

«نشریه علمی-پژوهشی آموزش و ارزشیابی»

سال هفتم - شماره ۲۸ - زمستان ۱۳۹۳

ص. ۳۸-۲۱

## بررسی رابطه هوش اخلاقی مدیران با مدیریت خادمیت در مدارس شهرستان میاندوآب با تأکید بر جنسیت

گیو جودی شاه‌آباد<sup>۱</sup>

اکبر رضایی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۵/۰۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۱۶

### چکیده:

این تحقیق با هدف تعیین رابطه‌ی هوش اخلاقی مدیران با خادمیت آنان در مدارس شهرستان میاندوآب انجام شد. پژوهش حاضر از نوع توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران مرد و زن مدارس ابتدایی و راهنمایی و متوسطه شهرستان میاندوآب به تعداد ۱۷۹ نفر می‌باشد. نمونه‌ای به حجم ۱۲۲ نفر با استفاده از روش طبقه‌ای نسبتی و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران انتخاب شد که ۷۵ نفر مدیر مرد و ۴۷ نفر مدیر زن را شامل می‌شود. به ازای خادمیت هر مدیر ۳ نفر از دبیران مدارس تحت مدیریت وی نظر داده‌اند که جمعاً ۳۶۶ نفر دبیر را شامل می‌شود. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه هوش اخلاقی و خادمیت استفاده شده است. روایی صوری و محتوایی و همبستگی درونی هر دو پرسشنامه توسط متخصصان مورد تأیید قرار گرفت. پایایی بدست آمده با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، برای پرسشنامه هوش اخلاقی مدیران  $\alpha = 0/92$  و پرسشنامه خادمیت مدیران  $\alpha = 0/97$  می‌باشد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، از روش‌های آمار توصیفی، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t مستقل و رگرسیون چندگانه استاندارد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج نشان دادند که بین هوش اخلاقی و مؤلفه‌های آن با خادمیت مدیران مدارس شهرستان میاندوآب رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج بدست آمده از تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که از بین ۴ مؤلفه هوش اخلاقی، دلسوزی پیش‌بینی کننده معتبری برای خادمیت مدیران مدارس شهرستان میاندوآب می‌باشد. نتایج حاصل شده از اجرای آزمون t مستقل نشان داد که بین میزان هوش اخلاقی و خادمیت مدیران مرد و زن مدارس شهرستان میاندوآب تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

**واژگان کلیدی:** هوش اخلاقی، خادمیت، مدیران مرد و زن مدارس

۱- دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (نویسنده مسئول) Gh\_joudy@yahoo.com

۲- دانشیار گروه روانشناسی دانشگاه پیام نور Akbar528@yahoo.com

## مقدمه:

اگر ما امید و ایمانی به بهشت، ترس و وحشتی از دوزخ، انتظار ثواب و عقابی نداشته‌یم، شایسته بود به سراغ فضایل اخلاقی برویم، چرا که آنها راهنمای نجات و پیروزی و موفقیت هستند. امیرالمؤمنین علی(ع)

اخیراً پژوهشگران سازمانی، علاقه‌مند به هوش اخلاقی<sup>۱</sup> رهبری شده‌اند، زیرا می‌تواند مرز بین نوع‌دوستی و خود پرستی را خوب توصیف کند، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بین رشد اخلاقی رهبران با رفتارهایی که از خود نشان می‌دهند، رابطه‌ی مستقیم وجود دارد به این معنی که رفتار رهبری چند بعدی است و رفتارهای مختلف رهبری، با سطوح مختلف رشد اخلاقی ارتباط دارد (حسن‌پور، ۱۳۸۳، ص ۱۴).

امروزه سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای، خود را درگیر مسأله‌ای می‌بینند که آن را معمای اخلاقی می‌نامند؛ یعنی اوضاع و شرایطی که باید یک بار دیگر، کارهای خلاف و کارهای درست را تعریف کرد؛ زیرا مرز بین کارهای درست و خلاف بیش از پیش از بین رفته است. بدین ترتیب اعضای سازمان، شاهد افرادی هستند که در سازمان و اطراف آن وجود دارند و به کارهای خلاف دست می‌زنند. در چنین وضعیتی مدیر باید از نظر اخلاقی، جوی سالم برای کارکنان در سازمان به وجود آورد تا آنان بتوانند با تمام توان و بهره‌وری هرچه بیشتر کار کنند. این امر، نیازمند رهبری با هوش اخلاقی قوی است. از سوی دیگر، ماهیت پیچیده و غیرخطی تحولات محیطی موجب شده است تا دوران تسلط مدیر خاص و نظام سلسله‌مراتبی آن کاهش یابد و به تدریج زمینه برای حضور افراد و گروه‌های متنوع در مدیریت فراهم آید (مختاری‌پور و سیادت، ۱۳۸۸، ص ۳۰).

با تغییر و تحولاتی که در جامعه و محیط کار روی داده است، مدل‌های سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها و الزامات عصر و دوره حاضر نیستند و نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری به چشم می‌خورد. تاکنون مدل‌ها و تئوری‌های متفاوتی از رهبری ارائه شده است که در این میان تئوری رهبری خدمتگزار<sup>۲</sup> از جمله تئوری‌هایی به شمار می‌رود که می‌تواند برای مدیران و رهبران سازمان‌ها کمک بزرگی داشته باشد و برای مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند راه حل‌های مناسبی ارائه دهد (قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸، ص ۵).

نخستین بار اصطلاح هوش اخلاقی توسط بوربا<sup>۳</sup> در روان‌شناسی وارد شد. وی هوش اخلاقی را ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آن‌ها و رفتار در جهت صحیح و درست تعریف می‌کند. هوش - اخلاقی؛ توانایی درک درست از نادرست است. این عبارت به معنای برخوردار بودن از عقاید اخلاقی راسخ و قوی و عمل کردن به آنهاست به گونه‌ای که فرد به شیوه‌ای صحیح و محترمانه رفتار کند. هوش اخلاقی به معنی توجه به زندگی انسان و طبیعت، رفاه اقتصادی و اجتماعی، ارتباطات باز و صادقانه و حقوق شهروندی است. در دنیای امروزی تنها رهبران با هوش

1- Moral Intelligence

2- Servant leadership

3- Borba

اخلاقی بالا می‌توانند در سازمان، اعتماد و تعهد ایجاد کنند که مبنایی برای تجارت گسترده و درست است اصول هوش اخلاقی از دیدگاه بوربا به این شرح است: ۱- همدردی ۲- هوشیاری ۳- خود کنترلی ۴- توجه و احترام ۵- مهربانی ۶- صبر و بردباری ۷- انصاف (بوربا، ۱۳۹۰، ص ۲۳).

هوش اخلاقی، هوش ممتاز دیگری است. هوش اخلاقی ظرفیت ذهنی ما، برای تعیین اصول جهانی و همگانی انسان هاست. اصول هوش اخلاقی از نظر لنیک و کیل<sup>۱</sup> عبارتند از:

- ۱- درستکاری: یعنی ایجاد هماهنگی بین آنچه که به آن معتقدیم و آنچه که به آن عمل می‌کنیم. انجام آنچه که می‌دانیم درست است و گفتن حرف راست در تمام زمان‌ها.
- ۲- مسئولیت‌پذیری: کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، مسئولیت اعمال خود و پیامدهای آن اعمال، همچنین اشتباهات و شکست‌های خود را نیز می‌پذیرد.
- ۳- دلسوزی: توجه به دیگران که دارای تأثیر متقابل است. اگر نسبت به دیگران مهربان و دلسوز باشیم، آنان نیز موقع نیاز با ما همدردی می‌کنند.
- ۴- بخشش: آگاهی از عیوب و اشتباهات خود و دیگران و بخشیدن خود و دیگران (لنیک و کیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، ص ۷).

تئوری رهبری خدمتگزار:

ایده و مفهوم رهبری خدمتگزار، اولین بار در نوشته‌های رابرت، کی، گرین لیف<sup>۳</sup> (۱۹۰۴-۱۹۹۰) ذکر شده است. گرین لیف، در معرفی رهبری خدمتگزار به ده مؤلفه اشاره می‌کند که عبارتند از: ۱- گوش دادن و شنود مؤثر ۲- همدلی ۳- التیام‌بخشی ۴- آگاهی ۵- ترغیب ۶- مفهوم‌پردازی ۷- دوراندیشی ۸- نظارت ۹- تعهد نسبت به رشد ۱۰- برقراری ارتباط. او در همه کتب و جزوات خود شرح می‌دهد که نیاز برای نوع جدیدی از مدل رهبری است، مدلی که خدمت کردن به دیگران را به عنوان اولویت اول خود قرار می‌دهد.

نظریه خادمیت فلسفه علمی و روشی از زندگی است که در آن رهبر؛ نفوذ، الگوسازی، حمایت و کارکنان را تشویق می‌کند که به دیگران خدمت کنند. روش فلسفی است که در آن کارکنان در همه جنبه‌های زندگی حرفه‌ای رشد می‌یابند و ترغیب می‌شوند که عملکرد بهتری را داشته باشند. براساس این نظریه رهبران خواهان آن هستند که خادمان خوبی باشند. (خدبوی، ۱۳۸۶، ص ۱۵۶).

مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار از نظر کریتنر و کینیکی<sup>۴</sup> (۱۳۸۴): ۱- گوش دادن مؤثر ۲- همدلی ۳- بهبود بخشی ۴- آگاهی ۵- متقاعدسازی ۶- مفهوم‌سازی ۷- دوراندیشی و آینده‌نگری ۸- خادمیت و سرپرستی ۹- تعهد نسبت به رشد و پیشرفت دیگران ۱۰- برقراری ارتباط.

1- Lennick & Keill

2- Lennick & Keill

3- Robert k . green Leaf

4- Krytnr and Kynyky

مدیران خدمتگزار برای گروه، شرکت یا جامعه شان دلیلی مناسب و ضروری می‌آورند تا انگیزه‌های برای به کارگیری بیشترین سعی و تلاش به وجود آورد. از این طریق به سوی هدف بزرگ خود می‌شتابند. هرم تفکر مدیریتی مرسوم را وارونه می‌کنند. آن‌ها خود را در پایین هرم قرار می‌دهند و انرژی، هیجان و استعداد‌های تیم، شرکت یا جامعه‌ی شان را آزاد می‌کنند. سطح انتظارات را با گزینش دقیق در انتخاب مدیران گروه و نیز با قرار دادن استانداردهای بهتر کاری بالا می‌برند. با این روش نوعی فرهنگ کاری را در تیم، شرکت یا جامعه پایه‌ریزی می‌کنند. همواره دغدغه تعالی، رشد و توسعه انسان‌ها را دارند. آنان پیروان را به داشتن تعهد، فداکاری، نظم و انضباط، تعالی و بهتر بودن تشویق می‌کنند (جینگز<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶، ص ۱۲۸).

رهبری خدمتگزار، توان و پتانسیل زیادی در جهت بهبود رهبری سازمان داراست. رهبری خدمتگزار، دارای انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان است و خدمت کردن به آنان را در هسته و مرکز امور خود قرار می‌دهد (دنيس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

رهبری خدمتگزارانه خدمات بهتری ارائه می‌کند، سازمان‌هایی که رهبران خدمتگزار آن‌ها را هدایت می‌کنند، بهتر می‌توانند روابطشان را با همکاران و مشتریان خود حفظ کنند. تنها چیزی که رقیبان شما نمی‌توانند تقلید کنند، رابطه‌ای است که شما با زیر دستان خود دارید. بر اثر رهبری خدمتگزارانه ارتباط با افراد نیز افزایش می‌یابد (هیات<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ص ۲۹).

سازمان‌هایی که توسط رهبران خدمتگزار هدایت می‌شوند کمتر دچار ضعف رهبری می‌شوند. رهبران خدمتگزار در هنگام رویارویی با موقعیت‌های دشوار، از افراد کمک می‌گیرند و با کمک افرادشان باعث ظهور ایده‌های نو و راه حل‌های تازه می‌شوند (بلانچارد و هاجز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، ص ۶۱). ده ویژگی رهبری خدمتگزار از نظریه‌ی اسپیرز<sup>۵</sup> (۱۹۹۸)، از مدیران ارشد مرکز گرین لیف: گوش دادن، همدلی، بهبودبخشی، آگاهی، تشویق و ترغیب، مفهوم‌سازی، آینده‌نگری و دوراندیشی، خادمیت، تعهد به رشد افراد و ایجاد گروه.

پترسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار را ارائه کرد. سازه‌های رهبری خدمتگزار پترسون عبارتند از: ۱- عشق (مهرورزی) ۲- تواضع و فروتنی ۳- نوع دوستی ۴- اعتماد ۵- چشم‌انداز ۶- خدمت‌رسانی ۷- توانمندسازی.

1- Jenings  
2- Dennis  
3- Hiatt  
4- Blanchard & Hodges  
5- Spears  
6- Patterson

ویژگی‌های عملیاتی رهبری خدمتگزار از نظر راسل و استون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲): ۱- ایجاد چشم‌انداز ۲- درستکاری ۳- راستگویی ۴- اعتماد ۵- خدمت‌رسانی ۶- الگوسازی ۷- پیش‌گامی ۸- قدردانی از دیگران ۹- توانمندسازی. و ویژگی‌های مکمل که تکمیل‌کننده ویژگی‌های وظیفه‌ای هستند: ۱- ارتباطات ۲- اعتبار (مقبولیت) ۳- صلاحیت ۴- پیشکاری ۵- پیدایی ۶- نفوذ و متقاعدسازی ۷- شنود مؤثر ۸- تشویق و ترغیب ۹- تعلیم ۱۰- تفویض اختیار.

متغیرهای مدل ونگ<sup>۲</sup> عبارتند از: ۱- تمایل درونی رهبر شامل: تواضع و فروتنی، نوع (بشر) دوستی، بینش، اعتماد، توانمندسازی، خدمت‌دهی ۲- تمایل درونی پیرو شامل: تعهد به رهبر، عزت نفس، انگیزش دائمی، نوع دوستی رهبر و توجه به علایق رهبر، خدمت‌دهی (نقل از قرایبی‌پور، ۱۳۸۷).

پیچ و ونگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) چارچوبی را برای اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار ارائه کرده‌اند. مدل آنها شامل توجه به چهار حوزه رهبری است که خروجی آنها اثر مثبتی بر جامعه و فرهنگ دارد: ۱- شخصیت ۲- روابط ۳- وظیفه ۴- فرایند. آنها از بررسی گسترده ادبیات رهبری خدمتگزار حدود ۲۰۰ معیار شناسایی کردند و پس از حذف و ادغام به ۹۹ معیار نهایی دست یافتند و آنها را در دوازده طبقه اصلی قرار دادند که عبارتند از: کمال‌جویی، فروتنی، خدمت‌رسانی، توجه به دیگران، توانمندسازی کارکنان، توسعه کارکنان، بینش‌مداری، هدف‌گذاری، هدایت، مدل‌سازی، تیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکتی.

جدول ۱: زمینه‌های عملی‌اتی رهبری خدمتگزار (اقتباس از ایروینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵)

رهبری خدمتگزار تأکید می‌کند بر	
گراهام (۱۹۹۱)	ابعاد الهام‌ساز، اخلاقی
بوچن (۱۹۹۸)	خودهویتی، ظرفیت مقابله، رابطه‌سازی، پرداختن به آینده
اسپیرز (۱۹۹۸)	گوش دادن، همدردی، شفاف‌بخشی، آگاهی، متقاعدسازی، مفهوم‌سازی، بینش، مباشرت، تعهد و اجتماع‌سازی
فارلینگ و همکاران (۱۹۹۹)	چشم‌انداز، نفوذ، اعتبار، اعتماد، خدمت
لاب (۱۹۹۹)	بها دادن به مردم، رشد مردم، ساختن جامعه، نشان دادن صداقت، در اختیار گذاشتن رهبری و مشارکت در رهبری
راسل (۲۰۰۲)	چشم‌انداز، اعتبار، اعتماد، خدمت، الگوسازی، پیشگامی، قدردانی از دیگران، قدرتمندسازی
پترسون (۲۰۰۳)	محبت اخلاقی، تواضع، نوع‌دوستی، چشم‌انداز، اعتماد، قدرتمندسازی، خدمت

1-Russel & Stone

2-Wong

3-Page & Wong

4-Irving

گراهام<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) رهبران ایده آرا رهبرانی بصیر، عمل‌گرا و الهام‌بخشی میدانند. رهبری ایده‌آل همواره به خدمت‌رسانی به پیروان و احترام به شأن و مقام آنها استوار است. این رهبران همواره تمایل زیادی به پرورش کارکنان و تأثیر بر رشد و پیشرفت سازمان نشان می‌دهند و از این طریق می‌توانند به حداکثر پتانسیل‌های کارکنان خود نیز دستیابند.

طبق نظر نایر<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) هر چند که از دیرباز، اندیشه رهبری در ذهن ما تسلط یافته است، اما هنوز به استاندارد بالایی از رهبری دست نیافته‌ایم. ما باید خدمت‌رسانی را در مرکز و هسته رهبری قرار دهیم. قدرت، همواره با رهبری در ارتباط بوده است اما باید دقت داشت که قدرت صرفاً یک استفاده مشروع و درست دارد: یعنی خدمت‌رسانی.

"خدمت به مردم" در قرآن کریم

(الف) آیه تعاون؛ می‌فرماید: و همواره در راه نیکی و پرهیزکاری با هم تعاون کنید و هرگز در راه گناه و تعدی، هم کار یکدیگر نباشید (مائده، ۲). ب)) آیه احسان؛ می‌فرماید: و نیکی کنید که خداوند، نیکوکاران را دوست دارد (بقره، ۱۹۵). ج)) آیه انفاق؛ خداوند، در آیات بسیاری سفارش به این امر می‌فرماید و می‌فرماید: "بهشتی که وسعت آن آسمان‌ها و زمین است، برای پرهیزکاران آماده شده است، همان‌ها که در توانگری و تنگدستی، انفاق می‌کنند." (آل عمران، ۱۳۳ و ۱۳۴). د)) آیه اطعام؛ قرآن کریم، یکی از عوامل مهم عبور از گردنه دشوار قیامت را "اطعام‌دادن" شمرده می‌فرماید: "و تو نمی‌دانی آن گردنه چیست! آزاد کردن برده‌ای، یا غذا دادن در روز گرسنگی، یتیمی از خویشاوندان، یا مستمندی خاک نشین را." (بلد، ۱۲-۱۶) و در مقابل، اطعام نکردن و عدم رسیدگی به مستمندان را یکی از عوامل رفتن به جهنم محسوب فرموده. ملاحظه کنید: (مدثر، ۴۲ - ۴۴). ذ)) آیه قرض‌الحسنه؛ خداوند قرض‌الحسنه به مردم را قرض به خود قلمداد کرده و می‌فرماید: کیست که به خدا "قرض‌الحسنه‌ای" دهد، (و از اموالی که خدا به او بخشیده، انفاق کند) تا آن را برای او، چندین برابر کند؟ (بقره، ۲۴۹). و)) امر به و نهی از منکر؛ که یک نوع آرامش و امنیت اجتماعی را، برای مردم به ارمغان می‌آورد؛ خداوند می‌فرماید: شما بهترین امتی هستید که برای مردم پدیدار شده‌اید؛ [چه این که] به کار پسندیده فرمان می‌دهید و از کار ناپسند باز می‌دارید و به خدا ایمان دارید (آل عمران، ۱۱۰). م)) آیه ایشار؛ خداوند در مدح انصار چنین می‌فرماید: "آنان کسانی را که به سوی‌شان هجرت کنند دوست دارند و در دل خود نیازی به آن چه که به مهاجرین داده شده احساس نمی‌کنند و آن‌ها را بر خود مقدم می‌دارند هرچند خودشان بسیار نیازمند باشند (حشر، ۹).

یک پروفیسور صخره نورد اهل کلورادو بنام جیم کالینز<sup>۳</sup> با همکاری تیمش به نتایج غیرمعمول و شگفت‌انگیز دست یافته بودند. آنها متوجه شده بودند که پیشرفت‌های چشمگیر در شرکت‌های موفق،

1- Graham

2- Nair

3- Jim Collins

مرهون تلاش مدیرانی است که قالب مدیریت سنتی را شکسته‌اند. این تحقیق مدیرانی را توصیف می‌کند که از لحاظ شخصیتی متواضع و در مواردی نیز خجالتی بودند، به دیگران خدمت می‌کردند و با عزم و اراده‌ای محکم و بسیار منظم، کارهایشان را انجام می‌دادند (جیننگز<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶، ص ۱۱).

بر اساس مدل پارولینی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در زمینه رهبری خدمتگزار اثربخش، مدل رهبری خدمتگزار در وهله اول موجب شکل‌گیری فضای روابط انسانی می‌شود و ارزش‌های فرایند داخلی و یا سیستم‌های باز و اهداف عقلانی در جایگاه بعد قرار دارند.

تحقیقات بیشتر نشان می‌دهد که رهبری اثر بخش از درجه ارزش دادن و اولویت دادن به منابع انسانی حاصل می‌شود.

پری دکس<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، ۱۴ عامل مؤثر در رهبری خدمتگزار را برشمرده و آن‌ها را در سه دسته کلی:

۱- ساختاری ۲- مهارت‌های افراد ۳- موانع زبانی جای داده است. یافته‌های وی نشان می‌دهد که مؤثرترین عامل در این خصوص، ساختار سازمانی است.

پیوتروسکی<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، ضمن یک بررسی، موانع توانمندسازی که یکی از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار است را این گونه بر می‌شمارد: جوسازمانی، عدم اعتماد، ترس، فقدان تمرکز بر توانمندسازی، رهبری مبتنی بر کنترل، ساختار سازمانی رسمی.

کزمارسکی و کزمارسکی<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌دارند که ارزش‌ها در پیشینه رهبری با رهبری خدمتگزار ارتباط نزدیکی دارند.

رهبران برای خدماتی که ارائه می‌کنند، نیازمند یک سیستم ارزشی می‌باشند.

در دیدگاه کوتر و هسکت<sup>۶</sup> پیشرفت‌های رهبران خدمتگزار در جایی که جو سازمانی از آنان حمایت می‌کند به بهترین شکل خواهد بود. بنت<sup>۷</sup> به نقل از استرامبا<sup>۸</sup> بیان می‌کند که با پیوند دادن رهبری خدمتگزار با ارزش‌ها می‌توانیم عملکرد فردی، تیمی و سازمانی را ارتقاء ببخشیم (نقل از فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۰).

شرکت مشاوره مالی آمریکن اکسپرس<sup>۹</sup> مدیران را به آگاه ساختن و درک اینکه چهارچوب اخلاقی مهم و برجسته تراست، به عبارت دیگر، تاکید بر روی اصول و ارزش‌ها، بیشتر موفقیت‌های برنامه آموزشی را توضیح و تبیین می‌کند. تحقیقات علمی در بازار و داد و ستد کالا (بازار پژوهی) به ما می‌گوید که مصرف‌کنندگان مستقیماً شهرت یک شرکت را بیشتر براساس احساس و توجه آن شرکت به ارزش‌ها

1- Jenings  
 2- Parolini  
 3- Prideaux  
 4- Piotrowski  
 5- Kuczarski & Kuczarski  
 6- Kuter & Hescket  
 7- Bennet  
 8- Stramba  
 9- American Express

مورد قضاوت و داوری قرار می دهند. وضعیت شغلی هوش اخلاقی از مطالعه انجام شده دیگری در دانشگاه دی پائول<sup>۱</sup> در شیکاگو<sup>۲</sup> تقویت شد. شرکت میتسوبیشی<sup>۳</sup> دارد تأثیرات تنبیه مصرف کنندگان خود را خود را احساس می کند. فروش در داخل ژاپن این شرکت، پس از رسوایی اخیرش ۴۰ درصد در سال مالی ۲۰۰۵ افت کرده است. مدارک نشان می دهند که هوش اخلاقی سهم عمده ای در موفقیت شرکت دارد (لنیک و کیل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، ص ۱۸).

مختاری پور (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه بین هوش اخلاقی و رهبری تیمی در مدیران آموزشی و غیر آموزشی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» نشان دادند که: ۱- بین مؤلفه‌های هوش اخلاقی مدیران آموزشی و غیر آموزشی و رهبری تیمی رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار وجود دارد. ۲- بین میانگین نمره‌های هوش - اخلاقی مدیران آموزشی برحسب سابقه‌ی خدمت تفاوت وجود دارد، ولی بین میانگین نمره‌های هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی تفاوت وجود ندارد. رشد اخلاقی رهبران با رفتارهایی که آنان از خود نشان می‌دهند، رابطه‌ی مستقیم دارد. و توجه به اخلاق، روحیه‌ی کار تیمی را بهبود می‌بخشد.

هیکل آبادی (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه بین هوش هیجانی و خادمیت مدیران مدارس متوسطه شهرستان تبریز» نشان دادند که: بین هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن با خادمیت مدیران مدارس متوسطه شهرستان تبریز رابطه وجود دارد.

حضرتی لیلان (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه مدیریت خادمیت با کیفیت زندگی کاری دبیران مدارس متوسطه شهرستان تبریز» نشان داد که: میزان کیفیت زندگی کاری دبیران به میزان خادمیت مدیران بستگی دارد. همچنین پرداخت مناسب، ایمنی شغلی، دانش‌افزایی، انسجام اجتماعی، عدالت در تقسیم کار، حفظ حقوق فردی و غرور سازمانی دبیران نیز به میزان خادمیت مدیر بستگی دارد. شیرانی بروجنی (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و تعلق سازمانی دبیران مدارس متوسطه شهرستان شهرکرد در سال تحصیلی ۹۰-۸۹» نشان دادند که: رابطه مثبت و معنی‌داری بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و تعلق سازمانی دبیران وجود دارد. حاجی‌زاده (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان «نقش رهبری خدمتگزار در توانمندسازی دبیران از دید دبیران شهر مهاباد»

نشان دادند که: همبستگی معنادار و بالایی بین متغیر مستقل رهبری خدمتگزار و متغیر وابسته‌ی توانمندسازی دبیران وجود دارد.

1- D.Paeol  
2- Shickago  
3- Mitsobishi  
4- Lennick & Keill



آراسته (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان «بررسی وضعیت هوش اخلاقی دانشجویان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران» نشان دادند که: شایستگی‌های اخلاقی، ثبات عملکرد، راستگویی، استقامت و پافشاری برای حق، پایبندی به عهد، مسئولیت‌پذیری انتخاب‌های شخصی، اقرار به اشتباهات و شکست‌ها، قبول مسئولیت برای خدمت به دیگران، اهمیت دادن خودجوش به دیگران، توانایی در بخشش اشتباهات خود، توانایی در بخشش اشتباهات دیگران در میان دانشجویان در حد بالای متوسط بود.

فرهنگی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان «عوامل مؤثر بر رهبری خدمتگزار از دیدگاه مدیران بانک پارسیان» نشان دادند که: ارزش‌های سازمانی بر روی رهبری خدمتگزار اثری مستقیم، مثبت و معنادار و ساختار سازمانی بر روی آن اثری مستقیم، منفی و معنی‌دار دارد. همچنین جو سازمانی کیفیت پیروان بر روی رهبری خدمتگزار اثر مستقیم، مثبت و معنی‌دار ندارد.

زنده بودی (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و درگیری شغلی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر» نشان دادند که: رابطه‌ای معنی‌دار بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی و همچنین بین این سبک رهبری و مؤلفه‌های تعهد عاطفی و تعهد هنجاری وجود دارد، اما بین رهبری خدمتگزار و تعهد مستمر، رابطه معنی‌داری وجود نداشت. همچنین آزمون همبستگی پیرسون بین رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی و نیز بین تعهد سازمانی و درگیری شغلی کارکنان هیئت‌های ورزشی، ارتباطی معنی‌دار را نشان می‌دهد ( $p < 0/05$ ). به طور کلی رفتارهای رهبری خدمتگزار از سطح نسبتاً مطلوبی برخوردار است، ولی تعهد سازمانی و درگیری شغلی کارکنان در حد متوسطی گزارش شد.

قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان «بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی». نشان دادند که: اعتماد سازمانی و توانمندسازی از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها به شمار می‌روند. با توجه به پرسشنامه کارکنان، رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی دارای رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار است با ضریب استاندارد ۰/۹۸ که اولاً، نشان دهنده رابطه‌های مستقیم می‌باشد؛ ثانیاً این رابطه بسیار قوی با ضریب معنی‌داری ۱۸/۶۲، نشان دهنده آن است که متغیر مستقل رهبری خدمتگزار اثر علی قوی‌تری روی متغیر وابسته اعتماد سازمانی دارد.

نجفیان (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان «ارتباط سنجی هوش اخلاقی و درگیری شغلی کارمندان دانشگاه شهید باهنر کرمان» نشان دادند که: هوش اخلاقی بیشتر کارمندان دانشگاه شهید باهنر کرمان بالا بوده ولی درگیری شغلی بیشتر آنان پایین می‌باشد. بین میزان هوش اخلاقی کارمندان و میزان درگیری شغلی آنها رابطه معنی‌داری وجود ندارد و در بین مؤلفه‌های هوش اخلاقی تنها بین میزان دلسوزی و درگیری شغلی کارمندان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

میرزایی سقین سرا (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان «مقایسه اثر بخشی سبک‌های رهبری خادمیت و عاملیت در مدارس مقطع متوسطه ناحیه ۴ تبریز» نشان داد که: بین اثر بخشی سبک‌های عاملیت و خادمیت تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بین نوع سبک رهبری و رضایت‌مندی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بین سبک رهبری مدیران و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان تفاوت معنی‌داری وجود دارد و بین سبک رهبری مدیران و جنس مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

### سوالات و فرضیه‌های تحقیق:

- ۱- وضعیت خادمیت مدیران مدارس شهرستان میاندوآب چگونه است؟
- ۲- وضعیت هوش اخلاقی مدیران مدارس شهرستان میاندوآب چگونه است؟
- ۳- سهم هریک از مؤلفه‌های هوش اخلاقی در پیش بینی خادمیت مدیران مدارس شهرستان میاندوآب چقدر است؟
- ۴- بین هوش اخلاقی و مؤلفه‌های آن ( درستکاری، مسئولیت پذیری، دلسوزی و بخشش) با خادمیت مدیران مدارس شهرستان میاندوآب رابطه وجود دارد.
- ۵- بین میزان خادمیت مدیران زن و مرد مدارس شهرستان میاندوآب تفاوت وجود دارد.
- ۶- بین میزان هوش اخلاقی مدیران زن و مرد مدارس شهرستان میاندوآب تفاوت وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش:

پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. توصیفی از این جهت که به توصیف وضعیت موجود هوش اخلاقی و خادمیت مدیران مدارس می‌پردازد و همبستگی از این جهت که رابطه‌ی بین دو مؤلفه‌ی هوش اخلاقی با مدیریت خادمیت بررسی می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران زن و مرد مدارس شهرستان میاندوآب در سه مقطع تحصیلی (ابتدایی، راهنمایی، متوسطه) را شامل می‌شود که در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ تعداد آنان، ۱۷۹ نفر می‌باشد. با استفاده از روش طبقه‌ای نسبتی و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۲۲ نفر به عنوان نمونه آماری تعیین شد (۷۵ نفر مدیر مرد و ۴۷ نفر مدیر زن). به ازاء هر مدیر، ۳ دبیر در خصوص خادمیت او نظر داده اند که تعداد دبیران معادل ۳۶۶ نفر می‌باشد. در این پژوهش با توجه به اهداف تحقیق، به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌ها از دو پرسشنامه استفاده گردیده است:

الف) پرسشنامه سنجش هوش اخلاقی با مؤلفه‌های (درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، بخشش) که از ۴۰ سؤال در طیف پنج درجه‌ای (هرگز، به ندرت، گاهی اوقات، اغلب و تمام اوقات) تشکیل شده و هر یک از مؤلفه‌ها را ۱۰ پرسش می‌سنجد. این پرسشنامه توسط لنینک و کیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) ساخته شده است. ب) پرسشنامه سنجش خادمیت مدیر که قبلاً در ۴ بعد: ۱- خدمت رسانی ۲- تواضع و فروتنی ۳- قابلیت اعتماد ۴- مهوروزی در طیف ۵ درجه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) با

۲۸ سؤال، توسط قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸) ارائه شده است. روایی صوری و محتوایی و همبستگی درونی هر دو پرسشنامه توسط متخصصان مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه هوش اخلاقی مدیران پس از یک مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر از آزمودنی‌های جامعه آماری با استفاده از ضریب آلفای کرانباخ،  $\alpha=0/92$  بدست آمد. بیشترین همبستگی درونی بین دلسوزی و بخشش باهوش اخلاقی ( $r=0/85$ ) و کم‌ترین همبستگی درونی بین درستکاری با هوش اخلاقی ( $r=0/82$ ) می‌باشد. پایایی پرسشنامه هوش اخلاقی در تحقیق مختاری‌پور (۱۳۸۸)  $\alpha=0/97$  محاسبه شده است. هم‌چنین پایایی پرسشنامه خدمت مدیران  $\alpha=0/97$  بدست آمد. قبلاً پایایی همین پرسشنامه در تحقیق قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸)،  $\alpha=0/90$  بدست آمده است.

### یافته‌های پژوهشی:

#### ۱- وضعیت خدمت مدیران مدارس شهرستان میاندوآب چگونه است؟

با توجه به (جدول ۵) چون میانگین خدمت مدیران مدارس برابر با  $121/42$  و بالاتر از میانگین حاصل از حداکثر امتیازات متعلق به پرسشنامه سنجش خدمت مدیر می‌باشد، بنابراین نتیجه می‌گیریم که میانگین میزان خدمت مدیران مدارس بالاتر از میانگین پرسشنامه مورد نظر قرار دارد.

#### ۲- وضعیت هوش اخلاقی مدیران مدارس شهرستان میاندوآب چگونه است؟

با توجه به (جدول ۵) چون میانگین هوش اخلاقی مدیران مدارس برابر با  $176/58$  و بالاتر از میانگین حاصل از حداکثر امتیازات متعلق به پرسشنامه سنجش هوش اخلاقی می‌باشد، بنابراین نتیجه می‌گیریم میانگین هوش اخلاقی مدیران مدارس بالاتر از میانگین پرسشنامه مورد نظر قرار دارد.

جدول ۵: توزیع فراوانی و میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای خدمت و هوش اخلاقی

متغیرها	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
خدمت	۱۲۲	۷۲	۱۴۰	۱۲۱/۴۲	۱۳/۳۸	۱۷۹/۲۱
هوش اخلاقی	۱۲۲	۱۳۷	۱۹۹	۱۷۶/۵۸	۱۲/۶۲	۱۵۹/۳۳

#### ۳- سهم هریک از مؤلفه‌های هوش اخلاقی در پیش‌بینی خدمت مدیران مدارس شهرستان میاندوآب چقدر است؟

جدول ۶: ضرایب رگرسیون چندگانه بین هوش اخلاقی با مؤلفه‌هایش و خدمت مدیران مدارس

خدمت مدیران	ضرایب استاندارد نشده $\beta$	انحراف استاندارد	ضرایب استاندارد شده $\beta$	t	سطح معنی‌داری	Vif	Tolerance
بخشش	۰/۰۶۰	۳/۸۶	۰/۰۱۷	۰/۱۳۱	۰/۸۹۶	۲/۲۱۸	۰/۴۵۱
مسئولیت‌پذیری	۰/۳۵۸	۳/۷۷	۰/۱۰۱	۰/۸۰۷	۰/۴۲۱	۱/۹۶۷	۰/۵۰۸
درستکاری	۰/۰۰۲	۳/۶۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۵	۰/۹۹۶	۱/۹۳۶	۰/۵۱۷
دلسوزی	۰/۷۵۲	۳/۶۳	۰/۲۰۴	۱/۵۱۷	۰/۱۳۲	۲/۲۷۸	۰/۴۳۹

نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره استاندارد (جدول ۶)، نشان می‌دهد که بیشترین ضریب رگرسیون بین دلسوزی با خادمیت مدیران مدارس ( $\beta=0/204$ ) و کمترین ضریب رگرسیون بین درستکاری با خادمیت مدیران مدارس ( $\beta=0/000$ ) می‌باشد. بنابر این نتیجه‌گیری می‌شود که دلسوزی با سطح معنی‌داری ( $P<0/05$ )، پیش‌بینی کننده معتبری برای خادمیت مدیران مدارس در بین سایر مؤلفه‌های هوش اخلاقی می‌باشد.

#### ۴- بین هوش اخلاقی و مؤلفه‌های آن ( درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش) با خادمیت مدیران مدارس شهرستان میاندوآب رابطه وجود دارد.

جدول ۷: ضریب همبستگی بین هوش اخلاقی و مؤلفه‌هایش با خادمیت مدیران مدارس

خادمیت مدیران	
ضریب همبستگی: ۰/۲۴۴	هوش اخلاقی مدیران
سطح معنی‌داری: ۰/۰۰۷	
ضریب همبستگی: ۰/۱۷۹	درستکاری
سطح معنی‌داری: ۰/۰۴۸	
ضریب همبستگی: ۰/۲۱۰	مسئولیت‌پذیری
سطح معنی‌داری: ۰/۰۲۰	
ضریب همبستگی: ۰/۲۵۲	دلسوزی
سطح معنی‌داری: ۰/۰۰۵	
ضریب همبستگی: ۰/۱۸۴	بخشش
سطح معنی‌داری: ۰/۰۴۳	

نتایج حاصل از همبستگی (جدول ۷) نشان می‌دهد که بین هوش اخلاقی مدیران مدارس و خادمیت آنان، با ضریب همبستگی (۰/۲۴۴)؛ بین درستکاری مدیران مدارس و خادمیت آنان، با ضریب همبستگی (۰/۱۷۹)؛ بین مسئولیت‌پذیری مدیران مدارس و خادمیت آنان، با ضریب همبستگی (۰/۲۱۰)؛ بین دلسوزی مدیران مدارس و خادمیت آنان، با ضریب همبستگی (۰/۲۵۲) و بین بخشش مدیران مدارس و خادمیت آنان، با ضریب همبستگی (۰/۱۸۴)؛ رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح ( $P<0/05$ ) وجود دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

#### ۵: بین میزان خادمیت مدیران زن و مرد مدارس شهرستان میاندوآب تفاوت وجود دارد.

جدول ۸: نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه میزان خادمیت مدیران مدارس

تعداد	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	t	سطح معنی‌داری	Sig.(2-tailed)
مرد ۷۵	۱۲۰/۱۱۱۱	۳/۳۹۲	۱۳/۳۸	۲/۴۸۱	۱/۳۶۷	۰/۱۱۰	۰/۱۷۴ برای یکسانی واریانس‌ها
زن ۴۷	۱۲۳/۵۰۳۸						۰/۱۴۳ برای عدم یکسانی واریانس‌ها
کل ۱۲۲	۱۲۱/۴۲						

نتایج حاصل از آزمون t مستقل برای سنجش تفاوت میزان خادمتی بین مدیران مرد و زن (جدول ۸) نشان می‌دهد که t محاسبه شده برابر با ۱/۳۶۷ بوده و سطح معنی‌داری برابر با ۰/۱۱۰ و بزرگتر از ۰/۵۰ می‌باشد، به همین دلیل با استفاده از ردیف اول جدول آزمون لون که به فرض یکسانی واریانس‌ها اشاره دارد، چون  $0/05 < \text{Sig. (2-tailed)} = 0/110$  می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری در میان میانگین نمره‌های خادمتی مدیران مدارس مرد و زن وجود ندارد.

### ۶: بین میزان هوش اخلاقی مدیران زن و مرد مدارس شهرستان میاندوآب تفاوت وجود دارد.

جدول ۹: نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه میزان هوش اخلاقی مدیران مدارس

تعداد	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	t	سطح معنی‌داری	Sig. (2-tailed)
۷۵	۱۷۵/۵۷	۲/۶۱۸	۱۲/۶۲	۲/۱۵۹	۲/۱۲	۰/۰۰۳	۰/۲۶۷
۴۷	۱۷۸/۱۹				۱		۰/۲۲۸
۱۲۲	۱۷۶/۵۸						

نتایج حاصل از آزمون t مستقل برای سنجش تفاوت میزان هوش اخلاقی بین مدیران مرد و زن (جدول ۹) نشان می‌دهد که t محاسبه شده برابر با ۱/۲۱۲ بوده و سطح معنی‌داری برابر با ۰/۰۰۳ و کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد، به همین دلیل با استفاده از ردیف دوم جدول آزمون لون که به فرض عدم یکسانی واریانس‌ها اشاره دارد، چون  $0/05 < \text{Sig. (2-tailed)} = 0/228$  می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری در میان میانگین نمره‌های هوش اخلاقی مدیران مدارس مرد و زن وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری:

نتایج حاصل از این پژوهش نشان دادند که بین هوش اخلاقی و مؤلفه‌های آن (درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش) با خادمتی مدیران مدارس شهرستان میاندوآب، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. این یافته با تئوری‌های هوش اخلاقی لنینک و کیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) [هوش اخلاقی عنصر ضروری برای موفقیت و کسب و کار]، مطالعات جیم کالینز<sup>۲</sup> کوهنورد [وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین پیشرفت‌های چشمگیر در شرکت‌های موفق و سبک رهبری خدمتگزار]، پری دکس<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) [وجود رابطه بین ساختار سازمانی و سبک رهبری خدمتگزار]، کزمارسکی و کزمارسکی<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) [وجود ارتباط نزدیک

1- Lennick & Keil

2- Jim Collins

3- Prideaux

4- Kuczarski & Kuczarski

بین ارزش‌ها و رهبری خدمتگزار، پارولینی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)) حصول رهبری اثر بخش از دریچه ارزش دادن و اولویت دادن به منابع انسانی (رهبری خدمتگزار))، شرکت مشاوره مالی آمریکن اکسپرس<sup>۲</sup> [توضیح و تبیین بیشتر موفقیت‌های برنامه آموزشی با تأکید بر روی اصول و ارزش‌ها و اهمیت مشاوره هوش اخلاقی در عملکرد مالی بهتر]، شرکت میتسو بیشی<sup>۳</sup> و دانشگاه دی پائول<sup>۴</sup> در شیکاگو<sup>۵</sup> [سهام عمده هوش اخلاقی در موفقیت شرکت‌ها]، یافته‌های مختاری پور (۱۳۸۸)) وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین هوش اخلاقی و مؤلفه‌های رهبری تیمی و بهبود بخشیدن کار تیمی با توجه نمودن به اخلاق]، هیکل آبادی (۱۳۸۹)) وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین هوش هیجانی و مؤلفه‌های با خادمت مدیریت مدارس]، حضرتی لیلان (۱۳۸۸)) بستگی داشتن میزان کیفیت کاری دبیران به میزان خادمت مدیریت مدارس]، حاجی‌زاده (۱۳۸۹)) وجود رابطه معنی‌دار بین توانمندسازی دبیران و رهبری خدمتگزار]، قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸)) وجود داشتن رابطه مثبت و معنی‌دار بین رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی]، شیرانی بروجنی (۱۳۸۹)) وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین تعلق سازمانی دبیران و سبک رهبری خدمتگزار مدیریت مدارس]، زنده بودی (۱۳۸۹)) وجود رابطه معنی‌دار بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی و درگیری شغلی]، فرهنگ‌ی و همکاران (۱۳۹۰)) اثر مستقیم، مثبت و معنی‌دار ارزش‌های سازمانی بر روی رهبری خدمتگزار]، آراسته (۱۳۸۸)) بالا بودن میزان هوش اخلاقی دانشجویان دانشگاه‌های دولتی تهران از حد متوسط]، همسو بوده و همخوانی دارد، ولی با یافته نجفیان (۱۳۹۰)) وجود نداشتن رابطه معنی‌دار بین هوش اخلاقی کارمندان و میزان درگیری شغلی آن‌ها]، همسو نبوده و همخوانی ندارد. در بیان تبیین این یافته می‌توان گفت که رشد اخلاقی مدیریت با رفتارهایی که از خود نشان می‌دهند رابطه مستقیم دارد. با توجه به اینکه در مدارس، دبیران دارای ارزش‌ها و باورهای متفاوتی بوده و نوع کارها نیز به مهارت‌ها و دیدگاه‌های گوناگون نیاز دارد، لذا رهبری خدمتگزار، شیوه خوبی برای مدیریت و رهبری مدارس به شمار می‌رود. توجه به دبیران بر اساس معیارهای رهبری خدمتگزار می‌تواند روحیه کارکنان را بالا برده و در نهایت منجر به بهره‌وری بیشتر شود و محصول نهایی سیستم یعنی دانش‌آموزان را بیش از پیش از هر لحاظ آماده‌تر نماید. هر قدر اعتماد، احترام و صداقت بین اعضای یک مدرسه کم‌تر باشد، به کاهش عملکردها و نهایتاً کاهش بازده مدارس منجر خواهد شد. برای این منظور توجه به عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی می‌تواند به مدارس کمک کند تا در شرایط آشفته و پیچیده امروزی، عملکرد اخلاقی خود را حفظ نمایند. توجه به تمام افراد و گروه‌های ذی‌نفع، موجب انگیزش نیروی انسانی، افزایش حسن نیت اجتماعی، بالا رفتن اعتماد مردم، تقویت روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری و دلسوزی، نشر و تزریق ارزش‌های اخلاقی به دیگران، کاشت بذر صداقت و

1- Parolini

2- American Express

3- Mitsobishi

4- D.Paeol

5- Shickago

درستکاری در میان مردم و در نهایت حرکت به سوی جامعه‌ای سرشار از خدمت و خدمتگزاری را رقم خواهد زد. لازم است مدیران مدارس با داشتن روحیه‌ی خدمتگزاری توانایی اداره‌ی افراد با جنسیت، سن، نژاد، مذهب، قومیت و ملیت‌های مختلف را داشته باشند، زیرا باعث تنظیم بهتر روابط انسانی در مدارس است که به نوبه‌ی خود باعث افزایش جو تفاهم در مدارس و کاهش تعارضات بین افراد و گروه‌ها شده و عملکرد مدیر خادم را بهبود می‌بخشد. مسئولیت مدیر خادم ایجاد محیطی امن، آرام و سرشار از احساس مسئولیت در قبال اعمال انجام داده شده، ایجاد جو اعتماد و توجه متقابل، رفتار محترمانه، پاسخگو در تمامی زمینه‌ها و توجه ویژه به نیازهای دیگران، توسعه روابط باز و دو طرفه، تقویت روحیه‌ی دلسوزی و همدردی، افزایش روحیه‌ی بخشش و صداقت و درستکاری است که با اصول هوش اخلاقی و معیارهای رهبری خدمتگزار رابطه نزدیکی دارد. در رهبری خدمتگزار که منافع جمع بر منافع شخصی رهبر ارجحیت داده شده، و اصول و ارزش‌های انسانی در عالی‌ترین درجه به کار برده می‌شود، می‌توان برای تغییر، تحول، نوآوری، رشد و توسعه و بالندگی مدارس که به اعتلای اهداف بلند و آرمانی وزارت آموزش و پرورش کشور عزیز و اسلامی مان ایران خواهد انجامید، قدم‌های مثبت، سازنده، برنامه‌ریزی شده، راهبردی و منعطف برداشت.

بخش دیگری از نتایج نشان داد که بین میانگین نمره‌های خادمیت مدیران زن و مرد مدارس شهرستان میاندوآب تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. که با یافته‌های هیکل‌آبادی (۱۳۸۹) [مشاهده نشدن تفاوت معنی‌دار بین هوش هیجانی و خادمیت مدیران مرد و زن مدارس]، شیرانی بروجنی (۱۳۸۹) [عدم تفاوت معنی‌دار سبک رهبری خدمتگزار در بین مدیران مرد و زن مدارس]، همسو بوده ولی با یافته میرزایی سقین سرا (۱۳۸۸) [وجود تفاوت معنی‌دار بین سبک‌های رهبری عاملیت و خادمیت مدیران مرد و زن مدارس] همسو نمی‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان عنوان کرد که مدیران مدارس از لحاظ خادمیت و عمل بر اساس معیارهای رهبری خدمتگزار در مدارس تحت رهبری و مدیریت خویش در یک سطح عمل می‌نمایند و میزان خادمیت آنان تفاوت معنی‌داری با هم ندارد. نتایج همچنین نشان دادند که بین میانگین نمرات هوش اخلاقی مدیران زن و مرد مدارس شهرستان میاندوآب تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. این یافته مؤید آن است که میانگین نمرات هوش اخلاقی مدیران مرد و زن مدارس شهرستان میاندوآب از هم فاصله زیاد و قابل توجه نداشته و در یک سطح قرار دارند.

نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره استاندارد نشان داد که بیشترین ضریب رگرسیون بین دلسوزی با خادمیت مدیران مدارس ( $\beta = 0/252$ ) و کمترین ضریب رگرسیون بین درستکاری با خادمیت مدیران مدارس ( $\beta = 0/179$ ) می‌باشد. بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که دلسوزی با سطح معنی‌داری ( $P < 0/05$ )، پیش‌بینی کننده معتبری برای خادمیت مدیران مدارس در بین سایر مؤلفه‌های هوش اخلاقی می‌باشد. این یافته با یافته‌ی مختاری پور (۱۳۸۸) همسو می‌باشد.

با عنایت به تحقیق به عمل آمده و نتایج حاصله می‌توان پیشنهادهایی را برای همکاران و ادامه کار بدین ترتیب ارائه نمود: - تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی به منظور توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری خدمتگزار و تقویت دیدگاه‌های مثبت در بین مدیران مدارس که معمولاً با برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی، الگوسازی صفات و ویژگی‌های رهبران خدمتگزار، در نظر گرفتن امتیازات ویژه، هدایت به سوی تحصیلات تکمیلی و کسب مدارج عالی‌ی علمی، تشویق و تبلیغ مناسب و شفاف سازی محقق می‌شود. - تشکیل کارگروه برای شناسایی مدیران مستعد و صالح، دارای روابط انسانی سالم و قوی، منعطف، خادم و دلسوز، مسئولیت‌پذیر و بخشاینده، درستکار و صبور، خوش اخلاق و خوش برخورد برای انتصاب در پست مدیریت مدارس. در ضمن کارگروه به طور مرتب در جهت افزایش خودآگاهی و شناخت نقاط قوت و ضعف مدیران مدارس با برنامه‌ریزی‌های منظم و منسجم می‌تواند اقدامات مناسب و به موقع را انجام دهد. - وزارت آموزش و پرورش در تدوین اهداف و سیاست‌های خود می‌تواند به ایجاد یک وزارت هوشمند اخلاقی و خدمتگزار، با سیاست‌های هوشمند اخلاقی و خدمتگزار، متحد و مسئول با استفاده از جذب و به کارگیری کارمندان و دبیران متخصص و دارای ارزش‌های اخلاقی، قدرت پادشاهی رسمی و غیررسمی اقدام نماید. - اشاعه‌ی روحیه‌ی خدمت و خدمت‌رسانی در مدارس، بدین صورت که کارکنان و دبیران، مدیران مافوق خود را عملاً خدمتگزار دیگران ببینند که در تقابل منافع شخصی و منافع دیگر پرسنل، منافع آنان را بدون هیچ چشم‌داشتی بر منافع خود مقدم می‌دارند. البته سعی شود از روحیه‌ی پدرمآبی که بعضاً در مدیریت مدارس دیده می‌شود اجتناب شود. - تأکید بر تحقیق و پژوهش و ارائه الگوهای عملی در زمینه رهبری خدمتگزار. - سنجش میزان خدمتگزاری و هوش اخلاقی مدیران مدارس در سطح کشور و مدیران دولتی سایر سازمان‌ها برای طراحی و تبیین سیستم آموزشی مناسب به منظور پرورش مدیران خدمتگزار.

### منابع:

- قرآن کریم.  
 آراسته، حمیدرضا. (۱۳۸۸). *بررسی وضعیت هوش اخلاقی دانشجویان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. رشته مدیریت آموزشی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه تهران.  
 بوبرا، میکله. (۱۳۹۰). *پرورش هوش اخلاقی «هفت فضیلت اساسی که برای درست رفتار کردن، به فرزندان باید آموخت»*. ترجمه فیروزه کاوسی. (۲۰۰۵). تهران: انتشارات رشد.  
 جینیگز، کن و استال ورت، جان. (۱۳۸۶). *مدیر خدمتگزار و شایسته*. ترجمه جعفر شکرخواه. (۲۰۰۳). مشهد: انتشارات مرنديز.  
 حاجی‌زاده، سارا. (۱۳۸۹). *نقش رهبری خدمتگزار در توانمندسازی دبیران از دید دبیران شهر مهاباد*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. رشته مدیریت آموزشی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه کردستان.  
 حسن‌پور، اکبر. (۱۳۸۳). مقاله مدل عملی برای رهبری خدمتگزار. *ماهنامه تدبیر*. ۱۵ (۱۵۳): ۲۲-۱۴.



حضرتی لیلان، اکرم. (۱۳۸۸). *بررسی رابطه مدیریت خادمیت با کیفیت زندگی کاری دبیران مدارس متوسطه شهرستان تبریز*. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت آموزشی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.

خدیبوی، اسدالله. (۱۳۸۶). *درآمدی بر رفتار سازمانی در سازمان‌های هزاره سوم*. تبریز: انتشارات شایسته. زنده‌بودی، مهدی. (۱۳۸۹). *بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و درگیری شغلی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر*. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته علوم انسانی. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه بیرجند.

شیرانی بروجنی، سودابه. (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و تعلق سازمانی دبیران مدارس متوسطه شهرستان شهرکرد در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹*. فصلنامه *مدرس علوم انسانی*. ۱۵(۳): ۷۳. فرهنگ، علی اکبر و مهرگان، محمدرضا و دامغانیان، حسین. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر رهبری خدمتگزار از دیدگاه مدیران. *مجله چشم انداز مدیریت دولتی*. ۵. ۴۹-۶۷.

قرایی‌پور، رضا. (۱۳۸۷). *رهبری خدمتگزار. نشریه صنعت خودرو*. ۱۲۴. ۱۷-۲۵. قلی‌پور، آریین و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران. *مجله پژوهش‌های مدیریت*. ۲(۳)، ۲۷-۵.

قلی‌پور، آریین و پورعزت، علی اصغر و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*. ۱(۲). ۱۱۸-۱۰۳. کرینتر، رابرت و کینیکی، آنجلو. (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی اکبر فرهنگ و حسین صفرزاده. چاپ اول. تهران: انتشارات پیام پویا.

مختاری‌پور، مرضیه و سیادت، سیدعلی. (۱۳۸۸). بررسی مقایسه‌ای هوش اخلاقی و رهبری تیمی از دیدگاه برخی دانشمندان و اسلام. *مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع) - تعلیم و تربیت اسلامی* (۹). ۱۷(۷۸)، ۵۲ - ۲۹.

مختاری‌پور، مرضیه. (۱۳۸۸). *بررسی رابطه بین هوش اخلاقی و رهبری تیمی در مدیران آموزشی و غیرآموزشی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان*. رساله‌ی دکتر. دانشکده علوم تربیتی و انسانی. دانشگاه اصفهان

میرزایی سقین‌سرا، جواد. (۱۳۸۸). *مقایسه اثر بخشی سبک‌های رهبری خادمیت و عاملیت در مدارس مقطع متوسطه ناحیه ۴ تبریز*. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت آموزشی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.

نجفیان، مهدی. (۱۳۹۰). *ارتباط سنجی هوش اخلاقی و درگیری شغلی کارمندان دانشگاه شهید باهنر کرمان*. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت آموزشی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه شهید باهنر کرمان.

هیكل آبادی، زهرا. (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین هوش هیجانی و خادمیت مدیران مدارس متوسطه شهرستان تبریز*. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.

Blanchard, K. & Hodges, P. (2005). *"Lead Like Jesus: Lessons from the Greatest Leadership Role Model of All Time"*, Published In Nashville, Tennessee. Printed in USA.

- Dennis, R. (2003). "A Factor Analysis of pago and wong Servant Leadership instrument", *Leadership & organization Development Journal*, 24(8), 455-459.
- Greenleaf, R.K. (1977). *"Servant-Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness"*, New York: Paulist Press
- Graham, J.W. (1991). "Servant leadership in organizations: inspirational and moral", *Leadership quarterly*, 2, 105-119.
- Hiatt, M. E. (2010). *"Analisis Of Servant –Leadership Characteristics: Case Study of A For-Profit Career School President"*, For the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
- Irving, A. (2005). *"Exploring the Relationship between Servant Leadership and Team Effectiveness"*, Servant Leadership Roundtable, Center for Transformational Leadership, Bethel University.
- Kuczumarski, S. S. & kuczumarski, T. D. (1995). *"Value – based Leadership"*, Paramus, NJ. Prentice – Hall.
- Lennick, D. & Kiel, F. (2005). *"Moral intelligence: The key to enhancing business Performanceand leadership success"*, Wharton School Publishing, An imprint of Pearson Education.
- Nair, K. (1994), *a Higher Standard of Leadership: Lessons from the Life of Gandhi*, San Francisco, Berrett- Koehler Publishers.
- Page, D. & Wong T. P. (2000). *"A conceptual framework for measuring servant leadership"*. In adjibolosoo, S. (ED.), *The Human Factor in SHAPING THE Course and Development*, University Press of American, Lanham, MD.
- Parolini J. L. (2004). *"Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and competing values framework"*; Regent University, School of Leadership Studies: 9.
- Patterson, K. (2003). *"Servant leadership: A theoretical model"*. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Regent University.
- Piotrowski, L. (2006). *Quantum Empowerment: A Grounded Theory for the Realization of Human Potential* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation & theses database. (UMI No. 3240834)
- Prideaux, M. C. (2006). *"Leadership in Papua New Guinea: Exploring Context and Barriers. Paper presented at the ANZAM Conference"*, Yagoon, Queensland, Australia.
- Russell, R. F. and Stone, A. G. (2002). "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", *The Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145 – 57
- Spears, L. C. (Ed.) (1998). *"Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant Leadership"*, New York:, John Wiley & Sons.