

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۰۹  
تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۲۷  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۱۲

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
بهار و تابستان ۱۳۹۷، دوره‌ی ششم، سال ۲۵  
شماره‌ی ۱، صص: ۸۷-۱۰۸

## طراحی و اعتبار یابی الگوی رهبری خدمتگزار برای دانشگاه فرهنگیان با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد

حمید رحیمیان\*  
عباس عباس پور\*\*  
مرتضی طاهری\*\*\*  
سبحان سبحانی جو\*\*\*\*

### چکیده

رهبری خدمتگزار یکی از نظریه‌های رهبری است که طبیعت مثبت‌گرا، تمرکز بر رفتار اخلاقی، خدمتگزاری، رشد و توسعه دیگران و فلسفه نوع‌دوستانه دارد، بر همین اساس در این پژوهش الگوی رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان طراحی و اعتبار یابی شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش نظریه‌ی داده بنیاد انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ عضو هیئت‌علمی و مدیر بودند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با نمونه‌گیری هدفمند و بررسی اسناد مکتوب، جمع‌آوری و بر مبنای رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کربین (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند. اعتبار سنجی از طریق مثلث‌سازی، بازبینی مشارکت‌کنندگان و خبرگان غیر مشارکت‌کننده صورت گرفت. ابعاد الگوی پارادایمی شامل: شرایط علی (ویژگی‌های اخلاقی و روان‌شناختی، انگیزه خدمت‌رسانی و دگرخواهی، نگاه وکالتی-امانتی و احساس تکلیف الهی)، پدیده‌ی محوری (رهبری خدمتگزار)، شرایط زمینه‌ای (بسترسازی و تمهید امکانات، چابک‌سازی، چشم‌انداز، ارزش‌های نظام اسلامی)، شرایط میانجی (استقرار نظام شایستگی محور، تخصص و تجربه، شبکه قوی ارتباطات، عدم ثبات مدیریتی و ارزیابی عادلانه عملکرد)، راهبردها (فرهنگ‌سازی، بهینه‌سازی و ارتقاء مدیریت و توسعه مشارکت)، پیامدها (ارتقاء کیفیت رابطه‌ی رهبر-پیرو، جو روان‌شناختی مبتنی بر اعتماد، نتایج اثربخش فردی و سازمانی)، می‌باشد که بر اساس آن‌ها مدل رهبری خدمتگزار طراحی و اعتباریابی شد.

واژه‌های کلیدی: رهبری خدمتگزار، سبک رهبری خدمتگزار، دانشگاه فرهنگیان، نظریه داده بنیاد

hamrahimian@yahoo.com

\* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول)

\*\* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\*\* دانشجویی دکترا رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان

### مقدمه

دانشگاه‌ها علاوه بر اینکه خود باید پیشگام در تحولات باشند، باید از طریق پرورش منابع انسانی متخصص و کارآمد، بستر لازم برای تحولات در سایر سازمان‌ها و به‌طورکلی جامعه را فراهم کنند. دانشگاه فرهنگیان علاوه بر رسالت خطیر جذب و تربیت دانشجو معلمانی که در آینده به‌عنوان رهبران آموزشی در نظام آموزشی ایفای نقش می‌نمایند، به‌عنوان حلقه‌ی 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، 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 درنهایت توسعه و پیشرفت کل کشور منجر خواهد شد. البته این موارد مشروط به این است که مدیران دانشگاه فرهنگیان، سبکی از رهبری را اتخاذ کنند که متناسب با شأن و جایگاه این دانشگاه و تضمین‌کننده‌ی اهداف متعالی این نهاد علمی فرهنگی باشد. با توجه به تأکیداتی که در «سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و اساسنامه دانشگاه فرهنگیان» بر اصول اخلاقی و ارزش‌های فرهنگی و دینی شده است، این دانشگاه نیازمند سبکی از رهبری است که علاوه بر تناسب با مدیریت در نظام دانشگاهی، مقید و متعهد به مبانی ارزشی و اخلاقی و عجین با فرهنگ اسلامی باشد. یکی از دیدگاه‌های ارزش محور در عرصه رهبری که با پشتوانه غنی نظری و تجربی و قابلیت‌های عملی ویژه خود، می‌تواند بستر لازم را برای رهبری ارزش‌مدار و مبتنی بر الگوهای انسانی فراهم آورد، نظریه‌ی رهبری خدمتگزار<sup>۱</sup> است. رهبری خدمتگزار می‌تواند نیاز سازمان به‌نوعی رهبری اخلاقی که مبتنی بر مدیریت مردم محور و اخلاقی را برآورده سازد (Ramli & Desa, 2014, 111). به زعم Lambert (2015) اساتید دانشگاه اغلب موقعیت خود را به‌عنوان رهبرانی توصیف می‌کنند که علاقه و اشتیاق آن‌ها به تدریس و احساس تعهد به دانشجویان و دانشگاه، آن‌ها را به این حرفه سوق داده و از این نوع خدمت رضایت شخصی عمیق دریافت می‌کنند (Lambert, 2015, 26-27). همچنین Crippen (2006) نشان دادند بین ویژگی‌های رهبر خدمتگزار و نقش دانشگاهی ارتباط مستقیم وجود دارد و نقش استاد نقش یک رهبر خدمتگزار است (Russell, 2012, 15). Hays (2008) استدلال کرد که استاد

---

1- Servant leadership

موفق، اول خدمتگزار است و استادی که در شخصیت رهبر خدمتگزار ظاهر می‌شود، بر دانشجویان خود اثر می‌گذارد و به‌طور کلی باعث بهبود محیط دانشگاهی می‌شود (Russell, 2012, 15). McClellan (2007) بیان داشتند که استفاده از اصول رهبری خدمتگزار در آموزش عالی منجر به رشد دانشجویان و اساتید می‌شود (Lambert, 2015, 4). با توجه به مجموع مباحث مطرح شده که نشان‌دهنده تناسب بین سبک رهبری خدمتگزار با نظام فرهنگی و اعتقادی کشور ما و مدیریت در نظام دانشگاهی است. در این پژوهش بر اساس روش نظریه‌پردازی داده بنیاد، پرسش‌های پژوهشی ذیل هدایت‌کننده فرایند پژوهش شدند: ۱- عوامل زمینه‌ای (تسهیل‌کننده و بازدارنده‌ی) رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان چیست؟ ۲- روش‌های به‌کارگیری رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان کدام‌اند؟ ۳- الگوی مناسب رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان چیست؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهشی رهبری خدمتگزار

تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار به‌وسیله‌ی Greenleaf (1977) وارد ادبیات رهبری گردید. از دیدگاه وی، رهبری خدمتگزار با حس طبیعی فردی آغاز می‌شود، یعنی فردی که تمایل ذاتی به خدمت دارد (Andersen, 2009; Greasley & Bocârnea, 2014; ). این تئوری بر اساس تئوری خادمیت بنیان نهاده شده است در حالی که تئوری‌های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت می‌باشند (Horsman, 2001, 26). از دیدگاه سنگه<sup>۱</sup>، رهبری خدمتگزار، مبتنی بر اصول دموکراتیک است و باور دارد همه انسان‌ها دارای شأن و منزلت هستند و قدرت رهبر ناشی از زیردستان است (Kim, Choi & Kim, 2014, 1099). مطابق نظر (Dierendonck and Patterson (2014, 121) عشق دلسوزانه ممکن است سنگ بنای اصلی رهبری خدمتگزار باشد. مطابق نظر Underwood (2008) عشق دلسوزانه را عشق دیگران محور می‌داند که تمام نگرش‌ها، اعمال و اظهارات فرد را شامل می‌شود (Dierendonck & Patterson, 2014, 121-122). به تعبیر Brewer (2004) شالوده‌های فلسفی رهبری خدمتگزار از هزاران سال پیش وجود داشته است. (Kharrazi, Mirkamali & Torki, 2013, 89). بسیاری از صاحب‌نظران (Ebener & O'Connel, 2010; ) (Lanctot & Irving, 2010; Winston, 2004) مدل آموزه‌های عیسی مسیح به شاگردان خود را به‌عنوان نمونه‌ی غایی رهبری خدمتگزار می‌دانند (Parris & Peachey, 2012, 379). در جامعه

1- Senge

اسلامی، عجین بودن فرهنگ اسلامی با ادبیات خدمتگزاری، غیرقابل انکار است، رسول خدا (ص) فرمود: بزرگ قوم، خادم آن‌ها ... است<sup>۱</sup> (Tabarsi, 1998, 265). ریشه رهبری خدمتگزار را در ایران باستان می‌توان در سخن کورش کبیر یافت که بیان داشتند: ... پیوسته خود را در خدمت به‌روزی همه پیرامونیان خود می‌دانستم ... رهبر تا آنجا که می‌تواند باید دیگران را در سرافرازی خود شریک سازد تا آن‌ها دل از او برنگردانند (Mahjoob, 2010, 14). مطالعات بسیاری، مزایای رهبری خدمتگزار را برای سازمان‌ها و مؤسسات تأیید کردند، از جمله: Parris and Peachey (2012) که نتیجه گرفتند که تئوری رهبری خدمتگزار یک تئوری معتبر هم برای فرد و هم برای سازمان است (Lambert, 2015, 23)، و با ارائه پایه‌های اخلاقی و چارچوب رهبری می‌تواند مدل رهبری موردنیاز برای کمک به مقابله با چالش‌های قرن بیست و یکم باشد (Parris & Peachey, 2012, 390). از آنجایی که ویژگی‌های شخصیتی خودمحوری می‌تواند به سوءاستفاده از قدرت توسط رهبر منجر شود، باوجود یک مدل مبتنی بر فضیلت و با قرار دادن خدمت به دیگران در هسته‌ی انگیزشی آن (Greenleaf, 1977)، رهبری خدمتگزار می‌تواند راه‌حل مناسب جهت حل این نگرانی‌ها باشد (Sousa, 2014, 6). همچنین Brubaker (2013) دریافت که رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معنی‌داری با اثربخشی رهبری دارد (Brubaker, 2013, 95). (Ghalavandi, Soltanzadeh and Beheshti Rad (2013, 108). دریافتند که: اثر رهبری خدمتگزار بر روی سرمایه‌ی اجتماعی و معنویت در محیط کار مثبت و معنادار است. بر اساس تحقیق Khojaste bujar (2009) هر چه رفتار مدیران دانشگاه فردوسی با شاخص‌های رهبری خدمتگزار انطباق بیشتری داشته باشد میزان اعتماد کارکنان به آنان بیشتر می‌شود (Soleymani, Shabani, & Rajaepoor, 2011, 63). (Hoveida, Salari and Asemi, 2011) رابطه معنی‌دار بین رهبری خدمتگزار و تعهد کارکنان دانشگاه اصفهان را تأیید کردند.

### روش پژوهش

به‌منظور دستیابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب، نگرش و ادراک شرکت‌کنندگان نسبت به ابعاد و مؤلفه‌ها، عوامل زمینه‌ای تسهیل‌کننده و بازدارنده و روش‌های به‌کارگیری رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان از روش پژوهش کیفی و به‌طور خاص از راهبرد نظریه‌ی داده بنیاد (Corbin & Strauss, 2008) استفاده شد.

۱- قَالَ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ - سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ فِي السَّفَرِ. «مکارم اخلاق، ص ۲۶۵».

### مشارکت‌کنندگان و جمع‌آوری داده‌ها

در این مطالعه، از شیوه‌ی نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. از دیدگاه (Creswell, 2007)، در نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup>، هدف انتخاب مواردی است که سرشار از اطلاعات<sup>۲</sup> باشند و پژوهشگر را در شکل دادن مدل نظری خود یاری دهند و تا جایی ادامه می‌یابد که طبقه‌بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع شود (9, 2014, Mohebzadegan, Pardakhtchi, Ghahramani & Farasatkah). در این پژوهش بر اساس دو معیار آشنایی با دانشگاه فرهنگیان و تخصص و تجربه در زمینه‌ی رهبری تعداد پانزده نفر (۷ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه و ۸ نفر از مدیران) به‌عنوان مشارکت‌کننده جهت مصاحبه، انتخاب شدند. علاوه بر مشارکت‌کنندگان از روش بررسی اسناد مکتوب (اساسنامه دانشگاه، منشور مدیریت، میثاق نامه مدیران، متن مصاحبه‌ها و سخنرانی‌های مسئولین دانشگاه) استفاده شد.

### تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی "ان وی وو"<sup>۳</sup> و بر مبنای رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد (Corbin & Strauss, 2008) انجام گرفت. بر اساس این رویکرد، تحلیل داده‌ای کیفی در سه مرحله کدگذاری باز<sup>۴</sup>، کدگذاری محوری<sup>۵</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۶</sup> انجام گرفت و با استفاده از الگوی پارادایمی (شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی و راهبردها) مدل رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان طراحی و اعتباریابی شد.

### اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

در طی تحلیل، چندین بار متن مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل قبلی مورد بازنگری قرار گرفت. به‌منظور بررسی روایی، مدل پارادایمی کامل شده با داده‌ها و مدل‌های قبلی مقایسه و وجوه تغییر آن در مفاهیم و مقوله‌ها روشن و دوباره تنظیم شد. همچنین بر اساس معیارهای ارائه‌شده برای اعتبارسنجی پژوهش‌های کیفی، اقدامات درج‌شده به شرح جدول (۱) انجام گرفت.

- 
- 1- Purposive sampling
  - 2- Information-rich
  - 3- Nvivo
  - 4- Open Coding
  - 5- Axial Coding
  - 6- Selective Coding

جدول ۱. روش‌های اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

معیارها	تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش
اعتبار سازه (تأییدپذیری) <sup>۱</sup>	* تشریح مراحل انجام تحقیق، نحوه‌ی کدگذاری، استخراج مفاهیم مقوله‌ها و طبقات کدگذاری محوری و انتخابی. * فرایند انجام کار در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید گردد.
روایی بیرونی انتقال‌پذیری) <sup>۲</sup>	* شرح مشخصات مصاحبه‌شوندگان: انتخاب نمونه بر اساس تخصص در زمینه‌ی رهبری و مدیریت و آشنایی با دانشگاه فرهنگیان و ارائه مشخصات آن‌ها از نظر تحصیلات و تجربه شغلی مرتبط و بیان مشخصات منابع مکتوب
روایی درونی (باورپذیری) <sup>۳</sup>	* پژوهش‌گر خود به‌عنوان هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان سال‌ها است با این محیط آشنا تماس طولانی دارد * سازی منابع داده‌ها: مصاحبه با اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاه فرهنگیان * مثلث سازی روش جمع‌آوری اطلاعات: از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی اسناد مکتوب * تطبیق توسط مشارکت‌کنندگان: ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان (۲ نفر هیئت‌علمی و ۲ نفر مدیر) گزارش نهایی مرحله‌ی نخست فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کردند. * بررسی خبرگان غیر مشارکت‌کننده: بررسی پارادایم کدگذاری محوری توسط ۳ نفر دکتری مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی آموزش عالی
پایایی (اطمینان‌پذیری) <sup>۴</sup>	* برای تأمین معیار قابلیت اطمینان نیز فرایند انجام مطالعه در اختیار استادان راهنما و مشاور با سابقه در زمینه‌ی پژوهش‌های کیفی قرار گرفت. آن‌ها پس از بازنگری فرایند مطالعه، نتایج پژوهش را مورد تأیید قرار دادند.

### یافته‌های پژوهش

متن تمامی مصاحبه‌ها، اسناد و مدارک مکتوب، بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد (کدگذاری باز<sup>۵</sup>، کدگذاری محوری<sup>۶</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۷</sup>)، کدگذاری شدند، سپس ابعاد الگوی پارادایمی (شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی و راهبردها) کشف گردید و با بررسی نتایج حاصل از کدگذاری و غور و تفحص در ادبیات پژوهش و استفاده از نظر افراد خبره، الگوی رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان طراحی و اعتبار یابی شد که در ادامه به‌طور مختصر به این فرایند اشاره شده است.

- 1- Confirmability
- 2- Transferability
- 3- Credibility
- 4- Dependability
- 5- Open Coding
- 6- Axial Coding
- 7- Selective Coding

## کدگذاری باز

پس از بررسی جمله به جمله، و مشخص شدن داده‌های خام، برای رسیدن به کدهای اولیه کلیه عبارات، به دقت بررسی و مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارات استخراج شد. در برخی جمله‌ها، مصاحبه‌شوندگان از اصطلاحاتی استفاده می‌کردند که مستقیماً به عنوان یک کد، قابل استفاده بود و در برخی موارد، مفهومی در ورای جملات پنهان بود که محقق، یک مفهوم را به آن نسبت داده و به صورت یک کد اولیه در نظر گرفته است. به عنوان نمونه "نقش مدیران، بومی‌سازی سیاست‌های کلی دانشگاه، نظارت بر اجرا و ایجاد توازن و ... است"، برچسب مفهومی بومی‌سازی سیاست‌ها، مستقیماً به عنوان یک کد قابل استنباط است؛ اما در جمله‌ی: "در استان‌ها با توجه به مقتضیات جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی و جغرافیایی متفاوت، مدیران می‌توانند سیاست‌گذار باشند"، مفهوم بومی‌سازی سیاست‌گذاری، توسط محقق برای آن انتخاب شده است. در برخی عبارات نیز بیش از یک مفهوم مستتر بود. به عنوان نمونه: "... با اعتماد به کارکنان سازمان و مهرورزی و تواضع نسبت به آن‌ها به خدمتگزاری در سازمان پردازد"، سه مفهوم: اعتماد، تواضع و مهرورزی به عنوان سه کد، استخراج شدند. کدهای اولیه، با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف‌شده، ذیل مفهوم کلان‌تری قرار گرفته و این فرایند، بارها و بارها تکرار شد تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم نیز هر یک بر اساس فرایند تجانس مفهومی، در قالب مفاهیم گسترده‌تر به عنوان مقوله سازمان‌دهی شدند و همین‌طور مقولات به وجود آمده نیز بر اساس منطق مقایسه‌ی مستمر، برحسب قرابت مفهومی، در سطحی انتزاعی‌تر، در قالب طبقات با یکدیگر تلفیق شدند. پس از تحلیل کلی مصاحبه‌ها، تعداد ۶۸۸ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش به ۵۳۹ مفهوم، ۵۴ مقوله و ۲۰ طبقه تبدیل شدند. نتایج کدگذاری باز در جدول (۲) درج شده است.

جدول ۲. نتایج کدگذاری باز

کدهای منابع	نمونه مفاهیم	مقوله‌ها	طبقه
۱، ۱۶، ۶، ۹، ۱۴، ۱۸، ۵، ۱۰، ۱۲،	تربیت و توانمندسازی منابع انسانی، توانمندسازی و ارتقای شایستگی‌ها، و...	توانمندسازی	۱- مهارت‌های رهبری خدمتگزار
۱۶، ۱۵، ۹، ۸، ۱۷، ۱۸، ۱۲	عدم پشتیبانی و ترجیح منافع خود بر منافع همکاران حمایت و دسترسی آسان به مافوق...	حمایت و پشتیبانی	
۱۱، ۸، ۸	تبادل آزاد اطلاعات، اطلاعات موثر، به‌موقع و کافی، شفاف‌سازی، پنهان‌کاری...	اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی	
۵، ۱۸، ۹، ۸، ۱۶	گوش شنوا و تحمل شنیدن، قدرت شنود، بیان و شنیده شدن دیدگاه‌ها و...	۱-۴- گوش دادن	

۱۱، ۱۶، ۱۹، ۱	پاسخگویی عملکرد، پاسخگویی رکن تعهد مدیریتی، عدم پاسخگویی و پاس‌کاری...	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	
۵، ۹، ۱۴، ۵	عتماد، مهرورزی و تواضع، برخورد همکارانه و خادمانه، رفاقت، عشق، محبت، مهرورزی ...	مهرورزی، تواضع و فروتنی	
۲، ۱۴، ۱۱، ۵	همدلی و تعهد، همدلی و همدردی و تواضع، همدلی توأم با تلاش صادقانه،	همدلی	
۱۶، ۹، ۱۸، ۲۱، ۱۸	کسب احترام و خودیابی، احترام‌گذاری مدیریتی، کرامت انسانی، احترام و تواضع و...	احترام	
۱۹، ۱۶، ۲، ۸	جو اعتماد و مسئولیت‌پذیری، اعتمادسازی، تعاملات اعتماد ساز، تقویت شبکه‌های اعتماد...	اعتماد	
۱۵، ۲، ۱۸، ۱۳	مشارکت و تعهد، توجه توأم به تعهد و تخصص، تعهد دینی و مسئولیت اخلاقی...	تعهد	۲- ویژگی‌های رهبری خدمتگزار
۱۰، ۷، ۱۶، ۹، ۸	فقدان روحیه انتقادپذیری مدیران، غرور و عدم انتقادپذیری، تقویت فرهنگ انتقادپذیری و...	شجاعت و انتقادپذیری	
۲۰، ۱۲، ۱۸	عدم تطابق نظر و عمل، صداقت و راستگویی، اعتماد، صداقت و...	صداقت	
۱۵، ۱۳، ۳، ۱۸	استفاده از مکانیزم‌های توییحی، عفو و بخشش	عفو و بخشش	
۱۵، ۱۴	جلب رضایت ولی نعمتان و موکلان، افزایش رضایت‌مندی و احساس امنیت و آرامش و...	ارتقاء روحیه‌ی رضایت‌مندی	۳- رضایت شغلی و احساس امنیت
۱۹، ۱۶، ۸	اراده معطوف به ارتقاء کیفیت، شایسته‌محوری و تأکید بر کیفیت، اهتمام به ارتقاء کیفیت...	کیفی سازی و مدیریت کیفی	۴- ارتقاء کیفیت
۱۹، ۷، ۱۶، ۱۷	به‌گزینی نیروهای شایسته‌سالاری، بهینه‌سازی مدیریتی، انتخاب بر مبنای شایسته‌سالاری، بهینه‌سازی مدیریت، ...	به‌گزینی نیروهای مدیریتی	۵- بهینه‌سازی و ارتقاء سطح مدیریت
۳، ۱۲، ۲، ۱۶	گزینش‌های سلیقه‌ای، رابطه به‌جای ضابطه، وابستگی‌های به اهرم‌های قدرت سیاسی،	آسیب‌های مدیریتی	
۹، ۵، ۶، ۱۰، ۱۹	خررد جمعی در تصمیم‌گیری‌ها، خررد جمعی و مشارکت همگانی، فرهنگ‌سازی خررد جمعی...	ابتناء به خررد جمعی	
۲۰، ۲۱، ۱۶، ۸، ۱۹	تفویض اختیار و تفویض اختیار بهترین شیوه احترام‌گذاری مدیریتی، تفویض اختیار، آزادسازی تصمیمات	تفویض اختیار و آزادسازی تصمیم‌گیری	۶- توسعه مشارکت
۹، ۱۹، ۸، ۱۶	مدیریت مشارکتی، جلب مشارکت راهبرد کاهش تمرکز، ترویج فرهنگ‌سازمانی مشارکتی..	مشارکت و تعالی دانشگاه	
۱۶، ۱۹، ۱، ۱۵، ۹، ۲۱، ۸، ۵، ۱۴	فرهنگ‌سازی و خررد جمعی، نهادینه کردن رهبری خدمتگزار، فرهنگ‌سازی خدمتگزاری..	فرهنگ‌سازی	
۱۱، ۴، ۸، ۸	آموزش جنبه‌های مثبت رهبری خدمتگزار، آموزش در جهت بهبود خدمت...	آموزش و آگاهی بخشی	۷- فرهنگ‌سازی
۱۰، ۶، ۱۱، ۲، ۱۸، ۱۲، ۸، ۱۹، ۱۴، ۴، ۷	عدم ارائه الگوی موفق و نمونه ارمانی، الگو سازی مدیران بالادستی، الگوهای مطلوب ..	الگوسازی	
۱۶، ۹، ۱۶، ۱، ۱۹، ۲۰، ۱	ایجاد شورای مشورتی، شبکه مشاوران مجازی، تقویت نظام شورایی، استقرار ساختار مشورتی...	استقرار ساختارهای مشورتی	۸- بسترسازی و تمهید امکانات
۲۱، ۱۶، ۱۶، ۱۹، ۱۱	استقرار فرهنگ دانشگاهی، فضای امن فرهنگی شاخص استقرار فرهنگ دانشگاهی ...	استقرار فرهنگی دانشگاهی	



۱، ۱۹، ۲۱، ۲۰، ۳، ۵، ۱۷، ۱۸، ۹	استفاده از همه ظرفیت‌ها، زیرساخت نامناسب، موازی کاری، ایجاد فضای امن و شاد، و...	اصلاحات ساختاری و تمهید امکانات	
۱۹، ۲۱، ۱۶، ۱۱	عمل در چارچوب اسناد بالادستی، جامعه‌ی عمل پوشیدن سند تحول بنیادین، اساس نامه و...	عمل به اسناد بالادستی	
۱۹، ۲۱، ۲۰، ۷، ۱۹، ۱	نگاه به دانشگاه به منزله یک کل، وحدت رویه، حاکمیت جزیره‌ای..	نگاه کل‌نگر و پرهیز از بخشی‌نگری	
۱۹، ۸، ۱۶	افقی سازی و آزادسازی تصمیم‌گیری، مدل ارتباط افقی و احساس همبستگی و دلسوزی...	افقی سازی سازمان	
۱۹، ۱۹، ۱۹	بومی سازی و سیاست‌گذاری در حوزه فرهنگی، بومی سازی با توجه به مقتضیات جامعه‌شناسی،	بومی سازی	۹- چابک سازی و آزادسازی ظرفیت‌ها
۹، ۱۹، ۸، ۱۴، ۱۵، ۱۴، ۱۵	تمرکز ساختار سازمانی دانشگاه، طراحی ساختار سازمانی مسطح و منعطف، ..	تمرکز-عدم تمرکز:	
۱۹، ۲۱، ۱۶	چابک سازی سازمان و تشکیلات دانشگاه، چابکی در بروز واکنش، آزادسازی ظرفیت‌ها...	چابک سازی سازمان:	
۱۵، ۵، ۱۶، ۱۸	دسترسی به افق‌های مشترک سازمانی، شوق چشم‌انداز، چشم‌انداز سازمانی و یکپارچگی...	روشن سازی اهداف و چشم‌انداز	۱۰- چشم‌انداز، رسالت، مأموریت و اهداف
۸ ۸	کدهای مشترک، تعلق سازمانی و دستیابی به چشم‌انداز و اهداف دانشگاه...	تحقق چشم‌انداز، و مأموریت	
۲۰، ۱۶، ۱، ۱، ۱، ۱۱، ۱۵، ۱، ۲۱	هویت یکپارچه اسلامی- ایرانی - انقلابی، نهادینه شدن ارزش‌های اسلامی التزام به فرهنگ اسلامی و هویت ملی و...	نهادینه شدن ارزش‌ها و تحقق اهداف تعلیم و تربیت اسلامی	۱۱- مبانی دینی، ارزش‌ها و معیارهای نظام اسلامی
۱، ۱، ۱۹، ۱	تربیت معلمان، مدیران، کارکنان کارآمد و توانمند در طراز جمهوری اسلامی، نگاه اسلامی به کارکنان و دانشجو معلمان...	توانمندسازی منابع انسانی در طراز جمهوری اسلامی	
۱۵، ۱۸، ۱۴، ۱۱، ۱۹، ۱۲	ترجیح منفعت پیروان خود، انگیزه خدمت انسانی، مدیرانی علمی، متعهد و دیگر خواه...	انگیزه خدمت	۱۲- انگیزه خدمت‌رسانی و دگر خواهی
۵، ۱۲، ۱۱	نگاه قدرت‌طلبی در پذیرش مسئولیت‌ها، خودخواهی و حب مقام، نیاز به قدرت...	خودخواهی و حب مقام	
۱۹، ۱۹، ۱۶، ۱۱	مقام مدیریتی به مثابه تکلیف الهی، مسئولیت امانت است پاسخگویی در مقابل خالق داور...	مقام مدیریتی به مثابه تکلیف الهی	۱۳- نگاه وکالتی-امانتی و احساس تکلیف الهی
۱۶، ۱۶	نقش و نگاه وکالتی و کفایت و شایستگی ادامه‌ی کار، امکان استمرار خدمت مشروع...	نقش و نگاه وکالتی به مقام	
۲۰، ۱۹، ۸، ۱، ۲۱	پایبندی به اصول اخلاقی، معیار اخلاقی و تصمیم‌گیری اخلاقی، مسئولیت اخلاقی...	اخلاق‌مداری	۱۴- ویژگی‌های اخلاقی و روان‌شناختی
۱۶، ۱۹، ۱۳، ۱۴، ۹، ۱۸	ادب و مهربانی، پاک‌دامنی، خودآگاهی، دلسوز بودن، خودباوری، سعه‌صدر...	ویژگی‌های روان‌شناختی	
۱۹، ۲۰، ۸، ۱۹، ۸، ۱۹	اندیشه برابری ارزش انسان‌ها، تقویت فرهنگ عدالت محوری، تبعیض آفت ارتباط	توزیع عادلانه توجه مدیریتی	۱۵- استقرار نظام شایستگی محور در
۲۰، ۱۶، ۸، ۱، ۱۶، ۱۱	باور شایستگی‌های زیردستان، نظام شایستگی محور، شایسته‌سالاری در مدیریت...	شایستگی محوری و شایسته‌سالاری	

حوزه‌ی منابع انسانی	مدیران توانمند، شایسته و تحول‌آفرین	نگاه‌های تحول طلب و نگرش‌های تحولی، پاداشی به نوآوری و خلاقیت...	۱، ۶، ۱۶، ۱۹، ۲۱
۱۶- تخصص و تجربه	تخصص	تخصص در زمینه‌ی مدیریت، توجه توأمان به تعهد و تخصص، نیروی انسانی متعهد...	۳، ۱۰، ۱۹، ۱۲، ۷، ۱۵
	سابقه و تجربه	نیروهای باتجربه و دلسوز، وجود افراد غیرحرفه‌ای در رأس پردیس‌ها، ...	۵، ۶، ۱۵، ۱۰، ۱۹
۱۷- شبکه قوی از ارتباطات و تعاملات سازنده	شبکه قوی از ارتباطات	تقویت ارتباط سازمانی، شبکه ارتباطات، شریان حیاتی یک سازمان، زنجیره ارتباطی، ...	۹، ۱۸، ۵، ۱۵، ۸، ۱۹
	تعامل پویا، سازنده و اعتماد ساز	تعامل پویا و سازنده، تعاملات اعتماد ساز، تعامل سازنده	۱، ۸، ۲۰
۱۸- عدم ثبات مدیریتی	تغییرات مداوم، زود هنگام و دسته‌جمعی مدیران	تغییرات مداوم مدیریتی، تغییرات زود هنگام در سطح مدیران، تغییرات دسته‌جمعی ... مدیریتی	۱۹، ۱۹، ۱۹
۱۹- کارگزار فکور (تفکر برنامه‌ای)	تفکر برنامه‌ای	برنامه محوری، مدیریت برنامه‌ای، کنش ورزی معطوف به برنامه، مدیران با تفکر برنامه‌ای و ...	۱۹، ۲۱، ۱۶
	کارگزار فکور-کنش فکورانه	تربیت معلم فکور، سند تحول و تربیت معلم فکور، کنشگر فکور عنصری اخلاق مدار و ...	۱۶، ۱۶، ۱۶
۲۰- نظارت و ارزیابی عادلانه و مبتنی بر شایستگی	نظارت جامع و پویایی سازمان	نظارت دقیق و مستمر بر حسن اجرای امور، نظارت و پیگیری، مکانیسم قوی ارزیابی ...	۱، ۱۹، ۵، ۱۹
	ارزیابی عادلانه و مبتنی بر شایستگی	ارزیابی عملکرد، ارزیابی عادلانه و مبتنی بر شایستگی، استانداردهای عملکردی و مدیریتی ...	۱، ۸، ۱۶، ۱۹، ۱، ۱۰

### کدگذاری محوری

کدگذاری محوری فرایند مرتبط کردن مقولات فرعی به مقولات اصلی تر است و همانند کدگذاری باز از طریق «مقایسه کردن» و «پرسش کردن»، تلاش می‌شود تا مقولات بر اساس «الگوی پارادایمی» ایجاد و کشف شوند (Flick, 2008, 335). در این پژوهش یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری، بر اساس مدل پارادایمی استراس و کوربین (شرایط علی، پدیده‌ی محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها)، در جدول (۳) ارائه شدند.

جدول ۳. نتایج کدگذاری محوری

پارادایم	طبقات و مقوله‌ها
پدیده محوری	رهبری خدمتگزار: *ویژگی‌ها: احترام- اعتماد- تعهد- شجاعت و انتقادپذیری- عفو و بخشش *مهارت‌ها: توانمندسازی- حمایت و پشتیبانی- اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی، گوش دادن- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - مهرورزی، تواضع - همدلی
شرایط علی	ویژگی‌های اخلاقی و روان‌شناختی: اخلاق‌مداری- ویژگی‌های روان‌شناختی انگیزه خدمت‌رسانی و دگر خواهی: انگیزه خدمت- خودخواهی و حب مقام نگاه و کالتی- امانتی و احساس تکلیف الهی: مقام مدیریتی به مثابه‌ی تکلیف الهی، نقش و نگاه و کالتی به مقام

شرایط زمینه‌ای	<p>بسترسازی و تمهید امکانات: استقرار ساختارهای مشورتی، استقرار فرهنگ دانشگاهی، اصلاحات ساختاری و تمهید امکانات و شرایط مطلوب سازمانی، عمل به اسناد بالادستی، نگاه به دانشگاه به منزله‌ی یک کل و پرهیز از نگرش بخشی</p> <p>چابک سازی و آزادسازی ظرفیت‌ها: افقی سازی سازمان، بومی سازی، تمرکز-عدم تمرکز سازمانی، چابک سازی</p> <p>چشم‌انداز، رسالت، مأموریت و اهداف: روشن سازی اهداف و چشم‌انداز دانشگاه، تحقق چشم‌انداز، رسالت و اهداف</p> <p>مبانی دینی، ارزش‌ها و معیارهای نظام اسلامی: نهادینه شدن ارزش‌ها و تحقق اهداف تربیت اسلامی، توانمندسازی منابع انسانی</p>
شرایط میانجی	<p>استقرار نظام شایستگی محور در حوزه‌ی منابع انسانی: توزیع عادلانه توجه مدیریتی، شایستگی محوری و شایسته‌سالاری، مدیران توانمند، و تحول‌آفرین</p> <p>تخصص و تجربه: تخصص، سابقه و تجربه</p> <p>شبکه قوی ارتباطات و تعامل اعتماد ساز: شبکه قوی از ارتباطات، تعامل پویا، سازنده و اعتماد ساز</p> <p>عدم ثبات مدیریتی: تغییرات مداوم، زود هنگام و دسته‌جمعی مدیران</p> <p>کارگزار فکور (تفکر برنامه‌ای): تفکر برنامه‌ای، کارگزار فکور-کنش فکورانه</p> <p>نظارت و ارزیابی عملکرد: نظارت، ارزیابی عملکرد</p>
راهبردها	<p>فرهنگ‌سازی رهبری خدمتگزار در دانشگاه: نهادینه کردن، آموزش و آگاهی بخشی، الگوسازی</p> <p>بهبودسازی و ارتقاء سطح مدیریت: به‌گزینی نیروهای مدیریتی، ضعف‌ها و آسیب‌های مدیریت</p> <p>توسعه مشارکت: ابتناء به خرد جمعی، تفویض اختیار و آزادسازی تصمیم‌گیری، مشارکت و تعالی</p>
پیامدها	<p>کیفیت بالای رابطه رهبر-پیرو: نفوذ، احترام، همکاری، وفاداری</p> <p>جو روان‌شناختی: اعتماد، بی‌طرفی</p> <p>نتایج فردی: خود شکوفایی، خود مدیریتی، رضایت شغلی، احساس امنیت و آرامش، مثبت نگری</p> <p>نتایج سازمانی: پرورش کارگزاران فکور و خدمتگزار، ارتقاء کیفیت، تربیت معلمان فکور، شایسته و خدمتگزار در طراز جمهوری اسلامی، معرفی دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان تشکیلات سرآمد اسلامی</p>

### کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی)

در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌ای برآمده از دل تحقیق ارائه می‌شود. نظریه‌ی به وجود آمده، حول مقوله‌ی محوری، به‌صورت مدل تصویری و داستان (روایتی توصیفی در باره‌ی پدیده‌ی محوری) ارائه می‌شود (Corbin & Strauss, 2008, 118). روایت توصیفی این تحقیق به شرح زیر است: «از مجموع بررسی ادبیات پژوهش و تحلیل نظر مشارکت‌کنندگان و بررسی اسناد، می‌توان نتیجه گرفت که: رهبری خدمتگزار با پشتوانه غنی نظری و تجربی و قابلیت‌های عملی ویژه خود، به‌خصوص تجانس و سنخیتی که با آموزه‌های دینی و فرهنگی ایران اسلامی دارد، سبک رهبری مطلوبی برای سازمان‌های آموزشی به‌ویژه رهبری آموزشی در دانشگاه ارزش محور فرهنگیان است. یک رهبر خدمتگزار به‌علاق و آسایش پیروانش احترام می‌گذارد و آن‌ها را در اولویت نخست قرار می‌دهد. اعتماد، تعهد، شجاعت، صداقت، عفو و بخشش و

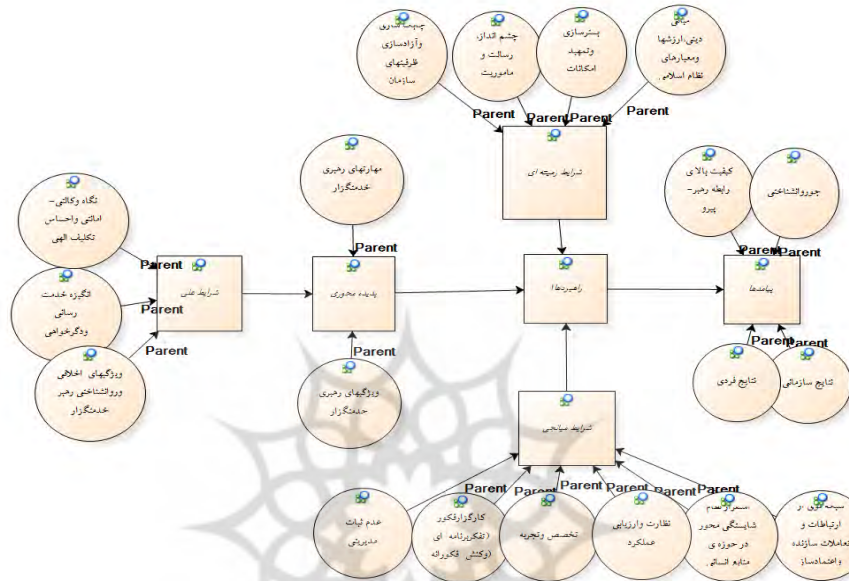
مثبت‌اندیشی، از مشخصه‌های بارز رهبری خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار رهبری حساس و نازک بین است و به‌دقت به دیگران گوش می‌کند. او زیردستان و همکاران را به توسعه خود تشویق می‌کند، اعتمادسازی کرده و با پیروان خود با مهرورزی و همدلی رفتار می‌کند. همواره پشتیبان پیروان خود است و با ترسیم چشم‌انداز سازمانی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را در میان کارکنان نهادینه می‌سازد. رهبر خدمتگزار واقعاً دغدغه خدمت به پیروان را دارد. آن‌ها با چیزی مهم‌تر از نیاز به قدرت یعنی نیاز به خدمت، برانگیخته می‌شوند. در رهبری خدمتگزار قدرت به یک امکان برای خدمت به دیگران تبدیل می‌شود. شرط تحقق رهبری خدمتگزار، برخورداری از ویژگی‌های اخلاقی و روان‌شناختی چون: اخلاق‌مداری، تعالی‌جویی و تحول‌طلبی و داشتن انگیزه‌ی خدمت‌رسانی و دگرخواهی و اجتناب از خودخواهی و حب مقام و نیاز به قدرت و نگاه وکالتی-امانتی و احساس تکلیف الهی نسبت به مقام و منصب است. در دانشگاه فرهنگیان با استفاده از راهبردهای: فرهنگ‌سازی، بهینه‌سازی و ارتقاء سطح مدیریت و توسعه‌ی مشارکت سازمانی، می‌توان امکان به‌کارگیری رهبری خدمتگزار را فراهم ساخت. همچنین، مبانی دینی، ارزش‌ها و معیارهای نظام اسلامی، ترسیم چشم‌انداز، رسالت و مأموریت‌های دانشگاه، بسترسازی و تمهید امکانات و چابک‌سازی و آزادسازی ظرفیت‌های سازمانی، به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، عملیاتی‌سازی راهبردهای به‌کارگیری رهبری خدمتگزار در دانشگاه را امکان‌پذیر خواهند کرد. البته تحقق چنین شرایطی منوط به کنترل و استفاده‌ی اثربخش از شرایط و عوامل مداخله‌گری چون: تخصص و تجربه، استقرار نظام شایستگی محور در حوزه‌ی منابع انسانی، شبکه قوی ارتباطات، تفکر برنامه‌ای، عدم ثبات مدیریتی و نظارت و ارزیابی مستمر است که نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده را در اجرایی ساختن راهبردها و به‌تبع آن تحقق رهبری خدمتگزار، بازی می‌کنند. چنانچه رهبری خدمتگزار به‌عنوان سبک رهبری، رهبران در دانشگاه فرهنگیان نهادینه شود، پیامدهای آن در باره‌ی ارتباط میان رهبر و پیروان، مصداق بارزتری دارد؛ به این معنا که رهبر در دل‌وجان زیردستان و پیروان خود نفوذ کرده و عملکرد و رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد و با حاکم شدن جو روان‌شناختی مبنی بر اعتماد و بی‌طرفی، منجر به نتایج مثبت فردی چون: خودشکوفایی، خود‌مدیریتی، مثبت‌نگری، تعهد، رضایت شغلی، مشغولیت و نتایج اثربخش سازمانی، ازجمله: پرورش کارگزاران خدمتگزار، ارتقاء کیفیت، تربیت معلمان فکور، شایسته و خدمتگزار خواهد شد.

### تشریح و تفسیر مدل رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان

شرایط علی مربوط به پدیده محوری رهبری خدمتگزار: انگیزه خدمت‌رسانی و دگرخواهی، ویژگی‌های اخلاقی و روان‌شناختی مدیران و نگاه وکالتی-امانتی و احساس تکلیف الهی، عواملی به وجود آورنده و پیش‌نیاز، پدیده "رهبری خدمتگزار" در دانشگاه فرهنگیان می‌باشند. انگیزه خدمت‌رسانی و دگرخواهی، به این معنا است که 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 (Dennis: Nasr Esfahani Nasr Esfahani & Nouri, 2011, 107). خودخواهی، حب دنیا و مقام از علل اصلی عدم به‌کارگیری مطلوب این سبک می‌باشد. رهبری خدمتگزار نوعی رهبری اخلاق مدار است. چنانچه در اساسنامه دانشگاه تأکید شده است، رهبر خدمتگزار باید به رعایت آداب و رسوم پسندیده و حفظ شئون اسلامی در ارتباطات، پایبند باشد. باید موقعیت حضور در دانشگاه به‌مثابه تکلیف الهی نگریسته شود، نه طعمه و فرصتی برای تأمین حوائج و منویات شخصی در راه رسیدن به موقعیت و منزلت. در اسلام بر عهده گرفتن مسئولیت به‌مثابه قبول امانتی الهی است (Talebi, 2016)، امانت، سرشت قدرت و دولت در فضای اسلامی است (Barzegar, 2014, 9). نگاه الهی، موجب می‌شود که مدیریت به‌عنوان یک تکلیف انسانی و دینی نگریسته می‌شود و این امر، انگیزه درونی مدیر را افزایش خواهد داد؛ زیرا امانت‌داری نوعی ملکه اخلاقی است که به رابطه فرد با خود مرتبط است و در واقع، نوعی پلیس درونی است که فرد را از درون می‌پاید (Barzegar, 2014, 17).

**رهبری خدمتگزار، به‌عنوان پدیده محوری:** چنانچه مدیرانی که در مسندهای مدیریتی قرار می‌گیرند، انگیزه خدمت‌رسانی و دگرخواهی داشته و از خودخواهی و حب مقام، به دور باشند و از ویژگی‌های اخلاقی و روان‌شناختی چون: استقلال‌طلبی، اخلاق‌مداری، تعالی‌جویی، برخوردار باشند و به مقام و منصب سازمانی، نگاه وکالتی-امانتی داشته و احساس تکلیف الهی، نمایند، نیاز به خدمت، جایگزین، نیاز به قدرت، خواهد شد. در نتیجه رهبرانی با سبک رهبری خدمتگزار ظهور خواهند کرد که واجد ویژگی‌هایی چون: احترام، اعتماد، تعهد، شجاعت، انتقادپذیری، صداقت، عفو و بخشش، مثبت اندیشی (Russell & Stone, 2002; Patterson, 2003; Pekerti & Sendjaya, 2010; Dierendonck & Nuijten, 2011) و به مهارت‌های رهبری از قبیل توانمندسازی، حمایت و پشتیبانی، اطلاع‌رسانی و

شفاف‌سازی، گوش دادن، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، مهرورزی، تواضع و فروتنی، همدلی (Patterson, 2003; Dierendonck & Nuijten, 2011; Dennis & Winston, 2003; Barbuto & Wheeler, 2006; Wong & Davey, 2007; Henderson, 2008) می‌باشند.



شکل ۱. مدل رهبری خدمتگزار برای دانشگاه فرهنگیان استخراج از نرم‌افزار تحلیل کیفی (Nvivo)

**راهبردهای به‌کارگیری پدیده محوری (رهبری خدمتگزار):** جهت تحقق رهبری خدمتگزار از سه راهبرد کلی استفاده می‌شود: راهبرد اول: "فرهنگ‌سازی" است، عملیاتی کردن این راهبرد از طریق آموزش و آگاهی بخشی و الگوسازی، میسر می‌گردد. یکی از وظایف مهم مدیران برای فرهنگ‌سازی رهبری خدمتگزار، فراهم کردن فرصت‌های مداوم برای آموزش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است. اهتمام در آموزش و افزایش معلومات شغلی و اجتماعی باعث آشنایی مدیران با این شیوه رهبری و آگاهی از جنبه‌های مثبت آن، تغییر نگرش افراد سازمان و بهبود خدمت و خدمتگزاری می‌شود. الگوسازی شیوه دیگر فرهنگ‌سازی است، چنانچه Greenleaf (1996) بیان داشتند، وقتی رهبران، آرمان‌های رهبری خدمت‌گزار را {در عمل} به نمایش می‌گذارند، پیروان تمایل بیشتری به خدمت به دیگران پیدا می‌کنند (Greenleaf, 1996)، ارائه این سبک رهبری توسط مدیران بالادستی دانشگاه به‌عنوان الگو برای مدیران میانی و پایین‌دستی، باعث تسریع نهادینه شدن رهبری خدمتگزار می‌شود. **راهبر**

دوم "بهینه‌سازی و ارتقاء سطح مدیریت" است. اجرایی شدن این راهبرد از طریق به‌گزینی نیروهای مدیریتی و برطرف کردن ضعف‌ها و آسیب‌های مدیریتی، صورت می‌گیرد. مطابق نظر مشارکت‌کنندگان، کمبود مدیران لایق و برخوردار از اخلاق اسلامی، استفاده از رابطه به‌جای ضابطه در انتخاب مدیران، وابستگی‌های شدید به اهرم‌های قدرت سیاسی، مهم‌ترین آسیب‌هایی مدیریت در دانشگاه فرهنگیان می‌باشد. جهت بهینه‌سازی و ارتقاء سطح مدیریت، توجه به تغییر پارادایم از مدیریت به رهبری، بازسازی و بهسازی نیروی انسانی، انتخاب مدیران بر مبنای شایسته‌سالاری و مقاومت در برابر فشارهای خارج از سیستم، ضرورت پیدا می‌کند. راهبرد سوم، "توسعه‌ی مشارکت"، در دانشگاه فرهنگیان است، این مهم نیز از طریق ابتناء به خرد جمعی، تفویض اختیار و آزادسازی تصمیم‌گیری و اهتمام به تقویت انجمن‌ها و تشکل‌های دانشجویی، محقق خواهد شد. در مفهوم مشارکت، دو نکته مهم نهفته است یکی اندیشه برابری ارزش انسان‌ها و دیگری این که، کارکنان خود را جزئی از تحولات «درون سازمان» به شمار می‌آورند که باعث تعهد و دل‌بستگی و گسترش پیوند میان آن‌ها می‌شود (Toulabi, 2002) اتخاذ تصمیمات بهتر، بالا رفتن روحیه، اثربخشی سازمان و افزایش تعهد و تکامل فردی، از استدلال‌هایی هستند که پدیده‌ی مشارکت را در سازمان‌ها الزامی می‌کنند.

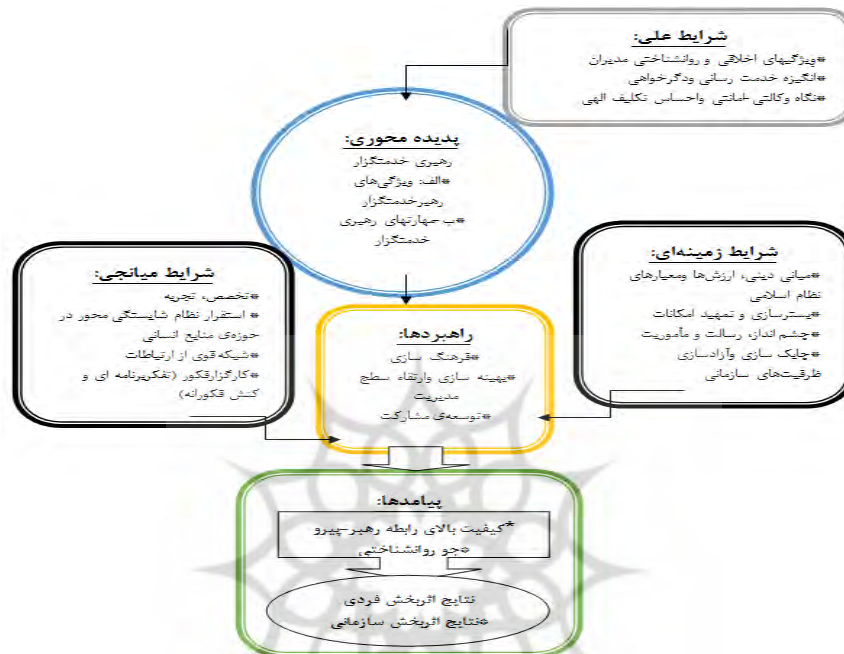
**شرایط زمینه‌ای مربوط به بسط پدیده رهبری خدمتگزار:** اتخاذ و توسعه راهبردهای مربوط به پدیده رهبری خدمتگزار بستگی به عوامل زمینه‌ای در دانشگاه دارد. مبانی دینی، ارزش‌ها و معیارهای نظام اسلامی، زمینه‌ساز رهبری خدمتگزار در جامعه‌ی ارزش محور و مذهبی هستند. (Sendjaya and Pekerti (2010) بر این عقیده هستند که اعتقادات و باورهای معنوی در رهبران و معنویت در سازمان را می‌توان به‌عنوان متغیرهای اساسی تأثیرگذار بر ظهور رهبران خدمتگزار در سازمان برشمرد (Freeman, 2011, 130). در بینش اسلامی، مدیریت به‌عنوان مسئولیتی سنگین مطرح می‌شود و مدیر اسلامی هرگز، مدیریت را برای حاکمیت خویش نمی‌خواهد که اگر چنین اندیشه‌ای در ذهن مدیر به وجود آمد که او حاکم است نه خادم، به‌عبارت دیگر، خدمت نباید وسیله حاکمیت باشید، بلکه برعکس حکومت باید وسیله‌ای برای خدمت باشد (Taghavi Damghani, 1993, 31). چشم‌انداز، رسالت و مأموریت دانشگاه، نیز به‌عنوان چراغ‌راهنما، بستر و مسیر فعالیت‌های دانشگاه را نمایان می‌کند. چنانچه در اساسنامه دانشگاه فرهنگیان به‌وضوح، ویژگی‌های مدیران و کارکنان، انتظارات، اهداف و

شاخص‌های برونداد دانشگاه یعنی دانشجو معلمان آینده، بر اساس مبانی دینی، ارزش‌ها و معیارهای نظام اسلام، طوری ترسیم‌شده که به جرأت می‌توان گفت این رسالت صرفاً از عهده‌ی رهبران و کارکنان خدمتگزار و معتقد به مبانی ارزشی برمی‌آید. بسترهای لازم جهت عملیاتی کردن راهبردهای به‌کارگیری رهبری خدمتگزار از طریق استقرار فرهنگ دانشگاهی، استقرار ساختارهای مشورتی، عمل در چارچوب اسناد بالادستی و پرهیز از نگرش بخشی و تمهید امکانات فراهم می‌گردد. استقرار ساختارهای مشورتی با تقویت نظام شورایی و التزام به انجام مشاوره در تصمیم‌گیری‌ها، تحقق می‌یابد. استقرار فرهنگ دانشگاهی از طریق ایجاد فضای امن فرهنگی به‌عنوان شاخص استقرار فرهنگ دانشگاهی، ایجاد جو خوشایند و محیط حمایت‌کننده امکان‌پذیر می‌شود. تمهید امکانات با تنوع‌بخشی به منابع مالی و استفاده از کل ظرفیت اجرایی و مدیریتی، بهبود خدمت‌رسانی، اصلاح ساختار سازمانی و رفع موانعی چون: زیرساخت نامناسب، موازی کاری، وضعیت اداری نا به سامان، میسر می‌گردد. پرهیز از نگرش بخشی به معنی نگاه به دانشگاه به‌منزله‌ی یک کل، وحدت رویه، بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌ها و هماهنگی بین حوزه‌های مختلف «دانشگاه»، است چراکه عدم هماهنگی، حاکمیت جزیره‌ای و بخشی‌نگری و عدم وحدت رویه، به دانشگاه آسیب وارد می‌کند. چابک سازی سازمان و تشکیلات، از طریق افقی سازی سازمان و آزادسازی تصمیم‌گیری، بومی سازی سیاست‌های کلی دانشگاه و سیاست‌گذاری در حوزه فرهنگی، با توجه به مقتضیات، تغییر ساختار سازمان از متمرکز به نامتمرکز و طراحی ساختار سازمان‌های مسطح و منعطف، کاستن از نظام سلسله مراتبی، اعتماد، ایجاد مکانیسم‌های تبادل اطلاعات و سیستم بازخور، به ثمر خواهد نشست.

**شرایط مداخله‌گر مؤثر بر راهبردهای به‌کارگیری رهبری خدمتگزار:** این شرایط، عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده‌ای را در برمی‌گیرند که بر اتخاذ راهبردهای به‌کارگیری رهبری خدمتگزار دخیل هستند. توجه توأمان به تعهد و تخصص در طول زمان، جایگاه و تراز دانشگاه فرهنگیان را در میان مجامع علمی ارتقاء خواهد داد. همچنین عدم توجه به تجربه در گزینش مدیران، وجود افراد کم‌تجربه و غیرحرفه‌ای در رأس امور از جمله عوامل بازدارنده رهبری مطلوب در دانشگاه است. براساس اصل مدیریتی "تبعیض آفت ارتباط است" و با تکیه بر اندیشه برابری ارزش انسان‌ها، باید گام‌های مؤثر و مفیدی جهت کاهش و رفع نابرابری‌ها در دانشگاه برداشته شود. نگاه برابر و عادلانه و ارائه خدمت، بر اساس عدالت و انصاف و به



دور از هرگونه تبعیض، باعث گسترش احساس تعلق به سازمان و تقویت فرهنگ عدالت محوری در سطوح مختلف دانشگاه می‌شود. شایسته محوری وجهی دیگری است که



شکل ۲. مدل رهبری خدمتگزار برای دانشگاه فرهنگیان بر اساس طرح نظام‌دار نظریه‌ی داده بنیاد

بر اساس آن مدیران توانمند و شایسته در مسند قدرت قرار خواهند گرفت. در نظام شایستگی محور، رشد و ارتقاء کارکنان بر اساس تلاش، تعهد و توانایی آن‌ها انجام می‌شود. حاکمیت نظام شایستگی محور و شایسته‌سالاری در مدیریت، روند عملیاتی کردن راهبردهای به‌کارگیری رهبری خدمتگزار را تسهیل کرده و فقدان شایسته‌سالاری و حاکمیت مدیریت سلیقه‌ای و مبتنی بر رابطه به‌جای ضابطه، مانع تحقق رهبری خدمتگزار در دانشگاه خواهد شد. سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان مرکزی دانشگاه از ثبات و پایداری لازم برخوردار نیست و هرازگاهی، شاهد تغییرات زود هنگام و دسته‌جمعی مدیران در سیستم مدیریتی دانشگاه هستیم که این خود موجب برهم خوردن برنامه‌های قبلی و به وجود آمدن برنامه‌های سلیقه‌ای و مبتنی بر دیدگاه‌های شخصی می‌شود؛ بنابراین ناپایداری سیاست‌ها و بی‌ثباتی مدیران از عوامل مداخله‌گر مزاحمی است که بازدارنده‌ی عملکرد مطلوب رهبری در دانشگاه می‌شود. اگر برنامه

محوری جایگزین روش‌های سلیقه‌ای و خلق‌الساعه شود و با ایجاد تغییرات در سطوح مدیریتی، وقفه‌ای در اجرای برنامه‌ها به وجود نخواهد آمد.؛ بنابراین دانشگاه نیازمند طبقه مدیران حرفه‌ای، متعهد و با تفکر برنامه‌ای در سطوح صف و ستاد است. همچنین نظام دانشگاهی مستلزم مکانیسم نظارت و ارزیابی جامع، قوی، سیستماتیک و در نهایت پویایی می‌باشد که با طراحی مکانیسم‌ها و سازوکارهای پاسخگو کردن مجموعه‌ی سازمان، در قبال موازین و استانداردهای عملکردی و مدیریتی، عملکرد کارکنان دانشگاه را بر اساس شاخص‌ها و ضوابط مربوطه و به‌صورت عادلانه و با توجه به شایستگی‌هایشان ارزیابی نماید.

**پیامدهای راهبردهای به‌کارگیری رهبری خدمتگزار در دانشگاه:** راهبردهایی که رهبران دانشگاه فرهنگیان در قبال پدیده «رهبری خدمتگزار» اتخاذ می‌کنند، پیامدهایی خواسته و ناخواسته‌ای به همراه خواهد داشت. این پیامدها در دو سطح اتفاق خواهند افتاد. در سطح اول، کیفیت رابطه رهبر-پیرو از طریق: نفوذ، احترام، همکاری و وفاداری، ارتقاء یافته و جو روان‌شناختی مبتنی بر اعتماد و بی‌طرفی در فضای سازمانی حاکم می‌گردد و در سطح دوم، باعث دستیابی به نتایج اثربخش فردی: خودشکوفایی، خود مدیریتی، مثبت‌نگری، تعهد و رضایت شغلی و نتایج مثبت سازمانی: پرورش کارگزاران فکور و خدمتگزار، ارتقاء کیفیت، تربیت معلمان فکور و خدمتگزار می‌گردد. در سبک رهبری خدمتگزار با وجود فضای امن، سالم، توأم با اعتماد و تعهد در سازمان، تعامل پویا و روابط نزدیک، بین پیروان و رهبر به‌خوبی ایجاد می‌شود. آن‌ها دیگر زندانی نیاز قدرت و تکبر خود نیستند بلکه خواهان به‌کارگیری انواع مختلف قدرت مشروع برای تسهیل توسعه‌ی کارکنان و تحقق اهداف سازمان هستند. رهبران، با اعتماد به خود و با رویکرد پذیرش بین فردی، محیطی را به وجود می‌آورند که در آنجا پیروان احساس امنیت و اعتماد می‌کنند (Dierendonck, 2011, 1246). اعمال مدیریت مشارکتی به‌جای مدیریت دستوری، موجب افزایش تعهد کارکنان، تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده و احساس ارزشمندی و رضایت‌مندی آن‌ها را ارتقاء خواهد داد. افزایش و ارتقاء روحیه‌ی رضایت‌مندی در کادر اداری و آموزشی، موجب اخذ تصمیم‌های شایسته، احساس امنیت و آرامش درونی افراد و کارکنان سازمان، خواهد شد.

## نتیجه‌گیری

مهم‌ترین ویژگی جهان معاصر سرعت شتابان تغییر و تحولات در عرصه‌های مختلف

جامعه است. پیامدهای این وضعیت برای جوامع و به خصوص سازمان‌های مختلف به شکل تهدیدها و فرصت‌های گوناگون متجلی می‌شود. بدون شک سازمان‌هایی در این عرصه موفق خواهند بود که رهبران کارآمد و اثربخشی داشته باشند که توان شکار فرصت‌ها و تبدیل تهدیدها به فرصت‌های جدید را داشته باشند. چنین رهبرانی زمانی موفق خواهند شد که سبک رهبری را اتخاذ کنند که علاوه بر تطابق و سازگاری با شرایط آشوبناک جدید با شرایط و مقتضیات فرهنگی و ارزشی جامعه خود تناسب داشته باشد. بررسی ادبیات و یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که خدمتگزار بودن رهبر، مجموعه‌ای از نتایج مثبت را در سازمان به دنبال دارد و سبک رهبری خدمتگزار با توجه تجانس و سنخیتی که با آموزه‌های دینی و فرهنگی ایران اسلامی دارد، می‌تواند مدل مطلوب رهبری در سازمان‌های آموزشی به‌ویژه رهبری آموزشی در دانشگاه فرهنگیان باشد که مطابق اساسنامه، به‌عنوان دانشگاهی ارزش محور و مبتنی بر معیارهای نظام اسلامی تعریف شده است. از آنجائی که تاکنون در کشور ایران به‌ویژه در سطح آموزش عالی در زمینه‌ی مدل‌سازی این سبک رهبری، پژوهش جامع و نظام‌مندی صورت نگرفته و این خلأ به‌وضوح محرز شده بود، لذا در این پژوهش بر مبنای روش نظریه داده بنیاد و از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با افراد خبره و متخصص و روش بررسی اسناد، ابعاد، ویژگی‌ها، عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده‌ی و شیوه‌های مناسب به‌کارگیری رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان، شناسایی شدند و بر اساس این یافته‌ها، مدل مناسب رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان، طراحی و اعتباریابی شد. از بررسی یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که باتوجه به سنخیت بالایی که تئوری رهبری خدمتگزار با فرهنگ و ارزش‌های ایران اسلامی دارد، مدل طراحی‌شده برای رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان، مدلی ارزش محور و مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی و آموزه‌های دینی در ایران اسلامی است. بر این اساس، توسعه و کاربست رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان که مطابق نظر مسئولین و مدیران ارشد کشور دانشگاهی مأموریت محور و به‌عنوان حلقه‌ی اتصال نظام آموزش و پرورش و نظام آموزش عالی ایفای نقش می‌کند و نتایج عملکرد آن تأثیر به‌سزایی بر کل نظام آموزش کشور و به‌تبع آن کل جامعه خواهد داشت، لازم و ضروری است.

### توصیه‌های کاربردی

برای توسعه و کاربست رهبری خدمتگزار در دانشگاه‌ها متناسب با شرایط و اقتضات

محیطی باید آمادگی را در بین نیروی انسانی سازمان فراهم کرد. ایجاد آمادگی مناسب در میان مدیران و رهبران آموزشی می‌تواند نقش مهمی در پیشبرد موفق و تحقق آسانتر نظریه رهبری خدمتگزار در گستره مورد نظر ایفا کند. بر همین اساس در راستای یافته‌های پژوهش توصیه‌های کاربردی به شرح 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- مدیران دانشگاه از طریق ارج نهادن و تشویق اساتید دلسوز و خدمتگزار روحیه‌ی خدمتگزاری را در اعضای هیئت علمی تقویت کنند، این امر می‌تواند باعث تربیت دانشجو معلمانی شود که در آینده به عنوان معلم خدمتگزار ظاهر شده و در تربیت نسل خدمتگزار جامعه نقش آفرینی خواهند کرد.

### محدودیت‌های پژوهش

با توجه به معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی جهت انجام مصاحبه، پیدا کردن عضو هیئت علمی با این معیارها بسیار دشوار شده بود و علاوه بر این جلب موافقت این افراد برای مصاحبه مزید بر علت شده بود، به خصوص در میان مدیران که علیرغم هماهنگی‌ها و وعده‌هایی که می‌دادند به علت مشغله کاری به‌سختی در انجام مصاحبه همکاری می‌کردند و این امر زمان انجام مصاحبه‌ها را خیلی طولانی کرده است.

### References

- Ardalan, M. R., Ghanbari, S., Nasiri Dolik Bani, F., & Beheshti Rad, R. (2013). The role of the servant leadership in promoting organizational trust with the mediating role of empowerment. *Journal of Measurement & Evaluation Educational Studies*, 3 (4), 143-167. (Persian).
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300-26.

- Barzegar, E. (2014). State and Metaphor of Trusteeship in Religious Democracy. *Strategic Studies Quarterly*, 17 (64), 34-7. (Persian).
- Brubaker, T. A. (2013). Servant Leadership, Ubuntu, and Leader Effectiveness in Rwanda. Regent University. *Emerging Leadership Journeys*, 6 (1), 95-131.
- Dennis, R. S., & Winston, B. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (8), 455-459.
- 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 (3), 249-267.
- Dierendonck, D. V., & Patterson, K. (2014). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership. *Theorizing and Research, J Bus Ethics*, 28, 119-131.
- Flick, U. (2008). *An introduction to qualitative, research*. (Hadi Jalili, translator). Tehran: nashre ney. (Persian).
- Freeman, G. T. (2011). Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and research Proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 4 (1), 120-140.
- Ghalavandi, H., Soltanzadeh, V., & Beheshti Rad, R. (2013). The pattern of the causal relationship between servant leadership, spirituality in the workplace and social capital. executive management. *Journal of Executive Management*, 5 (9), 107-128. (Persian).
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant-leader*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Hoveida, R., Salari, S., & Asemi, A. (2011). A study on the relationship among servant leadership (SL) and the organisational commitment (OC): A case study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (3), 499-509.
- Horsman, J. H. (2001). *Perspectives of servant leadership and spirit in organization*. Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy, gonzaga university.
- Kharrazi, S. K., Mirkamali, S. M., & Toriki, A. (2013). Servant leadership of organization and employees' job satisfaction. *Quarterly of governmental management perspective*, 4 (2), 87-116. (Persian).
- 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.
- Mahjoob, M. E. (2010). Management in ancient Iran Abstract from Writing by Xenophon. *Industry and Entrepreneurship*, 7 (49), 13-19. (Persian).
- Mohebzadegan, Y., Pardakhtchi, M. H., Ghahramani, M., & Farasatkah, M.

- (2013). Developing a Model for Faculty Development Approach based on Grounded Theory. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 19(4), 1-25. (Persian).
- Nasr Esfahani, M., Nasr Esfahani, A., & Nouri, A. g. (2011). The Relation of Servant Leadership with Organizational Commitment in Esfahan State Welfare Organization. *Management Researches*, 4 (11), 105-124. (Persian).
- Parris, D. L., & Peachey, W. J. (2012). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*. 113 (3), 377-393.
- Patterson, K. (2003). **Servant leadership: A theoretical model.** (Doctorial dissertation, Regent University, 2003). Dissertation Abstracts International, 64 (02), 570.
- Ramli, A., & Desa, N. M. (2014). The relationship between servant leadership and organizational commitment. *International Journal of Management and Sustainability*, 3 (2), 111-123.
- Russell, E. J. (2012). The role of Servant leadership in faculty development programs: A Review of The Literature, *Turkish Online Journal of Distance Education*, 13 (1), 15-19.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (7), 643-663.
- Soleymani, N., Shabani, A., & Rajaepoor, S. (2011). A study of the amount of the application of Servant Leadership indices in the management of Isfahan state universities libraries. *Journal of Theoretical and applied Research in Knowledge and Information Science*, 1 (2), 59-76. (Persian).
- Sousa, M. J. C. (2014). *Servant Leadership to the Test New Perspectives and Insights.* Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam. *Statute of the Farhangian University*, Approved by session 704 dated 27/12/2011, Supreme Council for Cultural Revolution. (Persian).
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). **Basics of qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.** (Buik Mohammadi, translator). Tehran: Institute for Humanities and Cultural Studies, 3rd edition. (Persian).
- Tabarsi, H. (1998). *Makarem al Akhlagh*. Qom: Sharif Razi.
- Taghavi Damghani, S. R. (1993). *An attitude toward Islamic management*, Tehran, Islamic. Propagation Organization, 3rd edition. (Persian).
- Talebi, M. (2016). Political responsibility Divine Trust in Islam. *Institutc of Islamic World Future Studies*, <http://www.iiwfs.com/islam-world/islam-world-notes-and-papers/746>. (Persian).
- Toulabi, Z. (2002). Participation and decision making. *Journal of Educational Administration*, 8 (29 30), 57. (Persian).
- Wong, P. T., & Davey, D. (2007). Best practices of servant leadership Servant Leadership Research Roundtable. Virginia Beach, VA: Regent University.