



Designing a Servant Leadership Model in Higher Education with Emphasis on Faculty Development Competencies: A Qualitative Study

Seyed Mohammad Hossein Jafari¹, Yousef Namvar^{2*}, Masoud Emami Nejad³, Azam Rastgoo⁴

1. Ph.D. Candidate, Department of Educational Management, Ard.C., Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
2. Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Ard.C., Islamic Azad University, Ardabil, Iran (Corresponding Author).
3. Department of Educational Sciences, As.C., Islamic Azad University, Astara, Iran.
4. Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Ard.C., Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** y.namvar@iaiu.ac.ir

Research Paper

Receive: 2025/12/22
Accept: 2026/05/16
Initial Publish: 2026/06/23
Final Publish: 2027/03/21

Keywords:

Servant leadership, higher education, employee competencies, thematic analysis, human capital development

Article Cite:

Hossein Jafari, S. M., Namvar, Y., Emami Nejad, M., & Rastgoo, A. (2027). Designing a Servant Leadership Model in Higher Education with Emphasis on Faculty Development Competencies: A Qualitative Study. *Sociology of Education*. 13(1): 1-15.

Abstract

Purpose: This study aimed to design and conceptualize a context-specific servant leadership model in higher education with a focus on developing employee and faculty competencies.

Methodology: This qualitative study employed thematic analysis. Data were collected through 15 semi-structured interviews with higher education experts and university administrators. Participants were selected using purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data analysis followed an iterative process of open, axial, and selective coding, leading to the identification of key themes and categories. Trustworthiness was ensured through member checking, peer review, and detailed audit trails.

Findings: The findings indicated that servant leadership in higher education is a multidimensional construct comprising seven core behavioral dimensions (service orientation, empowerment, staff development, ethics and integrity, learning community, awareness and empathy, and motivational support), which significantly contribute to the development of four categories of competencies (knowledge-based, skill-based, attitudinal/personality, and social/interactive). The relationships among these dimensions suggest a causal and process-oriented mechanism mediated by supportive and learning-centered organizational environments.

Conclusion: The proposed model provides a contextually grounded and practical framework for enhancing leadership effectiveness in higher education and can inform leadership development programs, competency enhancement initiatives, and organizational performance improvement strategies.



<https://doi.org/10.61838/kman.soe.743>



Creative Commons: CC BY 4.0

Detailed Abstract

Introduction

Higher education systems worldwide are undergoing profound structural, technological, and cultural transformations that have redefined their missions, governance models, and performance expectations. The expansion of knowledge-based economies, the intensification of global academic competition, and the growing demand for accountability and quality assurance have placed universities under increasing pressure to enhance organizational effectiveness and human capital development (Mense et al., 2018). In this evolving landscape, leadership is no longer confined to administrative coordination but has become a strategic function that directly influences institutional resilience, innovation, and performance (Northouse, 2025). Universities, as learning organizations, depend heavily on the continuous development of their human resources, making leadership approaches that foster growth, collaboration, and adaptability essential (Bush, 2020).

One of the central challenges in higher education is improving employee and faculty performance in complex and resource-constrained environments. Competency-based approaches have gained prominence as a means of enhancing organizational performance, emphasizing the integration of knowledge, skills, attitudes, and professional behaviors required for effective job performance (Boyatzis, 2008). Research indicates that competency development is closely linked to organizational effectiveness and sustainable performance improvement (Rafique, 2024). Moreover, incorporating employee perspectives into competency development processes has been shown to increase engagement and effectiveness in human resource management systems (Graham & Tarbell, 2006).

However, the development and application of competencies are significantly influenced by leadership styles. Traditional hierarchical leadership models often fail to address the dynamic and collaborative nature of modern academic environments, whereas contemporary leadership approaches emphasize empowerment, participation, and ethical engagement (Gregory Stone et al., 2004). Among these, servant leadership has emerged as a prominent paradigm that prioritizes the growth and well-being of followers while achieving organizational objectives. Originally conceptualized by Greenleaf, servant leadership is grounded in the principle that leaders serve first and lead second, focusing on the development of individuals and communities (Greenleaf, 2013). This approach is characterized by empathy, ethical behavior, empowerment, and a commitment to fostering a supportive organizational climate (Sendjaya et al., 2008).

In higher education contexts, servant leadership has been associated with improved work relationships, psychological safety, and organizational commitment (Kyambade et al., 2024). It also contributes to career development and employee growth by creating environments that encourage learning and collaboration (Agusta & Azmy, 2023). Empirical studies have demonstrated that servant leadership positively influences job satisfaction, organizational culture, and performance outcomes (Kharrazi et al., 2013; Liden et al., 2014). Furthermore, the ethical and value-based orientation of servant leadership aligns with the normative expectations of academic institutions, where trust, integrity, and shared governance are critical (Van Dierendonck & Patterson, 2015).

Despite its growing relevance, much of the existing research on servant leadership has been conducted in corporate or Western contexts, limiting its applicability to higher education systems in developing countries. Additionally, there is a lack of integrated models that explicitly link servant leadership dimensions with employee competency development in academic settings. Recent studies emphasize the need for context-specific models that reflect cultural and organizational characteristics while addressing contemporary challenges such as digital transformation and innovation in education (Norman et al., 2025; Verlinden, 2025). Moreover, leadership practices that integrate ethical values and professional development have been identified as critical for enhancing teacher and staff competencies in educational institutions (Sahrudin, 2025).

Given these gaps, the present study aims to design a contextually grounded servant leadership model in higher education with a specific emphasis on employee competency development. By adopting a qualitative approach, the study seeks to identify the key dimensions and mechanisms through which servant leadership contributes to the enhancement of knowledge-based, skill-based, attitudinal, and social competencies. This research contributes to the literature by providing an integrated and culturally relevant framework that bridges leadership theory and competency-based human resource development in higher education (Bahmei & Enayati, 2022; Rahimian et al., 2018; Tahmasebi et al., 2017).

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design with an inductive approach to explore the dimensions of servant leadership in higher education and their relationship with employee competency development. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews with 15 participants, including university administrators and higher education experts. Participants were selected using purposive sampling based on their

expertise, managerial experience, and familiarity with leadership practices in academic institutions. Data collection continued until theoretical saturation was achieved.

Interviews were conducted in a confidential setting, recorded with participants' consent, and transcribed verbatim. The data were analyzed using thematic analysis following a systematic coding process that included open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, meaningful units were identified and labeled. In the axial coding stage, related codes were grouped into broader categories based on conceptual similarities. Finally, in selective coding, core themes were refined and integrated into a coherent conceptual model.

To ensure the rigor and trustworthiness of the findings, several strategies were employed, including member checking, peer debriefing, and maintaining a detailed audit trail of the research process.

Findings

The analysis of interview data resulted in the identification of a multidimensional servant leadership model consisting of eleven main categories. Seven categories represented the core behavioral dimensions of servant leadership: service orientation, empowerment, employee growth and development, ethics and integrity, learning community, awareness and empathy, and motivational support with the promotion of a learning culture.

The findings indicated that these leadership dimensions collectively create a supportive, trust-based, and participatory organizational environment that facilitates competency development. The outcomes of this process were categorized into four types of employee competencies: knowledge-based competencies, skill-based competencies, attitudinal/personality competencies, and social/interactive competencies.

The data analysis further revealed that the relationship between servant leadership and competency development is causal and process-oriented. Leadership behaviors such as active listening, resource provision, participatory decision-making, and ethical conduct contribute to the formation of a learning-oriented organizational climate. This environment, in turn, enhances employees' access to knowledge, improves their practical skills, strengthens their professional attitudes, and fosters effective interpersonal relationships.

Additionally, the findings demonstrated that certain dimensions, particularly ethics, learning community, and empowerment, play a more prominent role in influencing competency development. The integration of these dimensions forms a dynamic system in which leadership practices continuously interact with organizational culture and employee development processes.

Discussion and Conclusion

The findings of this study highlight the critical role of servant leadership as a multidimensional and process-oriented approach in enhancing employee competencies within higher education institutions. By prioritizing service, empowerment, ethical behavior, and continuous learning, servant leaders create organizational environments that support both individual growth and collective performance.

The identified model underscores the importance of integrating leadership practices with competency development strategies, suggesting that effective leadership extends beyond administrative functions to encompass human development and organizational culture building. The results indicate that servant leadership fosters a supportive and participatory climate that enables employees to develop essential competencies, including knowledge acquisition, skill enhancement, attitudinal growth, and social interaction capabilities.

Moreover, the study demonstrates that servant leadership contributes to the establishment of learning-oriented organizations where knowledge sharing, collaboration, and innovation are encouraged. This aligns with the evolving demands of higher education institutions, which require adaptive and responsive leadership to address complex challenges and achieve sustainable performance.

In conclusion, the proposed model provides a comprehensive and contextually relevant framework for understanding and implementing servant leadership in higher education. It offers valuable insights for policymakers and university administrators seeking to enhance organizational effectiveness through human capital development. By emphasizing ethical values, employee empowerment, and a culture of continuous learning, servant leadership can serve as a powerful mechanism for improving both individual and institutional outcomes in academic environments.



جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

طراحی الگوی رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی با تأکید بر شایستگی‌های توسعه‌اعضای هیئت علمی: مطالعه‌ای کیفی

سیدمحمدحسین جعفری^۱، یوسف نامور^{۲*}، مسعود امامی‌نژاد^۳، اعظم راستگو^۴

۱. دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۲. گروه مطالعات تربیتی و برنامه‌ریزی درسی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول).

۳. گروه علوم تربیتی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

۴. گروه مطالعات تربیتی و برنامه‌ریزی درسی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

✉ ایمیل نویسنده مسئول: y.namvar@iau.ac.ir

چکیده

مقاله تحقیقاتی

هدف: هدف این پژوهش طراحی و تبیین یک الگوی بومی رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی با تأکید بر توسعه شایستگی‌های کارکنان و اعضای هیئت علمی بود.

روش‌شناسی: این مطالعه با رویکرد کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد. داده‌ها از طریق ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان آموزش عالی و مدیران دانشگاهی گردآوری گردید. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. فرایند تحلیل داده‌ها شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی بود که به استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و مضامین اصلی انجامید. برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از روش‌هایی مانند بازبینی مشارکت‌کنندگان، بررسی همتایان و مستندسازی دقیق مراحل پژوهش استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی دارای ساختاری چندبعدی است که شامل هفت بعد اصلی رفتاری (خدمت‌محوری، توانمندسازی، رشد و توسعه کارکنان، اخلاق و صداقت، جامعه‌یادگیرنده، آگاهی و همدلی، و حمایت‌انگیزی) می‌باشد که به‌طور معناداری موجب توسعه چهار دسته شایستگی (دانشی، مهارتی، نگرشی/شخصیتی و تعاملی/اجتماعی) می‌شوند. روابط میان ابعاد نشان‌دهنده یک سازوکار علی و فرایندی است که در آن محیط‌های یادگیرنده و حمایتی نقش واسطه‌ای ایفا می‌کنند.

نتیجه‌گیری: الگوی ارائه‌شده چارچوبی بومی و کاربردی برای ارتقای رهبری در آموزش عالی فراهم می‌کند و می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای طراحی برنامه‌های توسعه رهبری، بهبود شایستگی‌های کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی:

رهبری خدمت‌گزار، آموزش عالی، شایستگی‌های کارکنان، تحلیل مضمون، توسعه سرمایه انسانی

استناد مقاله:

جعفری، سیدمحمدحسین، نامور، یوسف، امامی‌نژاد، مسعود، و راستگو، اعظم. (۱۴۰۶). طراحی الگوی رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی با تأکید بر شایستگی‌های توسعه‌اعضای هیئت علمی: مطالعه‌ای کیفی. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۳(۱): ۱۵-۱.



مقدمه

نظام‌های آموزش عالی در دهه‌های اخیر با تحولات عمیق و چندبعدی در سطوح ساختاری، فناوریانه و فرهنگی مواجه شده‌اند؛ تحولاتی که نه تنها مأموریت‌ها و کارکردهای دانشگاه‌ها را دگرگون ساخته، بلکه الگوهای سنتی مدیریت و رهبری را نیز به چالش کشیده است. گسترش اقتصاد دانش‌بنیان، رقابت جهانی میان دانشگاه‌ها، بین‌المللی‌شدن آموزش و پژوهش، و افزایش انتظارات اجتماعی برای پاسخ‌گویی و اثربخشی، ضرورت بازاندیشی در شیوه‌های رهبری آموزشی را بیش از پیش آشکار کرده است (Mense et al., 2018). در چنین بستری، رهبری دیگر صرفاً به هدایت اداری محدود نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک فرایند پیچیده و راهبردی تلقی می‌گردد که نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی، توسعه سرمایه انسانی و تحقق اهداف آموزشی و پژوهشی ایفا می‌کند (Northouse, 2025). از این منظر، دانشگاه‌ها به سازمان‌هایی یادگیرنده تبدیل شده‌اند که بقای آن‌ها در گرو توانایی‌شان در انطباق با تغییرات محیطی و بهره‌گیری مؤثر از منابع انسانی است (Bush, 2020).

یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی آموزش عالی، ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان و اعضای هیئت علمی در شرایط محدودیت منابع و پیچیدگی‌های سازمانی است. کارکنان دانشگاهی به‌عنوان حلقه اتصال میان سیاست‌های کلان و اجرای عملی آن‌ها، نقشی اساسی در تحقق مأموریت‌های دانشگاه دارند (Trivellas et al., 2012). در این میان، مفهوم شایستگی به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی هستند که افراد را قادر می‌سازند در موقعیت‌های حرفه‌ای عملکرد اثربخشی داشته باشند (Boyatzis, 2008). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رویکردهای مبتنی بر شایستگی می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت خدمات آموزشی منجر شوند (Rafique, 2024). همچنین، توجه به دیدگاه کارکنان در فرایند توسعه شایستگی‌ها، یکی از عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود (Graham & Tarbell, 2006).

با این حال، توسعه شایستگی‌ها صرفاً به طراحی برنامه‌های آموزشی محدود نمی‌شود، بلکه به‌شدت تحت تأثیر سبک رهبری حاکم بر سازمان قرار دارد. سبک‌های رهبری می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر انگیزش، تعهد و عملکرد کارکنان تأثیر بگذارند (Northouse, 2025). در این میان، رویکردهای سنتی و اقتدارگرا که بر کنترل و سلسله‌مراتب تأکید دارند، اغلب قادر به پاسخ‌گویی به نیازهای پیچیده سازمان‌های امروزی نیستند. در مقابل، رویکردهای نوین رهبری که بر مشارکت، توانمندسازی و توجه به ابعاد انسانی تأکید دارند، می‌توانند زمینه‌ساز توسعه پایدار سازمان‌ها شوند (Gregory Stone et al., 2004). یکی از مهم‌ترین این رویکردها، رهبری خدمت‌گزار است که در سال‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران آموزشی را به خود جلب کرده است.

مفهوم رهبری خدمت‌گزار نخستین‌بار توسط گرینلیف مطرح شد و بر این اصل استوار است که رهبران اثربخش، خدمت به دیگران را در اولویت قرار می‌دهند (Greenleaf, 2013). در این رویکرد، رهبر نه تنها به تحقق اهداف سازمانی می‌اندیشد، بلکه رشد و توسعه کارکنان را نیز به‌عنوان هدفی اساسی دنبال می‌کند. رهبری خدمت‌گزار با ویژگی‌هایی مانند همدلی، گوش دادن فعال، فروتنی و تعهد به رشد دیگران شناخته می‌شود (Sendjaya et al., 2008). این سبک رهبری با ایجاد محیطی حمایتی و اعتمادمحور، می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان منجر شود (Kharrazi et al., 2013). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری خدمت‌گزار تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی و عملکرد واحدهای کاری دارد (Liden et al., 2014).

در محیط‌های آموزش عالی، اهمیت رهبری خدمت‌گزار دوچندان است؛ زیرا ماهیت فعالیت‌های دانشگاهی—آموزش، پژوهش و تولید دانش—نیازمند تعامل، همکاری و یادگیری مستمر است. رهبران خدمت‌گزار می‌توانند با ایجاد فضای مشارکتی و حمایت از یادگیری، زمینه توسعه شایستگی‌های کارکنان و اعضای هیئت علمی را فراهم کنند (Kyambade et al., 2024). علاوه بر این، این سبک رهبری با تقویت روابط کاری سالم و ایجاد امنیت روانی، به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Agusta & Azmy, 2023). مطالعات نشان داده‌اند که رهبری خدمت‌گزار می‌تواند به افزایش رفتارهای مثبت سازمانی، بهبود تعاملات بین‌فردی و ارتقای کیفیت خدمات آموزشی منجر شود (Tahmasebi et al., 2017).

از سوی دیگر، رهبری خدمت‌گزار با مفاهیم اخلاقی و ارزش‌محور پیوند عمیقی دارد. این رویکرد بر پایه عشق نوع‌دوستانه، عدالت و مسئولیت‌پذیری استوار است و می‌تواند به ایجاد محیطی اخلاقی در سازمان‌ها کمک کند (Van Dierendonck & Patterson, 2015). در چنین محیطی، کارکنان احساس

ارزشمندی و تعلق بیشتری می‌کنند و این امر به افزایش انگیزش و تعهد آن‌ها منجر می‌شود. همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری خدمت‌گزار با کاهش تعارضات سازمانی و افزایش اعتماد میان کارکنان همراه است (Mousavi Mir Karbalai, 2015). این ویژگی‌ها به‌ویژه در محیط‌های آموزشی که بر تعاملات انسانی و ارزش‌های اخلاقی تأکید دارند، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

با وجود مزایای متعدد رهبری خدمت‌گزار، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از مطالعات انجام‌شده در این حوزه، در بافت‌های غیرآموزشی یا در کشورهای توسعه‌یافته صورت گرفته‌اند و بنابراین، تعمیم نتایج آن‌ها به نظام‌های آموزش عالی در کشورهای در حال توسعه با محدودیت‌هایی مواجه است (Bahmei & Enayati, 2022). افزون بر این، بسیاری از مدل‌های موجود، به‌طور مستقیم به ارتباط میان رهبری خدمت‌گزار و توسعه شایستگی‌های کارکنان نپرداخته‌اند. این در حالی است که شواهد نشان می‌دهد توسعه شایستگی‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل بهبود عملکرد سازمانی در آموزش عالی است (Rafique, 2024). همچنین، مطالعات اخیر بر ضرورت طراحی مدل‌های بومی و متناسب با زمینه‌های فرهنگی و سازمانی خاص تأکید کرده‌اند (Rahimian et al., 2018).

در سال‌های اخیر، پژوهشگران به اهمیت تلفیق رهبری با توسعه شایستگی‌ها توجه بیشتری نشان داده‌اند. برای مثال، مطالعات جدید نشان می‌دهد که رهبری اثربخش می‌تواند از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری، حمایت از نوآوری و تقویت مهارت‌های دیجیتال، به بهبود شایستگی‌های کارکنان کمک کند (Norman et al., 2025). همچنین، توسعه مدل‌های شایستگی مدیریتی به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در ارتقای نظام‌های آموزشی مطرح شده است (Naimati et al., 2025). در این میان، رهبری خدمت‌گزار می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب مفهومی مناسب برای پیوند میان رهبری و توسعه شایستگی‌ها عمل کند.

علاوه بر این، تغییرات سریع در محیط‌های آموزشی، نیاز به رهبرانی را افزایش داده است که بتوانند با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و رویکردهای نوآورانه، به بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند (Verlinden, 2025). در این راستا، ترکیب ارزش‌های رهبری خدمت‌گزار با نوآوری‌های دیجیتال و توسعه حرفه‌ای می‌تواند به ایجاد مدل‌های جدیدی از رهبری در آموزش عالی منجر شود (Sahrudin, 2025). این امر نشان‌دهنده ضرورت بازتعریف نقش رهبران آموزشی در عصر جدید و توجه به ابعاد انسانی و فناورانه رهبری است.

از منظر نظری، رهبری خدمت‌گزار را می‌توان به‌عنوان یک رویکرد جامع در نظر گرفت که ابعاد مختلف رهبری، از جمله رفتارهای اخلاقی، روابط انسانی و توسعه منابع انسانی را در بر می‌گیرد. این رویکرد با تأکید بر خدمت به دیگران، می‌تواند به ایجاد سازمان‌هایی یادگیرنده، انعطاف‌پذیر و نوآور کمک کند (Sendjaya et al., 2008). با این حال، برای بهره‌گیری مؤثر از این رویکرد در آموزش عالی، لازم است ابعاد و مؤلفه‌های آن به‌طور دقیق شناسایی و در قالب یک مدل مفهومی منسجم ارائه شود.

با توجه به مطالب فوق، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری خدمت‌گزار به‌عنوان یک رویکرد نوین و انسان‌محور، ظرفیت بالایی برای ارتقای شایستگی‌های کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی در آموزش عالی دارد. با این حال، خلأ پژوهشی در زمینه طراحی مدل‌های بومی و جامع که بتوانند ارتباط میان رهبری خدمت‌گزار و توسعه شایستگی‌ها را تبیین کنند، همچنان وجود دارد. بنابراین، هدف این پژوهش طراحی الگوی رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی با تأکید بر شایستگی‌های کارکنان است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی الگوی رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی با تأکید بر شایستگی‌های کارکنان در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان گیلان، ایران انجام شد. با توجه به ماهیت اکتشافی هدف پژوهش و ضرورت دستیابی به درکی عمیق از ابعاد و مؤلفه‌های رهبری متناسب با بافت آموزش عالی، در مرحله نخست از رویکرد کیفی با جهت‌گیری استقرایی استفاده شد. تمامی مشارکت‌کنندگان پیش از آغاز پژوهش رضایت‌نامه آگاهانه کتبی ارائه کردند و کلیه مراحل اجرای پژوهش مطابق با اصول اخلاقی پژوهش و مفاد بیانیه هلسینکی و اصلاحات بعدی آن انجام گرفت.

مرحله کیفی پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی رهبری خدمت‌گزار در بافت آموزش عالی طراحی شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق با خبرگان و مدیران آموزش عالی که از تجربه و دانش قابل‌توجهی در حوزه رهبری آموزشی و مدیریت دانشگاهی برخوردار بودند گردآوری شد. انتخاب رویکرد کیفی به دلیل توانایی آن در واکاوی عمیق پدیده‌های اجتماعی پیچیده، شناسایی الگوهای معنایی در تجربه‌های مشارکت‌کنندگان و تبیین فرایندهای شکل‌گیری مؤلفه‌های رهبری در بستر واقعی سازمان‌های دانشگاهی صورت گرفت.

مشارکت‌کنندگان شامل اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان گیلان بودند که حداقل پنج سال سابقه فعالیت مستمر در آموزش عالی داشتند و تمایل به اشتراک‌گذاری تجربه‌های خود نشان دادند. افرادی که قادر یا مایل به بیان مؤثر تجربه‌های خود نبودند، از مطالعه کنار گذاشته شدند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با تمرکز بر موارد غنی از اطلاعات انجام شد که با اصول پژوهش کیفی، مبتنی بر عمق داده‌ها و نه نمایندگی آماری، همخوانی دارد. به‌منظور دستیابی به دیدگاه‌های متنوع، حداکثر تنوع در نقش‌ها و تجربه‌های مدیریتی مدنظر قرار گرفت. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع داده‌ها ادامه یافت؛ اشباع پس از ۱۳ مصاحبه حاصل شد و برای اطمینان از عدم ظهور مقوله‌های جدید، دو مصاحبه دیگر نیز انجام گرفت. در نهایت، نمونه پژوهش شامل ۱۵ مشارکت‌کننده بود.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق، با هدایت رویکرد پدیدارشناختی و با هدف بررسی تجربه‌های زیسته‌ی مشارکت‌کنندگان از شیوه‌های رهبری و تأثیر ادراک‌شده‌ی آن‌ها بر شایستگی‌های کارکنان گردآوری شد. برای این منظور، راهنمای مصاحبه‌ای با پرسش‌های باز و منعطف طراحی گردید تا امکان پیگیری موضوعات نوظهور در جریان مصاحبه فراهم باشد. مصاحبه‌ها در محیط‌های آرام دانشگاهی و در زمان‌های مورد توافق مشارکت‌کنندگان اجرا شدند و معمولاً بین ۲۰ تا ۳۰ دقیقه طول کشیدند.

پیش از آغاز هر مصاحبه، هدف پژوهش، محرمانگی اطلاعات و داوطلبانه‌بودن مشارکت برای افراد توضیح داده شد و رضایت آگاهانه‌ی کتبی اخذ گردید. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری (زمانی که هیچ مفهوم تازه‌ای از دیدگاه مشارکت‌کنندگان حاصل نمی‌شد) ادامه یافت. هم‌زمان، یادداشت‌های میدانی برای ثبت نشانه‌های زمینه‌ای و رفتارهای غیرکلامی به منظور تقویت درک بافت داده‌ها تهیه شد.

تمامی گفت‌وگوها با رضایت افراد به صورت صوتی ضبط، واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. فرایند تحلیل داده‌ها به صورت استقرایی و تکرارشونده شامل سه مرحله‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود. در ابتدا متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا غوطه‌وری کامل در داده‌ها حاصل گردد. در مرحله‌ی کدگذاری باز، واحدهای معنایی و مفاهیم اولیه مستقیماً از بیانات مشارکت‌کنندگان استخراج شدند. در مرحله‌ی محوری، کدهای مشابه یا مرتبط بر اساس شباهت‌ها و روابط مفهومی در قالب مقوله‌های سطح بالاتر دسته‌بندی شدند. نهایتاً در مرحله‌ی انتخابی، مضامین هسته‌ای پالایش، یکپارچه و به صورت نظام‌مند تعریف شدند تا بنیان مفهومی مدل پیشنهادی رهبری خدمت‌گزار متناسب با آموزش عالی شکل گیرد.

به‌منظور اطمینان از اعتبار، پایایی، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری یافته‌ها، مجموعه‌ای از راهبردهای علمی به کار گرفته شد:

- **اعتبار^۱**: برای افزایش صحت و دقت داده‌ها، تعامل طولانی‌مدت پژوهشگر با میدان پژوهش صورت گرفت. همچنین از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد؛ بدین صورت که تفسیرهای اولیه پژوهشگر در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا دیدگاه خود را درباره درستی آن‌ها بیان کنند. علاوه بر این، گفتمان و بازبینی همتایان علمی از طریق جلسات منظم با استاد راهنما انجام شد.
- **پایایی**: به‌منظور اطمینان از قابلیت پیگیری و شفافیت فرایند پژوهش، گزارش مسیر پژوهش به صورت دقیق نگهداری شد که شامل مستندسازی تمامی تصمیم‌های روش‌شناختی و مراحل تحلیل داده‌ها بود.

^۱ Credibility

- **تأیید پذیری:** برای کاهش تأثیر پیش‌فرض‌ها و قضاوت‌های شخصی پژوهشگر، بازاندیشی پژوهشگر^۱ به کار گرفته شد؛ بدین معنا که پژوهشگر پیش از گردآوری و تحلیل داده‌ها، مفروضات ذهنی خود درباره رهبری خدمت‌گزار را شناسایی کرده و از آن فاصله گرفت.
 - **انتقال‌پذیری^۲:** برای تسهیل قضاوت خوانندگان درباره قابلیت تعمیم مفهومی یافته‌ها به زمینه‌های مشابه، توصیف‌های غنی و مفصل از بافت پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرایند اجرا ارائه شد تا خواننده بتواند درباره کاربرد نتایج در موقعیت‌های دیگر تصمیم‌گیری کند.
- برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون بر اساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. فرایند تحلیل در سه مرحله تکرارشونده انجام گرفت:
- **آشنایی با داده‌ها و کدگذاری باز:** متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا درک عمیقی از داده‌ها حاصل شود. سپس، کدهای اولیه از بخش‌های معنادار داده‌ها استخراج گردید.
 - **توسعه مضامین (کدگذاری محوری):** کدها با یکدیگر مقایسه و در قالب مضامین بالقوه دسته‌بندی شدند. روابط میان کدها و مضامین بررسی و نقشه‌ای منسجم از مضامین شکل گرفت.
 - **پالایش و تعریف مضامین (کدگذاری انتخابی):** مضامین بازبینی، اصلاح و به‌طور شفاف تعریف شدند. ساختار نهایی مضامین، مبنای شکل‌گیری مدل مفهومی رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی قرار گرفت

یافته‌های پژوهش

پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار به‌دقت مطالعه شد. در مرحله نخست تحلیل، کدگذاری باز انجام گرفت و مفاهیم اولیه از اظهارات مشارکت‌کنندگان استخراج گردید. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه بر اساس شباهت‌ها و ارتباطات مفهومی در قالب مقوله‌های مفهومی دسته‌بندی شدند. در نهایت، در مرحله کدگذاری گزینشی، مقوله‌های نهایی پژوهش استخراج شد که مبنای طراحی الگوی مفهومی رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی قرار گرفت.

کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز، متن تمامی مصاحبه‌ها چندین بار به‌صورت خطبه‌خط مرور شد و عبارات معنادار مرتبط با رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی شناسایی گردید. در این مرحله، پژوهشگر با برچسب‌گذاری مستمر جملات و عبارات کلیدی، در مجموع ۲۴۳ کد اولیه از داده‌ها استخراج کرد. این کدها بازتاب‌دهنده تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان در زمینه تعامل با مدیران دانشگاهی، نحوه مواجهه با مسائل کارکنان و شیوه حمایت آنان از رشد و توسعه سرمایه انسانی بود (جدول ۱).

جدول ۱. نمونه کدگذاری باز

ردیف	شواهد گفتاری	کد باز
۱	مدیر باید درد کارکنان را بشناسد	درک مشکلات کارکنان
۲	اگر منابع ندهد، رشد اتفاق نمی‌افتد	تأمین منابع رشد
۳	کارمند باید احساس کند دیده می‌شود	توجه و احترام
۴	مدیر باید خودش را جای کارمند بگذارد	همدلی
۵	مشارکت دادن باعث انگیزه می‌شود	مشارکت در تصمیم‌گیری

¹ Reflexivity

² Transferability

کدگذاری محوری

در مرحله کدگذاری محوری، کدهای اولیه حاصل از مرحله قبل بر اساس شباهت‌ها و هم‌پوشانی‌های معنایی در قالب مفاهیم کلی‌تر دسته‌بندی شدند. در این فرآیند، ۲۴۳ کد اولیه در قالب ۳۹ مفهوم سازمان‌دهی گردید (جدول ۲). این مرحله به پژوهشگر امکان داد تا از پراکندگی کدهای جزئی فراتر رفته و روابط میان آن‌ها را در قالب مقوله‌های مفهومی منسجم‌تری تبیین کند.

جدول ۲. کدگذاری محوری

مفاهیم	کدهای مرتبط
توجه به نیاز کارکنان	درک مشکلات - حساسیت - گوش دادن
حمایت ساختاری	تأمین منابع - رفع موانع
مشارکت سازمانی	مشارکت - تفویض اختیار
توسعه حرفه‌ای	آموزش - بازخورد - مسیر ارتقا

کدگذاری گزینشی

در مرحله کدگذاری گزینشی، مفاهیم استخراج‌شده در قالب مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی شدند. در گام پایانی تحلیل، مقوله‌های به‌دست‌آمده از نظر هم‌پوشانی مفهومی و تمایز نظری مورد بازبینی قرار گرفتند. در این بازبینی مشخص شد که یکی از مقوله‌ها با عنوان اولیه «شایستگی نگرشی» بیش از آن‌که به نگرش و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان اشاره داشته باشد، ناظر بر نقش رهبر در تقویت انگیزش، تبیین اهداف انگیزاننده، حمایت از تلاش و پیشرفت و ترویج فرهنگ یادگیری است. از این‌رو، به‌منظور جلوگیری از تداخل مفهومی این مقوله با «شایستگی نگرشی/شخصیتی»، عنوان آن به «حمایت انگیزشی و ترویج فرهنگ یادگیری» تغییر یافت.

بر این اساس، یازده مقوله اصلی نهایی الگوی رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی شامل «خدمت‌محوری»، «توانمندسازی»، «رشد و توسعه کارکنان»، «اخلاق و صداقت»، «جامعه یادگیرنده»، «آگاهی و همدلی»، «حمایت انگیزشی و ترویج فرهنگ یادگیری»، «شایستگی دانشی کارکنان»، «شایستگی مهارتی کارکنان»، «شایستگی نگرشی/شخصیتی» و «شایستگی تعاملی/اجتماعی» استخراج شد (جدول ۳).

جدول ۳. کدگذاری گزینشی

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
خدمت‌محوری	توجه به نیاز - رفع موانع - اولویت جمع - توجه
توانمندسازی	مشارکت - اعتماد - استقلال - حمایت ساختاری
رشد و توسعه کارکنان	آموزش - بازخورد - پیشرفت شغلی - حمایت توسعه‌ای
اخلاق و صداقت	شفافیت - عدالت - پاسخگویی - رفتار
جامعه یادگیرنده	اشتراک دانش - کار تیمی - یادگیری سازمانی - مشارکت سازمانی
آگاهی و همدلی	درک عاطفی - حمایت - قرار گرفتن در دیدگاه دیگران - پیامد تصمیم‌گیری
شایستگی دانشی کارکنان	دانش به روز - دسترسی بر منابع علمی - تحلیل مسائل آموزشی - هدایت فرآیند
شایستگی مهارتی کارکنان	مهارت مدیریت و اجرا - استفاده از ابزار نوین - ارتباط با ذی‌نفعان - حل مسئله
شایستگی نگرشی / شخصیتی	تعهد به مأموریت - انعطاف و تاب‌آوری - خودانگیزگی - رفتار حرفه‌ای
شایستگی نگرشی	توانایی انگیزه‌دهی - فرهنگ یادگیری - اهداف انگیزاننده - حمایت از تلاش و پیشرفت
شایستگی تعاملی / اجتماعی	روابط کاری مثبت - مهارت میان‌فردی - مدیریت تعارض - شبکه‌سازی و جلب حمایت

تحلیل مضمون با شواهد گفتاری (برگرفته از ۱۵ مصاحبه)

در جدول زیر تحلیل مضمون، نمونه‌های گسترده‌تری از شواهد گفتاری استخراج شده از ۱۵ مصاحبه در قالب مضامین اولیه، مضامین سازمان‌دهی شده و مضامین فراگیر ارائه شده است. در این جدول، نمونه‌های منتخب از شواهد گفتاری مشارکت‌کنندگان، به‌همراه مضامین اولیه، مضامین سازمان‌دهی شده و مضامین فراگیر مربوطه ارائه گردیده است. بر اساس این تحلیل، مدل مفهومی پژوهش تدوین گردید. در این مدل، رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی به‌عنوان سازه محوری در نظر گرفته شده و در قالب هفت بعد اصلی شامل خدمت‌محوری، توانمندسازی، رشد و توسعه کارکنان، اخلاق و صداقت، جامعه یادگیرنده، آگاهی و همدلی و حمایت انگیزشی و ترویج فرهنگ یادگیری تبیین شده است. این ابعاد از طریق ایجاد محیطی یادگیرنده، حمایت‌گر و مبتنی بر اعتماد، زمینه‌ساز توسعه شایستگی‌های کارکنان می‌شوند. پیامد این فرآیند در قالب چهار دسته شایستگی شامل شایستگی دانشی، شایستگی مهارتی، شایستگی نگرشی/شخصیتی و شایستگی تعاملی/اجتماعی نمود می‌یابد. این جدول به‌خوبی نشان می‌دهد که چگونه الگوهای معنایی تکرارشونده در مصاحبه‌ها، از سطح عبارات کلیدی به سطح مفاهیم و در نهایت به مقوله‌های اصلی منتهی شده‌اند. استفاده از این جدول افزون‌بر شفاف‌سازی روند تحلیل کیفی، موجب تقویت قابلیت اعتماد و تأییدپذیری یافته‌های پژوهش نیز می‌شود.

جدول ۴. مدل مفهومی رهبری خدمت‌گزار و شایستگی کارکنان در آموزش عالی

ردیف	شواهد گفتاری	مضامین اولیه	مضامین سازمان‌دهی شده	مضامین فراگیر
۱	مدیر باید همیشه در دسترس کارکنان باشد	در دسترس بودن	توجه به نیاز کارکنان	خدمت‌محوری
۲	کارمند نباید برای حل مشکلش سرگردان بماند	پیگیری مشکلات	رفع موانع کاری	خدمت‌محوری
۳	منافع دانشگاه باید بر منافع شخصی ارجح باشد	ترجیح منافع جمعی	اولویت جمع	خدمت‌محوری
۴	بی‌توجهی مدیر باعث دل‌سردی می‌شود	حساسیت به مشکلات	توجه سازمانی	خدمت‌محوری
۵	وقتی در تصمیم‌ها مشارکت داریم انگیزه بیشتری پیدا می‌کنیم	مشارکت در تصمیم‌گیری	مشارکت سازمانی	توانمندسازی
۶	تفویض اختیار واقعی باید اتفاق بیفتد نه صوری	تفویض اختیار	اعتماد به کارکنان	توانمندسازی
۷	مدیر باید به تخصص افراد اعتماد کند	اعتماد حرفه‌ای	تقویت استقلال	توانمندسازی
۸	بدون ابزار و امکانات، انتظار عملکرد بالا منطقی نیست	تأمین امکانات	حمایت ساختاری	توانمندسازی
۹	آموزش ضمن خدمت باید مستمر باشد	آموزش مستمر	توسعه حرفه‌ای	رشد و توسعه کارکنان
۱۰	بازخورد سازنده باعث پیشرفت می‌شود	بازخورد سازنده	ارزیابی رشد	رشد و توسعه کارکنان
۱۱	کارمند باید بداند مسیر ارتقای او چیست	شفافیت مسیر شغلی	پیشرفت حرفه‌ای	رشد و توسعه کارکنان
۱۲	مدیر نقش مربی دارد نه فقط ناظر.	مربیگری	حمایت توسعه‌ای	رشد و توسعه کارکنان
۱۳	عدالت مهم‌ترین اصل مدیریتی است	عدالت سازمانی	رفتار اخلاقی	اخلاق و صداقت
۱۴	شفاف نبودن تصمیم‌ها بی‌اعتمادی ایجاد می‌کند.	شفافیت تصمیم‌گیری	صداقت مدیریتی	اخلاق و صداقت
۱۵	مدیر باید پاسخگوی عملکرد خود باشد	پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری	اخلاق و صداقت
۱۶	مدیر باید با همه کارکنان رفتار برابر داشته باشد	رفتار برابر	رفتار منصفانه	اخلاق و صداقت
۱۷	دانش وقتی ارزشمند است که در سازمان به اشتراک گذاشته شود	اشتراک دانش	اشتراک گذاری دانش و یادگیری گروهی	جامعه یادگیرنده
۱۸	کار تیمی باعث پیشبرد بهتر اهداف می‌شود	هم‌افزایی تیمی	کار تیمی و هم‌افزایی	جامعه یادگیرنده
۱۹	سازمان باید از تجربه‌های گذشته درس بگیرد	یادگیری از تجربه	یادگیری سازمانی	جامعه یادگیرنده
۲۰	وقتی حس تعلق داریم با انگیزه‌تر کار می‌کنیم	حس تعلق	حس تعلق و مشارکت سازمانی	جامعه یادگیرنده
۲۱	مدیر باید احساسات کارکنان را درک کند	درک عاطفی	همدلی با نیاز عاطفی	آگاهی و همدلی
۲۲	در مشکلات شخصی هم حمایت مدیر مهم است	حمایت عاطفی	رفتار دلسوزانه و حمایتی با مشکلات کارکنان	آگاهی و همدلی
۲۳	گاهی لازم است خود را جای دیگران بگذاریم	درک متقابل	قرار گرفتن در دیدگاه دیگران	آگاهی و همدلی
۲۴	تصمیم‌ها باید از نگاه کارکنان هم بررسی شود	توجه به پیامد انسانی	آثار و پیامد تصمیم‌گیری از دید کارکنان	آگاهی و همدلی

۲۵	مدیر آموزشی باید دانش تخصصی به‌روز داشته باشد	دانش تخصصی به‌روز	دانش به روز در حوزه آموزش	شایستگی دانشی کارکنان
۲۶	دسترسی به منابع علمی برای تصمیم‌گیری ضروری است	تسلط علمی	دسترسی و تسلط بر منابع علمی و پژوهشی	شایستگی دانشی کارکنان
۲۷	مسائل آموزشی نیاز به تحلیل دقیق دارند	تحلیل تخصصی	تحلیل مسائل تخصصی آموزش	شایستگی دانشی کارکنان
۲۸	هدایت صحیح فرایند آموزش هنر مدیریت است	راهبری آموزشی	هدایت فرایند آموزش	شایستگی دانشی کارکنان
۲۹	اجرای برنامه‌ها نیازمند مهارت مدیریتی است	مهارت اجرایی	مهارت مدیریت و اجرا آموزش عالی	شایستگی مهارتی کارکنان
۳۰	استفاده از فناوری کیفیت آموزش را بالا می‌برد	کاربرد فناوری	استفاده از فناوری و ابزار نوین آموزش	شایستگی مهارتی کارکنان
۳۱	گفت‌وگوی مؤثر با ذی‌نفعان ضروری است	ارتباط مؤثر	مهارت ارتباط و گفتگو با ذی‌نفعان	شایستگی مهارتی کارکنان
۳۲	مدیر باید در شرایط پیچیده سریع تصمیم بگیرد	تصمیم‌گیری عملی	توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیر عملی در محیط آموزش	شایستگی مهارتی کارکنان
۳۳	تعهد به مأموریت سازمان اصل اساسی است	تعهد سازمانی	تعهد به مأموریت آموزشی و ارزش‌های سازمانی	شایستگی نگرشی / شخصیتی
۳۴	در برابر فشارها باید تاب‌آور بود	تاب‌آوری	انعطاف و تاب‌آوری در برابر چالش	شایستگی نگرشی / شخصیتی
۳۵	انگیزه درونی موتور حرکت مدیر است	خودانگیزختگی	خودانگیزختگی و انگیزه در عمل	شایستگی نگرشی / شخصیتی
۳۶	رفتار حرفه‌ای اعتماد ایجاد می‌کند	حرفه‌ای‌گری	رفتار حرفه‌ای و متعهدانه در تعاملات	شایستگی نگرشی / شخصیتی
۳۷	مدیر باید دیگران را به پیشرفت ترغیب کند	انگیزه‌دهی	توانایی انگیزه‌دهی و جهت‌گیری به سمت پیشرفت	شایستگی نگرشی
۳۸	رشد فردی باید به فرهنگ سازمان تبدیل شود	فرهنگ رشد	فرهنگ یادگیری و رشد فردی	شایستگی نگرشی
۳۹	تعیین اهداف روشن باعث تحرک سازمان می‌شود	هدف‌گذاری الهام‌بخش	تعیین اهداف روشن و انگیزاننده	شایستگی نگرشی
۴۰	اگر عدالت رعایت نشود هیچ سیستمی پایدار نمی‌ماند	حساسیت به عدالت	عدالت محوری	شایستگی نگرشی
۴۱	قیل از تصمیم‌گیری با اعضا مشورت می‌کنم	مشورت‌پذیری	مهارت ارتباطی مؤثر	شایستگی تعاملی اجتماعی
۴۲	موفقیت حاصل کار جمعی است نه فردی	باور به کار جمعی	کار تیمی	شایستگی تعاملی اجتماعی
۴۳	وقتی منطقی صحبت می‌کنم مخالفان هم راضی می‌شوند	استدلال منطقی	نفوذ اجتماعی	شایستگی تعاملی اجتماعی
۴۴	با نهادهای مختلف ارتباط فعال داریم	ارتباط بین‌سازمانی	شبکه‌سازی اجتماعی	شایستگی تعاملی اجتماعی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی به‌عنوان یک سازه چندبعدی، از طریق ابعاد رفتاری همچون خدمت‌محوری، توانمندسازی، رشد و توسعه کارکنان، اخلاق و صداقت، جامعه‌یادگیرنده، آگاهی و همدلی و حمایت‌انگیزی، به‌طور معناداری با توسعه شایستگی‌های کارکنان در ابعاد دانشی، مهارتی، نگرشی/شخصیتی و تعاملی/اجتماعی مرتبط است. این نتایج بیانگر آن است که رهبری خدمت‌گزار نه تنها یک سبک مدیریتی، بلکه یک سازوکار فرایندی است که از طریق ایجاد محیط‌های حمایتی و یادگیرنده، بستر لازم برای ارتقای سرمایه انسانی را فراهم می‌سازد. این یافته با دیدگاه‌های نظری در حوزه رهبری که بر نقش چندوجهی رهبران در شکل‌دهی به رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان تأکید دارند، همسو است (Northouse, 2025). در این چارچوب، رهبری خدمت‌گزار به‌عنوان یک الگوی انسان‌محور، توانسته است ابعاد نرم و سخت مدیریت منابع انسانی را به‌صورت یکپارچه در جهت توسعه شایستگی‌ها هدایت کند.

در تبیین بعد «خدمت‌محوری»، نتایج نشان داد که توجه به نیازهای کارکنان، رفع موانع و اولویت دادن به منافع جمعی، از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران خدمت‌گزار در محیط‌های دانشگاهی است. این یافته با نظریه اولیه گرینلیف که رهبری را مبتنی بر خدمت به دیگران می‌داند، هم‌راستا است (Greenleaf, 2013). همچنین، پژوهش‌های تجربی نشان داده‌اند که رهبران خدمت‌گزار با تمرکز بر رفاه و رشد کارکنان، می‌توانند به افزایش رضایت شغلی و تعهد

سازمانی منجر شوند (Kharrazi et al., 2013). در این پژوهش نیز مشخص شد که چنین رویکردی به ایجاد حس تعلق سازمانی و انگیزش درونی در کارکنان کمک کرده و زمینه‌ساز توسعه شایستگی‌های نگرشی و تعاملی می‌شود.

در خصوص «توانمندسازی»، یافته‌ها نشان داد که مشارکت در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار واقعی و حمایت ساختاری، نقش کلیدی در تقویت شایستگی‌های کارکنان ایفا می‌کند. این نتایج با مطالعاتی که توانمندسازی را یکی از ابعاد اساسی رهبری خدمت‌گزار معرفی کرده‌اند، همسو است (Liden et al., 2014). همچنین، تحقیقات نشان می‌دهد که توانمندسازی از طریق افزایش خودکارآمدی و استقلال، موجب بهبود عملکرد و خلاقیت کارکنان می‌شود (Gregory Stone et al., 2004). در محیط آموزش عالی که نیازمند نوآوری و مشارکت فعال است، این بعد از رهبری اهمیت ویژه‌ای دارد و می‌تواند به ارتقای شایستگی‌های مهارتی و تعاملی کارکنان منجر شود.

یافته‌های مرتبط با «رشد و توسعه کارکنان» نشان داد که آموزش مستمر، ارائه بازخورد و ترسیم مسیرهای پیشرفت شغلی، از مهم‌ترین عوامل توسعه شایستگی‌های دانشی و مهارتی هستند. این نتایج با دیدگاه‌های مبتنی بر شایستگی که توسعه مستمر مهارت‌ها و دانش را برای عملکرد اثربخش ضروری می‌دانند، همخوانی دارد (Boyatzis, 2008). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توجه به توسعه حرفه‌ای کارکنان، یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی است (Rafique, 2024). در این پژوهش نیز مشخص شد که رهبران خدمت‌گزار با ایجاد فرصت‌های یادگیری، نقش مهمی در ارتقای سرمایه انسانی ایفا می‌کنند.

در بعد «اخلاق و صداقت»، یافته‌ها حاکی از آن بود که شفافیت، عدالت و پاسخگویی، از مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری خدمت‌گزار در آموزش عالی هستند. این نتایج با مطالعاتی که اخلاق‌مداری را یکی از ارکان اصلی رهبری خدمت‌گزار می‌دانند، همسو است (Van Dierendonck & Patterson, 2015). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رفتار اخلاقی رهبران می‌تواند به افزایش اعتماد سازمانی و کاهش تعارضات منجر شود (Mousavi Mir Karbalai, 2015). در این پژوهش نیز مشخص شد که این بعد از رهبری، نقش مهمی در تقویت شایستگی‌های نگرشی و ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد دارد.

در خصوص «جامعه‌یادگیرنده»، یافته‌ها نشان داد که اشتراک دانش، کار تیمی و یادگیری سازمانی، از مهم‌ترین عوامل توسعه شایستگی‌های کارکنان هستند. این نتایج با مطالعاتی که بر نقش فرهنگ یادگیری در بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارند، همسو است (Bush, 2020). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری خدمت‌گزار می‌تواند به ایجاد محیط‌های یادگیرنده و تسهیل تبادل دانش کمک کند (Kyambade et al., 2024). در این پژوهش نیز مشخص شد که چنین محیطی به توسعه شایستگی‌های دانشی و تعاملی کارکنان منجر می‌شود.

در بعد «آگاهی و همدلی»، یافته‌ها نشان داد که درک عاطفی و توجه به دیدگاه کارکنان، از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران خدمت‌گزار است. این نتایج با مطالعاتی که همدلی را یکی از ویژگی‌های کلیدی رهبری اثربخش می‌دانند، همسو است (Sendjaya et al., 2008). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که همدلی می‌تواند به بهبود روابط بین‌فردی و افزایش رضایت شغلی منجر شود (Agusta & Azmy, 2023). در این پژوهش نیز مشخص شد که این بعد از رهبری، نقش مهمی در تقویت شایستگی‌های تعاملی و اجتماعی کارکنان دارد.

در نهایت، در بعد «حمایت انگیزشی و ترویج فرهنگ یادگیری»، یافته‌ها نشان داد که ایجاد اهداف انگیزاننده و حمایت از تلاش کارکنان، می‌تواند به افزایش انگیزش و توسعه شایستگی‌ها منجر شود. این نتایج با مطالعاتی که بر نقش رهبری در ایجاد انگیزش درونی تأکید دارند، همسو است (Northouse, 2025). همچنین، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که رهبری اثربخش می‌تواند از طریق ایجاد فرهنگ یادگیری، به بهبود شایستگی‌های کارکنان کمک کند (Norman et al., 2025). در این پژوهش نیز مشخص شد که این بعد از رهبری، نقش مهمی در توسعه شایستگی‌های نگرشی و دانشی دارد.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری خدمت‌گزار از طریق ایجاد یک محیط سازمانی حمایتی، اخلاق‌مدار و یادگیرنده، می‌تواند به‌طور معناداری به توسعه شایستگی‌های کارکنان در آموزش عالی کمک کند. این یافته‌ها با مطالعات پیشین که بر نقش رهبری در بهبود عملکرد و توسعه منابع انسانی تأکید دارند، همسو است (Rahimian et al., 2018; Tahmasebi et al., 2017). همچنین، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تلفیق ابعاد مختلف رهبری خدمت‌گزار می‌تواند به ایجاد یک مدل جامع برای توسعه شایستگی‌ها در آموزش عالی منجر شود. در نهایت، این پژوهش با ارائه یک مدل

بومی، به غنای ادبیات رهبری در آموزش عالی کمک کرده و زمینه را برای پژوهش‌های آینده فراهم می‌سازد (Bahmei & Enayati, 2022; Sahrudin, 2025; Verlinden, 2025).

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که در تفسیر نتایج باید مورد توجه قرار گیرد. نخست، استفاده از رویکرد کیفی و حجم نمونه محدود، تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر بافت‌های آموزشی با احتیاط مواجه می‌سازد. دوم، داده‌ها بر اساس ادراک و تجربه مشارکت‌کنندگان گردآوری شده‌اند که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی قرار گرفته باشند. سوم، تمرکز پژوهش بر یک منطقه جغرافیایی خاص، امکان بررسی تفاوت‌های فرهنگی و سازمانی در سایر مناطق را محدود کرده است.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از روش‌های کمی و طرح‌های آمیخته، به آزمون تجربی مدل پیشنهادی در نمونه‌های بزرگ‌تر بپردازند. همچنین، بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری دیگر و فناوری‌های نوین می‌تواند به درک عمیق‌تر روابط میان رهبری خدمت‌گزار و شایستگی‌ها کمک کند. علاوه بر این، انجام مطالعات تطبیقی در بافت‌های فرهنگی مختلف می‌تواند به توسعه مدل‌های بومی و قابل تعمیم کمک نماید.

مدیران و سیاست‌گذاران آموزش عالی می‌توانند با بهره‌گیری از نتایج این پژوهش، برنامه‌های توسعه رهبری مبتنی بر رویکرد خدمت‌گزار را طراحی و اجرا کنند. همچنین، توجه به توسعه شایستگی‌های کارکنان از طریق ایجاد محیط‌های یادگیرنده، حمایت از آموزش مستمر و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت، می‌تواند به بهبود عملکرد دانشگاه‌ها کمک کند. در نهایت، تأکید بر ابعاد اخلاقی و انسانی رهبری می‌تواند به ایجاد سازمان‌هایی پایدار، اثربخش و مبتنی بر اعتماد منجر شود.

موازین اخلاقی

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

تشکر و قدردانی

از تمام افرادی که امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

مشارکت نویسندگان

یوسف نامور (Y.N) و سید محمدحسین جعفری (S.M.H.J) طراحی کلی پژوهش را بر عهده داشتند.

مسعود امامی‌نژاد (M.E) در فرایند جذب مشارکت‌کنندگان و گردآوری داده‌ها مشارکت داشت.

اعظم راستگو (A.R) تحلیل داده‌ها را انجام داد.

تمامی نویسندگان نسخه نهایی مقاله را مطالعه و تأیید کردند.

تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

Reference

- Agusta, N., & Azmy, A. (2023). Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(12), 350-360. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i12.5320>
- Bahmei, S., & Enayati, T. (2022). Challenges Facing Higher Education in Improving the Quality of Educational Services: A Study with a Phenomenological Approach. *Biannual Journal of Education Experiences*, 1(1), 1-13.

- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*.
- Graham, M. E., & Tarbell, L. M. (2006). The Importance of the Employee Perspective in the Competency Development of Human Resource Professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 337-355. <https://doi.org/10.1002/hrm.20116>
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Kharrazi, S., Mir Kamali, S., & Torki, A. (2013). Organizational Servant Leadership and Employees' Job Satisfaction. *Perspective of Public Management*(14), 11-18.
- Kyambade, M., Nkurunziza, G., Sewante, L., Namatovu, A., & Tushabe, M. (2024). Servant Leadership and Healthy Work Relationships in University Context: A Moderated Mediation Analysis of Psychological Safety and Socially Responsible Leadership. *Cogent Education*, 11(1), 2418802. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2418802>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Mense, E. G., Lemoine, P. A., Garretson, C. J., & Richardson, M. D. (2018). The Development of Global Higher Education in a World of Transformation. *Journal of Education and Development*, 2(3), 47-60. <https://doi.org/10.20849/jed.v2i3.529>
- Mousavi Mir Karbalai, S. E. (2015). *The Effect of Servant Leadership Style on the Performance of Social Security Central Headquarters Staff Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management and Accounting*. Tehran.
- Naimati, R., Azad, P., & Mousavi, S. (2025). Development of Core Competency Model for Enhancing the Managerial Training System in the National Oil Products Distribution Company of Iran. *Quarterly Journal of Organizational Education and Leadership Development*, 10(1), 37-60. <https://elmnet.ir/doc/10871371-84222>
- Norman, E., Masruri, A., Wahid, J., & Hasbian, Y. (2025). Managing Teacher Competence Improvement through Leadership, Professional Development, and Digital Innovation: A Systematic Literature Review. *Journal of Educational Management Research*, 4(6), 2135-2170. <http://serambi.org/index.php/jemr/article/view/1237>
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Rafique, T. (2024). Enhancing Organizational Performance Through Competency-Based Human Resource Management: A Novel Approach to Performance Evaluation. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(8), 284-290. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i8.7250>
- Rahimian, H., Abbaspour, A., & Taheri, M. (2018). *Designing and Validating a Servant Leadership Model for Farhangian University with a Grounded Theory Approach*.
- Sahrudin, S. (2025). Implementation of Islamic Leadership Values by School Principals in Enhancing Teacher Competence in Public Junior High Schools in Indramayu. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 7(1), 140-161. <https://doi.org/10.47453/eduprof.v7i1.348>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Tahmasebi, R., Abbasi, D., Fatahi, M., & Yousefi Amiri, M. (2017). Studying the Organizational Effect of Servant Leadership on Job Behavior: Case of Faculty Members and Employees of University of Zanjan. *Organizational Culture Management*, 15(1), 165-186.
- Trivellas, P., Ipsilantis, P., Papadopoulos, I., & Kantas, D. (2012). Challenges for Quality Management in Higher Education: Investigating Institutional Leadership, Culture and Performance. In *Quality Assurance and Management* (pp. 103-129). <https://doi.org/10.5772/33776>
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119-131. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z>
- Verlinden, N. (2025). 18 Key Leadership Competencies for 2025 Success.