

## ارائه مدل سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی

### آموزش و پرورش استان تهران

جعفر عسکری دئغه<sup>۱</sup> و محمد صالحی<sup>۲</sup> و رضا یوسفی<sup>۳</sup>

#### چکیده:

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی آموزش و پرورش استان تهران بود؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی-بنیادی و به لحاظ روش پژوهش، آمیخته از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، خبرگان دانشگاهی و مسئولین آموزش و پرورش بودند. همچنین، جامعه آماری در بخش کمی پژوهش شامل، کلیه روسا و معاونین و مسئولین واحدهای ادارات آموزش و پرورش و مدیران مدارس استان تهران بودند که تعداد ۷۸۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته (بخش کیفی) و پرسشنامه محقق ساخته (بخش کمی) استفاده شد. روایی و پایایی ابزارها مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از تحلیل محتوا استفاده شد. در بخش کمی نیز از مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار شامل خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، نوع‌دوستی، تعامل، تعادل کار و زندگی، آینده‌نگری و اخلاق‌گرایی و مؤلفه‌های تعالی سازمانی شامل رهبری، خط‌مشی؛ کارکنان؛ مشارکت؛ فرایندها؛ نتایج مشتریان؛ نتایج کارکنان؛ نتایج حاصل از جامعه؛ نتایج کلیدی بر اساس عملکرد؛ یادگیری؛ نوآوری؛ بهره‌وری؛ مورد شناسایی قرار گرفت.

**کلمات کلیدی:** رهبری خدمت‌گزار، تعالی سازمانی، نوع‌دوستی، بهره‌وری

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

<sup>۲</sup> عضو هیئت علمی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

<sup>۳</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

## ۱- مقدمه

در شرایط متحول امروز، سازمان‌ها برای بقا ناچارند پیوسته توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند (جینز برگ و همکاران، ۲۰۱۶). در این میان، سازمان‌ها باید یک ویژگی مهم داشته باشند و آن، توانایی تغییر و تطبیق مداوم است (اشنایدر و همکاران، ۲، ۲۰۱۶: ۱۸۹). برای تغییر مداوم در سازمان‌ها، توجه به اطلاعات و دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی نقشی کلیدی در دوام و توسعه سازمان‌های امروزی و همسو شدن آن‌ها با تغییرات سریع، توسعه و بالندگی دارد (گلویت و سامسن، ۳، ۲۰۱۷).

بررسی اینکه سازمان‌ها چگونه اطلاعات و دانش خود را مرزبندی کرده و فرایندهای مدیریت بر آن‌ها را در راستای یکدیگر طراحی و پایش می‌کنند، همواره از دغدغه‌های اساسی مدیریت تعالی سازمانی بوده است (مگنقی و تربوک، ۴، ۲۰۱۷). گلویت و سامسن (۲۰۱۷)، دانش و اطلاعات را اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت تعالی سازمانی می‌دانند.

مدل تعالی سازمانی، در واقع ابزاری است فراگیر و نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان دارد. این مدل به مدیران کمک می‌کند شناخت دقیق‌تری نسبت به سازمان تحت سرپرستی خود به دست آورند (امینی و علی نژاد، ۱۳۹۴). مدل تعالی سازمانی، چارچوب قابل اعتمادی برای پروژه مدیریت دانش است. در این میان، به‌کارگیری نوع روش و مشارکت تأمین‌کنندگان و شرکا برای اجرای پروژه مدیریت دانش، فاکتورهای کلیدی هستند که تأثیر بسزایی بر نتایج و پیامدهای یک کسب‌وکار را دارند (گالاتی و همکاران، ۵، ۲۰۱۵: ۱۸۸).

با بهره‌گیری از این مدل، هم نقاط قوت یک سازمان مشخص می‌شود، هم نقاطی که نیاز به بهبود و توسعه دارند موردبررسی قرار می‌گیرند (گومز لویز و همکاران، ۶، ۲۰۱۷: ۶۹۸). علاوه بر این، این مدل بر مبنای خود ارزیابی بوده و سازمان‌ها از آن طریق می‌توانند ضمن خودارزیابی روش‌های مدیریتی خود، آن را با الگوهای مدیریت معرفی‌شده در این مدل، مقایسه کنند، چراکه مدل تعالی سازمانی بر پایه این فرض استوار است که برتری در عملکرد، جذب مشتری، ارائه خدمات، توجه به

---

۱ Ginsburg, et al

۲-Schneider, et al

۳ - Gloet & Samson

۴ - Magnaghi & Trébucq

۵ - Galatti, et al

۶ - Gómez-López, et al

کارکنان و جامعه، از طریق تحقق رهبری، خطامشی و استراتژی، منابع و فرایندهای ویژه‌ای، قابل دسترس است (کالوو مورا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۵).

عوامل مختلفی بر اجرای موفق مدل تعالی سازمانی تأثیرگذار است که پژوهشگران آن‌ها را به دو بخش کلی توانمندسازها و نتایج، طبقه‌بندی کرده‌اند. توانمندسازها، مقولاتی مانند رهبری، استراتژی، سرمایه انسانی، مشارکت و منابع و همچنین فرایندها و محصولات و خدمات را در بر می‌گیرند و نتایج، نتایج مربوط به مشتری، نتایج مربوط به کارکنان و نتایج مربوط به جامعه را در بر می‌گیرند (بهشتی روی و همکاران، ۱۳۹۴).

رهبری، بیش از هر موضوع دیگری در تاریخ تجربیات انسان متمدن، باعث بحث و گفتگو میان مردم بوده است. تاریخ و آثار هنری و ادبی بی‌شمار هر ملت حکایت از وقایعی دارند که در آن‌ها افراد مختلفی نقش‌های تعیین‌کننده در سرنوشت آن کشور داشته‌اند. مطالعه منظم رهبری و رفتار رهبران یک پدیده علمی قرن بیست و یکم است که عمدتاً ناشی از توسعه علوم انسانی خصوصاً روانشناسی و جامعه‌شناسی در این قرن است (آنتو ناکیس و دی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۵).

امروزه نیز رهبری موضوعی جالب توجه است. به‌ویژه در سازمان‌های امروزی، رهبران نقش کلیدی ایفا می‌کنند. یکی از دلایلی که افراد در جامعه و سازمان‌ها به رهبری توجه می‌کنند این است که رهبران را دارای قدرت زیادی می‌دانند که می‌توانند بانی اصلاحات و تغییرات مطلوبی در سازمان‌ها باشند. از رهبران سازمان‌ها انتظار می‌رود که در یک سری از کارها مثل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، برقراری ارتباط و کنترل درگیری‌ها، پرتوان و با صلاحیت باشند. رهبری چندبعدی و پویا و تابعی از ویژگی‌های رهبر<sup>۳</sup>، پیروان<sup>۴</sup> و موقعیت یا شرایط است و عواملی چون فرآیند تغییرات سازمانی، فرهنگ حاکم بر سازمان‌های آموزشی، اعتمادبه‌نفس و میزان شایستگی حرفه‌ای رهبران، نحوه ارتباطات آنان بر آن تأثیر می‌گذارد. از رهبری در کتب متعدد به مدیریت استراتژیک تعبیر شده، رهبری مسبب افزایش پتانسیل انسانی بوده و محیط را برای ارتقا کارکنان سیستم فراهم می‌کند و با مهارت‌های توانایی انجام کار تیمی ارائه بازخورد رفتاری، ارتباط، ایجاد انگیزش، به مقابله با تعارض‌ها می‌پردازد (بولمن و دیل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

---

۱ Calvo-Mora, et al

۲ Antonakis & Day

۳ leader

۴ followers

۵ Bolman & Deal

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیران برای اینکه بتوانند دارای اختیارات غیررسمی شوند بایستی شیوه رهبری را در پیش بگیرند که وفاداری را در کارکنان تشویق کرده و پرورش دهند. رهبری، در واقع یعنی قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آن‌ها، آن‌چنان‌که افراد (پیروان) به‌طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند. در تعریف دیگری، رهبری را این‌گونه تعریف کرده‌اند که هنر یا علم نفوذ در اشخاص به‌طوری‌که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف‌های تعیین شده گام بردارد یا عبارت است از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتمادبه‌نفس و علاقه‌مندی انجام‌وظیفه نمایند (بلمن و دیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

رهبران آگاه با استفاده از سبک‌های رهبری، با توجه به موقعیت تصمیم‌گیری و حل مسئله نموده و باصداقت به شیوه مشارکتی هدایت شخصیت‌های مختلف را عهده‌دار هستند. از وظایف اساسی رهبر، تسهیل در ایجاد محیطی برای دستیابی به اهداف، با هدایت، حفاظت، شکل‌دهی به هنجارها و مدیریت تعارض است. رسالت سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های آموزشی ارتقا جامعه در همه ابعاد فرهنگی، رفتار شهروندی و در ابعاد سلامتی است. رسالت تولید علم و دانش و توسعه کشور را عهده‌دار هستند. رهبران آموزشی با تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی دستیابی به اهداف را ممکن نموده و مستقیماً باعث ارتقا ارزش‌های اخلاقی و حفاظت جامعه می‌شوند (فضلی زنجانی، ۱۳۹۴: ۱۹).

رهبری و استفاده از یک یا چند سبک در آن، یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان در یک سازمان است. با توجه به اینکه امروزه سازمان‌ها به بخش مهمی از زندگی بسیاری از افراد جامعه تبدیل شده‌اند، به‌طوری‌که افراد با استخدام و عضویت در سازمان‌ها، ساعات زیادی از عمر خود را در این محیط‌های کاری سپری می‌کنند. چگونگی و کیفیت گذران این ساعات نسبتاً طولانی، هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت می‌باشد. امروزه کارکنان انتظار دارند در سازمان موردتوجه و احترام قرار گیرند و به‌خوبی درک شوند. کارکنان دوست دارند صداقت، درستکاری، قابلیت اعتماد، اعتمادبه‌نفس و اینکه بخشی از سازمان هستند را احساس کنند و احساس تعلق به سازمان داشته باشند. ازاین‌رو در این مسیر، رهبر فردی است که چنین محیطی را ایجاد می‌کند و رهبران در سطوح مختلف سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه و تداوم فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی ایفا می‌کنند (میاو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۳۲).

---

۱ Bolman & Deal

۲ Miao, et al

سازمان‌ها با تغییرات شگرفی که در حال حاضر با آن روبه‌رو هستند، برای اینکه از قافله عقب نمانند، باید شرایط ایجاد نمایند تا رهبران سازمانی و کارکنان به‌صورت مؤثر باهم کار کنند در اینجاست که سازمان توجه خود را به رهبران سازمانی معطوف کرده تا آنان با شجاعت و جسارتی خاص که دارند مسئولیت می‌پذیرند و سعی می‌کنند رؤیای خود را تبدیل به واقعیت نمایند برای ایجاد تغییرات درون‌سازمانی تلاش می‌کنند؛ و از طرفی سازمان‌ها در این زمان با کارکنان رشد یافته و بالنده روبرو هستند که در پی یافتن کاری بامعنا، هدفمند هستند (نئو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در سبک رهبران خدمتگزار با ارج نهادن به مقام انسانی کارکنان و توجه به خدمت به کارکنان و شناسایی و پرورش رفتارهای آنان به سمت توسعه پیروان خود پیش می‌روند. آنان به پیشرفت و توسعه شخصی و شغلی کارکنان اهمیت داده و موانع را از سر راه آنان برمی‌دارند. چنین رفتارهایی باعث شنیده شدن صدای کارکنان در سازمان شده و انعطاف‌پذیری آنان را در سازمان افزایش می‌دهد (کاملی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۸۰).

لوتانز و همکاران (۲۰۰۶: ۸۸) در این باره می‌گویند: گرایش و تلاش رهبران خدمتگزار نسبت به توسعه و تعالی کارکنان می‌تواند امید و درک صحیح از استعدادها، شخصی و مسیر پیشرفت شغلی را در آنان پرورش دهد. علاوه بر این انگیزه‌هایی که رهبر خدمتگزار برای فعالیت خودکار آمدی به پیروان می‌دهد، مشارکت آنان در فعالیت‌های سازمان بیشتر می‌شود. در میان رهبران سازمان‌های مختلف که می‌توانند از الگوی رهبری خدمتگزار استفاده نمایند، رهبران سازمان‌های آموزشی هستند. رهبران آموزشی (مدیران و معلمان) ارزشمندترین سرمایه سیستم بوده و از نقش و جایگاه محوری ویژه‌ای برخوردار هستند. ارتقای کیفیت آموزش با تقویت مهارت‌های آموزشی و ارتباطی ممکن است. رهبران خدمتگزار تعیین‌کننده چشم‌انداز، متحول‌کننده و مسبب ایجاد تغییرات هستند و این کار را بر اساس میزان فعالیت و خدمتگزاری به کارکنان انجام می‌دهند همچنین، با ابزارهای برنامه‌ریزی و بودجه، سازمان‌دهی، کنترل و نظارت مشکلات پیش رو را حل می‌کنند. این رهبران با طراحی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی، حل مشکل و تفکر انتقادی، ایجاد انگیزه، رشد خلاقیت و نوآوری، سبب ارتقا و توسعه نظام آموزش می‌شوند. حرفه‌ای‌گری، تنظیم چشم‌انداز و برنامه راهبردی، داشتن قدرت الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه در دیگران از مؤلفه‌های رهبری موفقیت‌آمیز آموزشی است (مورفی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۲۱).

---

۱ Noe, et al

۲ Murphy, et al

در مورد رهبری در سازمان‌های آموزشی سخن به میان آمد، لازم به ذکر است که یکی از نهادهای آموزشی که در هر جامعه‌ای به‌عنوان مهم‌ترین نهادهای آن قلمداد می‌شود، سازمان آموزش و پرورش است که متولی امر آموزش و پرورش افراد و منشأ تغییرات گسترده اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... هست که بدون تردید ترقی و تعالی جوامع درگرو برخوردار از آموزش و پرورش پویا و اثربخش است. به همین جهت پرداختن به مسائل آن و تلاش برای شناسایی و تقویت عناصر کلیدی مؤثر در موفقیت و یا شکست آن از وظائف محققان و اندیشمندان هست. در این میان توجه به مدیریت و رهبری این سازمان از اولویتی ویژه برخوردار هست. (اکرادی وهم کاران، ۱۳۹۴: ۱۰۲).

در این راستا پژوهش‌های اندکی انجام پذیرفته است که به ذکر چندی، بسنده می‌شود. رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۶)، تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش، عملکرد و درنهایت بهره‌وری سازمان را تأیید کردند. فرحبخش و محمدی (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان دادند که رهبری تحولی مدیران با تعالی سازمانی مدارس به‌طور مستقیم و غیرمستقیم رابطه معنادار دارد و حسینی (۱۳۹۵)، در پژوهشی، اثر مثبت رهبری خدمتگزار بر تعالی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی، عملکرد شغلی، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی را بیان نمود. در بین پژوهش‌های خارجی انجام‌شده در ارتباط با موضوع پژوهش، لمونی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، عنوان کردند که اخلاق‌گرایی و اعتماد مؤلفه مشترک در بین همه این سبک‌های رهبری است. یانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، نیز در پژوهشی نشان دادند که رهبری خدمتگزار بر نوآوری سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارد. همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن بود که توانمندسازی کارکنان بر نوآوری آن‌ها در محیط کار نیز مؤثر است. استولبرگر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، نشان دادند که رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان و در نتیجه بهره‌وری سازمانی تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این رهبری خدمتگزار بر برقراری تعادل بین زندگی و کار در افراد نیز مؤثر است. سنجایا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، هم در مطالعه خود، نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار با سازوکارهایی که در سازمان فراهم می‌کند، نه تنها تعالی سازمانی را موجب می‌شود بلکه باعث می‌شود کارکنان به تعالی فردی نیز دست یابند.

۱ Lemoine, et al

۲ Yang, et al

۳ Stollberger, et al

۴ Sendjaya

با توجه به اینکه آموزش و پرورش هر کشوری می‌تواند در همه‌ی ابعاد به پیشرفت آن کشور کمک کند و آموزش و پرورش متعالی توانایی آن را دارد تا در توسعه‌ی علمی و عقلانی افراد یک جامعه به‌طور جدی مؤثر باشد و قطعاً می‌تواند یکی از سهامداران اصلی تغییر و تحول فرهنگی و اجتماعی جامعه باشد. لذا توسعه‌ی همه‌جانبه و پایدار در یک کشور جز با کمک آموزش و پرورش بالنده و متعالی امکان‌پذیر نمی‌باشد. تغییر و اصلاح در نظام‌های آموزشی موضوعی مهم و حیاتی می‌باشد که همواره در صدر برنامه‌های سردمداران آموزش و پرورش بوده است. لیکن در شرایط فعلی ایران و جهان انجام تحول بنیادین و اعتلای همه‌جانبه در نظام آموزش و پرورش کشور به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. اگر کشور ما بخواهد نسلی را تربیت نماید که بتواند بر مخاطرات جهانی غلبه کند راهی ندارد جز اینکه به تعالی و اعتلای آموزش و پرورش بپردازد و انجام این امر نیاز به یک نگاه و روش مدیریتی نوین دارد.

آموزش و پرورش موجود کشور به دلایل مختلف، توانایی پاسخگویی به نیازهای جامعه را ندارد. رهایی از کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های موجود و دستیابی به آموزش و پرورش پویا، موفق و اثربخش، نیازمند تحول عمیق و ریشه‌ای در این نهاد گسترده و سرنوشت‌ساز است تا با بازخوانی و بازتولید تمام عوامل پیدا و پنهان این نظام، بتوان با استفاده بهینه از فرصت‌ها، منابع، امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد، بنابراین باید به یک آموزش و پرورش متعالی اندیشید تا بتوان زنجیره‌های تفکرات سنتی در اداره‌ی این نهاد مهم و تأثیرگذار را از هم گسست و از ماشین پرسرعت آموزش و پرورش جهان امروز، عقب‌نماند لذا حصول این هدف مهم، مستلزم تبدیل نمودن آموزش و پرورش کشور به یک سازمان متعالی می‌باشد

برای نجات از معایب و کاستی‌های نظام آموزشی کشور مخصوصاً آموزش و پرورش و رسیدن به یک آموزش و پرورش متعالی، باید به دنبال تغییر و تحول در مدیریت آن باشیم، عقب‌ماندگی‌های موجود در جامعه در ابعاد گوناگون و تلاش برای رفع آن، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های دلسوزان این مرزوبوم می‌باشد که می‌طلبد راهی برای برطرف کردن آن یافت، لذا به نظر می‌رسد اگر آموزش و پرورش هر کشوری راه تعالی و تحول را بییماید در حل بحران عقب‌ماندگی در همه‌ی ابعاد می‌تواند مؤثر واقع شود و این مهم اتفاق نمی‌افتد مگر آنکه دیدگاه و تفکر مدیران و سرمایه‌های انسانی در سبک مدیریت و رهبری ایشان، در این نهاد حساس دچار تغییر گردد. از این‌رو پژوهش حاضر قصد دارد با مرور مبانی نظری مرتبط با رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی و همچنین مصاحبه با خبرگان امر، گامی برای حرکت به سوی تعالی سازمانی مدیران و مسئولین آموزش و پرورش برداشته

و به این سؤال اساسی پاسخ دهد که چه مدلی می‌توان برای سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی آموزش و پرورش استان تهران ارائه داد؟

## ۲- روش‌شناسی پژوهش

**روش پژوهش:** از آنجاکه پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل جهت پیاده‌سازی سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی آموزش و پرورش استان تهران می‌باشد. روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی-کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته<sup>۱</sup> (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی است.

### جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

کیفی: جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مسئولین آموزش و پرورش بود. ویژگی‌های خبرگان پژوهش که به تأیید اساتید خبره رسیده بود، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه مهارت‌های برجسته بوده و این‌که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. علاوه بر این ملاک‌های ورود و خروج به پژوهش مصاحبه‌شونده‌ها به‌قرار زیر است:

الف: ملاک‌های ورود به پژوهش: دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکتری رشته مدیریت بالأخص مدیریت منابع انسانی که در رابطه موضوع پژوهش از تخصص و تجارب کافی برخوردار باشند.

ب: ملاک‌های خروج از پژوهش: عدم تمایل به شرکت در اجرای پژوهش

در بخش کیفی پژوهش با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مسئولین آموزش و پرورش مصاحبه شد. شامل ۴ نفر از مسئولین ارشد آموزش و پرورش، ۶ نفر از کارشناسان معاونت منابع انسانی آموزش و پرورش و ۵ نفر از اساتید مطلع در حوزه مورد مطالعه بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه بود.

کمی: گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه روسا و معاونین و مسئولین واحدهای ادارات آموزش و پرورش و مدیران مدارس استان تهران که بر طبق آخرین آمار اداره کل ساختار و تشکیلات معاونت برنامه‌ریزی سازمان‌های آموزش و پرورش استان تهران برابر ۶۲۰۰ نفر بودند. در این پژوهش حجم نمونه برای هر سؤال ۵ آزمودنی و به‌طور کلی با توجه به تعداد گویه‌های پرسشنامه که ۱۵۶ گویه بود، ۷۸۰ نفر در نظر گرفته شد که برای جلوگیری از احتمال ریزش نمونه ۸۰۰ پرسشنامه



میان کارکنان توزیع شد که از این میان ۴۰ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و عملیات آماری روی ۷۶۰ پرسشنامه انجام شد.

در این پژوهش برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است که در آن طبقات شامل روسا و معاونین، مسئولین واحدهای ادارات آموزش و پرورش و مدیران مدارس استان تهران بود و به نسبت حجم جامعه در هر طبقه آزمودنی‌ها در نمونه شرکت کردند. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه استفاده شد.

کیفی: در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی چهار سؤال مصاحبه استفاده شد. ضمن این که سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده است. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت‌کنندگان داده‌ها را مورد تحلیل قرارداد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت‌کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام ۱۵ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای تعیین مؤلفه‌های تعالی سازمانی و رهبری خدمتگزار پرداخته و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود.

برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان آموزش و پرورش که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار<sup>۱</sup>، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۷۵٫۱ درصد به دست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود.

کمی: در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای محقق ساخته برگرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد که با نظرسنجی از روسا و معاونین و مسئولین واحدهای ادارات آموزش و پرورش و مدیران مدارس تهران، تکمیل شد. گویه‌های پرسشنامه‌های این پژوهش شامل دو قسمت است:

الف) گویه‌های عمومی: در سؤال‌های عمومی هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل چهار سؤال است و مواردی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار در آن مطرح شده‌اند.

ب) پرسشنامه محقق ساخته رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی: این پرسشنامه شامل ۱۵۶ گویه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شده است. این پرسشنامه شامل دو بخش رهبری خدمتگزار با ۵۹ گویه و تعالی سازمانی شامل ۹۷ گویه است. لازم به ذکر است، در زمان توزیع پرسشنامه پژوهش‌گر در محل حضور داشته و به صورت شفاهی جهت روشن شدن مطلب و گویه‌های پرسشنامه به رفع ابهام برای آزمودنی‌ها مبادرت ورزیده است.

در این پژوهش به منظور محاسبه روایی از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شد. روایی ظاهری پرسشنامه نهایی به‌دوراز ایرادات ویرایشی، شکلی، املائی و ... به کمک پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه، استاد راهنما و مشاور تدوین گردید. برای بررسی روایی محتوایی<sup>۱</sup> از فرم‌های CVR و CVI استفاده شد. باید توجه داشت که بررسی روایی محتوایی قبل از توزیع پرسشنامه و از طریق خبرگان (اعضای مصاحبه‌شونده، اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها و...) صورت می‌گیرد. بر اساس این نوع از روایی هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت و برخی سؤالات اصلاح شد.

روایی سازه<sup>۲</sup> از دو قسمت روایی همگرا و واگرا تشکیل شده است.

تست‌های روایی همگرا (تأییدی): تست‌هایی که برای سنجش روایی همگرا به کار می‌رود عبارت‌اند از: ۱. همه بارهای عاملی معنادار باشد؛ ۲. بارهای عاملی بالای ۰/۵ باشد و بهتر این که بالای ۰/۷ باشد؛ ۳. AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد؛ ۴. پایایی ترکیبی بزرگ‌تر

---

۱ Content Validity

۲ Construct Validity

ارائه مدل سبک رهبری خدمتگذار در جهت تعالی آموزش و پرورش استان تهران □ ۱۵۱

از میانگین واریانس استخراج شده باشد که تمام موارد در این پژوهش تأیید شد. در جداول زیر ضرایب میانگین واریانس استخراج شده، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها آورده شده است و می توان این دو ضریب را باهم مقایسه کرد:

جدول ۱- ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی ترکیبی مؤلفه های رهبری خدمتگذار

بعد	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
خدمت رسانی	۰,۷۳۶	۰/۸۰۱	۰/۶۱	۰,۴۱	۰,۳۰	۰/۷۸	—	—	—	—	—	—	—
تواضع و فروتنی	۰,۸۳۸	۰/۸۸۹	۰/۵۷	۰,۱۴	۰,۰۸	۰/۵۳	۰/۷۶	—	—	—	—	—	—
قابلیت اعتماد	۰,۷۷۹	۰/۸۱۶	۰/۶۶	۰,۴۲	۰,۲۲	۰/۴۷	۰/۵۲	۰/۸۲	—	—	—	—	—
نوع دوستی	۰,۷۹۴	۰/۸۳۶	۰/۵۶	۰,۴۱	۰,۲۴	۰/۳۹	۰/۴۴	۰/۳۶	۰,۷۹	—	—	—	—
تعامل	۰,۸۳۶	۰/۸۴۷	۰/۵۹	۰,۲۸	۰,۲۶	۰/۴۸	۰/۵۳	۰/۴۵	۰/۵۱	۰/۷۷	—	—	—
تعادل کار و زندگی	۰,۸۵۲	۰/۸۳۲	۰,۵۸	۰,۴۱	۰,۲۹	۰,۳۸	۰,۵۴	۰,۴۱	۰,۴۷	۰,۵۸	۰,۷۸	—	—
آینده نگری	۰,۷۳۶	۰,۸۰۱	۰,۶۱	۰,۴۲۱	۰,۳۱۰	۰,۳۵	۰,۵۰	۰,۴۰	۰,۳۰	۰,۳۷	۰,۳۸	۰,۷۸	—
اخلاق گرایی	۰,۸۳۸	۰,۸۸۹	۰,۵۸	۰,۱۳۷	۰,۰۱۹	۰,۳۲	۰,۴۷	۰,۳۲	۰,۳۲	۰,۳۲	۰,۳۶	۰,۳۳	۰,۷۶

جدول ۲- اطلاعات پرسشنامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار تعالی سازمانی

بعد	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
رهبری	۰/۷۲	۰/۸۰۰	۰/۶۵	۰/۴۰	۰/۲۶	۰/۷۸	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
خطمشی	۰/۷۶	۰/۸۲۵	۰/۶۳	۰/۴۳	۰/۳۱	۰/۵۳	۰/۷۶	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
کارکنان	۰/۸۱	۰/۸۶۹	۰/۵۹	۰/۴۰	۰/۲۹	۰/۸۲	۰/۵۲	۰/۴۷	—	—	—	—	—	—	—	—	—
مشارکت	۰/۷۸	۰/۸۷۱	۰/۶۳	۰/۳۸	۰/۳۳	۰/۳۶	۷۵/۰	۰/۴۴	۰/۳۹	—	—	—	—	—	—	—	—
فرایندها	۰/۸۲	۰/۸۴۷	۰/۵۹	۰,۲۸	۰,۲۶	۰/۴۸	۰/۵۳	۰/۴۵	۰/۵۱	۰/۷۷	—	—	—	—	—	—	—
نتایج مشتریان	۰/۸۰	۰/۸۲۶	۰/۶۵	۰,۳۲	۰,۲۹	۰/۳۶	۰/۴۱	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۴۰	۰/۸۱	—	—	—	—	—	—
نتایج کارکنان	۰/۷۸	۰/۷۹۴	۰/۶۳	۰,۳۳	۰,۳۱	۰/۳۹	۰/۴۴	۰/۳۷	۰/۴۲	۰/۴۵	۰/۴۱	۰/۷۹	—	—	—	—	—
نتایج حاصل از جامعه	۰/۷۹	۰/۸۲۱	۰/۵۵	۰,۳۵	۰,۳۳	۰/۳۵	۰/۳۷	۰/۲۶	۰/۳۸	۰/۴۱	۰/۳۹	۰/۳۰	۰/۷۴	—	—	—	—
نتایج کلیدی بر اساس عملکرد	۰/۸۲	۰/۸۰۲	۰/۵۶	۰,۴۱	۰,۳۰	۰/۳۴	۰/۳۳	۰/۴۴	۰/۵۳	۰/۴۰	۰/۴۲	۰/۴۵	۰/۴۱	۰/۷۶	—	—	—
یادگیری	۰/۸۳	۰/۸۸۳	۰/۶۶	۰,۱۴	۰/۲۹	۰/۴۲	۰/۲۹	۰/۳۷	۰/۴۱	۰/۳۹	۰/۴۰	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۳۶	۰/۷۸	—	—
نوآوری	۰/۷۶	۰/۸۰۱	۰/۶۱	۰,۴۲	۰,۲۲	۰/۴۸	۰/۳۶	۰/۲۶	۰/۴۴	۰/۳۶	۰/۳۶	۰/۳۷	۰/۴۲	۰/۳۹	۰/۴۰	۰/۷۵	—
بهره وری	۰/۷۹	۰/۸۸۹	۰/۵۷	۰,۴۱	۰/۲۹	۰/۳۶	۰/۴۲	۰/۴۴	۰/۳۷	۰/۳۲	۰/۴۶	۰/۳۶	۰/۳۸	۰/۴۱	۰/۴۵	۰/۴۲	۰/۷۶

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین  $AVE > 0,5$  است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا  $CR > 0,7$ ;  $CR > AVE$ ;  $AVE > 0,5$  و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا  $MSV^1$   $ASV < AVE$  و  $ASV < AVE$  <sup>۲</sup>.

### تست روایی واگرا (تشخیصی)

آزمون فورنل و لارکر: این شاخص از ترکیب جداول مقادیر همبستگی بین متغیرهای پنهان و متوسط واریانس استخراج‌شده به دست آمد. مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج‌شده در سطر و ستونی که قرار دارند بیشترین مقدار را نشان می‌دهند که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش است.

پایایی: در این پژوهش برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۳ قابل مشاهده است میزان ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی برای همه مؤلفه‌های ابعاد رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی بالاتر از ۰,۷ است. البته باید توجه داشت که پیش‌تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی جداگانه انجام شد و بعد از اینکه دریافتیم همبستگی درونی سؤالات مناسب است پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی‌ها توزیع شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

**کیفی:** برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل

داده‌های کیفی گردآوری‌شده، از طریق کدگذاری باز<sup>۳</sup> و کدگذاری محوری<sup>۴</sup> انجام شده است.

**کمی:** در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی برای متغیرهای جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار برای هر یک از متغیرها ارائه شد که این فرآیند توسط نرم‌افزار SPSS انجام شده است.

---

۱ - Maximum Shared Squared Variance (MSV)

۲ - Average Shared Squared Variance (ASV)

۳ Open Coding

۴ Axial Coding

در بخش استنباطی آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و همچنین Lisrel صورت پذیرفت. نتایج نرم‌افزار Lisrel در قالب روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> مورد استفاده قرار گرفت. همچنین از آزمون‌های آمار استنباطی دیگر نظیر تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی تک نمونه‌ای نیز بهره گرفته شد.

### ۳- یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در دو بخش کمی و کیفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش‌پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آن‌ها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به‌منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات<sup>۲</sup> استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم‌افزار اکسل برای حذف آزمودنی‌های بی‌تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سؤال‌های پژوهش کمتر از ۰,۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

### بخش کیفی

#### ابعاد رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران کدام‌اند؟

#### ابعاد تعالی در آموزش و پرورش استان تهران کدام‌اند؟

شایان ذکر است که با پانزده خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با چهار سؤال مصاحبه شد. سؤال‌های مصاحبه را در جدول ۳ آورده شده است. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳- سؤال‌های مصاحبه

ردیف	سؤال
۱	از دیدگاه شما عوامل تشکیل‌دهنده رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران کدام‌اند؟
۲	از دیدگاه شما عوامل تشکیل‌دهنده تعالی سازمانی در آموزش و پرورش استان تهران کدام‌اند؟
۳	به نظر شما تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران شامل چه مواردی است؟
۴	به نظر شما با چه سازوکارهای اجرایی می‌توان شکاف موجود بین وضع موجود و وضع مطلوب در پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران پر کرد؟

۱ Structural Equation Modelling

۲ Boxplot

در جدول ۴ نیز کدگذاری نهایی مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه در مورد ابعاد رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی آورده شده است.

جدول ۴- کدگذاری نهایی مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه

سازه	بعد	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله		
رهبری خدمتگزار	خدمت‌رسانی	من به‌عنوان مدیر معتقد هستم که خدمت به کارکنان از وظایف اصلی و مهم مدیر سازمان می‌باشد.	A۱		
		من به‌عنوان مدیر برای دیگران الگویی می‌باشم که از این طریق بتوانند خدمات بهتری ارائه دهند.	A۲		
		من به‌عنوان مدیر، در خدمت به دیگران به دنبال پاداش و قدردانی از طرف آن‌ها نمی‌باشم.	A۳		
		من به‌عنوان مدیر بیشتر مایل هستم که خدمت کنم تا اینکه دیگران به من خدمت کنند.	A۴		
		من به‌عنوان مدیر علاقه‌مندی خودم را، به‌وسیله تشویق کردن نشان می‌دهم.	A۵		
تواضع و فروتنی		من به‌عنوان مدیر با مخالفان خود نیز با مهربانی برخورد می‌کنم.	B۱		
		من به‌عنوان مدیر برای تمام کارکنان احترام قائل هستم.	B۲		
		من به‌عنوان مدیر تمایل دارم که قدرت و اقتدار خود را با دیگران به اشتراک بگذارم.	B۳		
		من به‌عنوان مدیر به افراد سازمان کمک می‌کنم، حتی اگر منافع خود را فدای منافع آن‌ها کنم.	B۴		
		من به‌عنوان مدیر به دیگران کمک می‌کنم حتی اگر برای من نفعی نداشته باشد.	B۵		
		من به‌عنوان مدیر به تعریف و تمجید از خود علاقه‌مند نیستم.	B۶		
		من به‌عنوان مدیر رفتارهایم از سر تواضع و فروتنی می‌باشد.	B۷		
		من به‌عنوان مدیر نسبت به شغل خود حس معناداری دارم.	B۸		
		من به‌عنوان مدیر از شایستگی لازم برای شغل خود برخوردار هستم.	B۹		
		قابلیت اعتماد		من به‌عنوان مدیر، به کارکنان اجازه می‌دهم تصمیماتی را بگیرند که باعث افزایش مسئولیت‌های آنان می‌گردد.	C۱
				من به‌عنوان مدیر به افراد اجازه می‌دهم که ایده جدید خود را پیاده کنند حتی اگر نتایج خوبی نداشته باشد.	C۲
من به‌عنوان مدیر نشان داده‌ام که خواستار گنجاندن چشم‌انداز کارکنان در چشم‌انداز سازمان می‌باشم.	C۳				
من به‌عنوان مدیر با کمک کارکنان، چشم‌اندازی دقیق برای سازمان خود تهیه کرده‌ام.	C۴				
من به‌عنوان مدیر به‌وسیله الگو و نمونه بودن در کارها، کارکنان را هدایت و راهنمایی می‌کنم.	C۵				
من به‌عنوان مدیر، کارکنان را به‌عنوان یک عامل اثرگذار در آینده سازمان می‌بینم.	C۶				
من به‌عنوان مدیر در راز نگهداری، اعتماد و اطمینان دارم.	C۷				
من به‌عنوان مدیر با اعتمادی که به کارکنان دارم باعث افزایش تعهد آن‌ها به سازمان می‌شوم.	C۸				
من به‌عنوان مدیر به همه کارکنان احترام می‌گذارم.	C۹				
من به‌عنوان مدیر اعتماد و اطمینان را به‌وسیله دریافت نظرات کارکنان نشان می‌دهم.	C۱۰				
من به‌عنوان مدیر اعتمادسازی را به‌صورت یک فرهنگ در کل واحد تبدیل کرده‌ام.	C۱۱				
نوع دوستی		من به‌عنوان مدیر محبت و دلسوزی خود را به کارکنان در رفتارهایم نشان می‌دهم.	D۱		
		من به‌عنوان مدیر توجه خود را به کارکنان نشان می‌دهم.	D۲		
		من به‌عنوان مدیر درآشفته‌گی و ناراحتی‌ها با خونسردی و تدبیر عمل می‌کنم.	D۳		
		من به‌عنوان مدیر از حقوق کارکنان در سازمان پشتیبانی و دفاع می‌کنم.	D۴		
		من به‌عنوان مدیر، شخصی مهربان و رتوف می‌باشم.	D۵		
		من به‌عنوان مدیر حمایت همه‌جانبه از کارکنان واحد خود به عمل می‌آورم.	D۶		

ارائه مدل سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی آموزش و پرورش استان تهران □ ۱۵۵

E۱	من به عنوان مدیر ارتباطات شفافی را با سایر مدیران و کارکنان ایجاد می‌کنم.	تعامل	
E۲	در این مجموعه، اتحاد و همبستگی خوبی بین مدیریت و کارکنان در این واحد سازمانی وجود دارد.		
E۳	من به عنوان مدیر در حل اختلاف میان کارکنان شرکت می‌کنم و با آن‌ها در تعامل مداوم هستم.		
E۴	من به عنوان مدیر در این سازمان، با کارکنان در حل مسائل سازمانی مشارکت و همکاری می‌کنم.		
E۵	روحیه من به عنوان مدیر واحدها در این سازمان، قوی است.		
E۶	در این سازمان ارتباطات باز بین مدیران و کارکنان برقرار است.		
E۷	تیم سازی یکی از اصول اساسی مدیریت من در این سازمان است.		
F۱	من به عنوان مدیر با دلسوزی و جدیت کار خود را انجام می‌دهم.	تبادل کار و زندگی	
F۲	من به عنوان مدیر از کار خود و بودن در چنین محیطی احساس رضایت می‌کنم.		
F۳	من به عنوان مدیر سازمان از آرامش درونی نسبی برخوردار هستم.		
F۴	در این سازمان، تصمیم‌گیری در مورد چگونگی پیاده‌سازی شغل در محدوده مسئولیت‌پذیری من به عنوان مدیر است		
F۵	بین زمان و حجم مسئولیت محوله در سازمان تناسب وجود دارد.		
F۶	در سازمان فضایی وجود دارد که مدیران بتوانند قضاوت درست در تقسیم عادلانه کار داشته باشند		
F۷	تصمیم مدیران در انجام وظایف شغلی خود در وهله اول اهمیت قرار دارد.		
G۱	من به عنوان مدیر این واحد سازمانی همواره به آینده چشم داشته و اهداف کوتاه‌مدت را تدوین می‌کنم.	آینده‌نگری	
G۲	جو محیط به کارکنان اجازه نمی‌دهد بیشتر از ظرفیت خود کار کنند.		
G۳	به عقیده من به عنوان مدیر بروز شدن مداوم فناوری‌های اطلاعاتی، نحوه کاری مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد.		
G۴	به عقیده من به عنوان مدیر، برای دوراندیشی و کسب مزیت رقابتی، مدیران به یادگیری مشغول‌اند و دیگران را بدین کار ترغیب می‌کنند.		
G۵	من به عنوان مدیر به توانمندسازی کارکنان به عنوان عاملی برای رسیدن به آینده‌ای مطلوب ایمان دارم.		
G۶	من به عنوان مدیر این واحد سازمانی از قدرت ریسک‌پذیری خوبی برخوردارم.		
H۱	من به عنوان مدیر شرح وظایف اداری اخلاقی و انتظارات سازمان را با توجه به چشم‌انداز کشور، برای کارکنان توجیه می‌کنم.		
H۲	من به عنوان مدیر به ارزش‌های اخلاقی پایبند هستم.		
H۳	من به عنوان مدیر، توجه به قانون را به عنوان یکی از عوامل اخلاقی مدنظر قرار داده‌ام.		
H۴	من به عنوان مدیر از سبک‌های اخلاق مدارانه برای اداره امور استفاده می‌کنم.		
H۵	من به عنوان مدیر بین منافع خود و سازمان ارتباط برقرار کرده و معتقد هستم حل مسائل سازمانی یک عقیده و منش است.		
H۶	من به عنوان مدیر، عدالت محوری را سرلوحه کار خویش قرار می‌دهم.		
H۷	من به عنوان مدیر سازمان سعی دارم با استحکام فرهنگ سازمانی، در مقابل فشارهای محیطی آسیب‌پذیر نباشم.		
I۱	مدیران سازمان در تدوین رسالت و چشم‌انداز و اهداف کلی آن و اجرای آن اهتمام دارند.	رهبری	تعالی سازمانی
I۲	مدیران سازمان از تأثیر ساختار سازمانی استقرار یافته در بهبود نتایج اطمینان دارند.		
I۳	مدیران سازمان حامی ارزش‌های سازمان می‌باشد.		
I۴	مدیران سازمان از تلاش و جدیت افرادی که در بهبود سازمان مؤثرند شخصاً قدردانی سازنده می‌کنند.		
I۵	مدیران به طور منظم با اختصاص دهندگان مالی برای بهبود امور سازمان تماس دارند.		
I۶	مدیران سازمان از سبک‌های رهبری نوین برای مدیریت خود استفاده می‌کنند.		
I۷	مدیران این سازمان از سبک‌های رهبری اخلاق مدارانه و مشارکتی در مدیریت خود استفاده می‌کنند.		
G۱	مدیران سازمان در تدوین استراتژی از منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی استفاده می‌کنند.	خطمشی	
G۲	منابع لازم برای اجرای استراتژی تدوین شده اختصاص می‌یابند و یا در قالب طرح‌ها و خطمشی‌ها عملی می‌شود.		
G۳	فعالیت‌های مدیران در چهارچوب استراتژی و اهداف سازمانی است.		

۱۵۶ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال دهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۷

G۴	سازمان آمادگی اعمال تغییر در استراتژی‌ها را دارد و در این زمینه هوشمندانه عمل می‌کند.	
G۵	برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان از استراتژی و اهداف سازمانی تأثیر می‌گیرد.	
G۶	استراتژی‌های سازمان تحت یک منشور کلی منتشر و در اختیار مدیران قرار گرفته است.	
G۷	برای ختمی گذاری در سازمان از کارکنان و مدیران به‌طور تاملی نظرسنجی به عمل می‌آید.	
K۱	مدیران سازمان در زمینه همسوسازی نیازهای آموزشی کارکنان با اهداف سازمان از طریق نظام ارزیابی اقدام می‌نمایند.	کارکنان
K۲	مدیران سازمان، کارکنان را در جهت بهبود امور مشارکت می‌دهند.	
K۳	مدیران سازمان با کارکنان ارتباط و گفت‌وگو متقابل دارد و جریان اطلاع‌رسانی در سازمان مناسب است.	
K۴	مدیران از تلاش کارکنان در مورد موفقیت سازمانی به نحوه مناسبی تقدیر می‌کنند.	
K۵	همکاری با سایر نهادهای علمی، در سایه آینده‌نگری و ایجاد فرصت‌های بیشتر توسط مدیران انجام می‌شود.	
L۱	کلیه اطلاعات ضروری به روز بوده و در دسترس مدیران می‌باشد.	مشارکت
L۲	منابع در جهت تحقق اهداف استراتژیک اختصاص می‌یابند که باعث موفقیت سازمان می‌شود.	
L۳	امکان و تجهیزات ورزشی موجود در جهت اهداف استراتژیک استفاده می‌شود.	
L۴	فناوری‌های جدید در جهت پیشرفت هرچه بیشتر مدیران به کار گرفته می‌شوند.	
L۵	آموزش‌های لازم برای استفاده از امکانات به روز به مدیران داده می‌شود.	
L۶	بودجه لازم برای تهیه امکانات مورد نیاز مدیران در اختیار سازمان داده می‌شود.	
M۱	نظام ارزیابی مدون و استاندارد برای کسب اطمینان از موفقیت آمیز بودن فعالیتهای سازمان وجود دارد.	فرایندها
M۲	تخصصهای شغلی جدید با توجه به نیازهای آموزشی توسط مدیران تشخیص داده شده، طراحی و اجرا می‌شوند.	
M۳	بهبود مستمر، در زمینه شناسایی نیازها، با الگو گرفتن از سازمان‌های موفق صورت می‌گیرد.	
M۴	نظام ارزیابی مدونی جهت ارزیابی تمامی فرایندها در سازمان وجود دارد که به سرپرستی مدیر انجام می‌شود.	
M۵	از نتایج ارزیابی‌های صورت گرفته برای حل ریشه‌ای و جلوگیری از بروز مجدد مشکلات استفاده می‌شود.	
M۶	فعالیت‌های پشتیبانی، اداری، نیز هم سطح امور دیگر مورد توجه قرار گرفته و به‌طور مستمر بهبود می‌یابد.	
N۱	ارتباط مستمر و مناسبی بین سازمان و جامعه در زمینه نیازسنجی و رضایت سازمان از مدیران وجود دارد.	نتایج مشتریان
N۲	میزان رضایت سازمان‌هایی که با مدیران این سازمان در تماسند، رو به بهبود است.	
N۳	میزان رضایت سازمان‌هایی که با مدیران این سازمان مراد دارند، در مقایسه با سازمان‌های دیگر بهتر یا حداقل قابل مقایسه است.	
N۴	نظام ارزیابی مدونی جهت تعیین میزان رضایت ارباب رجوعان از امکانات و خدمات سازمان وجود دارد.	
N۵	بین سازمان‌ها و ارگان‌هایی که با مدیران این سازمان مراد دارند، در زمینه تعیین میزان رضایت تشکیک و تمایزی وجود دارد.	
N۶	داده‌هایی وجود دارد که نشان می‌دهد، کیفیت کاری مدیران این سازمان به مراتب بهتر از سازمان‌ها مشابه است.	
N۷	در این سازمان، روش‌هایی وجود دارد تا از طریق آن‌ها در زمینه رضایت و وفاداری سازمان‌هایی دیگر که با این سازمان در تماس هستند، تلاش مؤثر انجام گردد.	
N۸	سازمان می‌تواند نشان دهد که نتایج نظرسنجی در مورد مدیران را همواره به‌طور مؤثر برای بهبود برنامه‌های آموزشی و خدمات به دانشجویان به کار می‌برد.	
N۹	سازمان موضوعاتی از قبیل هویت‌بیداری، جذب، خروج و تعداد شکایات از مدیران که نشان دهنده رضایت آنان می‌باشد را به‌طور منظم مورد اندازه‌گیری و ارزیابی قرار می‌دهد و بر اساس نتایج آن اقدامات لازم را بعمل می‌آورد.	
N۱۰	ارباب رجوعان، سامانه‌ای در اختیار دارند تا در صورت بروز مشکل با مدیران از آن استفاده کنند.	
O۱	مدیر این سازمان در مورد نظرات و دیدگاه‌های کارکنان راجع به موضوعاتی مانند محیط کاری، بهداشت، ایمنی، ارتباطات شغلی، پاداش و رضایت کلی بازخورد منظمی دریافت می‌کند.	نتایج کارکنان
O۲	نظرات کارکنان این سازمان با کارکنان سازمان‌های دیگر توسط مدیریت مقایسه می‌شود.	



ارائه مدل سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی آموزش و پرورش استان تهران ۱۵۷

O۳	مدیر جوی را حاکم می‌کند تا کارکنان از رضایت شغلی همکاران خود اطلاع داشته باشند.	
O۴	مدیریت معتقد است که رضایت شغلی کارکنان یک روند رو به بهبود را طی می‌کند.	
P۱	این سازمان به تمهیداتی برای محافظت از محیط زیست و نیز حفظ منابع انرژی اندیشیده و نیز نیل به نتایج مطلوب دست یافته است.	نتایج حاصل از جامعه
P۲	نتایج به دست آمده از تمهیدات فوق یک روند صعودی دارد.	
P۳	ارزیابی از نظر همسایگان و جامعه نسبت به رضایت آنان از این سازمان صورت می‌پذیرد.	
P۴	نتایج عملکرد این سازمان رو به بهبود است.	
Q۱	نتایج حاصل از عملکرد در این سازمان، بهتر یا حداقل قابل مقایسه با سازمان‌های دیگر می‌باشد.	نتایج کلیدی بر اساس عملکرد
Q۲	سیستم ارزیابی مدونی برای شناخت برنامه‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان، توسط مدیریت وجود دارد.	
Q۳	برنامه‌های آموزشی روند تکاملی دارد.	
Q۴	برنامه‌های آموزشی سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر قابل مقایسه یا بهتر است.	
Q۵	نتایج ارزیابی‌های برنامه‌ریزی، امور حقوقی، اداری و مالی روندی رو به بهبود دارد.	
R۱	من به‌عنوان مدیر، در کارم به‌طور کامل از مهارت‌ها و توانایی‌هایم استفاده می‌کنم.	یادگیری
R۲	من به‌عنوان مدیر، در کارم فرصتهایی برای بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایم دارم که بدان وسیله می‌توانم موقعیت جدیدی را به عهده بگیرم.	
R۳	من به‌عنوان مدیر، آموزش‌های مهارتی که دریافت می‌کنم، می‌توانم برای بهبود کارم به‌طور آنی بکار گیرم.	
R۴	به نظر من به‌عنوان مدیر، در این سازمان روی آموزش کارکنان در همه سطوح و به‌طور یکسان تأکید می‌شود.	
R۵	به نظر من به‌عنوان مدیر، در این سازمان کارکنان نیاز دارند که به‌طور مستمر دانش و سطح تحصیلات خود را افزایش دهند.	
R۶	به نظر من به‌عنوان مدیر، کارکنان در مورد تناسب برنامه‌های خود با اهداف سازمان پرس و جو می‌کنند.	
R۷	به نظر من به‌عنوان مدیر، کارکنان معمولاً از بازخوردها یاد می‌گیرند و واکنش‌های خود را تغییر می‌دهند.	
R۸	من به‌عنوان مدیر، معتقدم که کارکنان معمولاً از رویدادهای مهم در سازمان برای تفکر در مورد عقاید خود راجع به کار استفاده می‌کنند.	
R۹	من به‌عنوان مدیر، معتقدم که کارکنان اغلب در روشهای قدیمی برای پیاده‌سازی رویکردهای جدید و بهتر تغییراتی می‌دهند.	
R۱۰	در سازمان بیانیه چشم‌انداز مورد تأیید و قبول اکثریت افراد است.	
R۱۱	مدیران و کارکنان در این سازمان چشم‌انداز مشترکی از اینکه چگونه کارها باید انجام شود دارند.	
R۱۲	ما فرصتهایی را برای خودارزیابی در مسیر دستیابی به هدف داریم.	
R۱۳	من به‌عنوان مدیر، معتقدم که کارکردهای فعلی سازمان کارکنان را به حل مسائل بین خود قبل از اینکه آن را به سرپرست ارجاع دهند، تشویق میکند.	
R۱۴	آموزش در این سازمان از طریق تیم‌های کاری صورت می‌گیرد.	
R۱۵	ما در حل مشکلات نه تنها به دنبال راه حل هستیم بلکه به دنبال شناسایی اینکه چگونه مسأله به وجود می‌آید و چگونه می‌توان مانع از بروز آن شد، هستیم.	
R۱۶	افراد و تیم‌ها تشویق می‌شوند تا اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست می‌شوند، منعکس کنند.	
R۱۷	مدیریت، کارکنان را به درک دیدگاههای افراد در موقعیت‌های دیگر تشویق می‌کند.	
S۱	در این سازمان همواره خدمات جدیدی توسط مدیران طراحی و عرضه می‌شود.	نوآوری
S۲	سازمان ما به‌طور انعطاف‌پذیری بر اساس نیاز و انتظار مدیران، معلمان و دانش‌آموزان، خدمات خود را عرضه می‌کند.	
S۳	کارهای مدیران در این سازمان به‌طور مستمر مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد و سازوکارهای ارتقای کیفیت اعمال می‌شود.	
S۴	در این سازمان، آموزش‌های لازم در زمینه‌های نو و ارائه خدمات جدید به کارکنان و مدیران داده می‌شود.	
S۵	به دستور مدیر، کارکنان دائماً پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوعان را دریافت می‌کنند و متناسب با آن، در روشها و فرایندهای	

	کاری خود تغییر ایجاد می‌کنند.	
S۶	سازمان ما همواره در شناسایی نوآوریهای مدیریتی مانند نوآوریهای مرتبط با فناوری اطلاعات و سیستمهای تشویقی پیشتاز است.	
S۷	در این سازمان، با الگو برداری از مدیریت، کارکنان ترجیح می‌دهند برای انجام وظایف خود از شیوه های نوین استفاده نمایند.	
S۸	نوآوری در این سازمان اقدامی ریس آمیز نیست و با مقاومت کارکنان رو به رو نمی‌شود.	
S۹	در این سازمان هم مدیریت و هم کارکنان به‌طور فعال درگیر ایده های نوآورانه هستند.	
S۱۰	در این سازمان، کارکنان برای ایده هایی که نتیجه ای ندارد، مورد بازخواست قرار نمی‌گیرند.	
T۱	مدیران احساس می‌کنند شغلشان در سازمان موجب موفقیت می‌شود.	بهره‌وری
T۲	مدیران این سازمان سعی دارند در تمام آموزش‌های ضمن خدمت سازمان همراه کارکنان شرکت کنند.	
T۳	مدیران تاکنون، در خصوص انجام شغل خود، آموزش‌های لازم را دیده اند.	
T۴	مسئولان سازمان در مورد عدم درک درست کارکنان از شغل، اشتباهات را تذکر می‌دهند.	
T۵	مدیران درک صحیحی از اهداف شغلی خود دارند.	
T۶	از سوی سازمان بودجه کافی برای واحدهای مختلف در نظر گرفته شده است.	
T۷	وسایل و تجهیزات کافی مورد نیاز شغل در این سازمان برای مدیران فراهم است.	
T۸	هر واحد اداری در این سازمان، مورد حمایت سایر واحدها نیز می‌باشد.	
T۹	کارکنان این سازمان د رهنگام بروز مشکل مورد دلجویی مدیران قرار می‌گیرند.	
T۱۰	مدیران سازمان از اینکه کارکنان ابتکار عمل از خود نشان دهند، استقبال می‌کنند.	
T۱۱	مدیران از کیفیت کار خود اطلاع لازم را دارند.	
T۱۲	مدیر سازمان، کارکنان را در جریان روشهای بهبود عملکرد می‌گذارد.	
T۱۳	مدیر سازمان در خصوص عملکرد فردی نیز به کارکنان بازخورد نشان می‌دهد.	
T۱۴	من به‌عنوان مدیر، معتقدم که شرایط محیطی بر عملکرد کارکنان این سازمان تأثیر می‌گذارد.	
T۱۵	من به‌عنوان مدیر، معتقدم که شرایط اقتصادی جامعه بر عملکرد کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد.	
T۱۶	من به‌عنوان مدیر، معتقدم که رقابت با سازمان‌های آموزشی دیگر نیز بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد.	

در جدول فوق، مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا حاصل شده، ارائه شده است. اطلاعات جدول بالا، بیانگر محور اساسی سؤال‌های پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان آورده شده است که از کدگذاری باز به‌دست آمده است و در قسمت سوم یعنی کد، کد مربوط به مصاحبه‌شونده آورده شده است. در برخی از جداول تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، به سؤال یا سؤالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سؤالات به چندین عامل اشاره کرده‌اند. در نهایت ۱۵۶ شاخص از مصاحبه با خبرگان استخراج شد.

در شناسایی ابعاد رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های موردنظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج نشان داد، شاخص KMO بزرگ‌تر از ۰٫۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی‌داری ۰٫۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل

ارائه مدل سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی آموزش و پرورش استان تهران □ ۱۵۹

عاملی می‌باشد زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همان‌طور که گفته شد در شناسایی ابعاد رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۱۵۶ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد.

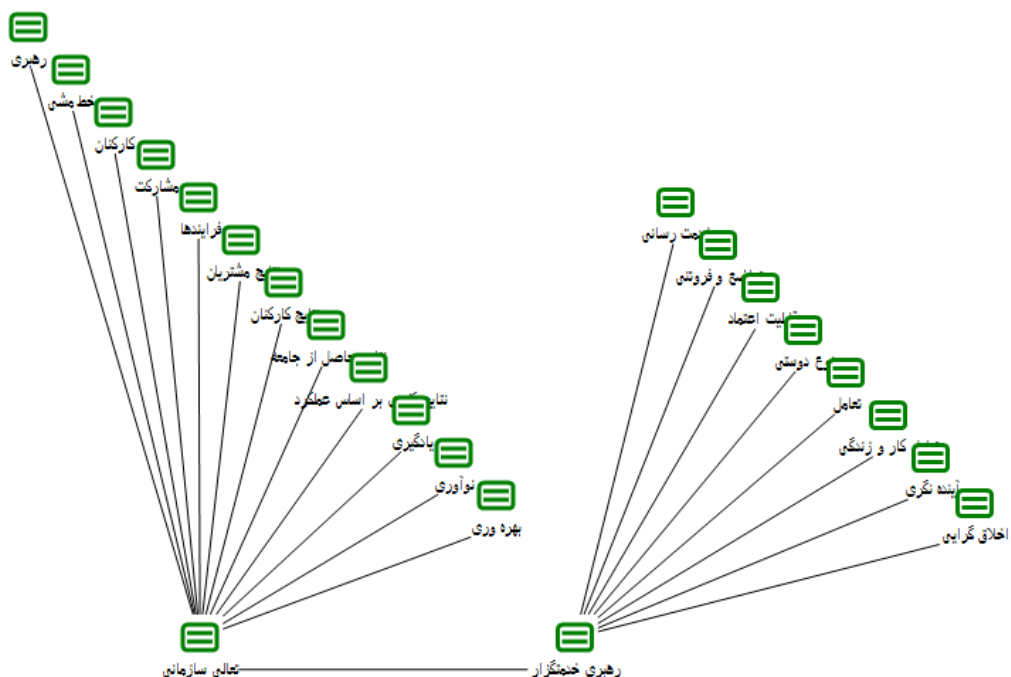
با توجه به جدول فوق، ۲۰ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۶۳ درصد، واریانس شاخص‌های مولفه‌های رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی را تبیین می‌کند. به‌منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نامگذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰,۴ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به‌عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. برای تفسیر عامل‌ها رینولدز<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۸) کمترین مقدار این ضریب را برابر با ۰/۴۰ بکار برده‌اند.

در نهایت مولفه‌های شناسایی شده بعد از تعدیل توسط حمایت ادبیات موجود در جدول ۵ آمده است:

جدول ۵. مولفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

متغیر	بعد	تعداد گویه
رهبری خدمتگزار	خدمت‌رسانی	۶
	تواضع و فروتنی	۹
	قابلیت اعتماد	۱۱
	نوع‌دوستی	۶
	تعامل	۷
	تعادل کار و زندگی	۷
	آینده‌نگری	۶
	اخلاق‌گرایی	۷
	رهبری	۷
تعالی سازمانی	خط‌مشی	۷
	کارکنان	۵
	مشارکت	۶
	فرایندها	۶
	نتایج مشتریان	۱۰
	نتایج کارکنان	۴
	نتایج حاصل از جامعه	۴
	نتایج کلیدی بر اساس عملکرد	۵
	یادگیری	۱۷
	نوآوری	۱۰
	بهره‌وری	۱۶

بر اساس عوامل شناسایی شده فوق مدل مفهومی نهایی پژوهش به قرار زیر است:



شکل ۱: مدل نهایی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های تعالی سازمانی

روابط علی بین رهبری خدمتگزار و تعالی در آموزش و پرورش استان تهران چگونه است؟ برای پاسخ به سؤال فوق با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری فاصله‌ای بود و همچنین توزیع داده‌ها نرمال بود از آزمون‌های پارامتریک مناسب که همبستگی پیرسون است استفاده شد که نتایج در جدول زیر قابل مشاهده است:

قبل از اجرای تحلیل عاملی همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۶: همبستگی بین متغیرها

تعالی سازمانی		
۰,۸۸۴**	همبستگی	رهبری خدمتگزار
۰,۰۰۰	سطح معناداری	

ارائه مدل سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی آموزش و پرورش استان تهران □ ۱۶۱

همان‌طور که از جدول فوق مشخص است، علامت \*\* نشان‌دهنده‌ی وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰,۰۱ را نشان می‌دهد؛ یعنی، بین ابعاد رهبری خدمتگزار رابطه مستقیم وجود دارد. شدت رابطه نیز از جدول فوق قابل مشاهده است.

### یافته‌های جانبی بخش کیفی

## سازوکارهای اجرایی به‌منظور پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران کدام‌اند؟

به‌طور کلی بر اساس پیشینه پژوهش، مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان و نیز تجزیه و تحلیل وضعیت رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران و مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده آن‌ها (حرکت از وضع نامطلوب به مطلوب و همین‌طور حفظ و ارتقای وضع مطلوب) سازوکارهای اجرایی به‌منظور پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار به ترتیب اولویت در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۷. سازوکارهای اجرایی به‌منظور پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار

ردیف	سازوکارهای اجرایی به‌منظور پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران اولویت
۱	شناخت مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار و آگاهی مدیران نسبت به این مؤلفه‌ها
۲	شناخت مولفه‌های تعالی سازمانی توسط مدیران؛
۳	توجه به یادگیری سامانی به‌عنوان هدفی غایی
۴	شناخت عوامل تأثیر گذار بر بهره‌وری سازمانی و ارتقای آن؛
۵	توجه به ارباب رجوعان سازمان و به عبارتی ذینفعان.
۶	شناخت مهارت‌های رهبری خدمتگزار و ارائه آموزش‌های لازم برای مدیران.
۷	تدوین برنامه عملیاتی برای بهبود رهبری خدمتگزار.
۸	ارزیابی مستمر رعایت اصول رهبری خدمتگزار در سازمان.
۹	خودارزیابی مدیران از اجرای رهبری خدمتگزار
۱۰	توجه به آموزش و توانمندسازی به‌عنوان عاملی مهم در تقویت رهبری در بین مدیران
۱۱	توجه به ویژگی‌های فردی مدیران و ارتقای ویژگی‌هایی از قبیل عدالت محوری، نوع‌دوستی، اعتماد سازی، آینده‌نگری و اخلاق مداری

تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران کدام‌اند؟  
به‌طور کلی بر اساس پیشینه پژوهش، مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۸: تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران

ارائه آموزش برای آشنایی با اصول رهبری خدمتگزار	تسهیل‌کننده‌ها یا بسترها	
آموزش مدیران برای آگاهی از مؤلفه‌های تعالی سازمانی		
هدف‌گذاری بر اساس کیفیت خدمات و دانش تولید شده		
ارائه راهبردهای نوین بر اساس عملکرد سازمانی مدیران		
بهبود فرهنگ سازمانی در جهت اجرای اصول رهبری خدمتگزار		
تغییر راهبردهای سازمانی جهت اجرای اصول رهبری خدمتگزار		
استفاده از مدیران توانمند و اخلاق مدار		
استفاده از مدیران با سبک تفکری اصیل در سازمان آموزش و پرورش		
حمایت بیشتر از مدیران خدمتگزار		
تفویض اختیار به کارکنان مسئولیت‌پذیر		
توجه به شایسته‌سالاری جهت به کارگیری مدیران		
ارزشیابی مداوم اجرای اصول رهبری خدمتگزار		
فقدان توجه به نوآوری سازمانی توسط مدیران		موانع یا عوامل مداخله‌گر
اداره کردن سازمان به شیوه‌های سنتی		
فقدان توجه به عامل یادگیری برای تمام سطوح کاری حتی مدیران عالی		
تعامل کم بین مدیران و کارکنان		
نبود فرهنگ مناسب برای اجرای اصول رهبری خدمتگزار		
نبودن سیاستی مشخص از سوی سازمان در جهت اجرای این نوع رهبری در سازمان آموزش و پرورش		
عدم توجه مدیران به بحث رهبری و مؤلفه‌های آن		
عدم آگاهی مدیران از اصول رهبری خدمتگزار		
فقدان اعتماد بین مدیران و کارکنان		
عدم رعایت تعادل بین کار و زندگی در اکثر مدیران سازمان با توجه به ساعات حضور در سازمان		

چه مدلی می‌توان جهت پیاده‌سازی سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی آموزش و پرورش استان تهران ارائه کرد؟

برای پاسخ به سؤال فوق پژوهش از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردیده است در نهایت بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده رهبری خدمتگزار (پدیده اصلی) و تعالی سازمانی که از قبل بر اساس مستندات پژوهشی وجود داشته است و هم‌چنین ساز و کارها، عوامل تسهیل‌کننده و

ارائه مدل سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی آموزش و پرورش استان تهران □ ۱۶۳

بازدارنده شناسایی شده و در نهایت تحلیل داده ها در بخش کمی الگوی مفهومی پژوهش با رویکرد گراندد تئوری به صورت شکل زیر ارائه می گردد.



شکل ۲: الگوی نهایی پژوهش برگرفته از بخش کیفی و کمی

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

بی شک، در شرایط متحول امروز، سازمان‌ها برای بقا ناچارند پیوسته توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند. در این میان، سازمان‌ها باید یک ویژگی مهم داشته باشند و آن، توانایی تغییر و تطبیق مداوم است. برای تغییر مداوم در سازمان‌ها، توجه به اطلاعات و دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی نقشی کلیدی در دوام و توسعه سازمان‌های امروزی و همسو شدن آن‌ها با تغییرات سریع، توسعه و بالندگی دارد. بررسی اینکه سازمان‌ها چگونه اطلاعات و دانش خود را مرزبندی کرده و فرایندهای مدیریت بر آن‌ها را در راستای یکدیگر طراحی و پایش می‌کنند، همواره از دغدغه‌های اساسی مدیریت تعالی سازمانی بوده است. تعالی سازمانی، در واقع ابزاری است فراگیر و نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان دارد. این مدل به مدیران کمک می‌کند شناخت دقیق‌تری نسبت به سازمان تحت سرپرستی خود به دست آورند. این مدل، چارچوب قابل اعتمادی برای پروژه مدیریت دانش است. در پژوهش حاضر مؤلفه‌های تعالی سازمانی شناسایی شدند که البته در چند مرحله انجام پذیرفت در ابتدا با مرور مبانی نظری تعدادی بعد و مؤلفه شناسایی شدو در نهایت به استفاده از نظر خبرگان و اعضای نمونه، سایر مؤلفه‌ها یافت شد. لازم به ذکر است که تعالی سازمانی در پژوهش حاضر به‌عنوان هدف محوری است که توجه به پیش‌نیازهای آن را می‌طلبد. یافته‌های برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی با یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر همسو است. برای مثال، اربابی فر و همکاران (۲۰۱۶) مؤلفه‌های تعالی سازمانی را مورد ارزیابی قرار دادند و اذعان نمودند که مؤلفه‌های بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت شامل رهبری، استراتژی سازمان، کارکنان، مشارکت، منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج کلیدی عملکرد در جامعه مورد مطالعه بالاتر از سطح متوسط می‌باشد. قاسمی و همکاران (۲۰۱۷)، نیز در پژوهش خود مدل تعالی سازمانی را متشکل از مؤلفه بهره‌وری سازمانی می‌دانند. همچنین، جوزه تاری (۲۰۰۵) در پژوهش خود عنوان می‌کنند که یادگیری در کنار رهبری استراتژیک از مؤلفه‌ها تعالی سازمانی است. بورکر و روپر (۲۰۱۷)، نیز عنوان می‌کنند که یادگیری و نوآوری از مؤلفه‌های تعالی سازمانی هستند. بوراتا و همکاران (۲۰۱۷)، نیز اعلام می‌دارند که بهره‌وری و بهبود آن، جزء شاخصهای تعالی سازمانی است.

عوامل مختلفی بر اجرای تعالی سازمانی و رسیدن به این مهم در سازمان آموزش و پرورش دخیل هستند که می‌توان به فرهنگ سازمانی، مدیریت سازمانی و جو سازمانی اشاره کرد اما مهم‌ترین آن‌ها بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، رهبری خدمتگزار است. سبک رهبری خدمتگزار را تعهد به خدمت به دیگران، مراقبت از رفاه همه ذینفعان تعریف کرده‌اند؛ بنابراین تمایل به خدمت و انگیزش



زیاد برای خدمت از ویژگی‌های برتر سبک رهبری خدمتگزار است همچنین، می‌توان گفت که رهبری خدمتگزار در وهله اول خدمتگزار است و با یک احساس طبیعی در کسی که می‌خواهد خدمت کند شروع میشود که نخست خدمت کند. سپس این انتخاب آگاهانه باعث میشود که شخص اشتیاق به رهبری پیدا کند تفاوت این سبک در مراقبتی است که در خدمتگزاری پیدا می‌کند. نخست مطمئن می‌شود که ابتدائی‌ترین و بالاترین نیازها برآورده شوند. این سبک رهبری مؤلفه‌های خدمت‌رسانی؛ تواضع و فروتنی؛ قابلیت اعتماد؛ نوع دوستی؛ تعامل؛ تعادل کار و زندگی؛ آینده‌نگری و اخلاق‌گرایی را در بر دارد. این مؤلفه‌ها می‌تواند در تغییر راهبردهای سازمانی برای رسیدن به اهداف والای سازمانی تأثیرگذار باشند. علاوه بر این مؤلفه‌ها، سازو کاری را فراهم می‌آورند تا مدیران سازمان آموزش و پرورش به یادگیری، به‌عنوان اولین هدف غایی نظام آموزشی بیندیشند و در جهت رسیدن به این هدف، نوآوری را در بین کارکنان تقویت کنند. نوآوری زمانی تقویت می‌شود که رهبر سازمان، از سکوت سازمانی بین اعضا جلوگیری کند، رهبران خدمتگزار، این کار را با ایجاد اعتماد متقابل و نهادینه کردن آن در سازمان انجام می‌دهند. ویژگی دیگر و مهم در این رهبران اخلاق‌گرایی است که می‌تواند عامل بهره‌وری در سازمان باشد. در این خصوص، برخی یافته‌های حاصل از پژوهش‌های انجام‌شده با یافته پژوهش حاضر همخوانی دارد، از آن جمله می‌توان به پژوهش حسینی (۱۳۹۵)، اشاره کرد که در پژوهشی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار را مطابق با مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر بیان کردند. یانگ و همکاران (۲۰۱۹)، نیز این موضوع را تأیید کردند. پژوهش حاضر نشان داد که روابط علی بین تعالی سازمانی و رهبری خدمتگزار وجود دارد. به نحوی که رهبری خدمتگزار بر تعالی سازمانی آموزش و پرورش تأثیر گذار است. در این خصوص، می‌توان به پژوهش‌های برخی از محققین اشاره کرد. برای نمونه رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان داده است که رهبری خدمتگزار بر انگیزه و عملکرد و در نهایت بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد. فرحبخش و محمدی (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان داد رهبری نوین مدیران با تعالی سازمانی مدارس به‌طور مستقیم و غیرمستقیم رابطه معنادار دارد. حسینی (۱۳۹۵)، در پژوهشی اثر مثبت رهبری خدمتگزار بر تعالی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی، عملکرد شغلی، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی را نشان داد. لمونی و همکاران (۲۰۱۹)، نیز در پژوهشی نشان دادند که اخلاق‌گرایی و اعتماد مؤلفه مشترک در بین همه این سبک‌های رهبری است. یانگ و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی نشان داده اند که رهبری خدمتگزار بر نوآوری سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارد. همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن بود که توانمندسازی کارکنان بر نوآوری آن‌ها در محیط کار نیز مؤثر است. استولبرگر و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی نشان داده اند که رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان و

در نتیجه بهره‌وری سازمانی تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این رهبری خدمتگزار بر برقراری تعادل بین زندگی و کار در افراد نیز مؤثر است. سنجایا (۲۰۱۶)، در پژوهشی نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار با سازوکارهایی که در سازمان فراهم می‌کند، نه تنها تعالی سازمانی را موجب می‌شود بلکه باعث می‌شود کارکنان به تعالی فردی نیز دست یابند. در پژوهش حاضر بیان شد که برای دستیابی به مدل رهبری خدمتگزار در راستای تعالی سازمانی آموزش و پرورش، می‌توان از سازوکارهایی استفاده کرد. همچنین، تسهیلگرها و موانعی وجود دارد که با شناخت آن‌ها می‌توان گامی مهم در جهت اجرای الگوی ارائه‌شده، برداشت. برای رسیدن به وضع مطلوب تعالی در سازمان آموزش و پرورش، برگزاری کلاس‌های آموزشی برای مدیران ارشد و رهبران سازمان آموزش و پرورش جهت افزایش دانش محیطی آن‌ها و گنجاندن مفاهیم مرتبط با رهبری خدمتگزار و ترغیب آن‌ها به رفتارهای خدمتگزارانه، می‌تواند در خصوص بهبود و ارتقاء مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار راهگشا باشد. همچنین، با توجه به اهمیت نقش فرهنگ در موفقیت الگوی رهبری خدمتگزار پیشنهاد می‌شود که سازمان آموزش و پرورش از طریق آگاهی دادن نسبت به نقش یادگیری در بهبود فعالیت‌ها به تقویت فرهنگ آموزش و یادگیری مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار بپردازد. پژوهش حاضر با محدودیتهایی نیز مواجه بود که از آن جمله می‌توان به محدودبودن جامعه آماری به مدیران و مسئولین سازمان آموزش و پرورش و وجود متغیرهای مزاحمی نظیر سیاست کلان منابع انسانی، سبک مدیریت در سازمان اشاره کرد.

## منابع

- اکرادی، احسان و موسوی، سیده ساناز. (۱۳۹۴). بررسی نقش میانجیگر قرارداد روان‌شناختی در رابطه بین رهبری پدرسالار و تمایل به ترک شغل. فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی، ۹(۳۵)، ۱۱۶-۹۹
- امینی، امیر و علی نژاد، علیرضا (۱۳۹۴). بررسی و پایش مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا به‌منظور شناسایی فرصت‌های بهبود سازمان
- بهشتی روی، بهارک، نودهی، حسن و روغنی، مرتضی، (۱۳۹۴). ضرورت طراحی مدل تعالی سازمانی در مراکز بهداشتی درمانی روستایی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم انسانی. دبی
- حسینی، (۱۳۹۵). طراحی و آزمودن الگویی از پیشایندها و پیامدهای رهبری خدمتگزار در شرکت پگاه شوش. پایان نامه کارشناسی ارشد

ارائه مدل سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی آموزش و پرورش استان تهران □ ۱۶۷

- رضایی منش، بهروز و صدیقی، رامین. (۱۳۹۶). تاثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان. خط مشی گذاری عمومی. ۲۴، ۵۱-۶۶
- فرحبخش، سعید و محمدی، سعید. (۱۳۹۶). رابطه سبک رهبری تحولی و تعالی سازمانی در مدارس متوسطه دوم خرم‌آباد با تأکید بر نقش بهزیستی سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۲)، ۲۸۸-۲۷۱
- فضلی زنجانی، مهران. (۱۳۹۴). نقش رهبری خدمت‌گزار و حمایت سازمانی ادراک شده در اشتیاق شغلی کارکنان. دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی.
- کاملی، علیرضا، یزدانی، حمیدرضا، نیک خواه، روح الله و هژبرافکن، حسن. (۱۳۹۵). تاثیر رهبری اصیل بر رفاه کارکنان و رفتارهای انحرافی با میانجی‌گری سرمایه روان‌شناختی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۲)، ۱۷۷-۲۰۱

- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (۲۰۱۷). The nature of leadership. Sage publications.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (۲۰۱۷). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. John Wiley & Sons.
- Calvo-Mora, A., Domínguez-CC, M., & Criado, F. (۲۰۱۷). Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model. Total Quality Management & Business Excellence, ۱-۲۰.
- Galatti, L. R., Paes, R. R., Machado, G. V., & Seoane, A. M. (۲۰۱۵). Basketball World Champions: determinant factor for excellence performance. Cuadernos de Psicología del Deporte, ۱۵(۳), ۱۸۷-۱۹۲.
- Ginsburg, L., Berta, W., Baumbusch, J., Dass, A. R., Laporte, A., Reid, R. C., ... & Taylor, D. (۲۰۱۶). Measuring Work Engagement, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior Among Health Care Aides. The Gerontologist, ۵۶(۲), e۱-e۱۱.
- Gloet, M., & Samson, D. (۲۰۱۷, January). Linking Knowledge Management, Business Excellence and Innovation Performance. In Proceedings of the ۵۰th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Gómez-López, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (۲۰۱۷). Implementation barriers of the EFQM excellence model within the Spanish

private firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, ۲۸(۷-۸), ۶۹۵-۷۱۱.

- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (۲۰۱۹). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, ۱۳(۱), ۱۴۸-۱۸۷.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (۲۰۰۶). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, ۵(۱), ۲۵-۴۴.
- Magnaghi, E., & Trébucq, S. (۲۰۱۷). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: a qualitative exploration and evaluation. *Research in International Business and Finance*.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (۲۰۱۷). CEO entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*.
- Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (۲۰۱۷). Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, ۷۷(۵), ۶۹۲-۷۰۴.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (۲۰۱۷). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (۲۰۱۷). Reducing complexity by creating complexity: a systems theory perspective on how organizations respond to their environments. *Journal of Management Studies*, ۵۴(۲), ۱۸۲-۲۰۸.
- Sendjaya, S. (۲۰۱۶). *Personal and organizational excellence through servant leadership*. Springer International Pu.
- Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. (۲۰۱۹). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*.
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (۲۰۱۹). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, ۱-۱۱.