

طراحی الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه ایلام) [◇]

صید مهدی ویسه¹
محمد تابان²
سجاد علی کرمی³

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رهبری خدمتگزار در آموزش عالی (دانشگاه ایلام) انجام شده است. **روش:** روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع تحقیقات آمیخته اکتشافی است. از نظر هدف، کاربردی بوده و برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه و پرسشنامه بود. جامعه آماری تحقیق حاضر، دانشگاه ایلام است. تعداد نمونه آماری به ترتیب برای بخش کیفی، هشت نفر و برای بخش دلفی، 20 نفر از خبرگان آموزش عالی بودند که به صورت غیر تصادفی و گلوله‌برفی انتخاب شدند. **یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل یافته‌های بخش دلفی با آزمونهای آماری میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی کندال انجام شد. یافته‌ها نشان داد که ابعاد خدمتگزاری، صلاحیت رهبر خدمتگزار، پیامدهای رهبری خدمتگزار، اعتماد، انسان‌گرایی، تواضع و فروتنی، تعهد، نوع‌دوستی و آینده‌نگری، الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی را شکل می‌دهند. **نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که نهادینه‌سازی سبک رهبری خدمتگزار، پیامدهای فردی و سازمانی مختلفی مانند بصیرت‌بخشی، رشد معنوی و شخصیتی کارکنان، وحدت‌بخشی، توانمندسازی، بهبود ارتباطات سازمانی و فراهم کردن برنامه‌های آموزشی را برای کارکنان به همراه دارد.

واژگان کلیدی: پارادایم، خدمتگزاری، رهبری خدمتگزار، آموزش عالی، تکنیک دلفی

◇ دریافت مقاله: 96/01/30؛ تصویب نهایی: 96/09/07

1. دکتری مدیریت منابع انسانی، استادیار گروه مدیریت دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام.
2. دکتری مدیریت منابع انسانی، استادیار گروه مدیریت دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام.
3. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه ایلام (نویسنده مسئول) / نشانی: ایلام؛ بلوار پژوهش، دانشگاه ایلام / نامبر: 51669315 / Email: s.alikarami1992@yahoo.com

الف) مقدمه

نیروی رقابت جهانی، سازمانهای امروزی را مجبور کرده است که بعد از دهها سال پیگیری روشها و رویه‌های کاری ثابت خود، روشهای کاری جدیدی در پیش گیرند؛ به گونه‌ای که سازمانها دارای ثبات کاری نیستند و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند (گجسل، لیتوود و جانتزی،¹ 2003: 228). سازمانها برای اینکه بتوانند خود را در محیط رقابتی، همگام یا جلوتر از بقیه سازمانها قرار دهند، توجه خود را به رهبران سازمانی معطوف کرده‌اند و سعی در ایجاد تغییرات درون‌سازمانی دارند؛ زیرا رهبری با ایجاد تغییرات سروکار دارد (ضیائی، نرگیسان و آبیای اصفهانی، 1388: 68). اما مسئله اساسی سازمانها این است که سبکهای رهبری گذشته در عصر حاضر کارایی خود را از دست داده‌اند و دیگر پاسخگوی نیازهای امروزی سازمانها نیستند. لائوب² (1999) معتقد است گونه‌ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود. سبکی از رهبری که در حال حاضر بسیار مد نظر محققان قرار گرفته، نظریه رهبری خدمتگزار است که برای نخستین بار در سال 1977 توسط رابرت کی گرین لیف³ مطرح شد. گرین لیف سال 1977 در مقاله‌ای با عنوان «رهبر در نقش خدمتگزار»، نظریه رهبری خدمتگزار را وارد ادبیات رهبری کرد (واشنگتن و فیلد،⁴ 2006: 701). گرین لیف در این مقاله عنوان می‌کند رهبری خدمتگزار با حس طبیعی فردی آغاز می‌شود؛ یعنی فرد تمایل ذاتی به خدمت دارد. این انتخاب آگاهانه، فرد را مشتاق می‌کند تا دیگران را هدایت کند. نظریه رهبری خدمتگزار به عنوان یک سبک اخلاقی اثربخش در رهبری و مدیریت، در بین نظریه‌های رهبری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و می‌توان آن را یکی از سبکهای ایده‌آل در توجه به عوامل انسانی به شمار آورد. پیروان در ساختارهای سنتی به عنوان خدمتگزار رهبران به حساب می‌آیند؛ در حالی که در مدل هرم وارونه، رهبران، خدمتگزار پیروان خود قلمداد می‌شوند (عشوره، بحرالعلوم و حسینی‌نا، 1393: 41). رهبر خدمتگزار کسی است که ابتدا به نیازهای دیگران توجه کرده، سپس نیازهای خود را برآورده می‌سازد (پارولینی و همکاران،⁵ 2009) و تأکید زیادی بر توسعه شخصی و توانمندسازی پیروان دارد (تاکور،⁶ 2013: 25). از آنجا که دیدگاه اصلی این نظریه، توجه به منافع پیروان، مقدم بر منافع سازمان و حتی خود رهبر است، می‌توان نتیجه گرفت که «رهبری خدمتگزار یک رویکرد پیرومحور در نظریه‌های رهبری محسوب می‌شود». رهبران خدمتگزار از طریق ایجاد روابط دارای اعتماد، انگیزه دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند. (کورتیس،⁷ 2014: 304)

از طرفی، خدمتگزاری در فرهنگ و آموزش و پرورش اسلامی به صورت مستقیم و غیر مستقیم توصیه شده است؛ به گونه‌ای که در نظر اسلام با ارزش‌ترین فرد، کسی است که بیشتر برای دیگران مفید است (نهج البلاغه: 315). به عبارت دیگر؛ رابطه مستقیمی بین خدمت به مردم و ارزش معنوی، جایگاه و درجه افراد در اسلام برقرار

-
1. Geijssel, Leithwood & Jantzi
 2. Laub
 3. Greenleaf
 4. Washington & Field
 5. Parolini, Patterson & Winston
 6. Thakore
 7. Curtis

29 ♦ طراحی الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی

است (کریم‌زاده برده و همکاران، 2013: 37). همچنان که در فرهنگ اسلام، خداوند متعال به منظور فرهنگ‌سازی صحیح خدمتگزاری و ترویج آن، به پیامبر (ص) دستور می‌دهد در برابر خدمات خود به مردم هیچ گونه اجر و مزدی از آنان توقع نداشته باشد: «قُلْ لَّا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِلَّا الْمَوَدَّةَ فِي الْقُرْبَىٰ». (شوری: 23)

مفهوم خدمت‌رسانی از مفاهیمی است که عالی‌ترین تعابیر در مورد آن، در کلام معصومان (ع) ارائه شده است (رضوان‌طلب و برزنونی، 1384: 132). در میان تعابیر موجود در منابع روایی در باب خدمتگزاری و مصادیق آن، می‌توان به نکات ذیل اشاره کرد: سودمندی و نفع‌رسانی؛ تحمل بار مسئولیت و زحمت دیگران؛ برآوردن نیاز مؤمن؛ نوع‌دوستی و یاری همکاران و کمک به خانواده‌های بی‌سرپرست (نوروزی، 1386: 98). همچنین پیامبر (ص) سودمندی و خدمت به مردم را در کنار ایمان به خدا، استاندارد شایستگی انسانها می‌داند (کریم‌زاده برده و همکاران، 2013: 37) و می‌فرماید: «هر مسلمانی که گروهی از مسلمانان را خدمت کند، خداوند به تعداد آنان در بهشت به او خدمتکار دهد». (مستدرک الوسائل، ج 12: 429)

ارائه الگوی رهبری خدمتگزار در آموزش عالی از آنجا ضرورت می‌یابد که از یک سو، این سبک رهبری باعث تغییر جهت فکری شده تا مراکز آموزشی از تمرکز صرف بر نتایج آزمون دانشجوی، به رشد و سلامتی، علاقه‌ها و نیازهای دانشجویان، استادان و همکاران تمرکز کنند و پیروی از اصول رهبری خدمتگزار نشان می‌دهد که افراد و روابط از نمره‌های آزمونها و استانداردهای تعیین‌شده آموزشی مهم‌ترند (اسویدا، 2008). از سوی دیگر، رهبری خدمتگزار یک سبک مناسب رهبری برای نقش‌چالش برانگیز و جدید مدیران در محیط‌های آموزشی است. یک مدیر یا رئیس دانشگاه به عنوان رهبر خدمتگزار، موقعیت مرکزی در گروه ندارد، بلکه منابع برای گروه فراهم می‌آورد و از آنها حمایت می‌کند، بدون اینکه انتظار پاداش و قدردانی ویژه‌ای داشته باشد. (بلک، 2013¹)

با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت سبک رهبری خدمتگزار برای آموزش عالی و همچنین تأکیدی که در دین اسلام، روایات و احادیث معصومان (ع) بر مقوله‌های رهبری و خدمتگزاری شده است و خلأ تحقیقاتی احساس شده در این زمینه، هدف اصلی این تحقیق، ارائه الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی است.

ب) ادبیات و پیشینه تحقیق

1. رهبری خدمتگزار پارادایم نوین رهبری

از آغاز قرن بیست و یکم، مدل‌های سنتی، استبدادی و سلسله‌مراتبی رهبری که طی قرن بیستم به‌خوبی به ما خدمت کردند، در حال از دست دادن اثربخشی خود هستند (اسپرز، 1998). فلسفه رهبری سنتی که با فردگرایی و تصمیم‌گیری یک‌جانبه شناخته می‌شود و اختیاراتش ناشی از پست و مقام است، دیگر کاربرد ندارد (داگلاس، 2003: 7) و جای خود را به مدلی جدیدتر می‌دهد که به جای دستور و کنترل، بر پایه قدرت نفوذ، کار تیمی، ارزشهای مشترک، مشارکت

1. Black
2. Douglas

همه در تصمیم‌گیری، توسعه و رشد شخصی کارکنان و بهبود مراقبت و کیفیت در محیط کار استوار است (والس،¹ 2004). گرین‌لیف در سال 1970، این رویکرد در حال تکامل رهبری را رهبری خدمتگزار نامید. از نظر گرین‌لیف، روشهای سنتی رهبری، روحیه افراد را تضعیف می‌کند و مانع خلاقیت آنان می‌شود. رهبر خدمتگزار کسی است که بر رفع نیازهای کارکنان تمرکز می‌کند، نه رفع نیازهای خود؛ و سبکی از رهبری است که تأکید زیادی بر توسعه شخصی و توانمندسازی کارکنان دارد (ناکور، 2013: 25). مدل رهبری خدمتگزار اساساً یک فلسفه آزاد و انسانی از رهبری است (پفر،² 2003) که تأکید بسیاری بر خدمت کردن به دیگران دارد (مک‌گی کوپر و ترامل،³ 1995: 115). همچنین با رهبری کردن افراد در سطحی بالا، آنان را نیز به سطح بالاتری رشد می‌دهد (بلانچارد،⁴ 2002). به همین منظور، لائوب در توضیح سبک رهبری خدمتگزار می‌گوید: رهبر خدمتگزار نیازهای رهبری‌شوندگان را در رتبه اول و مقدم بر منافع شخصی خود قرار می‌دهد و با کارکنان همانند شریکان سازمانی معامله می‌کند. (ایروینگ،⁵ 2005: 4)

پژوهشگران و محققان مختلفی در رابطه با اصول، ارزشها و ضوابط رهبری خدمتگزار به تحقیق و تفحص پرداخته‌اند که نتایج برخی تحقیقات به شرح ذیل است. (جدول 1)

جدول 1: اصول رهبری خدمتگزار (میزورا و عزالدین،⁶ 2014)

اصول رهبری خدمتگزار	پژوهشگران
صدقت، عشق، مسئولیت‌پذیری	گرین‌لیف (1996)
چشم‌انداز، عاطفی، صدقت، اعتماد، خدمت‌رسانی، مدل‌سازی، پیشگامی، قدردانی از دیگران، توانمندسازی	راسل و استون (2002)
عشق، تواضع، نوع‌دوستی، داشتن چشم‌انداز، اعتماد، توانمندسازی، خدمات	پترسون ⁷ (2003)
توانمندسازی، عشق، تواضع، اعتماد، و چشم‌انداز	دنيس و بوکارنی (2005)
ارتباط نوع‌دوستانه، عاطفه، داشتن برنامه قانع‌کننده، حکمت، نظارت سازمانی	باربوتو و ویلر (2006)
تواضع و فروتنی، احترام، پذیرش، توانایی مربیگری، احترام، مراقبت	کاوی (2006)
عاطفه، ایجاد ارزش برای جامعه، داشتن مهارت‌های مفهومی، توانمندسازی، کمک به زیردستان برای رشد و موفقیت، اولویت دادن به پیروان، رفتار اخلاقی	لیدن و همکاران (2008)
پشتیبانی فردی، ایجاد گروه، نوع‌دوستی، برابری، صدقت اخلاقی	رید، کوهن و کالویل (2011)
توانمندسازی، مسئولیت‌پذیری، ایستادگی، فروتنی، اصالت، شجاعت، نظارت	ون‌دایردونک و نوجتن (2011)
ارتباط نوع‌دوستانه، عاطفه، عقل، داشتن برنامه قانع‌کننده، نظارت سازمانی	ماههمه و اینگلبرجت (2013)

1. Walls
2. Pfeffer
3. McGee-Cooper & Trammell
4. Blanchard
5. Irving
6. Maizura & Izaidin
7. Patterson

2. رهبری خدمتگزار در اسلام

در رویکردهای غربی، انسان در خدمت تولید است. در اسلام، تولید در خدمت انسان و رشد و تعالی اوست. در فرهنگ اسلامی کاری که شکل آن مفید و برخوردار از روح معنویت و وسیله تقرّب به خدا باشد، خدمت نامیده می‌شود؛ بنابر این، خدمتی که مقدمه قرب الهی و در راستای رضایت خدا نباشد، عبادت نیست و از اجر الهی سهمی ندارد (مجدزاده و همکاران، 1393)؛ تا آنجا که در برخی گفتارها بیان شده که بالاترین عبادت و اوج بندگی، خدمت خالصانه به خلق الله به خاطر خداوند است. حتی این خدمت به مردم را بالاتر از عبادات دیگر دانسته و عبادات دیگر را در کنار این عبادت بزرگ می‌دانند که اگر کسی می‌خواهد به تقرّب الهی برسد و مقام خلیل الهی و کلیم الهی پیدا کند، در بحث خدمت به خلق الله باید دنبال آن بگردد (رودباری و رفیعی پور، 1392: 84). این نگاه را می‌توان در کلام شهید دکتر بهشتی نیز جستجو کرد که فرمود: «ما شیفتگان خدمتیم نه تشنگان قدرت». در این رویکرد، دولت برای تدوین سیاستها از عقلانیت دینی (معنویت) استفاده می‌کند. مدیریت دولتی در این نظام بر نظریه خادمیت استوار است. رویکرد دینی به مدیریت در بخش دولتی را می‌توان در این جمله خلاصه کرد که: مدیریت «در اسلام، جبهه خدمت است، نه خلعت قدرت» (شیخزاده، 1391). همچنین بر مبنای اخلاق سیاسی و سیره عملی امام خمینی (ره)، محبوب‌ترین و ارزشمندترین رهبران کسانی‌اند که بر پیشانی آنان مهر خدمتگزاری خورده باشد و این خدمت به خلق، به عنوان خدمت به ساحت مقدس خداوند انجام می‌گیرد. حضرت امام با به کار بستن دستورالعملهای اعتقادی، ارزشی و اخلاقی اسلام، خود را خادم ملت تلقی کرده، در رهبری خود بر مردم تکیه می‌کرد. در حقیقت؛ رهبری در رویکرد امام بزرگوار، به معنای خدمت و خدمتگزاری، برادری، ایثارگری و از خود گذشتگی است و کسی که خود را خادم، خدمتگزار، برادر و همسان با مردم و حتی پایین‌تر بداند، رهبر جامعه اسلامی خواهد بود. (قنبری و منافی، 1394: 63)

ج) سؤالات تحقیق

- مفهوم خدمت و خدمتگزاری بر اساس رویکرد اسلامی چیست؟
مهم‌ترین ابعاد رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی کدام‌اند؟
اساسی‌ترین و مهم‌ترین ابعاد و نشانگرهای هر بعد رهبری خدمتگزار بر اساس رویکرد اسلامی کدام‌اند؟
ویژگی‌های رهبر خدمتگزار از منظر دین مبین اسلام کدام‌اند؟
کارکردهای رهبری خدمتگزار بر اساس رویکرد اسلامی کدام‌اند؟

د) مراحل اجرای تحقیق

هدف از انجام این تحقیق طراحی مدل رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی بود. برای تحقق این هدف، تحقیق حاضر در دو مرحله صورت پذیرفت. مرحله اول، بخش کیفی تحقیق بود که محقق از طریق مطالعات

کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختارمند به شناسایی مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی پرداخت و در مرحله دوم که بخش کمی تحقیق را شکل می‌داد، با استفاده از تکنیک دلفی، مدل طراحی شده آزمون شد.

ه) روش تحقیق و نمونه آماری

در تحقیق حاضر از روش تحقیق آمیخته اکتشافی با اولویت کیفی بر کمی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق، اساتید و اعضای هیئت علمی در دانشگاه ایلام بودند. نمونه آماری در بخش کیفی شامل هشت نفر از اساتید و اعضای هیئت علمی مرتبط با موضوع پژوهش بودند. برای انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند (در دسترس) استفاده شد. تعداد نمونه در تکنیک دلفی 20 نفر بود. روش نمونه‌گیری در این مرحله به صورت غیر تصادفی گلوله برفی بود. بر این اساس، ابتدا 9 نفر از افرادی که در خصوص مدیریت، رهبری و اسلام، دانش و تخصص بالایی داشتند، شناسایی و نامزد شدند. علاوه بر این، از هر یک از این افراد درخواست شد افراد دیگری را معرفی کنند که بر اساس معیارهای یادشده برای مشارکت در این پژوهش مناسب باشند. از میان افراد معرفی شده از سوی گروه اول، در نهایت 11 نفر دیگر (به عنوان گروه دوم و سوم) واجد شرایط تشخیص داده شدند که مجموع اعضای پانل با 9 نفر اولیه، به 20 نفر رسید. ویژگی‌های نمونه آماری در بخش دلفی عبارت بود از:

- عضو هیئت علمی دانشگاه ایلام و صاحب‌نظر در زمینه مدیریت، رهبری و اسلام؛
- سه نفر از مشارکت‌کنندگان معاونان و رؤسای دانشگاه ایلام بودند.

1. روش دلفی

دلفی از لحاظ لغوی، نام یک پیشگوی یونان باستان است که برای افرادی که خواهان آگاهی از آینده بودند، پیش‌بینی و آینده‌نگری می‌کرد. البته نوعی توافق نیز وجود دارد که این فن اولین بار در مطالعات پیش‌بینی در کمپانی راند برای ارتش آمریکا در سال 1944 به کار گرفته شد (گوپتا و کلارک،¹ 1996). روش دلفی ابزاری عمده برای جمع‌آوری اطلاعات در عرصه‌های مختلف به‌ویژه نظرخواهی از متخصصان و کارشناسان است که پژوهشگران در ساختار و محتوای آن تغییرات عمده‌ای به وجود آورده‌اند. فن دلفی رویکردی پژوهشی است که برای ایجاد توافق در خصوص موضوعات و عناوین پژوهشی از طریق اجرای پیمایشهای مبتنی بر پرسشنامه چندمرحله‌ای استفاده می‌شود. بنابر این، دلفی به عنوان یک روش پژوهش یا ابزاری برای تعیین اولویتهای پژوهشی با عناوین مختلفی نظیر پیمایش² (یانگ و هس،³ 2009)، رویه⁴ (مونیکا،¹ 2009)، روش² (باسینی،³ 2010) و فن⁴ (یانگ و هس، 2009) استفاده می‌شود. در این تحقیق برای دستیابی به مدل نهایی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی از تکنیک دلفی و نظر خبرگان استفاده شده است.

1. Gupta & Clarke
2. Survey
3. Yang & Hsieh
4. Procedure

2. فرایند پژوهش دلفی

موضوعات مطرح در اینجا شامل تعداد اعضای پانل، انتخاب اعضا به عنوان کارشناسان و احتمالاً ارزیابی فرایند تدریجی عدم همکاری طی چندین دوره مشاوره است. تاروف حداقل 10 و حداکثر 50 نفر را برای اعضای پانل توصیه می‌کرد (میتروف و تاروف،⁵ 1975). اگرچه تشکیل اعضای پانل ممکن است برای محققان تا حدی شناخته شده باشد، اما پاسخهای فردی باید محرمانه بماند. تکنیک دلفی، پاسخهای صریح را تشویق می‌کند و شرکت کنندگان را در حکم افرادی با نظر کارشناسانه، نه به عنوان نمایندگان سازمانها در نظر می‌گیرد. علاوه بر این، پانل دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌شود که در زمینه پژوهش مزبور دارای تخصص و دانش کافی باشند. گزینش اعضای پانل دلفی یک تمرین ذهنی و از مهم‌ترین مراحل تکنیک دلفی است؛ زیرا اعتبار نتایج به شایستگی و دانش اعضای پانل بستگی دارد (پاول،⁶ 2003). برای دعوت نامزدها به مشارکت، فرمی طراحی و برای اظهار نظر در اختیار دو نفر از متخصصان موضوع قرار گرفت و ویرایش شد. سپس با تک‌تک نامزدها به صورت تلفنی تماس حاصل و قرار ملاقات جداگانه‌ای تنظیم شد. در این ملاقاتها، هدف و موضوع پژوهش تعریف و نتایجی که از مطالعات پیشینه و مصاحبه‌ها به دست آمده بود با آنان در میان گذاشته شد و سپس از آنها دعوت شد در پانل دلفی مشارکت کنند. سپس فرمی در اختیار آنها قرار گرفت که شامل موضوع پژوهش، هدفهای آن، تعریفها، تعداد دورها، زمان لازم برای مشارکت در هر دور، طول تقریبی کار و مشخصات افراد بود. در این فرم از آنان خواسته شد تمایل و موافقت خود را با مشارکت در این پانل اعلام کنند. علاوه بر این، از هر یک از این افراد درخواست شد افراد دیگری را معرفی کنند که بر اساس معیارهای یادشده، برای مشارکت در این پژوهش مناسب باشند. از میان افراد معرفی شده از سوی گروه اول، 11 نفر (به عنوان گروه دوم و سوم) واجد شرایط تشخیص داده شدند و در مجموع با 9 نفر اولیه، جمع اعضای پانل به 20 نفر رسید.

جدول 2: سابقه کار و تخصص اعضای پانل

حوزه تخصصی و نوع کار	سابقه			تعداد افراد	رشته تخصصی
	میانگین	کمترین	بیشترین		
عضو هیئت علمی و استاد دانشگاه در حوزه مدیریت	16	10	22	9	مدیریت
عضو هیئت علمی و استاد دانشگاه در حوزه الهیات	12/5	9	20	6	الهیات
مدیریت سازمانهای تبلیغات و ارشاد اسلامی	11/5	8	15	5	اخلاق اسلامی

1. Monica
2. Method
3. Pacinelli
4. Technique
5. Mitroff, I.I. & M. Turoff
6. Powell

3. مقیاس اتفاق نظر

اغلب در پژوهش به روش دلفی، برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال¹ استفاده می‌شود (اشمیت، 1997²). ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، اساساً معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. این مقیاس با استفاده از فرمول ذیل محاسبه می‌شود:

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)}$$

که در آن: حاصل جمع مربعات انحرافهای R_j ها از میانگین R_j ها $s = \sum \left(R_j - \frac{\sum R_j}{N} \right)^2$

مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل $R_j =$ تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها (تعداد داوران) $k =$ تعداد عوامل رتبه‌بندی شده $N =$ حداکثر حاصل جمع مربعات انحرافهای از میانگین R_j ها $= \frac{1}{12}k^2(N^3 - N)$ (یعنی حاصل جمع s که در صورت وجود موافقت کامل بین k رتبه‌بندی مشاهده می‌شود).

مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل، برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. اشمیت برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دورهای دلفی، دو معیار آماری ارائه می‌کند. اولین معیار، اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل است که بر اساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌شود. در صورت نبود چنین اتفاق نظری، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق اعضا صورت نگرفته است و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود. جدول 3، چگونگی تفسیر مقادیر گوناگون این ضریب را نشان می‌دهد. (اشمیت، 1997)

جدول 3: تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال

مقدار W	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
0/1	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
0/3	اتفاق نظر ضعیف	کم
0/5	اتفاق نظر متوسط	متوسط
0/7	اتفاق نظر قوی	زیاد
0/9	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

1. Kendall's Coefficient of Concordance (W)
2. Schmidt

و) یافته‌های پژوهش

1. بخش کیفی

در بخش کیفی تحقیق، برای شناسایی عوامل شکل‌دهندهٔ سبک رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی، از نظریهٔ داده‌بنیاد استفاده شد. داده‌ها که حاصل استخراج مطالعهٔ گستردهٔ پیشینه و مصاحبه با خبرگان و در قالب جملات و عبارات کوتاه‌اند، کدگذاری شدند. سپس برای داده‌های خامی که به هم نزدیک بودند، یک کد مشترک تعریف شد که این کدهای مشترک را مفهوم می‌نامند. پس از مفهوم‌بندی داده‌های خام، وارد مرحلهٔ مقوله‌بندی شدیم. در این مرحله، مفاهیم به هم نزدیک‌تر را در قالب یک مقوله آوردیم و در پایان، مقولات حاصل شده، شکل‌دهندهٔ مدل رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی بودند.

سؤالات مصاحبه عبارت بودند از:

1. از نظر شما چه زمانی گفته می‌شود رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در سازمان وجود دارد؟
2. از نظر شما ویژگی‌های یک رهبر خدمتگزار با توجه به رویکرد اسلامی چیست؟
3. به نظر شما رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد؟

جدول 4: نتایج بخش کیفی

مقوله	مفهوم	داده‌ها
خدمتگزاری	انگیزه الهی مردم‌داری	کار با اخلاص
		انجام کار با قصد و نیت الهی
		انجام کار بدون توقع از آنان
		حفظ شأن افراد
		گره‌گشایی از مشکلات افراد
		فراهم آوردن موجبات رشد و شکوفایی پیروان
		حمایت و مراقبت از افراد
		شاد کردن دل افراد و برطرف کردن غم و اندوه آنان
		تحمل بار مسئولیت و زحمت دیگران
		سود رساندن به پیروان
تلاش برای برآوردن نیازهای پیروان		
صلاحیت	اخلاق و معنویت	ایمان به خدا
		اسلام‌شناسی
		ساده‌زیستی
		مردم‌محوری
		الهام‌بخشی

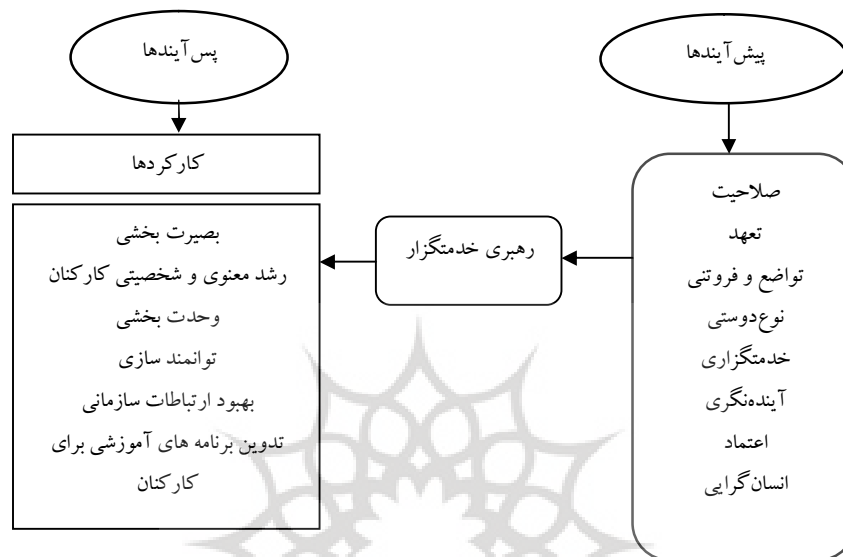
رفتار پسندیده	رهبری جسورانه	پیامدهای رهبری خدمتگزار	
دوراندیشی			
نظارت			
شجاعت و قاطعیت			
عدالت محوری			
خلافت و نوآوری			
عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی	ذات رهبری		
صداقت			
تقوا			
انتقاد پذیری			
سعه صدر			
بصیرت بخشی	پیامدهای فردی	پیامدهای رهبری خدمتگزار	
وحدت بخشی			
ایجاد تحول روحی و معنوی در کارکنان			
رشد معنوی و شخصیتی کارکنان			
تدوین برنامه های آموزشی برای کارکنان			
توانمندسازی کارکنان			
بهبود ارتباطات سازمانی	پیامدهای سازمانی		
بهبود کارایی و کیفیت ارائه خدمات سازمان			
باور کردن پیروان	مشارکت جویی		بعد اعتماد
مشورت پذیری			
حفظ پیروان در صحنه			
تأکید بر شکل گیری گروه های کاری توانا			
قدرت بخشی	تشویک مساعی		
احساس تعلق			
هویت بخشی			
احساس همبستگی			
به اشتراک گذاشتن قدرت و اقتدار خویش با دیگران	احترام به پیروان	بعد تواضع و فروتنی	
توجه به رشد استعداد های افراد			
ایجاد فرصت های برابر			
نرم خوئی			
پرهیز از خودنمایی	خضوع و خشوع		

طراحی الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی ♦ 37

متانت در شادی‌ها		
نداشتن حس غرور و قدرت‌طلبی		
پرهیز از خودبرتربینی		
هدایت و راهنمایی	رشد و تکریم	انسان‌گرایی
توجه به کرامت انسان		
بها دادن به پیروان	ارزشمندی	
آزادی بیان		
درک پیروان		
نیکی کردن به کارکنان	مهرورزی	بعد نوع دوستی
علاقه به خدمت به هم‌نوع		
بشردوستی		
توجه ویژه به پیروان ضعیف		
حفظ حقوق افراد	حق‌مداری	
برادری و برابری		
حسن ظن به پیروان		
مسئولیت‌پذیری	وفاداری	بعد تفهد
عضویت		
درگیری شغلی		
تلاش مستمر در جهت تحقق اهداف	فداکاری	
تحمل سختی‌ها		
انجام وظیفه به بهترین نحو ممکن		
رعایت قوانین و مقررات	پاسداری	
پذیرش هنجارهای سازمان		
پیش‌بینی آینده	مصلحت‌اندیشی	بعد آینده‌نگری
عاقبت‌اندیشی		
شناسایی تهدیدها و فرصت‌های آینده		
ترسیم آینده مطلوب	چشم‌انداز	
داشتن چشم‌انداز روشن		
تدبیر		
فرجام‌شناسی		

مدل مفهومی

پس از پایان مرحله کیفی تحقیق و انجام فرایند کدگذاری، مدل مفهومی تحقیق که شامل پیش‌آینده‌نگاری و پس‌آینده‌ای رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی بود شکل گرفت.



شکل 1: مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی تحقیق دنباله طبیعی طرح نظری مسئله تحقیق است که به صورت عملی نشانها و خط سیرهایی را که در نهایت برای اجرای کار مشاهده و تحلیل در نظر گرفته خواهند شد، به یکدیگر مرتبط می‌کند. مدل مفهومی از مفاهیم و فرضیه‌هایی تشکیل شده است که با هم ارتباط تنگاتنگی دارند و در مجموع، چارچوب تحلیلی منسجمی را تشکیل می‌دهند (کیوی و کاظمی، 1385). در این مدل، عوامل مؤثر بر رهبری خدمتگزار، متغیرهای مستقل‌اند هستند. متغیر رهبری خدمتگزار و توجه به تمام ابعاد وجودی انسان دارای نقش دوگانه بوده و هم به عنوان متغیر وابسته و هم متغیر مستقل می‌باشند و متغیر کارکردهای رهبری خدمتگزار متغیر وابسته است.

2. بخش کمی

با توجه به کیفی بودن معیارهای استخراج‌شده و عدم قطعیت قضاوت‌های افراد در تعیین میزان اهمیت هر یک و برای دستیابی به اتفاق نظر و اعتباریابی معیارهای استخراج‌شده، در بخش کمی از تکنیک دلفی استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این مصاحبه، پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر نتایج حاصل از بخش کیفی تحقیق بود که در قالب طیف لیکرت و شامل «تأثیر بسیار کم: 1»، «تأثیر کم: 2»، «تأثیر متوسط: 3»، «تأثیر زیاد: 4»، و «تأثیر بسیار زیاد: 5» بود. در تکنیک دلفی روایی و پایایی به میزان تخصص، متخصصان و نخبگان شرکت‌کننده در دورها بستگی

طراحی الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی ♦ 39

دارد؛ هر چه میزان تخصص نخبگان بالاتر باشد و از چهره‌های تراز اول در تخصص مربوطه باشند، میزان روایی و پایایی روش دلفی بالاتر خواهد بود (تابان و همکاران، 1395). بدین منظور تلاش شد از خبره‌ترین افراد در زمینه مدیریت و اسلام به منظور شرکت در فرایند دلفی استفاده شود.

نتایج تکنیک دلفی

در این پژوهش، تکنیک دلفی در سه دور به انجام رسید که به دلیل بالا بودن حجم مؤلفه‌ها، تنها یافته‌های دور سوم ارائه می‌شود. برای تصمیم‌گیری بهتر در رابطه با اجماع نظر خبرگان، ضرایب کندال در عدد 10 ضرب شدند. پرسشنامه دور اول دلفی به صورت حضوری به 20 نفر از اعضای پانل تحویل داده شد و پیگیری برای دریافت پاسخ آنها از هفته بعد از توزیع آغاز شد. بدین منظور با هر عضو به طور میانگین سه بار تماس تلفنی گرفته شد. از میان اعضای پانل، یک نفر پرسشنامه را تکمیل نکرد؛ اما 19 پرسشنامه (95 درصد) دریافت شد. به همین منوال دور دوم و سوم تکنیک دلفی به منظور رسیدن به اتفاق نظر از دیدگاه پانل خبرگان تکرار شد.

جدول 5: تاریخ توزیع و گردآوری پرسشنامه‌ها

دور	توزیع پرسشنامه‌ها		گردآوری پرسشنامه‌ها		میانگین تعداد پیگیری از هر عضو
	شناسایی اعضای پانل و تاریخ توزیع	تعداد	تعداد	درصد	
اول	1 تا 1394/3/5	20	19	95	3 بار
دوم	23 تا 1394/3/25	20	18	90	3 بار
سوم	3 تا 1394/4/5	20	18	90	3 بار

جدول 6: توصیف آماری نظر پاسخ‌دهندگان درباره عوامل دور سوم دلفی

ترتیب اهمیت	ضریب کندال	انحراف معیار	میانگین	تعداد	پاسخها
مفهوم خدمت و خدمتگزاری اسلامی					
انگیزه الهی					
9	4,15	0,762	4,59	18	کار با اخلاص
4	3,67	0,846	4,57	18	انجام کار با قصد و نیت الهی
3	3,83	0,849	4,84	18	انجام کار بدون توقع
مردم‌داری					
2	3,91	0,903	4,45	18	تلاش برای برآوردن نیازهای پیروان
7	2,67	0,842	2,27	18	گره‌گشایی از مشکلات افراد
1	4,44	0,846	4,46	18	فراهم آوردن موجبات رشد و شکوفایی پیروان
10	2,06	0,846	2,68	18	حمایت و مراقبت از افراد
8	2,54	0,864	2,24	18	شاد کردن دل افراد و برطرف کردن غم و اندوه آنان
6	3,34	0,568	3,37	18	تحمل بار مسئولیت و زحمت دیگران
5	3,46	0,574	4,57	18	حفظ شأن افراد

صلاحیت رهبر خدمتگزار					
اخلاق و معنویت					
1	6,34	0,356	4,89	18	ایمان به خدا
2	5,54	0,514	4,67	18	اسلام شناسی
3	4,90	0,625	4,39	18	ساده‌زیستی
9	2,85	0,846	2,59	18	مردم‌محوری
11	2,82	0,516	2,64	18	رفتار پسنندیده
6	2,51	2,66	3,54	18	الهام‌بخشی
رهبری جسورانه					
13	2,42	0,816	2,33	18	دوراندیشی
12	2,56	0,514	2,51	18	خلاقیت و نوآوری
8	2,89	0,686	4,67	18	شجاعت و قاطعیت
16	1,18	2,23	2,84	18	نظارت
7	3,54	5,45	3,66	18	عدالت‌محوری
ذات رهبری					
14	2,56	0,514	2,36	18	عب‌پوشی و پرهیز از عب‌جویی
5	1,83	2,030	3,46	18	صداقت
10	2,83	0,589	4,84	18	تقوا
15	2,01	0,900	2,24	18	انتقادپذیری
4	1,92	0,733	3,47	18	سعه صدر
پیامدهای رهبری خدمتگزار					
8	2,65	0,787	4,21	18	بصیرت‌بخشی
4	4,34	1,015	3,82	18	وحدت‌بخشی
7	2,33	0,795	2,59	18	ایجاد تحول روحی و معنوی در کارکنان
3	4,79	0,707	4,25	18	رشد معنوی و شخصیتی کارکنان
6	2,36	0,809	2,24	18	بهبود کارایی و کیفیت ارائه خدمات سازمان
5	2,87	1,105	3,26	18	توانمندسازی کارکنان
1	5,47	0,636	4,18	18	بهبود ارتباطات سازمانی
2	4,95	0,748	4,12	18	تدوین برنامه‌های آموزشی برای کارکنان
اعتماد					
مشارکت‌جویی					
7	2,51	0,857	2,88	18	باور کردن پیروان
5	3,72	0,831	3,76	18	مشورت‌پذیری
4	3,51	4,023	3,57	18	حفظ پیروان در صحنه
2	6,11	0,712	4,87	18	تأکید بر شکل‌گیری گروه‌های کاری توانا
تشریک مساعی					
1	7,11	0,470	4,45	18	قدرت‌بخشی
8	2,26	0,514	2,47	18	احساس تعلق
6	2,64	0,562	2,34	18	هویت‌بخشی
3	3,94	1,179	3,87	18	احساس همبستگی

طراحی الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی ♦ 41

تواضع و فروتنی					
احترام به پیروان و رشد آنها					
5	2,84	1,542	2,69	18	اشتراک گذاری قدرت و اقتدار خویش با دیگران
3	3,35	0,846	4,57	18	ایجاد فرصتهای برابر
8	2,27	0,567	2,75	18	توجه به رشد استعداد های افراد
4	3,05	0,968	4,56	18	نرمخوبی
خضوع و خشوع					
2	3,65	0,598	4,84	18	متانت در شادی ها
6	2,68	1,071	3,52	18	پرهیز از خود پسندی
1	4,12	0,896	4,57	18	نداشتن غرور و قدرت طلبی
7	2,36	0,873	2,96	18	پرهیز از خود برتر بینی
انسان گرایی					
رشد و تکویم					
1	4,89	0,578	4,84	18	هدایت و راهنمایی
3	2,95	0,563	4,40	18	توجه به کرامت انسان
ارزشمندی					
2	3,22	0,587	4,27	18	بها دادن به پیروان
5	2,60	0,786	4,25	18	آزادی بیان
5	2,45	0,875	4,15	18	درک پیروان
نوع دوستی					
مهرورزی					
7	2,23	0,842	2,67	18	نیکی به کارکنان
4	4,11	1,987	3,15	18	علاقه به خدمت به هم نوع
3	4,95	0,967	4,74	18	بشر دوستی
حق مداری					
5	3,95	0,975	3,58	18	حفظ حقوق افراد
2	7,88	0,418	4,15	18	برادری و برابری
1	8,65	0,968	4,17	18	حسن ظن به پیروان
تعهد					
وفاداری					
2	6,97	0,728	3,41	18	مسئولیت پذیری
7	2,79	0,865	2,18	18	عضویت
8	2,15	0,795	2,20	18	درگیری شغلی
فداکاری					
3	6,88	0,514	3,82	18	تلاش در جهت تحقق اهداف
1	8,04	1,548	3,94	18	تحمل سختی ها
6	2,79	0,791	2,55	18	انجام وظیفه به بهترین نحو ممکن
پاسداری					
4	5,18	1,169	3,36	18	رعایت قوانین و مقررات
5	3,98	0,999	3,95	18	پذیرش هنجارهای سازمان

آینده‌نگری					
مصلحت‌اندیشی					
1	5,43	0,889	4,85	18	پیش‌بینی آینده
6	2,68	0,686	2,15	18	عاقبت‌اندیشی
5	3,03	1,185	3,82	18	شناسایی تهدیدها و فرصتهای آینده
چشم‌انداز					
2	4,35	0,826	4,57	18	تدبیر
4	3,50	0,698	3,57	18	داشتن چشم‌انداز روشن
3	4,10	0,696	4,81	18	ترسیم آینده مطلوب
7	2,53	0,847	2,45	18	فرجام‌شناسی
گویه‌های زیر سبکهای ارتباطی رهبران خدمتگزار اسلامی					
8	2,41	0,507	2,59	18	ارتباط عمودی
2	3,62	0,809	4,18	18	ارتباط افقی
1	3,81	0,920	4,35	18	مشارکت جویانه
5	2,84	1,033	2,84	18	انسان‌گرایانه
3	3,25	0,866	4,28	18	ارتباط چهره به چهره
7	2,48	0,985	4,12	18	ارتباط روحی و عاطفی با پیروان
6	2,54	0,647	4,28	18	ارتباط دو طرفه (رهبر - پیرو)
9	2,17	0,938	2,84	18	ارتباط کنترل شده
4	2,95	0,616	2,77	18	ارتباط مبتنی بر سبک ابراز وجود

برای بررسی سؤالات مربوط به هر مفهوم، از ضریب کندال استفاده می‌شود. این ضریب چنانچه بالای 0,3 باشد، سؤال مربوطه تأیید می‌شود و اگر زیر 0,3 باشد، با توجه به میانگین سؤال می‌توان درباره رد یا تأیید آن نظر داد (برای رد نشدن سؤال مربوطه در این حالت، میانگین باید از 0,3 بالاتر باشد). در ضمن، برای تصمیم‌گیری بهتر، ضرایب کندال در عدد 10 ضرب شده‌اند. بنابر این، مؤلفه‌هایی که موفق به کسب امتیاز لازم از سوی خبرگان نشدند، از فرایند پژوهش حذف شدند. از طرفی، در دوره‌های متوالی، میزان کاهش و افزایش ضریب کندال همواره کمتر از 0,1 بوده است که می‌توان چنین بیان کرد که دوره‌ها تکراری‌اند و از این رو، لازم نیست تا دوره‌ها در توالی بعدی تکرار شوند. پس در پایان دور سوم با توجه به اینکه میزانهای مذکور از 0,1 کمترند، توقف دوره‌ها را خواهیم داشت.

(و) بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی رهبری خدمتگزار بر اساس رویکرد اسلامی در آموزش عالی به انجام رسید. بدین منظور، دانشگاه ایلام به عنوان جامعه آماری انتخاب شد. در فرایند انجام تحقیق ابتدا تلاش شد با استفاده از مطالعات گسترده کتابخانه‌ای و همچنین مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، ابعاد شکل‌دهنده مدل رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی کشف شوند. مطالعه عمیق پیشینه و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، به کشف پیامدها و پیامدهای الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی انجامید. پیامدها به شرح ذیل بودند:

طراحی الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی ♦ 43

1. صلاحیت: صلاحیت را می‌توان داشتن توانایی و شایستگی انجام وظیفه به شمار آورد. موضوع صلاحیت در دین اسلام از اهمیت زیادی برخوردار است؛ آنچنان که در آیه 105 سوره انبیا، خداوند تأکید می‌کند که حکومت و سروری بر زمین برای بندگان صالح و شایسته است.

2. تعهد: در این تحقیق مؤلفه‌های وفاداری، فداکاری و پاسداری، شکل‌دهنده مفهوم تعهد بودند. موضوع تعهد در دین اسلام از اهمیت والایی برخوردار است؛ آنچنان که در آیه 177 سوره بقره: «وَإِنْ نَكَوْا كَارَانَ، كَسَانِيْ اَنْد كِه وَتِيْ عَهْدِيْ بَسْتَنْد، بِه عَهْدِ خُودِ وَفَا مِي كَنْنَد» و آیه 1 سوره مائده: «إِي كَسَانِي كِه اِيْمَانِ اَوْرَدِه اِيْد! بِه عَهْدِه اِيْ خُودِ وَفَا كْنِيْد» به آن اشاره شده است.

3. تواضع و فروتنی: تواضع از مهم‌ترین موضوعات اخلاق اسلامی و سرمنشأ بیشترین خصلتهای پسندیده است؛ همان‌طور که امام علی(ع) می‌فرماید: «إِنَّ التَّوَّاضِعُ يَزِيدُ صَاحِبَهُ رِفْعَةً، فَتَوَاضَعُوا يَرْفَعَكُمُ اللّٰهُ»؛ فروتنی وسیله سربلندی و سرفرازی است، تواضع کنید تا خدای متعال مقام شما را بلند گرداند.

4. نوع دوستی: اهمیت موضوع نوع دوستی در دین اسلام را می‌توان در این سخن از امام علی(ع) دید که می‌فرماید: «رَأْسُ الْإِيْمَانِ الْإِحْسَانُ إِلَى النَّاسِ»؛ سرآمدترین جزء ایمان، نیکی به مردم است.

5. خدمتگزاری: در جهان‌بینی اسلام، موضوع خدمتگزاری از اهمیت بسیاری برخوردار است. از یک سو مسئله خدمت به خلق، مقدمه قرب الهی و نوعی عبادت تلقی شده و از دیگر سو، به هر اندازه که انسان در بعد شناخت و معرفت حق تعالی رشد و تکامل پیدا کند، در خدمت به مردم، بیشتر عشق می‌ورزد؛ زیرا شیفته حق، خدمت به خلق را جدای از بندگی خالق نمی‌بیند. به همین سبب، در انسانهای متعالی و فرزانه و آشنایان به جهان‌بینی اسلامی، حس نوع دوستی و خدمت به خلق و جامعه، بیشتر به چشم می‌خورد.

6. آینده‌نگری: آینده‌نگری از دیگر مواردی است که همواره در دین اسلام و سخنان معصومین(ع) به آن توجه شده است؛ امام علی(ع) می‌فرماید: «چشم دل انسان خردمند، پایان کارش را می‌بیند و نشیب و فراز خویش را می‌شناسد». همچنین: «مؤمنان کسانی‌اند که آینده خویش را می‌شناسند».

7. اعتماد: اعتماد را همواره یکی از عناصر حیاتی سازمان به شمار آورده‌اند؛ در دین اسلام نیز به صورتهای مختلفی بر آن تأکید شده است. در باب اعتماد سازمانی، امام علی(ع) در نامه 53 نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: بدان ای مالک! هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد والی به رعیت، بهتر از نیکوکاری به مردم، تخفیف مالیات و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند نیست. پس در این راه آنقدر بکوش تا به وفاداری رعیت خوش بین شوی، که این خوش‌بینی رنج طولانی مشکلات را از تو برمی‌دارد. پس به آنان که بیشتر احسان کردی، بیشتر خوش‌بین باش و به آنان که بدرفتاری کردی، بدگمان تر باش.

8. انسان‌گرایی: یکی از ویژگی‌های بارزی که در دین اسلام به آن توجه شده، توجه به تمام ابعاد وجودی انسان است؛ یعنی به طور همزمان باید به ابعاد مادی و معنوی انسان توجه داشت. باید به انسان به عنوان موجودی دارای ارزش نگریست که نیاز به راهنمایی و هدایت دارد و او را تکریم و احترام کرد.

پیامدها نیز عبارت بودند از: بصیرت‌بخشی، رشد معنوی و شخصیتی کارکنان، وحدت‌بخشی، توانمندسازی، بهبود ارتباطات سازمانی و تدوین برنامه‌های آموزشی برای کارکنان.

یافته‌های این پژوهش در اکثر یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی از جمله پترسون (2003) که سازه‌های رهبری خدمتگزار را عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع‌دوستی، قابلیت اعتماد، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی و توانمندسازی معرفی کرد و همچنین مدل پارولینی (2004) که صداقت، تواضع، خدمت، مواظبت، توانمندسازی، رشد دیگران، تدوین چشم‌انداز، الگوسازی، تیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکتی را به عنوان ابعاد رهبری خدمتگزار معرفی کرد، هم‌راستاست؛ جز دو بعد صلاحیت و انسان‌گرایی که در پژوهش‌های پیشین به آنها توجه نشده بود. همچنین در پژوهش‌های پیشین پیامدهای رهبری خدمتگزار به صورت مستقیم بررسی نشده‌اند که عمده تمایز این پژوهش با پژوهش‌های پیشین نیز در همین موضوع است.

با توجه به کیفی بودن معیارهای استخراج‌شده و عدم قطعیت قضاوت‌های افراد در تعیین میزان اهمیت هر یک و برای دستیابی به اتفاق نظر در رابطه با معیارهای استخراج‌شده، تکنیک دلفی مجموعاً در سه دور به انجام رسید. هر یک از ابعاد استخراج‌شده خود دارای مؤلفه‌هایی بودند که پس از اجرای تکنیک دلفی در سه دور، برخی از مؤلفه‌ها امتیاز لازم را کسب نکرده و در نهایت حذف شدند. مؤلفه‌های باقیمانده، شکل‌دهنده الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی بودند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد پیاده‌سازی سبک رهبری خدمتگزار در سازمان، نیازمند رعایت ابعاد و ویژگی‌های خاصی است که در قالب پیامدهای رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی شناسایی شدند. تنها در این صورت است که سازمانها می‌توانند زمینه را برای بروز پیامدهای فردی و سازمانی رهبری خدمتگزار فراهم کنند.

پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی به شرح ذیل برای کاربردی کردن رهبری خدمتگزار در سازمانها ارائه می‌شود:

1. به همکاران توجه شود و رفع نیازهای آنان در اولویت قرار گیرد.
2. با رفتار برابر (و نه برتر) با کارکنان، آموزش متواضع بودن عملیاتی شود.
3. ترغیب و تشویق کارکنان به خدمتگزاری در اولویت برنامه‌های عملیاتی سازمان قرار گیرد و این امر با ترویج نوع‌دوستی و خدمت‌رسانی به دیگران تقویت شود.
4. توانمندسازی کارکنان با اختصاص بودجه مناسب، توسعه داده شود و با ایجاد فرصت‌های برابر برای افراد، زمینه شکوفا شدن استعدادها و احساس توانستن در آنها تقویت شود.

طراحی الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی ♦ 45

5. خدمت به افراد، نماد انسانیت شمرده شود و آموزش مداوم اخلاق حرفه‌ای با استفاده از ظرفیتهای موجود در آموزه‌های دینی و بر مبنای تعالیم عالیّه دین مبین اسلام، هدف توسعه منابع انسانی در سازمان قرار داده شود.
 6. با تشکیل کارگاههای آموزشی در سازمان، مدیران با سبک رهبری خدمتگزار و آثار آن آشنا شوند و مهارت‌هایشان در برنامه‌ریزی توانمندسازی کارکنان و شیوه‌های رفتاری با آنان افزایش یابد.
 7. پیشنهاد می‌شود سمینارها و نشستهایی برای بسط و گسترش مفهوم خدمتگزاری در سازمانها برگزار شود که قطعاً نتایج خوبی برای سازمان به بار خواهد آورد.
 8. به منظور تقویت روحیه خدمتگزاری، نماد و جایزه خدمتگزاری برای شناسایی و معرفی مدیران و سازمانهای خدمتگزار در کشور، طراحی و همه‌ساله به رهبران خدمتگزار اعطا شود.
 9. رهبران و مدیران با شناخت کافی از ویژگی‌های کشف‌شده، آنها را در حیطه کاری خود به کار برند؛ زیرا هرچه رفتار رهبر و مدیر به ویژگی‌های رهبری خدمتگزار نزدیک‌تر باشد، تلاشها و اعمال آنها در تمامی زمینه‌ها با موفقیت بیشتری همراه خواهد شد.
- برنامه‌های آموزشی به منظور توسعه و پرورش ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تهیه و تدوین شود و امتیازات ویژه‌ای به مدیرانی که بتوانند این دوره‌ها را با موفقیت پشت سر گذارند ارائه شود. این برنامه‌ها می‌تواند در اثربخشی مدیران بسیار کارآمد باشد.



منابع

- قرآن کریم. ترجمه ناصر مکارم شیرازی.
- نهج البلاغه. محمد دشتی [ترجمه] (1387). قم: مؤسسه امام عصر (عج).
- مستدرک الوسائل. نوری، حسین بن محمدتقی، جلد 12. قم، مؤسسه آل البيت (ع).
- تابان، محمد؛ صید مهدی ویسه و احسان نامدار جویمی (1395). «تصمیم‌گیری با تکنیک دلفی؛ ابزاری در تحقیقات علوم انسانی و علوم اجتماعی». تهران: نگاه دانش.
- رضوان‌طلب، محمدرضا و محمدعلی برزونی (1384). «مدیویت خدمت‌مدار». مصباح، سال چهاردهم، ش 60: 127-139.
- رودباری، حسنعلی و مهدی رفیعی‌پور (1392). «ارزش خدمت پلیس به مردم از نظر اسلام». توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ش 8 (27): 83-112.
- شیخ زاده، محمد (1391). «الگوی رهبری خدمتگزار مبتنی بر دیدگاه امام خمینی (ره)». اسلام و مدیریت، 1(1): 7-36.
- ضیائی، محمد صادق؛ نرگسیان عباس و آبی‌آبی اصفهانی، سعید (1388). «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران». نشریه مدیریت دولتی، شماره 1(0): 67-86.
- قنبری، سیروس و کاظم منافی (1394). «شاخصه‌های رهبران خدمتگزار در نظام جمهوری اسلامی (با تأمل بر آموزه‌های نظری و سیره عملی امام خمینی)». پژوهش‌های انقلاب اسلامی، ش 4 (14): 61-86.
- عشوره، سوسن؛ حسن بحرالعلوم و سید رضا حسینی‌نیا (1393). «رابطه سبک رهبری خدمتگزار مریبان با اعتماد به مریبی و عملکرد تیمهای ورزشی دانشگاهی». پژوهش در ورزش تربیتی، ش 7: 39-56.
- مجدزاده، منوره؛ هویدا، رضا؛ عیاسی، رئیسی و کاوه، کیوان (1393). «نظریه رهبری خدمتگزار با تکیه بر سیره امام رضا (ع)». بصیرت و تربیت اسلامی، ش 30 (11): 138-160.
- نوری فرانی، محمدتقی (1386). تبیین الگوی اثربخشی سازمانهای دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار. پایان‌نامه دکتری. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- **Holy Quran**. Translated by: Naser Makarem Shirazi.
- **Nahj al-Balagha**. Translated by: Mohamad Dashti (2007). Qom: Shahaboddin Publication. Fourth Edition.
- Ashure, S.; H. Bahrololum & S.R. Hoseyniniya (2014). "The Relationship between Coaches' Servant Leadership Style with Coach Trust and Performance of Collegiate Sport Teams". *Research on Education Sport*, 3(7): 39-56.
- Black, G. L. (2013). **Correlational analysis of servant leadership and school climate**. *Journal of Catholic Education*, 13(4), 3.
- Blanchard, K. (2002). "Forward: The Heart of Servant-Leadership". In: L.C. Spears & Lawrence (Eds.). *Focus on Leadership: Servant-Leadership For the 21st Century*, New York: John Wiley & Sons (pp. IX-XII).
- Curtis, D. (2014). "Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (3): 299-314.
- Douglas, M.E. (2003). "Servant-Leadership: An Emerging Supervisory Model". *Super/Ision*, 64 (2): 69.

- Ganbari, S. & K. Manafi (2015). “**Indicators of Servant Leaders in the Islamic Republic (By Reflecting Theoretical Teachings and Practical Manner of Imam Khomeini)**”. *Research of Islamic Revolution*, 4 (14): 61-86.
- Geijsel, Slegers P. & K. Leithwood & D. Jantzi (2003). “**Transformational Leadership Effect on Teachers Commitment and Effort toward School Reform**”. *Journal of Educational Administration*, Vol. 4, No. 3: 228-256.
- Greenleaf, R.K. (1970). **The Servant as Leader**. Indianapolis, ST: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K. (1977). **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness**. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Gupta, U.G. & R.E. Clarke (1996). “**Theory and Application of the Delphi Technique: A bibliography (1975–1994)**”. *Technological Forecasting and Social Change*, 53 (2): 185–211.
- Irving, J.A. (2005). “**Exploring the Relationship between Servant Leadership and Team Effectiveness: Findings from the Non-Profit Sector**”. Findings from the Non-Profit Sector. Retrieved from: http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings?servant_leadership_roundtable/2005/pdf/irving_exploring.pdf.
- Karimzadeh, M.; S.M. Allammeh & A. Harooni (2013). “**Determining Components of Servant Leadership in Imam Ali’s Word by Emphasizing Nahj-al Balagha (Case study: Islamic azad University-Najaf Abad Branch)**”. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7 (2): 37-46.
- Laub, J. (1999). “**Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument**”. *Dissertation Abstracts International*, 60 (06), 308. (UMI No. 733096581)
- Maizura. M. & A. Izaidin (2014). “**Servant Leadership in Social Enterprise (Cooperative): they fit! Literature**”. *International Journal of Business, Economics and Law*, 3: 38-44.
- Majdzadeh, M. Hoveyda, R. Raisi, & Keyvan, K. (2014). **Servant leadership theory by focusing on the lifestyle of Imam Reza (AS)**. *Insight and Islamic education*, 11(30), 138-160.
- McGee Cooper, A. & D. Trammell (1995). “**Servant-Leadership: Is There Really Time for it?**”. In: L.C. Spears (Ed.). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleafs Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons (P. 113-120).
- Mitroff, I.I. & M. Turoff (1975). “**Philosophical and Methodological Foundations of Delphi**”. In H.A. Linstone & M. Turoff (Eds.). *The Delphi Method: Techniques and Applications* (P. 17-34). Boston, MA: Addison-Wesley.
- Monica, R. Geist (2009). “**Using the Delphi Method to Engage Stakeholders: A Comparison of Two Studies**”. *Evaluation and Program Planning*, 33(2010): 147-154.
- Noori, H., **Mostadrek Alvasael**, Volume 12, Qom, Al-Bayt Institute (AS).
- Nowroozi Farani, M.T. (2007). **Explaining the Effectiveness Pattern of Iranian Government Organizations Based on the Role of Servant Leadership**. PhD Thesis, Bid: Tarbiat Modarres University.
- Pacinelli, A. (2010). “**Opinion Convergence in Location: A Spatial Version of the Delphi Method**”. *Technological Forecasting & Social Change*, xxx: xxx-xxx.

- Parolini, J. L. (2004), **Effective Servant Leadership Context: A Model Incorporating Servant Leadership and the Competing Values Framework, Proceedings from the 2004 Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.**
- Parolini; Patterson & Winston (2009). **“Servant Leadership at Heritage Bible College: A single Case Study”**. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25 (7): 600-617.
- Patterson, K. (2003). **Servant Leadership: A Theoretical Model**. (Doctorial Dissertation, Regent -University, 2003). *Dissertation Abstracts International (UMI No. 3082719)*.
- Pfeffer, J. (2003). **Business and the spirit**. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 29-45).
- Powell, C. (2003). **“The Delphi Technique: Myths and Realities”**. *Journal of Advanced Nursing*, 41 (4): 376-382.
- Rezvantalab, M.R. & M.A. Barzenouni (2005). **“Serving Circuit Management”**. *Journal of Mesbah*, 14 (60): 127-139.
- Roudbari, H. & M. Rafieeipour (2013). **“The Value of Police Service to the People in Islam's View”**. *Quarterly of Human Resource Development and Support*, 8 (27): 83-112.
- Schmidt, R.C. (1997). **“Managing Survey Using Nonparametric Statistical Technique”**. *Decision Sciences*, Vol. 28, No. 3: 763-773.
- Sheikhzadeh, M.(2012). **Servant Leadership model based on the Views of Imam Khomeini (RA)**. *Islam & Management*, 1(1), 7-36.
- Spears, L.C. (Ed.) (1998). **Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership**. New York: John Wiley & Sons.
- Svoboda, S. (2008). **A correlational study of servant leadership and elementary principal job satisfaction in Ohio public school districts**. Unpublished doctoral dissertation. DAI-A 69/04.
- Taban, M.; S.M. Visah & E. Namdar Joyami (2016). **Delphi Technique Decision Making in Humanities and Social Sciences Research**. Tehran: A Knowledge Perspective.
- Thakore, D. (2013). **“Servant Leadership”**. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 7 (2013) 23-32 ISSN 2300-2697.
- Walls, W.J. (2004). **Anatomy of Collaboration: An Act of Servant-Leadership, Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness**. San Francisco: JosseyBass (P. 113-132).
- Washington, R. & H.S. Field (2006). **“Individual Difference in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality”**. *Leadership and Organization Development Journal*, 27/8: 700-701.
- Yang, T. & C.h. Hsieh (2009). **“Six-Sigma Project Selection Using National Quality award Criteria and Delphi Fuzzy Multi Criteria Decision-Making Method”**. *Expert Systems with Applications*, 36: 7594-7603.
- Zeiaee, M. S, Nargesian, A & Aybaghi Esfahani, S. (2009). **The Role of Spiritual Leadership on Human Resource Empowerment in the University of Tehran**. *Journal Of Public Administration*. 1(0), 67-86.

