

## دانشگاه فرهنگیان

دوفصلنامه علمی- پژوهشی  
مطالعات آموزشی و آموزشی- پژوهشی  
سال پنجم، شماره پانزدهم، پاییز و زمستان ۱۳۹۵  
تاریخ چاپ: تابستان ۱۳۹۷

### بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان

حمید رحیمیان<sup>۱\*</sup>

عباس عباس پور<sup>۲</sup>

مرتضی طاهری<sup>۳</sup>

سبحان سبحانی جو<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۴/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۲۳

### چکیده

این پژوهش، با هدف شناسایی وضعیت موجود رهبری خدمتگزار، در دانشگاه فرهنگیان انجام گرفته است. جامعه مورد مطالعه، شامل کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان (۷۰۷ نفر) می باشد، که به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، تعداد ۳۵۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند. برای سنجش رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان، از مقیاس چند بعدی اندازه گیری رهبری خدمتگزار دیرندانک و نتوجتن (۲۰۱۱) (SLS<sup>۵</sup>)، استفاده شده است. برای تعیین روایی و پایایی از روایی سازه، روش تحلیل عاملی تأییدی و ضریب آلفای کران باخ، بهره گرفته شد. نتایج آزمون تی تک گروهی نشان داد که میانگین مشاهده شده وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان (۳/۹۷۱)، بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳/۵) بوده است؛ هم چنین تفاوت بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مورد انتظار (مطلوب) رهبری خدمتگزار در ابعاد هشت گانه، معنی دار است. نتایج آزمون t مستقل نشان داد که بین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیئت علمی مرد و زن، تفاوت معنی داری وجود ندارد. آزمون تحلیل واریانس<sup>۶</sup>، نشان داد که متغیر سطح تحصیلات اعضای هیئت علمی تأثیری بر دیدگاه آن ها نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه ندارد. اعضای هیئت علمی شاغل در پست های اداری و مدیریتی، نسبت به اعضای هیئت علمی که به عنوان مدرس فعالیت دارند، وضعیت موجود رهبری خدمتگزار را به طور کلی در سطح بالاتری ارزیابی کرده اند.

**واژه های کلیدی:** رهبری، رهبری خدمتگزار، دانشگاه فرهنگیان.

۱ - دانشیار، گروه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی hamrahimian@yahoo.com

۲ - دانشیار، گروه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

۳ - استادیار، گروه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

۴ - دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی و عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان

5-Servant leadership survey

6. ANOVA

## مقدمه

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هر کشوری، معرّف بالاترین سطح از تفکر و اندیشه آن جامعه محسوب می‌شوند و اصول جهان‌بینی و نظام اعتقادی و ارزشی جامعه را در خود متجلی می‌سازند و با تربیت متفکران و دانشمندان و مدیران آینده در جهت بخشیدن به حرکت‌های گوناگون فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه، مؤثر واقع می‌شوند (سند دانشگاه اسلامی، ۱۳۹۲: ۱). دانشگاه فرهنگیان که به‌عنوان یک نهاد نوپا متولی امر پرورش منابع انسانی موردنیاز آموزش و پرورش کشور است، رسالتی حساس‌تر و مسئولیتی سنگین‌تر نسبت به سایر دانشگاه‌ها به عهده دارد. چراکه دانش‌آموختگان این دانشگاه، علاوه بر این که به‌عنوان منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش کشور مشغول خواهند شد، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در تأمین و تربیت منابع انسانی سایر بخش‌های جامعه، نقش‌آفرینی خواهند کرد؛ بنابراین دانشگاه فرهنگیان اگر می‌خواهد تربیت دانشجو معلمان، برند این دانشگاه باشد، باید از بهترین و سالم‌ترین روابط اجتماعی، قاعده‌مندترین روابط اخلاقی، کارآمدترین نظام برنامه‌ریزی و اجرایی برخوردار باشد (روغنیان، ۱۳۹۰: ۸). جهت انجام این مهم، هیئت‌رئیس و معاونین سازمان مرکزی و رؤسای پردیس‌ها و مراکز آموزش عالی دانشگاه فرهنگیان، رسالتی بسیار خطیر جهت رهبری و هدایت این سیستم بر عهده دارند. یکی از تحولات مهم در عرصه مدیریت و رهبری این است که: امروز سازمان‌ها به‌وضوح خواستار رهبرانی هستند که اخلاقی، معنوی و پاسخگو باشند (بأس ۲۰۰۰، لایدن و چرماک، ۲۰۰۸)، همین‌طور، کارکنان به دنبال، سازمان حمایت‌کننده و مثبت‌نگری هستند که ارزش کل فردی از جمله معنویت در محل کار را تحقق بخشد (بویام، ۲۰۱۲: ۱)؛ از طرف دیگر، با توجه به تأکیدی که در سند تحول بنیادین (۱۳۹۰) و اساسنامه دانشگاه فرهنگیان (۱۳۹۰) بر اصول اخلاق و ارزش‌های فرهنگی و دینی شده است، این دانشگاه نیازمند سبکی از رهبری است که مقید و متعهد به مبانی ارزشی و اخلاقی و عجین با فرهنگ دینی و اسلامی باشد. یکی از دیدگاه‌های ارزش محور در عرصه رهبری که با پشتوانه غنی نظری و تجربی و قابلیت‌های عملی ویژه خود، می‌تواند چنین امکاناتی را برای رهبری ارزش‌مدار و مبتنی بر الگوهای انسانی، در سازمان‌های آموزشی

را فراهم آورد، نظریه رهبری خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار، راه چاره‌ای در برابر مدل قدرت و اختیار سنتی است. به تعبیر بروئر (۲۰۱۰) رهبری خدمتگزار می‌تواند در تقابیل با روش‌های سنتی استبدادی، تغییر مثبتی را در سازمان‌ها به ظهور برساند (خرازی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۹). نظر به سنخیت دیدگاه‌ها و ویژگی‌های تئوری رهبری خدمتگزار با اهداف و مأموریت رهبری در جامعه اسلامی به‌طور کلی و دانشگاه فرهنگیان به‌طور خاص، در این پژوهش تلاش شده است که وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان مورد شناسایی قرار گیرد و بر اساس نتایج حاصل از آن راهکارهای لازم جهت به‌کارگیری این تئوری در این دانشگاه و سایر مراکز آموزش عالی پیشنهاد گردد.

### بیان مسئله

دانشگاه فرهنگیان، علاوه بر رسالت خطیری که در جذب و تربیت دانشجو معلمان به عنوان رهبرن آموزشی آینده نظام آموزش و پرورش، به عهده دارد، به‌عنوان حلقه اتصال نظام آموزش و پرورش با نظام آموزش عالی کشور، می‌تواند شرایطی را فراهم کند که خروجی آن پرورش منابع انسانی باشد که ضمن برخورداری از صلاحیت‌های تعریف‌شده در نظام آموزش و پرورش، دارای صلاحیت‌های علمی بر اساس شاخص‌های وزارت علوم تحقیقات و فن‌آوری باشد. در چنین وضعیتی، دانش‌آموزانی تربیت خواهند شد که به‌عنوان ورودی‌های نظام آموزش عالی از غنای لازم برخوردار خواهند شد. استمرار این چرخه، به بهبود و اصلاح کل فرایند تأمین و پرورش منابع انسانی و در نهایت توسعه و پیشرفت کل کشور منجر خواهد شد (سبحانی جو، ۱۳۹۶: ۸). البته همه‌ی این موارد مشروط به این است که مدیران ارشد و رهبران دانشگاه فرهنگیان، سبکی از رهبری را اتخاذ کنند که متناسب با شأن و جایگاه این دانشگاه و تضمین‌کننده اهداف متعالی این نهاد علمی فرهنگی باشد. به نظر می‌رسد به‌کارگیری سبک رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک سبک رهبری ارزش‌مدار و اخلاق‌گرا می‌تواند امکان دست‌یابی به این اهداف را فراهم کند. رابرت گرین لیف (۱۹۷۷) بنیان‌گذار تئوری رهبری خدمت‌گزار معتقد است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار است و رهبر خدمتگزار در مرحله اول یک خدمتگزار است که تمایل ذاتی برای خدمت به دیگران دارد (اندرسون، ۲۰۰۹، گری سلی و بو کارنی،

۲۰۱۴، به نقل از اردلان و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۷). سنگه<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بیان داشت که رهبری خدمتگزار رهبری است، مبتنی بر اصول دموکراتیک که باور دارند همه انسان‌ها دارای شأن و منزلت هستند و قدرت رهبر، ناشی از زیردستان است (کیم و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۰۹۹). در رهبری خدمتگزار قدرت به عنوان یک امکان، برای خدمت به دیگران تبدیل می‌شود. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که شیوه رهبری خدمتگزار در یک سازمان، به بهبود اثربخشی سازمان از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، گردش مالی، اعتماد به اطلاعات ارائه شده توسط رهبر و تعهد به تصمیم‌گیری، کمک می‌کند. بروبیکر<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در بررسی رابطه بین رهبر خدمتگزار و اثربخشی رهبر، دریافتند که: رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معنی‌داری با اثربخشی رهبری دارد (بروبیکر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۹۵). لامبرت (۲۰۱۵) نیز بیان داشتند که اساتید دانشگاه در مراکز آموزش عالی اغلب موقعیت خود را به عنوان رهبرانی توصیف می‌کنند که پذیرش این حرفه، در نتیجه علاقه و اشتیاق آن‌ها به تدریس است. آن‌ها اظهار می‌دارند که احساس تعهد به دانشجویان و یا دانشگاه، آن‌ها را به این حرفه سوق داده و از این نوع خدمت رضایت شخصی عمیق دریافت می‌کنند (لامبرت، ۲۰۱۵: ۲۶-۲۷). همچنین کرایین (۲۰۰۶) نشان دادند بین ویژگی‌های رهبر خدمتگزار و نقش دانشگاهی ارتباط مستقیم وجود دارد و مدعی شد که نقش استاد نقش یک رهبر خدمتگزار است؛ چراکه مدرّس به دانشجویان خدمت می‌رساند (راسل، ۲۰۱۲: ۱۵). هیز (۲۰۰۸) بر اساس رهبری خدمتگزار در نوشته‌های گرین لیف (۱۹۷۰)، استدلال کرد که استاد موفق، اول خدمتگزار است، همچنین استادی که در شخصیت رهبر خدمتگزار ظاهر می‌شود، بر دانشجویان خود اثر می‌گذارد و در نهایت باعث بهبود محیط دانشگاهی می‌شود (همان، ۲۰۱۲: ۱۵). مک کلان (۲۰۰۷) بیان داشتند که استفاده از اصول رهبری خدمتگزار در آموزش عالی منجر به رشد دانشجویان و استادان می‌شود و به کارگیری اصول رهبری خدمتگزار به وسیله‌ی استادان راهنما در آموزش عالی منجر به بالا رفتن درک آن‌ها از منابع دانشگاه، رشد شخصی و پشتیبانی در چالش‌های دانشگاهی و فردی می‌شود (مک کلان، ۲۰۰۷). قلاوندی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که: اثر رهبری خدمتگزار بر روی سرمایه اجتماعی و معنویت در محیط کار مثبت و معنادار است

1. Senge

2. Brubaker

(قلاوندی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۸). محمدی و همکاران (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیدند که بین رهبری خدمتگزار و معنویت در محیط کار، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و می‌توان انتظار داشت با بهبود معنویت در محیط کار ارزش‌های خدمتگزاری در رهبران تقویت شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۵).

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

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهشی رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار ترکیبی از دو واژه «خدمتگزار و رهبر» است، رهبری خدمتگزار، خدمت‌رسانی را در مرکز توجه خود قرار می‌دهد و بسیار اخلاقی و مبتنی بر این فرض است که خدمت به پیروان در قلب رهبری جای دارد (سندجیا و همکاران، ۲۰۰۸ به نقل از ماهمبی و انگلبرجت، ۲۰۱۴: ۳). در واقع رهبری خدمتگزار، در دو حوزه رهبری و خدمتگزاری مطرح است. در جنبه خدمتگزاری، رهبران به رشد، توسعه و تعالی افراد سازمان می‌پردازند که در این حوزه تمرکز روی ویژگی‌های رهبری و شایستگی‌های وی برای خدمتگزاری است و در جنبه دیگر روی مهارت‌های رهبری، همچون ایجاد چشم‌انداز، تیم‌سازی و... تأکید دارند (ونگ و پیچ، ۲۰۰۳: ۵). از دیدگاه پل و همکاران (۲۰۱۲)

رهبر خدمتگزار برای رشد، سود و موفقیت کسانی که به آن‌ها خدمت می‌کند، تلاش می‌کند (تانر و اوزکان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۲۹). به عقیده نورت هاوس<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، رهبران خدمتگزار هر عضوی از یک جامعه و یا سازمان را با ارزش می‌دانند و بر این اساس پذیرش بدون قید و شرط همه پیروان را تشویق می‌کنند (فالزون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۲). مشخصه‌های رهبری خدمتگزار، توانایی ارائه جهت برای دیگران، توانمندسازی و توسعه مردم و مباشرت، اعتماد، فروتنی و پذیرش بین فردی هستند (دیرندانک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۲۸). مطابق نظر سندجیا و پیکرتی<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) رهبران خدمتگزار خود را عهده‌دار پیروان می‌دانند و بر توسعه آن‌ها تأکید دارند (استفانسن دوتیر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳، ص ۷). چنانچه لوتانز و اولیوا<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) بیان داشتند، آن‌ها با چیزی مهمتر از نیاز به قدرت یعنی نیاز به خدمت، برانگیخته می‌شوند (دیرندانک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۳۱). دیران دانک و پترسون (۲۰۱۴) بیان داشتند که ما پیشنهاد می‌کنیم که عشق دلسوزانه ممکن است سنگ بنای اصلی رهبری خدمتگزار باشد (دیران دانک و پترسون، ۲۰۱۴: ۱۲۱). از دیدگاه آندروود<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) عشق دلسوزانه، عشق دیگران محور است که تمام نگرش‌ها، اعمال و اظهارات فرد را شامل می‌شود (همان، ۲۰۱۴: ۱۲۱-۱۲۲). تحقیقات تجربی فراوانی اهمیت رهبری خدمتگزار را در سازمان‌های مختلف، از جمله سازمان‌های آموزشی را مورد بررسی قرار داده‌اند. متزکار<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) نشان داد که رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و آموزش اثربخش وجود دارد (اسکاردینو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲: ۵۴). کالور<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۸) به‌شدت بر به‌کارگیری و اجرای رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک فرایندی که فراهم‌کننده نتایج مثبت زیادی برای سازمان‌های آموزشی است، تأکید داشت. آدامز<sup>۱۳</sup>

---

1. Taner & Özkan

2. Northouse

3. Falzon

4. Dierendonck

5. Sendjaya & Pekerti

6. Stefánsdóttir

7. Avolio & lotanz

8. Dierendonck

9. Underwood

10. Metzcar

11. Scardino

12. Culver

13. Adams

(۲۰۰۸) و چامبرلین و هودسون<sup>۱</sup>، (۲۰۱۰) نشان دادند که روحیه بالای معلم، استقلال و اعتماد به نفس که در رهبری خدمتگزار وجود دارد، سطح بالایی از موفقیت دانش آموزان را به دنبال دارد (امین، ۲۰۱۳: ۳). هیز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) استدلال کرد که استاد موفق، اول خدمتگزار است. علاوه بر این، استادی که در شخصیت رهبر خدمتگزار، ظاهر می شود بر دانشجویان خود اثر می گذارد و باعث بهبود محیط دانشگاهی می شود. (لامبرت، ۲۰۱۵: ۸). بلک و ویلیام<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نتیجه گرفتند، به طور خاص در شرایط آموزشی رهبری خدمتگزار منجر به یادگیری کارآمدتر می شود (جردن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۵۶). اسکاردینو<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) نشان داد بین رهبری خدمتگزار اعضای هیأت علمی و رویکردهای عمیق به یادگیری یک همبستگی قوی وجود دارد. نتایج پژوهش مک کنزی<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) ضریب همبستگی مثبت بین ادراک رفتارهای رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی معلمان در مدارس رانشان داده است. لامبرت<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) نتیجه گرفتند، به کارگیری اصول رهبری خدمتگزار برای اساتید در سطح آموزش عالی مناسب است و استفاده از تئوری رهبری خدمتگزار در بافت های آموزشی، ظرفیت احیای دوباره آموزش عالی را دارد. غنچی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، کلیه مؤلفه های رهبری خدمتگزار در وضعیت موجود کمتر از سطح متوسط است و به طور کلی، با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. نتایج پژوهش اردلان و قلی پور (۱۳۹۴) نشان داد که وضعیت رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا در سطح متوسط است. سلیمانی و همکاران (۱۳۹۰) نیز نشان دادند که میزان کاربست شاخصه های رهبری خدمتگزار در وضعیت موجود و مطلوب مدیریت کتابخانه های دانشگاه های دولتی شهر اصفهان به ترتیب کمتر و بیشتر از سطح متوسط بود. دل خوش کسمایی و دیگران (۱۳۹۱) نتیجه گرفتند که الگوی رهبری خدمتگزار در دانشگاه علوم انتظامی از پذیرش و مقبولیت چشم گیری برخوردار می باشد، نظری (۱۳۹۲) نیز با بررسی رابطه بین ادراک معلمان از ویژگی های رهبری خدمتگزار مدیران و ارتباط آن با تعهد سازمانی معلمان نشان داد که ۷۱

- 
1. Chamberlin & Hodson
  2. Hays
  3. Black & William
  4. Jordan
  5. Scardino
  6. MacKenzie
  7. Lambert

درصد از واریانس تعهد سازمانی به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار قابل تبیین است. بر اساس یافته‌های پژوهش هویدا و همکاران (۱۳۸۹) بین رهبری خدمتگزار مدیران و تعهد کارکنان در دانشگاه اصفهان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### روش پژوهش

در این پژوهش به شیوه پیمایشی و از طریق اجرای پرسشنامه «زمینه‌یابی رهبری خدمتگزار (SLS)»<sup>۸</sup> وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان شناسایی می‌شود. جامعه این پژوهش کلیه اعضای هیأت علمی زن و مرد، دانشگاه مرکزی فرهنگیان و پردیس‌های مستقر در تهران و سایر استان‌های کشور را که مجموعاً ۶۵ واحد دانشگاهی هستند، شامل می‌شود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۵۰ درصد اعضای هیأت علمی (۳۵۶ نفر) به عنوان نمونه انتخاب شدند.

#### جامعه مورد پژوهش

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

#### نمونه بر اساس جنسیت

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

برای سنجش رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان، از مقیاس چندبعدی اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار دیرندانک و نئوجتن (۲۰۱۱) که در پژوهشی تحت عنوان: «زمینه‌یابی رهبری خدمتگزار (SLS)»، بر اساس تجزیه و تحلیل ادبیات رهبری خدمتگزار و مصاحبه با رهبران خدمتگزار، طراحی شده استفاده می‌شود. این پرسشنامه



در درجه اول بر رابطه رهبر- پیرو از دیدگاه پیرو تمرکز دارد. هدف اصلی این ابزار، پوشش جنبه‌های اساسی رهبری خدمتگزار است. این ابزار بر اساس بررسی گسترده ادبیات و مصاحبه با متخصصین، ابتدا در ۹۹ آیتم فرموله شد، سپس در چهار مرحله، با استفاده از هشت نمونه در مجموع ۱۵۷۱ نفر از هلند و انگلستان با پس‌زمینه‌های متنوع حرفه‌ای به آزمون گذاشته شد و با ترکیب روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی، یک مقیاس هشت بعدی (توانمندسازی، پاسخگویی، پشتیبان مداوم، تواضع، اعتبار، شجاعت، عفو و بخشش و تعاون و همراهی) ۳۰ آیتمی در مقیاس شش مؤلفه‌ای (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) طراحی گردید. به‌طور کلی تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی در نمونه‌های مختلف از توان پیش‌بینی ترکیب هشت عامل و ارتباط درونی ابعاد حمایت می‌کند. در این پژوهش برای تعیین روایی از روایی سازه و روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و پایایی به کمک ضریب آلفای کران باخ تعیین گردید.

ضریب آلفای کران باخ کل آزمون و ابعاد هشت‌گانه رهبری خدمتگزار

ابعاد	تعداد آیتم‌ها	ضریب آلفای کران باخ (دیرندانک و نوجتن، ۲۰۱۱)	ضریب آلفای کران باخ (در این پژوهش)
کل آزمون	۳۰	.۹۴	.۹۶
توانمندسازی (سؤالات ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷)	۷	.۹۲	.۸۵
پشتیبانی مداوم (سؤالات ۸ و ۹ و ۱۰)	۳	.۹۳	.۷۹
پاسخگویی (سؤالات ۱۱ و ۱۲ و ۱۳)	۳	.۹۰	.۸۵
بخشش (سؤالات ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	۳	.۹۱	.۵۷
شجاعت (سؤالات ۱۷ و ۱۸)	۲	.۷۶	.۸۴
اعتبار (سؤالات ۱۹ و ۲۰ و ۲۱ و ۲۲)	۴	.۹۵	.۸۷

ابعاد	تعداد آیتم‌ها	ضریب آلفای کران باخ (دیرندانک و نئوجتن، ۲۰۱۱)	ضریب آلفای کران باخ (در این پژوهش)
تواضع و فروتنی (سؤالات ۲۳ و ۲۴ و ۲۵ و ۲۶ و ۲۷)	۵	۰.۸۷	۰.۸۳
مباشرت (سؤالات ۲۸ و ۲۹ و ۳۰)	۳	۰.۹۴	۰.۸۶

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

### یافته‌های پژوهش

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

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

فاصله اطمینان در سطح ۹۵٪		Test Value = 3.5							شرح
		تفاوت میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
حد بالا	حد پایین								
۰.۵۷۳	۰.۳۶۹	۰.۴۷۱	۰/۰۰۰	۳۵۵	۹/۰۸	۰.۹۷۸	۳/۹۷۱	۳۵۶	وضعیت موجود رهبری خدمتگزار

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

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

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

فاصله اطمینان در سطح ۹۵٪		Test Value = 3.5							ابعاد رهبری خدمتگزار
		تفاوت میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
حد بالا	حد پایین								
۰.۷۰۳۳	۰.۴۸۶۱	۰.۵۹۴۷	۰.۰۰۰	۳۵۵	۱۰/۷۶۶	۱/۰۴۲	۴/۰۹۵	۳۵۶	توانمندسازی
۳۰۷۶	۰.۰۴۶۳	۰.۱۷۷۰	۰.۰۰	۳۵۵	۲/۶۶۴	۱/۲۵۴	۳/۶۷۷	۳۵۶	پشتیبانی
۰.۸۱۹۵	۰.۵۵۸۸	۰.۶۸۹۱	۰.۰۰۰	۳۵۵	۱۰/۳۹۹	۱/۲۵۰	۴/۱۸۹	۳۵۶	پاسخگویی
۰.۵۴۳۶	۰.۳۴۷۸	۰.۴۴۶۰	۰.۰۰۰	۳۵۵	۸/۹۵۳	۰.۹۳۹	۳/۹۴۶	۳۵۶	عفو و بخشش
۰.۷۳۸۱	۰.۴۷۵۴	۰.۶۰۶۷	۰.۰۰۰	۳۵۵	۹/۰۸۷	۱/۲۶۰	۴/۱۰۷	۳۵۶	شجاعت
۰.۴۷۶۹	۰.۲۱۸۳	۰.۳۴۷۶	۰.۰۰۰	۳۵۵	۵/۲۸۷	۱/۲۴۱	۳/۸۴۸	۳۵۶	اعتبار
۰.۴۹۳۳	۰.۲۷۶۴	۰.۳۸۴۸	۰.۰۰۰	۳۵۵	۶/۹۸	۱/۰۴	۳/۸۸۵	۳۵۶	تواضع
۰.۶۳۱۱	۰.۳۷۰۷	۰.۵۰۰۹	۰.۰۰۰	۳۵۵	۷/۵۶۷	۱/۲۴۹	۴/۰۰۱	۳۵۶	مباشرت

از آنجائی که میانگین مشاهده‌شده در بعد توانمندسازی (۴/۰۹۵)، پشتیبانی (۳/۶۷۷)، پاسخگویی (۴/۱۸۹)، عفو و بخشش (۳/۹۴۶)، شجاعت (۴/۱۰۷)، اعتبار (۳/۸۴۸)، تواضع (۳/۸۸۵) و مباشرت (۴/۰۰۱)، بزرگتر از میانگین مورد انتظار (مطلوب) (۳/۵) است و با توجه به این که مقدار t محاسبه‌شده در بعد توانمندسازی (۱۰/۷۶۶)، پشتیبانی (۲/۶۶۴)، پاسخگویی (۱۰/۳۹۹)، عفو و بخشش (۸/۹۵۳)، شجاعت (۹/۰۸۷)، اعتبار (۵/۲۸۷)، تواضع (۶/۹۸۰) و مباشرت (۷/۵۶۷) می‌باشد و آزمون t در همه ابعاد هشتگانه با درجه آزادی ۳۵۵ در سطح  $p < 0.01$  معنی‌دار است. از دیدگاه اعضای هیأت علمی، وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان در همه ابعاد هشتگانه در حد بالا تراز متوسط ارزیابی شده است.

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

نتایج آزمون تی مستقل نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیأت علمی مرد و میانگین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیأت علمی زن، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد؛ بنابراین در شرایط  $(t = -1/728, p < 0/01)$  اگرچه میانگین اعضای هیأت علمی زن (۴/۱) در مقایسه با میانگین اعضای هیأت علمی مرد (۳/۹) اندکی بزرگتر بوده است، اما این تفاوت از نظر آماری معنی‌دار نیست و در مجموع می‌توان استنباط کرد که اعضای هیأت علمی زن و مرد دانشگاه فرهنگیان نسبت وضعیت موجود اعمال رهبری خدمتگزار دیدگاه تقریباً مشابهی دارند.

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

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
مرد	۲۴۲	۳/۹	۰/۹۴۱	-۱/۷۲۸	۳۵۴	۰/۰۸
زن	۱۱۱۴	۴/۱	۱/۰۴			

وضعیت موجود ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان به تفکیک جنسیت نتایج حاصل از اجرای آزمون t گروه‌های مستقل، حاکی از این است که دیدگاه اعضای هیأت علمی زن و مرد نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان در سه بعد توانمندسازی (مردان با میانگین ۳/۹۷ و زنان با میانگین ۴/۳۵) و در شرایط  $(t = -3/27, p < 0/01)$ ، پاسخگویی (مردان با میانگین ۴ و زنان با میانگین ۴/۴) و در شرایط  $(t = -2/17, p < 0/05)$  و تواضع (مردان یا میانگین ۳/۸ و زنان با میانگین ۴) و در شرایط  $(t = -1/922, p < 0/05)$  تفاوت معنی‌داری با هم دارند.

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

	جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
توانمندسازی	مرد	۲۴۲	۳/۹۷	۰/۹۹۶	-۳/۲۷	۳۵۴	۰/۰۰۱
	زن	۱۱۴	۴/۳۵	۱/۱			
پشتیبانی	مرد	۲۴۲	۳/۶۶	۱/۲	-۰/۴۶۷	۳۵۴	N.S
	زن	۱۱۴	۳/۷۲	۱/۴			

.۰۰۵	۳۵۴	-۲/۱۷	۱/۲۵	۴	۲۴۲	مرد	پاسخگویی
			۱/۲۳	۴/۴	۱۱۴	زن	
NS	۳۵۴	.۹۵	.۸۳۱	۳/۹	۲۴۲	مرد	بخشش
			۱/۱۴	۴	۱۱۴	زن	
N.S	۳۵۴	.۷۵۱	۱/۳۱	۴/۱	۲۴۲	مرد	شجاعت
			۱/۱۴	۴/۲	۱۱۴	زن	
N.S	۳۵۴	-.۳۷۷	۱/۱۸	۳/۸۳	۲۴۲	مرد	اعتبار
			۱/۳۶	۳/۸۸	۱۱۴	زن	
.۰۵	۳۵۴	-۱/۹۲۲	۱/۰۱	۳/۸	۲۴۲	مرد	تواضع
			۱/۰۸	۴	۱۱۴	زن	
N.S	۳۵۴	.۲۰۲	۱/۲۲	۳/۹۹	۲۴۲	مرد	مباشرت
			۱/۳۱	۴/۰۲	۱۱۴	زن	

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

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

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

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

تحصیلات مختلف.

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

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

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

وضعیت موجود رهبری خدمتگزار به تفکیک پست سازمانی (تدریس یا پست اداری) اعضای هیأت علمی

نتایج آزمون تی مستقل نشان می دهد که بین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیأت علمی مشغول به تدریس و میانگین وضعیت موجود رهبری خدمتگزار از دیدگاه اعضای هیأت علمی با پست اداری، تفاوت معنی داری وجود دارد؛ بنابراین در شرایط  $(t = -2/625, p < 0/01)$  اعضای هیأت علمی شاغل در پست‌های اداری و مدیریتی با میانگین ۴/۲ نسبت به اعضای هیأت علمی که به‌عنوان مدرّس فعالیت دارد با میانگین ۳/۹ وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان را در سطح بالاتری

ارزیابی کرده‌اند.

نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه دیدگاه اعضای هیئت علمی با توجه به پست سازمانی (تدریس یا پست اداری)

پست سازمانی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معنی داری
هیئت علمی	۲۴۴	۳/۹	۰/۹۸۰	-۲/۶۲۵	۳۵۴	۰/۰۰۱
هیئت علمی با پست اداری	۱۱۲	۴/۲	۰/۹۵۰			

وضعیت موجود ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار به تفکیک پست سازمانی (تدریس یا پست اداری) هیأت علمی

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

نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه دیدگاه اعضای هیأت علمی بر اساس پست سازمانی (تدریس یا پست

اداری)

پست	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معنی داری
هیأت علمی	۲۴۴	۳/۹۹	۱/۰۵	-۲/۹۲۱	۳۵۴	۰/۰۵
هیأت علمی با پست اداری	۱۱۲	۴/۳	۰/۹۸۰			

N.S	۳۵۴	- ۱/۷۵۱	۱/۲۳	۳/۶	۲۴۴	هیأت علمی	پشتیبانی
			۱/۲۸	۳/۸۵	۱۱۲	هیأت علمی با پست اداری	
N.S	۳۵۴	- .۸۶۵	۱/۲۹	۴/۱۵	۲۴۴	هیأت علمی	پاسخگویی
			۱/۱۷	۴/۲۷	۱۱۲	هیأت علمی با پست اداری	
N.S	۳۵۴	- ۱/۴۳	.۹۰۲	۳/۹	۲۴۴	هیأت علمی	بخشش
			۱/۱۱۲	۴/۰۵	۱۱۲	هیأت علمی با پست اداری	
.۰۱	۳۵۴	- ۲/۵۱۴	۱/۲۷	۳/۹۹	۲۴۴	هیأت علمی	شجاعت
			۱/۲۱	۴/۳۵	۱۱۲	هیأت علمی با پست اداری	
.۰۱	۳۵۴	- ۲/۳۲	۱/۲۸	۳/۷۴	۲۴۴	هیأت علمی	اعتبار
			۱/۱۲	۴/۰۷	۱۱۲	هیأت علمی با پست اداری	
.۰۰۱	۳۵۴	- ۳/۶۹۶	۱/۰۵	۳/۷۵	۲۴۴	هیأت علمی	تواضع
			.۹۵۶	۴/۱۸	۱۱۲	هیأت علمی با پست اداری	
N.S	۳۵۴	- ۱/۳۰۱	۱/۲۵	۳/۹۴	۲۴۴	هیأت علمی	مباشرت
			۱/۲۳	۴/۱۳	۱۱۲	هیأت علمی با پست اداری	

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به منظور شناسایی وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان انجام گرفت و علاوه بر وضعیت کلی رهبری خدمتگزار، تأثیر متغیرهای جنسیت، تحصیلات و پست سازمانی اعضای هیأت علمی بر دیدگاه آن‌ها نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار نیز مورد بررسی قرار گرفت. به طور کلی نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش، نشان داد که میانگین مشاهده شده وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان، ۳/۹۷۱ بوده که کمی بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳/۵) است. این نتیجه امیدوارکننده، اما تا رسیدن به سطح مطلوب فاصله زیادی دارد. علاوه بر این در مقایسه دیدگاه اعضای هیأت علمی با توجه به متغیر جنسیت نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان، تفاوت معنی داری مشاهده نشده است؛ اما در سه بعد از هشت بعد رهبری خدمتگزار، تفاوت معنی داری باهم دارند و در هر سه بعد (توانمندسازی، پاسخگویی و تواضع) اعضای هیأت علمی زن وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان را در سطح بالاتری از اعضای هیأت علمی مرد ارزیابی



کرده‌اند. بین دیدگاه اعضای هیأت علمی با سطح تحصیلات مختلف نسبت به وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان هم در سطح کلی و هم در ابعاد هشتگانه، تفاوت معنی داری مشاهده نشد بنابراین می‌توان استنباط کرد که متغیر سطح تحصیلات اعضای هیأت علمی تأثیری بر دیدگاه آن‌ها نسبت وضعیت موجود ابعاد هشتگانه رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان ندارد. از آنجایی که اعضای هیأت علمی، همه در موقعیت استاد دانشگاه قرار گرفته و تجربه و سابقه بالایی دارند و همه از سطح تحصیلات تکمیلی برخوردار هستند و صاحب اندیشه و دارای قدرت تجزیه و تحلیل هستند، عدم تفاوت در دیدگاه آن‌ها نتیجه‌ای دور از انتظار نیست. اعضای هیأت علمی شاغل در پست‌های اداری و مدیریتی، نسبت به اعضای هیأت علمی که به‌عنوان مدرّس فعالیت دارند، وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند. این نتیجه می‌تواند ناشی از دو عامل باشد، یکی این که هیأت علمی شاغل در پست‌های مدیریت با توجه به شرایط حضور در دانشگاه، اطلاعات بیشتری از شرایط و وضعیت حاکم بر دانشگاه دارند و یا این که شاید با توجه به دغدغه‌هایی که برای حفظ پست مدیریتی خود دارند، دیدگاه محافظه‌کارانه‌تری را نسبت به بیان وضعیت موجود اتخاذ کرده باشند.

یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات متزکارا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، کالور<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، آدامز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) و هیز (۲۰۰۸)، چامبرلین و هودسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، بلک و ویلیام، (۲۰۱۰)، اسکاردینو (۲۰۱۲)، اردلان و قلی‌پور (۱۳۹۴)، مک کنزی (۲۰۱۲)، لامبرت (۲۰۱۵)، دل‌خوش کسمایی و دیگران (۱۳۹۰)، نظری (۱۳۹۲) هویدا و همکاران (۱۳۸۹) که اثر رهبری خدمتگزار را مثبت ارزیابی کرده و وضعیت موجود را در حد متوسط و مطلوب گزارش کرده‌اند هماهنگ است و با تحقیقات غنجی و همکاران (۱۳۹۴) و سلیمانی و همکاران (۱۳۹۰) که وضعیت موجود رهبری خدمت‌گزار را کمتر از حد متوسط و نامطلوب گزارش کرده‌اند، ناهماهنگ است.

از مجموع بررسی ادبیات و یافته‌های این پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که خدمتگزار

1. Metzcar

2. Culver

3. Adams

4. Chamberlin & Hodson

بودن رهبر، مجموعه‌ای از نتایج مثبت را در سازمان به دنبال دارد؛ بنابراین لازم است، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به دلیل نقش و کارکردهای ویژه‌ای که در خدمت و به‌سازی و اثربخشی جامعه دارند، برای به‌سازی و ارتقای اثربخشی خود در زمینه خدمت بهتر و مؤثرتر به اجتماع و محیط پیرامون خود تلاش کنند. بر این اساس، رهبران و مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار که تناسب بیشتری با اهداف و رسالت‌های مراکز دانشگاهی دارد، این زمینه را فراهم کنند.

### پیشنهادات پژوهشی

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

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

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

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

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

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

### توصیه‌های کاربردی

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

۱- فرصت‌های مداوم و مشخصی برای توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری

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

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

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



## فهرست منابع

اردلان، محمدرضا و قلی پور، میترا. (۱۳۹۴). "وضعیت سبک رهبری خدمت‌گزار، از دیدگاه اعضای هیأت‌علمی دانشگاه بوعلی سینا همدان". دومین کنگره علمی پژوهشی سراسری توسعه و ترویج علوم تربیتی و روانشناسی، جامعه‌شناسی و علوم فرهنگی - اجتماعی ایران. تهران، انجمن علمی توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.

اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۲). «نقش رهبری خدمت‌گزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی». فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۳(۴): صص ۱۴۳-۱۶۷.

اساسنامه دانشگاه فرهنگیان، مصوب جلسه ۷۰۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۰/۶ شورای عالی انقلاب فرهنگی. خرازی، سید کمال؛ میر کمالی، محمد؛ ترکی، علی. (۱۳۹۲). «رهبری خدمت‌گزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴(۱۴): صص ۸۷-۱۱۶.

دل‌خوش کسمایی، ابوالقاسم؛ شریف‌زاده، فتاح؛ سیدنقوی، میرعلی؛ قربان‌زاده، وجه‌الله. (۱۳۹۱). «الگوی رهبری خدمت‌گزار، ابعاد و شاخص‌های آن در دانشگاه علوم نظامی». فصلنامه مطالعات مدیریت نظامی، ۶(۳): صص ۳۸۸-۳۷۵.

روغنیان، زهره (۱۳۹۰). «برندینگ و مدیریت برند تربیت‌معلم (دانشجو معلمان) در دانشگاه فرهنگیان». سایت دانشگاه فرهنگیان، <http://cfu.ac.ir>.

سبحانی‌جو، سبحان. (۱۳۹۶). «طراحی و اعتبار‌یابی الگوی رهبری خدمت‌گزار برای دانشگاه فرهنگیان»، رساله آماده دفاع دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

سلیمانی، ناهید؛ شعبانی، احمد؛ رجایی پور، سعید. (۱۳۹۰). «بررسی وضعیت موجود و مطلوب کاربست شاخص رهبری خدمت‌گزار در مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه دولتی شهر اصفهان». پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱(۲): صص ۵۹-۷۶.

سند دانشگاه اسلامی. (۱۳۹۲). مجموعه مصوبات شورای انقلاب فرهنگی، مصوبه جلسه شماره ۷۳۵ شورای انقلاب فرهنگی، تاریخ ۱۳۹۲/۴/۲۵، ص ۱.

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. (۱۳۹۰). دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، ص ۲. غنچه، مستانه؛ چیدزی، محمد؛ صدیقی، حسن؛ ربیعی، علی. (۱۳۹۴). «ارزیابی وضعیت موجود و مطلوب میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)». مجله تعاون و کشاورزی، ۴(۱۴): صص ۳۷-۱.

قلاوندی، حسن؛ سلطان‌زاده، وحید؛ بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۲). «الگوی علمی روابط بین رهبری

- خدمت‌گزار، معنویت در محیط کار و سرمایه اجتماعی». پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۵(۹): صص ۱۲۸-۱۰۷.
- محمودی، فرشته؛ حضرتی، محمود؛ جعفری، احمد. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار». مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶(۲۰): صص ۱۴۵-۱۶۴.
- نظری، حیدر. (۱۳۹۲). «بررسی ادراک معلمان از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران و تأثیر آن بر تعهد سازمانی معلمان دبیرستان‌های شهرستان ایلام». پایان‌نامه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- Amin, A. E. (2013). **Assessing the State of Servant Leadership, Teacher Morale and Student Academic Performance Outcomes in a Florida Elementary School District**, A Dissertation for the Degree Doctorate of Education Grand Canyon University Phoenix, Published by ProQuest LLC (2014).
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in the learning organization. *Journal of Leadership Studies*, (71): 18-38.
- Boyum, V. S. (2012). **A Model of Servant Leadership in Higher Education**, A Dissertation Fort he degree of doctor of philosophy, The university of Minnesota.
- Black, G. L. (2008). **A correlational analysis of servant leadership and school climate dissertation**, University of Phoenix, United States-Arizona.
- Brubaker, T. A. (2013). Servant Leadership, Ubuntu, and Leader Effectiveness in Rwanda. *Regent University. Emerging Leadership Journeys*. 6(1): 95- 131.
- Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4):1228-1261.
- Dierendonck, D. v. & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal Business Psychology*, 26: 249-267.
- Dierendonck, D. v. & Patterson K. (2014). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research, *J Bus Ethics*, 28:119-131.
- Falzon, T. R. (2015). **The servant leadership of Nelson Mandela: a case study**. A dissertation for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership, Published by ProQuest (2015).
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.
- Hoveida, R, Salari, S. & Asemi, A. (2011 ). A study on the relationship among servant leadership (SL) and theorganisaional commitment (OC): A case study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research inBusiness*, 3(3):499-509.
- Hoveida, R, Salari, S. & Asemi, A. (2011). A study on the relationship among servant leadership (SL) and theorganisaional commitment (OC): A case study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research inBusiness*, 3(3):499-509.
- Jordan, M. K. (2014). **Determining the Relationship between Servant Leadership**

- and Job Satisfaction among U.S.Navy Personnel.** Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration, Northcentral University.
- Kim, S.J, Kim. K.S.& Choi. Y.G. (2014) A Literature Review of Servant Leadership and Criticism of Advanced Research,International. *Journal of Social, Human Science and Engineering*,8(4):1098-1101.
- Lambert, D.M. (2015). **Faculty as servant teachers: an exploration of Servant Leadership applied to nursing education.** Dissertation for the Degree of Doctor, Capella University.
- Lynham, S. A., & Chermack, T. J. (2006). Responsible leadership for performance: A theoretical model and hypotheses. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 73-88.
- Mahembe, B. & Engelbrecht, A.S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. #1107, 10 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1107>
- McClellan, J. L. (2007). The advisor as servant: The theoretical and philosophical relevance of servant leadership to academic advising. *Nacda Journal*, 27(2): 41-49.
- McKenzie, R. A. (2012). **A correlation study of Servant Leadership and teacher job satisfaction in a education**,Dissertation for the Degree, Doctor of Management in Organizational Leadership,university of University of Phoenix. Published by ProQuest LLC (2013).
- Metzcar, A. M. (2008). Servant leadership and effective classroom teaching. (Doctoral dissertation). Retrieved from Dissertations & Theses: A&I. (Publication No. AAT 3344705).
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Los Angeles, CA:Sage.
- Paul,W. K. (2012). *The Advisor Servant Leadership Behavior Scale:Development and Construct Clarification.* A Dissertation for the degree of Doctor of Education,Valdosta State University.
- Sendjaya, S, Sarros, J. & Santora, J. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviors in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Senge, P. M. (1995). Robert's Greenleaf's legacy: A new foundation for twenty-first century institutions. In L. Spears (Ed.), *Reflections of leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers* (pp. 217-240). New York: Wiley.