینی‌کننده‌های قوی‌تری برای میزان

خدمت‌گزار بودن مدیران‌اند. بنابراین نشان از آن دارد که مقوله‌های اخلاقی و انسانی که سرمایه اجتماعی مدرسه را بالا می‌برد نقش اساسی در بالا بردن رضایت دبیران دارد. این تحقیق چون به شیوه توصیفی اجرا گردیده با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست آنکه به دلیل خطای هاوورن احتمالاً از کنجاوی پاسخگویان تأثیر پذیرفته باشد. علاوه بر این، به دلیل مسائل فرهنگی و اجتماعی، برخی دبیران تمایل نداشتند که دیدگاه‌ها و نظرات واقعی خود را اعلام کنند. از محدودیت‌های دیگر این پژوهش می‌توان به استفاده صرف از داده‌های کمی در جمع‌آوری اطلاعات اشاره نمود. پیشنهاد می‌گردد که محققان دیگر میزان قابلیت‌های مدیران در راستای سبک رهبری خدمت‌گزار را به شکل کیفی و از طریق مشاهده و با شیوه مطالعات قوم‌نگاری انجام دهند تا تصویر جامع‌تری از این سبک رهبری آموزشی در ادبیات علمی کشور فراهم گردد.

۱۵۷

نتایج این تحقیق در بردارنده برخی پیشنهادهاى کاربردی است: نخست با توجه به اینکه در متون اسلامی بر هر یک از مؤلفه‌های رهبری خدمت‌گزار تأکید شده، مدیران سازمان‌ها تشویق شوند در جهت برانگیختن کارکنان از این سبک رهبری استفاده نمایند. در برنامه‌های مراکز آموزش مدیریت، مراکز تربیت معلم و دانشگاه‌ها به‌ویژه دانشگاه فرهنگیان دانشجویان با مبانی نظری و عملی سبک رهبری خدمت‌گزار و معنوی آشنا شوند. دوره‌های ضمن خدمت و کارگاه‌های مدیریت اسلامی برگزار شود و چگونگی تقویت مهارت‌های سبک رهبری خدمت‌گزار به مدیران شاغل در مدارس آموزش داده شود. الگوهای برتر رهبری خدمت‌گزار در سطح کشور و جهان در قالب بروشور، جزوه کتاب و لوح فشرده به مدیران مدارس معرفی گردند. در تدوین محتوای کتب مدیریت آموزشی علاوه بر مبانی فنی، به مبانی اخلاقی و انسانی مدیریت توجه بیشتری گردد. بر مدیران سازمان‌های آموزشی لازم است با ایجاد مؤلفه‌های این سبک رهبری در خود و درونی کردن آنها از ویژگی‌ها و برآیندهای آن در خدمت‌رسانی بیشتر به اعضای جامعه مدرسه بهره ببرند.

منابع

۱. احمدخانی، مسعود. (۱۳۷۹). الگوسازی رفتار مدیران با توجه به نامه‌های حضرت امیر (ع) در نهج البلاغه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
۲. افجه‌ای، سیدعلی‌اکبر. (۱۳۸۸). مدیریت اسلامی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۳. انصاری، محمدعلی؛ حبیب‌اله دعایی و سعید مرتضوی. (۱۳۸۷). مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن. مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
۴. آقاپوروز، علی؛ ابوطالب خدمتی؛ عباس شفیعی و محمود بهشتی‌نژاد. (۱۳۸۴). مدیریت در اسلام. قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
۵. آونز، رابرت. جی. (۱۳۸۲). رفتار سازمانی در آموزش و پرورش. قربانعلی سلیمی با همکاری احمدعلی فروغی‌ابری. اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی.
۶. بیابانگرد، اسماعیل. (۱۳۸۴). روش‌های تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی. تهران: نشر دوران.
۷. جمعی از علما و دانشمندان. (۱۳۷۲). نگرشی بر مدیریت در اسلام. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. حاجی‌زاده، سارا. (۱۳۸۹). نقش رهبری خدمت‌گزار در توانمندسازی دبیران شهر سنندج. پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد. دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه کردستان.
۹. دلشادتهرانی، مصطفی. (۱۳۷۷). دولت آفتاب، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی (ع). تهران: کانون اندیشه جوان.
۱۰. رضایی‌نژاد، محمد. (۱۳۸۵). اندیشه‌های اسلامی در مدیریت، دفتر دوم: مهارت‌های خویشتن. تهران: مؤسسه تحقیقات در آموزش مدیریت.
۱۱. سیدرضی. (۱۳۷۹). نهج البلاغه. محمد دشتی. قم: نشر متین. چاپ هشتم.
۱۲. شهرکی‌پور، حسن و محمدرضا سرمدی. (۱۳۸۷). نگرش بر مبانی مدیریت اسلامی. تهران: پیام رسان.
۱۳. طهماسبی، ملوک. (۱۳۷۷). اهداف و اوصاف مدیریت از دیدگاه نهج البلاغه. اصفهان: انتشارات فرزانه.
۱۴. فرهنگی، علی‌اکبر؛ محمدرضا مهرگان و حسین دامغانیان. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر رهبری خدمت‌گزار از دیدگاه مدیران. چشم‌انداز مدیریت دولتی.
۱۵. قوچانی، محمود. (۱۳۷۴). فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، شرح عهدنامه امیرالمؤمنین علی‌بن‌ابی‌طالب (ع) به مالک اشتر. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۶. گال م؛ ب و و. و. و. و. ج. گال. (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی. احمدرضا نصر و دیگران. تهران: انتشارات دانشگاه شهیدبهشتی با همکاری انتشارات سمت.

۱۷. مطهری، مرتضی. (۱۳۷۳). *سیری در سیره نبوی*. چاپ سیزدهم. تهران: انتشارات صدرا.
۱۸. مطهری، مرتضی. (۱۳۷۸). *سیری در نهج‌البلاغه*. چاپ نوزدهم. تهران: انتشارات صدرا.
۱۹. مطهری، مرتضی. (۱۳۷۹). *جاذبه و دافعه علی (ع)*. چاپ سی و پنجم. تهران: انتشارات صدرا.
۲۰. نبوی، محمدحسن. (۱۳۸۰). *مدیریت اسلامی*. تهران: دفتر تبلیغات اسلامی.
۲۱. نصراصفهانی، علی و سمیه سالاری. (۱۳۸۸). مقایسه رهبری خدمت‌گزار از دیدگاه نظریه‌پردازان غربی و امام علی (ع). *مجله دانشگاه اسلامی*. ۴۳.
۲۲. نصراصفهانی، مهدی و علی نصراصفهانی. (۱۳۸۹). طراحی مدل رهبری خدمت‌گزار بر اساس دیدگاه امام علی (ع) و مقایسه آن با نظرات اندیشمندان اسلامی. *منهاج*. ۶ (۱۱).
۲۳. نصراصفهانی، مهدی، علی نصراصفهانی و ریحانه نصراصفهانی. (۱۳۹۰). جایگاه مفهومی و نظری رهبری خدمت‌گزار از دیدگاه اندیشمندان غربی و مقایسه تطبیقی با آموزه‌های دینی در مدیریت اسلامی. *مطالعات اسلامی در تعلیم و تربیت*. ۲ (۳).

24. Barbuto, J. E.; & D. W. Wheeler. (2002). *Becoming a Servant Leader: Do You Have What It Takes?*. University of Nebraska. Nebraska Cooperative Extension.
25. Black, G. L. (2007). *A Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate*. Dissertation: University Of Phoenix
26. Dennis, R. S. & M. Bocarnea. (2005). Development of Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership and Organizational Development Journal*. 26 (8). 600- 615.
27. Dennis, R. S. (2004). *Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Theory Assessment Instrument*. A Dissertation Presented In Partial Fulfillment of the Requirement For The Degree Doctor of Philosophy.
28. Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center, Indianapolis, IN.
29. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey in to Nature of Legitimate Power and Greatens*. Paulist Press, Mahwah, NT.
30. Herndon, B. C. (2007). *An Analysis of the Relationship Between Servant Leadership, School Culture, And Student Achievement*. A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School.
31. Inbarasu, J. (2008). *Influence of Servant-Leadership Practice on Job Satisfaction: A Correlation Study in a Lutheran Organization*. A Dissertation Presented to in Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree Doctor of Education in Educational Leadership.
32. Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of Servant Organization Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Philosophy.
33. Metzcar, A. M. (2008). *Servant Leadership and Effective Classroom Teaching*. A Dissertation Submitted to the Faculty Department of Graduate Studies in Leadership and the College of Graduate in Partial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Education Organizational Leadership.
34. Page, D. (2004). *Experiential Learning For Servant Leadership*. *Servant Leadership Research Roundtable*.
35. Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: Atheoretical Model*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Philosophy, Regent University.
36. Russell, R. F. (2002). *The Role of Values in Servant Leadership*. *Leadership & Organization*

*Development Journal*. 22. 76-84.

37. Russell, R. F. & A. G. Stone. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Development a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*. 23 (3). 145-157.

38. Sendjaya, S. & J. C. Sarros. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, And Application In Organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 9 (2). 57-64.

39. Spears, L. C. (2006). An Interview With Larry Spears. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13 (1). 108-118.

40. Stephen, M. J. (2007). *Servant Leadership: An Examination of Public School Principals' Perceptions of Servant Leadership As A Successful Leadership Style*. A Dissertation Submitted to the College of Graduate Studies In Partial Fulfillment of The Requirement For the Degree of Educational Doctorate In Educational Leadership. Stephen Vile, Texas.

41. Stone, A. G.; R. F. Russell. & K. Patterson. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*. 25 (4). 349-361.

42. Winston, B. E. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact In Circular Model. *Servant Leadership Round Table*. Regent University.