

## مطالعه رفتارهای خدمت‌گزاران مدیران بانک ملی بر مبنای یک مدل رهبری خدمت‌گزار

(مطالعه موردی: مدیران بانک ملی شهرستان کرمان)

صدیقه خورشید\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۰/۲۶

### چکیده

این مطالعه در نظر دارد رفتارهای رهبری خدمت‌گزاران مدیران را بر حسب یک مدل رهبری خدمت‌گزار در جایگاه سازمانی بانک ملی به عنوان نمادی از سازمان‌های مالی و اعتباری بررسی کند. این پژوهش به شیوه توصیفی-همبستگی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش از پرسنل بانک ملی شهرستان کرمان تشکیل شده است که ۴۵۵ نفر از مدیران، معاونین و کارکنان به عنوان نمونه آماری در پژوهش مشارکت داشتند. داده‌های پژوهش بوسیله پرسشنامه جمع‌آوری شد و بوسیله آزمون‌های آماری توصیفی، ضریب همبستگی، و مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل گردید. مهمترین یافته‌های این پژوهش نشان داد که خردمندی مدیران به طریقه مستقیم بر روی گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری، و بازنمایی اقتاعی و ترغیبی، و نیز به طریقه غیرمستقیم بر روی التیام بخشی عاطفی و مباشرت و پیشکاری سازمانی مدیران تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بعلاوه، گرایش ارزشی مدیران به ایثارگری و فداکاری بر روی به طریقه مستقیم بر روی التیام بخشی عاطفی و بازنمایی اقتاعی و ترغیبی آنها، و نیز به طریقه غیرمستقیم بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بعلاوه، بازنمایی اقتاعی و ترغیبی، و التیام بخشی عاطفی مدیران بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

**کلید واژه‌ها:** رهبری خدمت‌گزار؛ پیشکاری سازمانی؛ التیام بخشی عاطفی؛ بازنمایی اقتاعی؛ سازمان‌های مالی و اعتباری

\*عضو هیات علمی گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان

## ۱. مقدمه

موسسات مالی و اعتباری برای تحقق مأموریت خویش و کسب موفقیت از جهت جذب سپرده‌های مردم از یک سو، و تامین منابع مالی سرمایه گذاران بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جامعه، و نیز مشارکت در بهسازی جامعه بایستی بتوانند به مشتریان خود خدمت کنند و نیازها و انتظارات آنها را با بهترین شیوه تامین کنند، و از این طریق ضمن تولید ارزش برتر برای مشتریان خود، مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. لذا مزیت رقابتی از طریق پی‌یدار می‌گردد که سازمان‌ها هدایت و رهبری می‌شوند (تاباس سی و ابوبیکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۲۴۷)، و رهبران باید قادر باشند نیازهای کارکنان خود را شناسایی و تامین کنند (کیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۱۸). در واقع ماهیت به شدت رقابتی صنعت خدمات، و نیز اهمیت همکاری و تشریک مساعی، یادگیری و روابط مشتری در این صنعت نیازمند تخصیص وقت و کوشش بیشتری برای فعالیت‌های رهبری است (دوگلاس، فریدن دال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۳۹۵؛ گوپتا، ماک دانیل و هرث<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۳۹۱؛ مونتس، مورینو، مورالس، ۲۰۰۵: ۱۱۶۳؛ پولیتیس، ۲۰۰۳: ۱۸۵)<sup>۵</sup>.

همچنین محققان اهمیت رهبری را در درون سازمان‌ها تشخیص دادند و ذکر می‌کنند که رهبری یکی از مهمترین متغیرهای تاثیرگذار بر روی بعد نگرشی زندگی سازمانی و در نتیجه رضایت شغلی و تعهد کارکنان به سازمان است (جاسکیت، ۲۰۰۳: ۲۹)<sup>۶</sup>، و از این رو، کیفیت رهبری می‌تواند اثرات زیان بخش و مضر، منفی و مخرب، یا اثرات مفید و سودمند، مثبت و سازنده و مولد بر روی فرهنگ کار و بر روی زندگی افراد داشته باشد (کوادی و کینت<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰: ۱۱۶). در این راستا، اسمیث و روتینگ لیانو به استناد دادگاه لوپ دریافت که وقتی افراد با عملکرد بالا سازمان‌ها را ترک می‌کنند، این ترک خدمات‌ها به علت وجود آشفتگی و

۱. Tabassi & Baker

۲. Keith

۳. Douglas & Fredendall

۴. Gupta, McDaniel & Herath

۵. Montes, Moreno, Morales & Politis

۶. Jaskyte

اختلال در روابط این افراد با سرپرست مستقیم شان بوده است (اسمیث و روتینگ لاینو، ۲۰۰۳:۱۰)<sup>۱</sup> که نشان دهنده نفوذ رهبران بر روی زندگانی ما، و تاثیرگذاری مستقیم آنها بر روی کیفیت تجربه کاری ما است.

از آنجا که افراد ارزشمندترین دارایی یک سازمان به شمار می‌روند و هنوز آنها باید به طریقه‌ای هدایت شوند که تحویل بیشترین و بهترین چیزی که سازمان تولید می‌کند، را ممکن سازند یا داشتن بهترین کیفیت خدماتی که سازمان فراهم می‌کند، را ممکن سازند؛ محققان رهبری به خوبی بر اهمیت یک رهبر القاکننده یک مدل رهبری درست و صحیح که به سازمان امکان می‌دهد به نتایج مطلوب و دلخواه دست یابد، تاکید فزاینده نموده‌اند، و ذکر کرده‌اند که یک شرط لازم برای بقای سازمان‌های امروز این است که رهبران باید از اصولی که تحت آن اصول عمل می‌کنند، آگاه باشند (بلانچارد و هوگیس، ۲۰۰۳: ۷۰)<sup>۲</sup>. اگرچه تا قبل از دهه ۱۹۵۰، سبک رهبری فرمان و کنترل با تاکید بر روی مشخصات رهبری- قابلیت، موفقیت و پیشرفت، مسئولیت، مشارکت و مرتبه و منزلت غالب و حاکم بود، و رهبران را به هدایت کردن و جهت دادن، کنترل، و اعمال نفوذ و تاثیرگذاری بر روی زیردستان در کوششی برای تامین اهداف سازمانی فرا می‌خواند. اما با تحول و دگرگونی سریع اقتصاد جهانی از مبنایی صنعتی/تولیدی به مبنای بعد از صنعتی شدن و اطلاعات، بازاندیشی و بازنگری مدل‌ها رهبری، و متعاقباً توسعه رهبری در حال انجام است. این بازنگری به سمت مدل‌ها و سبک‌های رهبری در حال انجام است که بر روی توانش انسان تمرکز می‌کنند همچنانکه بر روی کنترل و هماهنگی کوشش‌ها تمرکز می‌کردند. این رویکردها فرض می‌کنند که انسان انگیزش ذاتی برای مسئولیت‌پذیری دارد و وظیفه رهبری، آرایش ساختار سازمانی برای تسهیل بهترین توانش‌های انسان‌ها است و بر روی توازن وظیفه و افراد تاکید دارد (لنونا، ۲۰۰۳: ۴ و ۷)<sup>۳</sup>. مدل‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمت‌گزار از این رویکرد توانش انسان گرایانه پدیدار شده‌اند و رهبری به عنوان یک تبادل اجتماعی دیده شده است.

۱. Coady & Kent

۲. Smith & Rutigliano

۳. Blanchard & Hodges

۴. Leonard

مدل رهبری خدمت‌گزار چارچوبی بیان می‌کند که ابعاد عاطفی، رابطه‌ای و اخلاقی رهبری را به طریقه مفیدی بیان می‌کند. این مدل رهبری درباره فاصله گرفتن خود فرد از کاربرد قدرت، نفوذ و پست و مقام برای خدمت کردن به خود و آزار رساندن به دیگران است. این دسته رهبران افراد را مقدم بر خود می‌دانند، و رشد را بر حسب فرد تعریف می‌کنند. گرین لیف با متمایز کردن رهبران که خدمت‌گزاری پیش از دیگران از رهبران که رهبری پیش از دیگران را بر می‌گزینند، اظهار می‌دارد که رهبرانی که خدمت کردن پیش از دیگران مورد توجه قرار می‌دهند، خدمت کردن به دیگران را به عنوان یک هدف به تنهایی می‌بینند. آنها به دارایی‌های مادی علاقمند نیستند و بسیاری افراد، آنها را به عنوان افراد متواضع و خاضع توصیف و تشریح می‌کنند. درحالی‌که رهبران که رهبر پیش از دیگران هستند، بر روی وجوه مادی زندگی، بر روی شهرت و آوازه، بر روی سائقه قدرت و دارایی‌های مادی تمرکز دارند. خدمت کردن به دیگران فقط یک وسیله برای کسب یک مقام یا ثروت است. بنابراین با ساده‌ترین کلمات یک رهبر خدمت‌گزار رهبری است که بر روی خدمت کردن به دیگران تمرکز دارد (زاکهارسکی، ۲۰۰۸: ۵۰).

در تحقیقات پیشین نشان داده شده است که رشد و پیشرفت در سازمان‌های خدماتی و نشان دادن روابط بین رضایت و انگیزش کارکنان، رضایت مشتری و عملکرد مالی این سازمان‌ها مستلزم توجه بیشتر به مفهوم خدمت‌گزاری و رهبری خدمت‌گزار است (ملکهار و بوسکو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۳). در واقع، تبلور توأمان دو خصیصه "خدمت‌گزاری" و "رهبری" در درون یک شخص می‌تواند بهره‌وری را در موقعیت‌های دنیای واقعی متاثر سازد، که به نوبت می‌تواند یک تسهیل‌گر برای پیروان در دستیابی به چشم‌اندازی مشترک باشد (گرین لیف<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷: ۷۰). بعلاوه، پژوهش‌های پیشین

۱. Melchar & Bosco
۲. GreenLeaf
۳. Parolini
۴. Russell & Stone
۵. Ehrhart
۶. Irving & Longbotham

نشان داده‌اند سازمان‌هایی که فرهنگ شاداب و با نشاط خدمت‌گزاری ایجاد می‌کنند، می‌توانند مهارت‌های نیروی کار و رهبری خودشان را به حداکثر برسانند (پارولینی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۴). در واقع این سازمان‌ها می‌توانند آزادی بیشتری برای کارکنان خود به منظور کاربست توانایی‌های خودشان فراهم کنند (روس سل و استون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۱۴۷)، و با ترویج فرهنگ خدمت‌گزاری، پیروان امروز را به رهبران خدمت‌گزار آینده تبدیل کنند (اگره‌هارت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۶۱؛ ایروینگ و لونگ بوتهام<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷: ۸۰۸). از این رو، این پژوهش در نظر دارد که سبک و رفتارهای رهبری خدمت‌گزار مدیران بانک ملی را بر اساس مدلی از رهبری خدمت‌گزار که در تحقیقات پیشین کاربرد فراوان تری داشته است، بررسی و مطالعه کند. یافته‌های این پژوهش علاوه بر دانش افزایی به متون رهبری، و رهبری خدمت‌گزار می‌تواند استنباطات مهمی برای مدیران بانک ملی از جهت آموزش، ترویج، و توسعه رهبری خدمت‌گزار و در نتیجه نهادینه سازی روحیه و فرهنگ خدمت‌گزار در میان مدیران سطوح مختلف سازمان و زیردستان و پیروان شان به عنوان رهبران خدمت‌گزار آینده داشته باشد.

## ۲. بررسی متون تحقیق

### ۲-۱. مفهوم نظری رهبری خدمت‌گزار

خدمت‌گزاران به دیگران موضوعی است که از قدمت بیشتری نسبت به مفهوم سازی جدید رهبری خدمت‌گزار برخوردار است اما تقابل رسمی رهبری و خدمت در درون یک سازه در عصر جدید به گریز لیف نسبت داده شده است (هایدان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۵). گریز لیف، در دهه ۱۹۷۰، رهبری خدمت‌گزار را به عنوان یک مدل خدمت‌گزار که یک سبک رهبری است، توصیف کرده است. وی بیان می‌کند که رهبری خدمت‌گزار "با میل طبیعی برای خدمت‌گزار" شروع می‌شود. از منظر وی، رهبری خدمت‌گزار درباره خدمت‌گزاران به اجتماعات و جوامع و خدمت‌گزاران به افراد به منظور ایجاد تأثیری مثبت بر روی زندگی و حیات دیگران است. آن درباره مقدم شمردن نیازهای افراد دیگر قبل از نیاز خود و داشتن یک سبک رهبری است که حصول اهداف را

۱. Hayden

۲. Graham

تسهیل می‌کند (گرین لیف، ۱۹۹۷: ۲۴). گراهام در توصیف رهبری خدمت‌گزار بیان می‌کند که رهبری خدمت‌گزار، توسعه مهارت و توسعه فکری پیروان را تشویق می‌کند و ظرفیت استدلال اخلاقی و معنوی را بهبود و ارتقاء می‌دهد همچنانکه پیروان، عاملان اخلاقی خودگردان و مستقل می‌شوند. درمحل کار، رهبران خدمت‌گزار نسبت به نیازها و خواسته‌های ذینفعان سازمان حساس هستند، خودشان را پاسخگو حفظ می‌کنند، و توسعه اخلاقی و معنوی و فکری افرادی که در پیرامون آنها هستند، تشویق می‌کنند (گراهام<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱: ۱۰۵). پات ترسون در تشریح رهبری خدمت‌گزار بیان می‌کند که رهبران خدمت‌گزار آنهایی هستند که با تمرکز بر روی پیروان خدمت می‌کنند، بنابراین دغدغه و مساله اصلی آنها پیروان هستند و مسائل سازمان مسائل پیرامونی و جانبی می‌باشند. رهبری خدمت‌گزار مزیت و حسنی است که همانند سایر کیفیات خوب اخلاقی در شخصی یا کیفیت‌های خوب و نیک عمومی خوبی و یا تعالی اخلاقی تعریف می‌شود (پات ترسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۲). روس سل و استون بیان می‌کنند که رهبر خدمت‌گزار نسبت به کارکنان موضع خدمت‌گزاری اتخاذ می‌کند و تامین نیازهای دیگران را هدف قرار می‌دهد (روس سل و استون، ۲۰۰۲: ۷۹)، و به عمل کردن به نفع بهترین منافع سازمان و تمرکز بر روی اهداف آن پیروان، نه اهداف سازمان اعتماد می‌کنند (استون، روس سل، و پات ترسون، ۲۰۰۴: ۳۵۸). به همین ترتیب، پیگ و ونگ ضمن دفاع از مزایا و منافع رهبری خدمت‌گزار، رهبر خدمت‌گزار را به عنوان رهبری تعریف کردند که هدف نخستین او برای هدایت کردن و رهبری کردن، خدمت کردن به دیگران بوسیله سرمایه‌گذاری کردن در توسعه، رفاه، خیر، سلامت و حیات خوب آنها به منظور انجام وظایف و تحقق اهدافی برای خیر و خوبی و مصلحت عمومی است. آنها بیان می‌کنند که رهبری خدمت‌گزار، ایده‌آل‌های توانمندسازی، کیفیت جامع، تیم‌سازی، و مدیریت مشارکتی و اخلاق خدمت را در درون یک فلسفه رهبری تلفیق می‌کند (پیگ و وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰:

۱. Patterson
۲. Page & Wong
۳. Rude
۴. Nwogu
۵. Sendjaya & Sarros

۲۴-۲۵). رود، رهبری خدمت‌گزار را به عنوان اجتناب خود رهبری از کاربرد قدرت، نفوذ و مقام و پست برای خدمت کردن به خودش و در عوض جذب شدن به سمت موضعی تعریف می‌کند که از این ابزارها برای توانمند کردن، قادر کردن و تشویق کردن آنهاست که در درون دایره نفوذ قرار دارند، استفاده می‌کند (رود<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۵-۶؛ ان و گو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۲). بعلاوه، سندجایا و ساروس نتیجه گرفتند که رهبران خدمتگزار اعتقاد قاطع و عقیده راسخ، و قابلیت و قدرت روحی قوی بوسیله پذیرش نه فقط نقش یک خدمتگزار، بلکه بوسیله پذیرش ماهیت خدمت‌گزار نشانی می‌دهند (سندجایا و ساروس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲: ۶۲-۶۳).

در مجموع این تعاریف نشان می‌دهند که مفهوم رهبری خدمت‌گزار بر خدمت‌فزاينده به ديگران، رویکردی کل‌نگرانه به کار، ترفیع و ترویج یک حس جامعه‌ای و تسهیم قدرت در تصمیم‌گیری تاکید می‌کند و از طریق درگیر کردن پیروان در فعالیت‌های روزانه می‌تواند بطور چشم‌گیری توانایی سازمان را برای اثربخش بودن متاثر سازد (مرکز گرین لیف، ۱۹۹۱: ۱؛ ۱۹۹۷: ۴). در واقع، رهبری خدمت‌گزار، هر فردی را به ایجاد توازن بین هدایت کردن و خدمت کردن در درون زندگی خود تشویق می‌کند. بعلاوه، این مدل رهبری به افرادی که در مواضع رهبری قرار دارند متذکر می‌شود که مسئولیت اولیه آنها خدمت کردن به دیگران است، و افرادی که در مواضع پیروی قرار دارند، را تشویق می‌کند که فرصت‌های موقعیتی برای فراهم کردن رهبری جستجو کنند. نتیجه نهایی این حرکت رفت و برگشت بین هدایت کردن و تبعیت کردن، بهبود بخشیدن و بهتر کردن زندگی افراد، و افزایش مسئولیت‌های بسیاری از نهادهای انسانی است. از همه مهمتر، رهبر- خدمت‌گزار حقیقی فردا، متفکر و اندیشمندی است که با شور و شوق و عشق و دل‌بستگی عمل می‌کند. رهبران خدمت‌گزار برای عشق ورزیدن و توجه کردن از روی شور و هیجان شهامت دارند اما آنها همچنین منعطف، تاثیر پذیر و نرم، بادوام و ماندنی، پایدار و ماندگار، کیفیت بالا، دشوار برای تغییر کردن و تغییر جهت دادن هستند. در واقع، شخصیت‌های واقع بین، با اراده و مصمم، ظرفیت و قابلیت بی پایان و بی کران برای رشد و تغییر دارند (بات تن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۴۰).

۱. Batten

۲. Nelson

## ۲-۲. مدل‌های رهبری خدمت‌گزار

با توسعه مفهوم رهبری خدمت‌گزار، محققان به توسعه عملیاتی و سنجش این سبک رهبری در جایگاه‌های سازمانی علاقمند شدند، که متعاقباً به توسعه مدل‌های مختلف رهبری خدمت‌گزار منجر شده است. این مدل‌ها، "چگونگی" نه "چیستی" رهبری خدمت‌گزار را از طریق توصیف رفتارهای رهبران خدمت‌گزار برای عملکردهای سازمانی تشریح کرده‌اند (پات ترسون، ۲۰۰۳: ۷؛ نلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۹۴۴؛ اسمیث<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۷۵). بات تن، فهرستی از مشخصات و ویژگی‌های رهبران خدمت‌گزار را آماده کرده است. فهرست او شامل هدف‌گرایی، شناخت چگونه یک زندگی هدفمند و معنی‌دار بر اساس "اعتقاد و ایمان"، امید، عشق، سپاس و حق‌شناسی هدایت شود، انسجام و یکپارچگی، درستی و صداقت، کار تیمی، غنی‌سازی زندگی دیگران، فهمیدن و احترام گذاشتن به دیگران، لطف و محبت داشتن، گذشت و عفو داشتن نسبت به دیگران، واقع‌بینی و مصمم و با اراده است. وی بر اهمیت عفو و گذشت و هدایت کردن با شور و شوق و عشق و دلبستگی تأکید می‌کند. هر چه بیشتر خدمت کنیم و دیگران را پرورش دهیم، زندگی ما بهتر می‌شود. سه تا از مهم‌ترین، و سرنوشت‌سازترین عناصر درگیر در خدمت کردن پرشور و پر حرارت عبارتند از: توجه کردن، به اشتراک گذاشتن و بخشش و عفو کردن. اما شور و شوق و عشق و دلبستگی چیزی قدرتمند است و باید توسط رهبران مهم و بنیادی به طریقه‌ای نظام‌مند، متمرکز و به لحاظ ذهنی انعطاف‌ناپذیر بکاربرده شود (بات تن، ۱۹۹۸: ۳۹-۴۰). استون کووی، احساس افراد را بر روی رهبری خدمت‌گزار با ذکر هشت مشخصه در باره افرادی که رهبران اخلاق‌مدار هستند، بدین شرح بیان می‌کند: (۱) پیوسته و مستمر یاد می‌گیرند، (۲) خدمت‌گرا هستند، (۳) انرژی مثبت ساطع می‌کنند، (۴) به افراد دیگر اعتقاد دارند، (۵) زندگی‌های متوازن و متعادل هدایت می‌کنند، (۶) زندگی را به عنوان یک ماجرا می‌بینند، (۷) هم‌افزا هستند، (۸) برای خودنوشوندگی تمرین می‌کنند (کووی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱: ۳). اسپیرس، مدیر اجرایی ارشد مرکز گرین لیف

۳. Smith

۱. Covey



با مطالعه نوشته‌های گرین لیف بر روی رهبری خدمت‌گزار، ده مشخصه برای رهبری خدمت‌گزار به شرح ذیل توسعه داده است: (۱) گوش دادن، (۲) همدلی و احساس یگانگی کردن، (۳) التیام بخشی، (۴) آگاهی و توجه، (۵) قانع‌سازی، (۶) مفهوم‌سازی و تصویرسازی، (۷) آینده‌نگری و دور اندیشی، (۸) مباشرت و پیشکاری، (۹) تعهد به رشد افراد، (۱۰) جامعه‌سازی (اسپرس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۳۰). گراهام، رهبری خدمت‌گزار را با دو سازه الهام بخش و اخلاقی می‌سنجد (گراهام، ۱۹۹۱: ۱۱۲). بوچن، برای سنجش رهبری خدمت‌گزار به سه سازه هویت شخصی و یگانگی با خود، قابلیت و توانایی برای تقابل و دوسویگی توجه کرد (بوچم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۱۲۸). فارلینگ، استون، و وینستون، یک مدل سلسله‌مراتبی برای رهبری خدمت‌گزار توسعه دادند که رهبری خدمت‌گزار را به عنوان یک فرآیند چرخه‌ای و سیکلی تشریح و توصیف کردند که مشتمل بر مولفه‌های رفتاری یعنی چشم‌انداز و خدمت، و رابطه‌ای و ارتباطی یعنی قابلیت قبول و پذیرفتاری (صداقت)، و نفوذ و اعتماد و خدمت است (فارلینگ، استون، و وینستون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱: ۵۵). ان وگو، و روس سل و استون، مدل اسپرس را اصلاح و بهبود بخشیدند، و یک مدل نه مشخصه‌ای مشتمل بر ویژگی‌های ذیل طرح کردند: (۱) چشم‌انداز، (۲) صداقت و دستکاری، (۳) انسجام و یکپارچگی اصالت، (۴) اعتماد، (۵) خدمت، (۶) مدل‌سازی، (۷) پیشکاری، (۸) درک و فهم دیگران، (۹) توانمندسازی و تفویض. آنها همچنین چند ویژگی دیگر را اضافه کردند: (۱) ارتباطات، (۲) قابلیت قبول، و پذیرفتاری، (۳) شایستگی، (۴) پیشکاری، (۵) دید و وضوح، (۶) نفوذ، (۷) قانع‌سازی، (۸) گوش دادن، (۹) تشویق، (۱۰) آموزش دادن (ان وگو، ۲۰۰۴: ۲-۳؛ روس سل و استون، ۲۰۰۲: ۱۴۹). پیگ و ونگ، یک تصویر مفهومی از رهبری تحت نام دوایر توسعه و گسترش رهبری خدمت‌گزار فراهم کرده‌اند. آنها طرح می‌کنند که در مرکز این تصویر، شخصیت، خلق و خوی و قلب یک خدمت‌گزار قرار دارد و از آن همانند چشم‌گاو نر دوایری بیرون می‌آید که شامل روابط (تهذیب کردن

۲. Spears

۳. Buchen

۱. Farling, Ston & Winston

۲. Dennis & Winston

دیگران)، و وظایف رهبری (انجام کار یک رهبر)، فرآیند رهبری (بهبود فرآیندهای سازمانی) و مدل‌های نقش رهبری (تاثیرگذاری بر جامعه و فرهنگ) است. بعلاوه، برای رهبری خدمت‌گزار، دوازده بعد طرح کردند که در چهار مشخصه اصلی تحت عناوین: ۱) منش و اخلاق‌گرا بودن) مشتمل بر انسجام و یکپارچگی و درستی و صداقت، تواضع و فروتنی و افتادگی، خدمت‌گزاری، ۲) مردم‌گرا بودن (مشتمل بر توجه به دیگران، توانمندسازی دیگران، توسعه دیگران)، ۳) وظیفه‌گرایی (مشتمل بر خیال‌پروری و بصیرت‌بخشی (دوراندیشی)، هدف‌گزار، هدایت‌کردن)، ۴) فرآیند‌گرایی (مدل‌سازی، تیم‌سازی، تصمیم‌گیری مشترک) طبقه‌بندی شده است (پیگ و ونگ، ۲۰۰۰: ۲۲-۲۵). دن نیس و وینستون، یک تحلیل عامل تأییدی از داده نیمرخ رهبری خدمت‌گزار انجام دادند و سه بعد توانمندسازی، خدمت، و چشم‌انداز را گزارش دادند (دن نیس و وینستون، ۲۰۰۳: ۶۰۵). استفاده از مدل ارزیابی رهبری سازمانی بر اساس یک بررسی و مطالعه متون و عقاید خبرگان از مشخصه‌ها و ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار در یک سطح سازمانی دریافت که رهبران خدمت‌گزار به افراد ارزش می‌دهند (ارزش دادن به افراد)، آنها را توسعه می‌دهند (توسعه افراد)، جامعه‌سازی می‌کنند (جامعه‌سازی)، صحت و درستی و اصالت به نمایش می‌گذارند (نمایش صحت و اصالت)، رهبری را در دسترس دیگران قرار می‌دهند (فراهم کردن رهبری) و آن را تسهیم می‌کنند (رهبری مشترک). از منظر وی، این شش عنصر چارچوبی توصیفی برای تعریف رهبری خدمت‌گزار فراهم می‌کند (لاب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۱۶). روس سل، برای مطالعه رهبری خدمت‌گزار در سازمان، مدلی مشتمل بر ابعاد چشم‌انداز، قابلیت اعتماد و پذیرفتاری (صداقت و اعتبار)، اعتماد، خدمت، مدل‌سازی، پیشگام بودن، درک و فهم دیگران، توانمندسازی توسعه‌دهندگان (روس سل، ۲۰۰۱: ۷۹). پات ترسون با ارائه مدلی به فهم نظری جاری از رهبری خدمت‌گزار کمک کرده است، و ادعا می‌کند که رهبری خدمت‌گزار دربرگیرنده فضیلت‌های عشق ورزیدن، تواضع و فروتنی، ایثارگری و فداکاری و نوع دوستی، چشم‌انداز، اعتماد، توانمندسازی و خدمت‌کردن است (پات ترسون، ۲۰۰۳: ۲۰). وینستون، مدل پات ترسون

۱. Laub

۲. Dennis & Bocarnea

را بوسیله طرح واکنش پیروان به رهبری که خدمت می‌کند، بدین شرح بسط داده است: "پیروان حیرت زده از نتایج عشق ورزیدن و دوست داشتن به رهبری متعهدتر می‌شوند، و نیز خودکارآمدی خود را سبب می‌شوند. سطوح بالاتر تعهد و خودکارآمدی به سطوح بالاتر انگیزش ذاتی منتج می‌شود که به سطح بالاتر ایثارگری و فداکاری نسبت به رهبر، و میل و رغبت رهبر برای دیدن سازمانی که خوب و بر وفق مراد کار می‌کند، منجر می‌شود. این به سطوح بالاتر خدمت به رهبر منجر می‌گردد. این دایره رهبر- پیرو به ماریچی فرآینده گرایش دارد و بوسیله یک عامل بلوغ تعدیل می‌شود (وینستون، ۲۰۰۳: ۶). همچنین، دین نیس و بوکارنیا، ابزار ارزیابی رهبری خدمت‌گزار را با استفاده از کار نخستین پاترسون توسعه دادند (دین نیس و بوکارنیا، ۲۰۰۵: ۴۵۶). اهرهات، یک مدل تک بعدی توسعه دادند که ۷ مقیاس فرعی به شرح ذیل داشت: شکل دادن روابط با زیردستان، توانمند سازی زیردستان، کمک کردن به رشد و پیشرفت و موفقیت زیردستان، رفتار کردن به لحاظ اخلاقی، داشتن مهارت‌های مفهومی و ادراکی، مقدم شمردن زیردستان، ایجاد ارزش برای آنهایی که برون سازمان هستند (اهرهات، ۲۰۰۴: ۷۰).

باربوتو و ویلر<sup>۱</sup> بر اساس کارگریف لیف، پرسشنامه رهبری خدمت‌گزار را توسعه دادند که رهبری خدمت‌گزار را برای تحقیق تجربی عملیاتی می‌کرد. آنها در ابتدا یازده مشخصه رهبران خدمت‌گزار که توسط اسپیرس (۲۰۰۲: ۳۰) طرح شده بود، در آن ابزار وارد کردند، و سپس گویه خودشان که آن را رسالت و تعهد (گرایش ارزشی به وفاداری و ایثارگری) نامیدند، به آن افزودند. آنها رسالت و تعهد را به عنوان میلی برای خدمت کردن و تمایل برای فدا کردن و قربانی کردن نفع شخصی برای خاطر نفع دیگران تعریف کردند (باربوتو و ویلر، ۲۰۰۶: ۳۰۰). ده ویژگی دیگر مورد سنجش آنها عبارتند از: گوش دادن، احساس یگانگی و همدلی، التیام بخشی، آگاهی و توجه، قانع سازی، تصور و مفهوم سازی، آینده نگری و دور اندیشی، پیشکاری و مباشرت، رشد و پیشرفت و جامعه سازی. بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی، آنها به پنج

۱. Barbuto & Wheeler

۲. Calling

۳. Sendjaya, Sarros & Santora

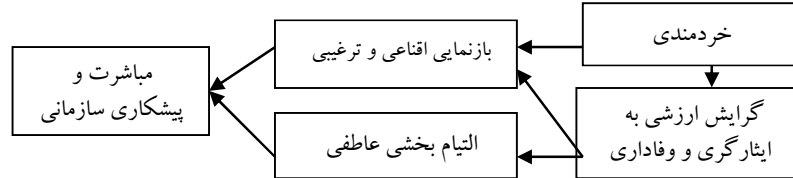
۴. Van Dierendonck & Nuijten Laub

مشخصه (عامل) برای رهبری خدمت گزار در سازمان رسیدند که شامل گرایش ارزشی به فداکاری و ایثارگری، التیام بخشی عاطفی، بازنمایی اقتناعی و ترغیبی و پیشکاری سازمانی می‌باشد (باربوتو و ویلیر، ۲۰۰۶: ۳۰۳). سندجایا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، و وان دیرندونسک و مویج تن (۲۰۱۰) در توسعه سنجه‌هایی برای رهبری خدمت گزار از باربوتو و ویلیر (۲۰۰۶) تبعیت کرده‌اند. سندجایا و همکاران، مقیاس رفتار رهبری خدمت گزار را با بکارگیری سنجه‌های رهبری خدمت گزار، بررسی‌های متون و مصاحبه‌های کیفی با ۱۵ خبره برای بدست آوردن روایی محتوا توسعه دادند. آنها شش بعد: زیردست داوطلب، خودمعتبر و اصیل، روابط قراردادی، اخلاقیات مسئول، معنویت متعالی، و نفوذ تحول آفرین (سندجایا، سارروس و سندتورا، ۲۰۰۸: ۴۰۸). وان دیرندونسک و مویج تن بر روی رهبری خدمت گزار پیمایشی اجرا کردند که از طریق تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی، هشت مشخصه برای رهبری خدمت گزار بدین شرح گزارش دادند. (۱) توانمندسازی، (۲) پاسخگویی، (۳) حمایت و پشتیبانی دائمی، (۴) تواضع و فروتنی، (۵) صحت و اصالت، (۶) شجاعت و شهامت، (۷) پذیرش متقابل شخصی، (۸) پیشکاری (وان دیرندونسک و نیوجتن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۲۵۴). رود با استفاده از سنجه SLP-۳۶۰، رفتارهای رهبری خدمت گزار را با ملاحظه ویژگی‌های مثبت رهبری خدمت گزار، یعنی توانمند سازی دیگران، خدمت کردن به دیگران، رهبری مشارکتی، رهبری دوراندیش و بصیر و رهبری الهام بخش و رهبری اصیل و موثق سنجیده است (رود، ۲۰۰۴: ۴۵). روس سل و استون با بررسی متون تحقیق، نه مشخصه کارکردی رهبری خدمت گزار یعنی چشم انداز، صداقت و راستگویی، انسجام و یکپارچگی، اعتماد، خدمت، مدل سازی، پیشگام بودن، قدردانی و سپاس گزاری از دیگران، و توانمند سازی، و یازده مشخصه "همراهی کردن یعنی ارتباطات، قابلیت قبول، شایستگی، پیشکاری و مباشرت سازمانی، دید و وضوح، نفوذ، قانع سازی، گوش دادن، تشویق، تعلیم و آموزش دادن، تفویض و واگذار کردن طرح کردند (روس سل و استون، ۲۰۰۲: ۱۵۰). لیدن، واین، زهائو و هندرسون برای مطالعه رهبری خدمت گزار، یک سنجه چند بعدی مشتمل بر نه بعد: (۱) التیام بخشی عاطفی (اقدام برای نشان دادن حساسیت به مسائل شخصی دیگران)، (۲) ایجاد ارزش برای جامعه محلی (یک توجه آگاهانه و اصیل و حقیقی برای کمک به جامعه محلی)، (۳) مهارت‌های فکری و ذهنی (دارا بودن دانش و شناخت نسبت به سازمان و وظایف در درست برای این که در یک موقعیتی باشد که به طریقه اثربخش از دیگران بلافصل حمایت کند و به دیگران بویژه پیروان کمک کند)، (۴) توانمند

کردن: تشویق، ترغیب، و تسهیل و راحت کردن دیگران بویژه پیروان بلافصل در شناسایی و حل مسائل، علاوه بر تعیین زمان و شیوه انجام و تکمیل وظایف کاری، (۵) کمک کردن به رشد و پیشرفت و موفقیت زیردستان ( نشان دادن توجه و دغدغه اصیل و حقیقی برای رشد و پیشرفت و توسعه کارراهه شغلی دیگران بوسیله فراهم کردن حمایت و رایزنی و مشاوره)، (۶) مقدم دانستن زیردستان (بکارگیری اقدامات و واژه‌هایی برای نشان دادن به دیگران (بویژه پیروان بلافصل) که تامین نیازهای کاری آنها یک اولویت است (سرپرستانی که این اصل اخلاقی را بکار می‌بندند، اغلب از کار خودشان برای کمک کردن به زیردستان برای حل مسائلی که در وظایف محوله شان روبرو می‌شوند، صرف نظر می‌کنند)، (۷) اخلاقی رفتار کردن (باز، منصفانه و با دستکاری و صداقت با دیگران تعامل و مراوده داشته باشد)، (۸) روابط (اقدام انجام یک کوشش اصیل و حقیقی برای دانستن، فهمیدن، و حمایت از دیگران در سازمان با یک تأکیدی بر روی ساختن روابط بلند مدت با پیروان بلافصل)، (۹) خدمت‌گزاری (یک طریقه علامت‌گذاری و اثرگذاری بوسیله خود طبقه‌بندی و تمایل برای توصیف شدن بوسیله دیگران به عنوان فردی که به دیگران ابتدا خدمت می‌کنند، حتی وقتی که از خودگذشتگی و ایثارگری و فداکاری مورد نیاز است (لیدن، واین، زائو، و هندرسون، ۲۰۰۸: ۱۶۵). می‌تال و دورفمن با مطالعه متون رهبری خدمت‌گزار (پسگ و ونگ، ۲۰۰۰؛ دن نیس و بورکاری، ۲۰۰۵؛ بابوتو و ویلیر، ۲۰۰۶؛ لیدن، واین، زائو و هندرسون، ۲۰۰۸؛ واندیرندونک، ۲۰۱۱؛ واندیردونک و نیوجتن، ۲۰۱۱؛ رید و وایدویرکوهن و کوول، ۲۰۱۱)، و با توجه به روایی تجربی متغیرهای گوناگون در این مطالعات، یک مدل شش سازه‌ای برای سنجش و ارزیابی رهبری خدمت‌گزار در سازمان به شرح ذیل ارائه دادند: (۱) مساوات طلبی، (۲) اصالت و انسجام اخلاقی، (۳) توانمندسازی و توسعه دیگران، (۴) همدلی و احساس یگانگی، (۵) تواضع و فروتنی، (۶) ایجاد ارزش برای جامعه محلی. نتایج تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی آنها نشان داد که از میان شش عامل، فقط پنج عامل مساوات طلبی (خدمت، مشورتی، مقدم دانستن زیردستان)، اصالت و انسجام اخلاقی (شجاعت و شهامت اخلاقی، رفتار اخلاقی)، توانمندسازی (توانمندسازی و توسعه افراد)، همدلی و احساس یگانگی (پذیرش بین شخصی و التیام بخشی عاطفی)، تواضع و فروتنی (تواضع و فروتنی و حجب و حیا) دقیقاً با مشخصه‌های رهبری خدمت‌گزار شناسایی شده در متون همراستا بودند (میت تال و دورفمن، ۲۰۱۲: ۵۶۰).

### ۳. الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش، یک الگوی مفهومی بر اساس مدل رهبری خدمت‌گزار باربوتو و ویلیز (۲۰۰۶) بوسیله تبیین روابط بین سازه‌های رهبری خدمت‌گزار توسعه داده شده است. همچنانکه در شکل (۱) نشان داده شده است، این الگو از پنج متغیر: گرایش ارزشی به فداکاری و ایثارگری، التیام بخشی عاطفی، خردمندی، بازنمایی اقماعی، و پیشکاری و مباشرت سازمانی تشکیل شده است. بر اساس این مدل، متغیر ملاک، متغیر مباشرت و پیشکاری سازمانی مدیران است که می‌خواهیم تغییرپذیری آن را بوسیله متغیرهای پیش بین و میانجی بسنجیم. همچنین سه متغیر گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری، التیام بخشی عاطفی، و بازنمایی اقماعی و ترغیبی نقش متغیرهای میانجی در این مدل ایفا می‌کنند. بالاخره متغیر خردمندی مدیران به عنوان متغیر پیش بین در این مدل ایفای نقش می‌کند که تغییرات آن بر روی متغیر ملاک، یعنی مباشرت و پیشکاری سازمانی مدیران از طریق سه متغیر میانجی فوق‌الذکر بررسی و تحلیل می‌گردد. در ادامه، این متغیرها بر طبق متون پیشین پژوهش تشریح و توصیف می‌شود



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

الف) خردمندی: خردمندی مبین توانایی یک فرد برای آگاهی یافتن، تشخیص دادن، و برگزیدن ایماها و نشانه‌هایی از محیط و پیش بینی پیامدها و استنباطات ممکن شان است و به عنوان ترکیبی از دانش و کاربرد دانش تعریف شده است (باربوتو و ویلیز، ۲۰۰۶: ۳۰۴) و بر آگاهی و آینده‌نگری و دوراندیشی دلالت دارد (گرین لیف، ۱۹۹۷: ۷۰). استرن برگ، مدلی تحت عنوان "نظریه توازن خردمندی" بر اساس سازمان و کاربست واقع بینانه دانش در متوازن کردن علایق و

منافع خود و سایرین در زمینه محیطی برای دستیابی به خیر و مصلحت عمومی و همگانی توسعه داده است (بیک، ۲۰۱۰: ۲۵). باربوتو و ویلیر، خردمندی را از ویژگی‌های رهبران خدمت‌گزار می‌دانند و بیان می‌کنند که رهبران خدمت‌گزار در انتخاب و گلچین کردن ایماها و نشانه‌ها از محیط و فهم و درک استنباطات شان ماهر و خبره هستند، و این ایماها و نشانه‌های محیطی را برای مطلع شدن و با خبر شدن از عقاید و تصمیماتشان کسب می‌کنند (باربوتو و ویلیر، ۲۰۰۲: ۲۰۰۶: ۳۰۴). بعلاوه، بیرلی و کیس لر بیان می‌کنند که رهبران خدمت‌گزار ترکیبی از آگاهی از پیرامون و محیط شان و پیش بینی پیامدها به نمایش می‌گذارند (بیرلی، کس لر و چریستن سن، ۲۰۰۰: ۶۰۲). همچنین مانز اظهار نموده است که رهبران خردمند دیگران را برای هدایت کردن خودشان هدایت و رهبری می‌کنند (مانز، ۱۹۹۸: ۹۹). در مجموع، رهبران خدمت‌گزار در عرض زمینه‌های متعدد هوشیار و پیش‌بینانه بوده، که این هوشیاری و توانش پیش‌بینانه، آنها را توانا و قادر می‌سازد که دانش شان را به اقدامی پیشرفته و جدید تبدیل کنند (بیرلی، کس لر و پریستن سن، ۲۰۰۰: ۶۰۲).

ب) گرایش ارزشی به فداکاری و ایثارگری: نوع دوستی و از خود گذشتگی (ایثار) به عنوان رفتاری تعریف می‌شود که نفع رساندن به شخص دیگری را مد نظر دارد (سنیدر و لوپز، ۲۰۰۷: ۲۳۵). این نوع رفتار نوع دوستانه و ایثارگرانه می‌تواند بوسیله میل به همدلی و احساس یگانگی برای نفع رساندن به شخص دیگری برانگیخته شود، یا آن می‌تواند بوسیله خودخواهی و خودبینی شخصی تحریک گردد. یک فرد خدمت‌گزار تمایل به قربانی کردن منافع شخصی خود برای خاطر دیگران دارد (باربوتو و ویلیر، ۲۰۰۶: ۳۰۵). اما فرد خودبین و خودپسند برای دنبال کردن برخی انواع نفع شخصی از طریق رفتار مورد نظر برانگیخته می‌شود و به عنوان یکی از نافذترین انگیزه‌ها از میان انگیزه‌های انسان شناسایی می‌شود (سنیدر و لوپز، ۲۰۰۲: ۲۳۵). گرین لیف بیان می‌کند که گرایش ارزشی به فداکاری و ایثارگری، انتخاب و گزینشی آگاهانه و هشیارانه بنیادین برای خدمت کردن به دیگران می‌باشد و از دیدگاه باربوتو و ویلیر، آن مبین رغبت و تمایل ریشه دار رهبر برای ایجاد تفاوت و تغییری مثبت در زندگی دیگران می‌باشد، و بطور مثبت دیگران را از طریق خدمت کردن متأثر می‌سازد (باربوتو و ویلیر، ۲۰۰۶: ۳۰۵). ضرورت و الزام برای ایثارگری و نوع دوستی در رهبری توسط اکثریت محققان تشخیص داده شده است (آولیو و لوک، ۲۰۰۲: ۱۷۲)، و در چارچوب توسعه یافته توسط باربوتو و ویلیر، گرایش ارزشی به فداکاری و ایثارگری عنصری مهم و بنیادین برای فلسفه رهبری خدمت‌گزار

ملاحظه شده است (باربوتو و ویلیز، ۲۰۰۲: ۱). از این رو، رهبری خدمت‌گزار از خدمت کردن به پیروان و قربانی کردن نفع شخصی برای ترفیع و ارتقای توسعه پیروان شان استقبال می‌کند (باس، ۲۰۰۰: ۲۰؛ گراهام، ۱۹۹۱: ۱۱۰)، و توسعه مثبت در افراد، سازمان‌ها، جوامع و اجتماعات و جماعت‌ها را آرزو می‌کنند. به علت این که هدف غایی، خدمت کردن است، رهبران بالا در این مشخصه منافع دیگران را بر منافع خودشان مقدم می‌دارند و با جدیت و تداوم برای تامین نیازهای پیروان کار می‌کنند (باربوتو و ویلیز، ۲۰۰۶: ۳۰۶).

ج) التیام بخشی عاطفی: التیام بخشی عاطفی به معنای بدست آوردن فرصت برای دیدن دنیا از طریق چشم‌های دیگران است، و مبین توانایی تشخیص این که چه موقع، و چگونه فرآیند التیام بخشی تسهیل می‌گردد، می‌باشد. آن به عنوان تعهد و مهارت یک رهبر در پرورش بازیابی و بهبود از سختی، درد و رنج، و گرفتاری یا ضربه عاطفی و شوک روحی توصیف می‌گردد، و شامل توانایی یک رهبر برای پرورش دادن بازیابی معنوی یک پیرو از شوک‌های روحی و رنج و درد و گرفتاری و مشقت می‌باشد. محققان تشخیص دادند که نیاز رهبران برای قادر بودن در کمک کردن به پیروان، امید آنها را بهبود می‌دهند، بر رویاهای نافرجام تفوق می‌یابند و روابط مورد خدمت را اصلاح می‌کنند. بنابراین رهبرانی که از التیام بخشی عاطفی استفاده می‌کنند، و امتیاز بالایی در التیام بخشی عاطفی دارند، وقتی که پیروان شان دارای شوکی روحی و ضربه عاطفی هستند به پیروان شان روی می‌آورند، با آنها بسیار همدل، و شنوندگان عالی برای آنها هستند، و محیط‌هایی ایجاد می‌کنند که پیروان در آن برای ابراز و بیان موضوعات شخصی و حرفه‌ای خود احساس امنیت می‌کنند (باربوتو و ویلیز، ۲۰۰۶: ۳۰۷). متون تحقیق نشان داده است که رهبران خدمت‌گزار به عنوان افرادی با احساس همدلی و یگانگی بالا و توانایی نشان دادن حساسیت نسبت به دیگران نگریسته می‌شوند. همدلی و احساس یگانگی به عنوان یک واکنش عاطفی نسبت به مخمصه و گرفتاری و مصیبت ادراک شده تعریف می‌شود (سنیدر و لویز، ۲۰۰۷: ۲۳۶). به قول گلگمن (۲۰۰۳، ص. ۲۳۱)، همدلی و احساس یگانگی به معنای ملاحظه فکرا نه و متفکرانه احساسات کارکنان- به همراه سایر عوامل- در فرآیند اتخاذ تصمیمات هوشمند است.

د) بازنمایی اقتاعی: بازنمایی اقتاعی مبین توانایی کاربرد مدل‌های ذهنی و استدلال‌های صحیح برای تشویق تفکر جانبی در دیگران است و گستره‌ای را نشان می‌دهد که تا آن گستره، یک رهبر



از استدلال صحیح و چارچوب‌های ذهنی برای قانع ساختن دیگران به منظور انجام چیزها و کارها استفاده می‌کند (باربوتو و ویلیز، ۲۰۰۶: ۳۰۸). متون تحقیق نشان داده است که یک شالوده و بنیان رهبری، توانایی متاثر کردن و اعمال نفوذ رهبر در دیگران است (یوکل، ۲۰۰۶). ضمناً در این متون گزارش شده است که مدل‌های اقناع بنیان رهبری نسبت به مدل‌های اقتدار بنیان رهبری در ایجاد نتایج مثبت، سازنده و مفید تر هستند (دروسکات و پیسکوسولیدو، ۲۰۰۲: ۲۹۵). به علاوه، باربوتو و ویلیز دریافته‌اند که رهبران بکاربرنده بازنمایی اقتاعی و ترغیبی دیگران را از طریق استدلال‌ها و چارچوب‌های ذهنی صحیح متاثر می‌سازند. آنها بیان کردند که رهبران خدمت‌گزار یک توانایی برای تصور و تجسم امکانات بیشتر و عالی، و تشویق کردن دیگران برای تصور کردن و تفکر کردن به آینده خوب و عالی دارند. لذا رهبران بکاربرنده ترغیب و اقناع قادرند دیگران را بدون اتکا به اقتدار و اختیار رسمی متاثر سازند. به همین ترتیب، رهبران خدمت‌گزار بالا در بازنمایی ترغیبی و اقناعی در بیان موضوعات و مفهوم سازی و تصور و تجسم امکانات بوسیله تسهیم رشته افکارشان مهارت دارند، و دانش لازم برای کمک کردن و حمایت کردن از پیروان شان به طریقه اثربخش دارند (باربوتو و ویلیز، ۲۰۰۶: ۳۰۸).

ذ) پیشکاری و مباشرت سازمانی: پیشکاری و مباشرت سازمانی گستره‌ای را تشریح می‌کند که رهبران یک سازمان را برای انجام یک کمک مثبت به جامعه از طریق توسعه جماعت، برنامه‌ها و امدادها آماده می‌سازند (باربوتو و ویلیز، ۲۰۰۶: ۳۰۹). بلوک، پیشکاری و مباشرت را به عنوان "تمایل به پاسخگو بودن برای رفاه، خیر و مصلحت سازمان بزرگتر بوسیله خدمت کردن، نه کنترل کردن افرادی که در پیرامون ما است"، تعریف می‌کند. به زبانی ساده، پیشکاری و مباشرت سازمانی به معنای پاسخگویی بدون کنترل یا شکایت است (بلوک، ۱۹۹۶: ۶). در واقع، پیشکاری و مباشرت سازمانی، ما را با چیزی بزرگتر از خودمان درگیر می‌سازد. برنز، اظهار می‌کند که آخرین اقدام ملموس و عینی رهبری، ایجاد نهادی است که با اعمال رهبری اخلاقی تداوم می‌یابد و تغییر اجتماعی مورد نیاز بعد از رفتن رهبران خلاق، مدت‌ها پرورش می‌یابد (برنز، ۱۹۷۸: ۴۵۴). بوربوتو و ویلیز بیان می‌کند که رهبران خدمت‌گزار مسئولیت رفاه، خیر و مصلحت اجتماعی را می‌پذیرند و یک حس قوی مسئولیت‌پذیری اجتماعی از خود نشان می‌دهند و سازمان شان را به اجرای اقدامات اخلاقی و معنوی که به همه ذینفعان نفع می‌رساند، تشویق می‌کنند. این تاکید بوسیله سعی

و کوشش برای دستیابی به جامعه از طریق برنامه‌های توسعه جامعه، فعالیت‌های امدادی، و تسهیل خط مشی‌های شرکت تحقق می‌یابد که به جامعه، جماعات و اجتماعات پیرامون و محیط نفع می‌رساند. ایدئولوژی رهبران خدمت گزار دفاع می‌کند که سازمان‌های شان برای جامعه ارزش ایجاد کند (باربوتو و ویلیر، ۲۰۰۶: ۳۰۹). این رهبران معتقدند که سازمان‌ها یک نقش اخلاقی در جامعه ایفا می‌کنند و اطمینان حاصل می‌کنند که با فراهم کردن فرصت، کارها بهتر از طریق‌های که آنها یافت نمودند، انجام می‌شود.

هم اکنون بر طبق الگوی مفهومی پژوهش (شکل ۱)، روابط بین آنها در قالب پنج فرضیه به شرح ذیل تبیین و تدوین می‌گردد.

فرضیه ۱. خردمندی مدیران بر روی گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری آنها تاثیر دارد.  
فرضیه ۲. خردمندی مدیران بر روی بازنمایی ترغیبی و اقناعی آنها تاثیر دارد.  
فرضیه ۳. گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری مدیران بر روی التیام بخشی عاطفی آنها تاثیر دارد.  
فرضیه ۴. گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری مدیران بر روی بازنمایی اقناعی و ترغیبی آنها تاثیر دارد.

فرضیه ۵. بازنمایی اقناعی و ترغیبی مدیران بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی آنها تاثیر دارد.  
فرضیه ۶. التیام بخشی عاطفی مدیران بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی آنها تاثیر دارد.

#### ۴. روش شناسی تحقیق

هدف اصلی این مطالعه پژوهشی، آزمودن یک مدل رهبری خدمت گزار در زمینه بانک ملی است. این پژوهش به شیوه توصیفی- همبستگی انجام شده است. توصیفی بدین معناست که اطلاعات برای ارزیابی و توصیف رفتارهای رهبری خدمت گزار مدیران بانک ملی بوسیله پرسشنامه از مدیران و کارکنان کسب شده است. همبستگی بدین معناست که روابط بین وجوه مختلف رفتار رهبری خدمت گزار بوسیله ضریب همبستگی ارزیابی می‌گردد و برازش یک مدل رهبری خدمت گزار برای زمینه بانک ملی بوسیله مدل سازی معادلات ساختاری بررسی می‌گردد. برای سنجش رفتارهای رهبری خدمت گزار از مقیاس توسعه یافته توسط باربوتو و ویلیر (۲۰۰۶: ۳۱۰) استفاده شده است. این مقیاس از ۲۳ گویه تشکیل شده است که چهار بعد گرایش ارزشی به

ایثارگری و وفاداری، التیام بخشی عاطفی، خردمندی، بازنمایی اقناعی و ترغیبی، و مباشرت و پیشکاری سازمانی را می‌سنجد. این مقیاس در دو نسخه خودارزیابی (ارزیابی توسط رهبر) و دیگر ارزیابی (ارزیابی توسط کارکنان) طراحی شده است. اعتبار پنج مولفه رهبری خدمت‌گزار در طیف ۰/۶۸ برای التیام بخشی عاطفی تا ۰/۸۷ برای خردمندی در نسخه خودارزیابی رهبر، و اعتبار پنج مولفه رهبری خدمت‌گزار در طیف ۰/۸۲ برای گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری تا ۰/۹۲ برای خردمندی در نسخه دگرازیابی رهبر درجه بندی شده است (باربوتو و ویلیس، ۲۰۰۶: ۳۱۲). این مقیاس در تحقیقات تجربی پیشین بر روی رهبری خدمت‌گزار به طریقه موفقیت آمیزی بکار برده شده است (اندرسون، ۲۰۰۹؛ بوگین‌هاگن، ۲۰۰۶؛ دابرت، ۲۰۰۷؛ هیو کابی، ۲۰۰۸؛ اوستم، ۲۰۰۶؛ گاربر، مادیکان، کلیک و فیتزپاتریک، ۲۰۰۹: ۳۳۶؛ بیک، ۲۰۱۰: ۸۰) و اعتبار آن در طیف ۰/۷۹ برای خردمندی و مباشرت و پیشکاری سازمانی تا ۰/۸۸ برای التیام بخشی عاطفی برای نسخه خودارزیابی رهبر، و ۰/۸۹ برای گرایش ارزشی به فداکاری و ایثارگری تا ۰/۹۳ برای التیام بخشی عاطفی برای نسخه دگرازیابی رفتارهای رهبری خدمت‌گزار درجه بندی شده است (بیک، ۲۰۱۰: ۸۰). پرسشنامه این پژوهش با استفاده از مقیاس پنج گزینه ای بسیار زیاد (۵)، زیاد (۴)، در حد متوسط (۳)، کم (۲)، و بسیار کم (۱) درجه بندی شده است. جامعه آماری تحقیق از پرسنل بانک ملی (مدیران و معاونین، و کارکنان) شهرستان کرمان تشکیل شده است. ۲۰۰ پرسشنامه نسخه ارزیابی رهبری خدمت‌گزار در اختیار ۲۰۰ مدیر و معاون بانک ملی (اداره سرپرستی استان کرمان، شعبه مرکزی شهرستان کرمان و ۵۰ شعبه بانک کلی مستقر در شهرستان کرمان و حومه) گذاشته شد و ۱۵۵ پرسشنامه جمع آوری شد که بعد از دور ریختن ۸ پرسشنامه آلوده، ۱۴۷ پرسشنامه برای تحلیل باقی ماند. بعلاوه، ۴۰۰ پرسشنامه نسخه ارزیابی (کارکنان) در اختیار ۴۰۰ نفر از کارکنان بانک ملی (اداره سرپرستی استان کرمان، شعبه مرکزی شهرستان کرمان و ۵۰ شعبه بانک کلی مستقر در شهرستان کرمان و حومه) بوسیله روش نمونه برداری در دسترس گذاشته شد، که ۳۳۰ پرسشنامه جمع آوری گردید که بعد از دور ریختن پرسشنامه‌های مخدوش، ۳۰۸ پرسشنامه برای تحلیل نهایی باقی ماندند. روایی مقیاس سنجش رفتارهای رهبری خدمت‌گزار بوسیله مدل‌های سنجش و اندازه‌گیری مبتنی بر تحلیل عامل تأییدی، و روایی همگرایی و واگرایی آن بوسیله روش فورنل و لاسکر (۱۹۸۱: ۴۲) بررسی می‌گردد. اعتبار و سازگاری درونی مقیاس سنجش

رفتارهای رهبری خدمت گزار بوسیله ضریب آلفای کرونباخ سنجیده می‌شود. داده‌های تحقیق با استفاده از آزمون‌های تعیین روایی و اعتبار مقیاس سنجش سازه‌ها، آزمون‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار و انحراف معیار میانگین)، ضریب همبستگی پیرسون، و مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل می‌شوند.

#### ۴-۱. تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

قبل از آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق، لازم است که روایی و اعتبار آنها بررسی گردد. رویه‌های بکار رفته برای تعیین روایی مقیاس‌های سنجش مشتمل بر ارزیابی چند بعدی بودن، اعتبار و روایی همگرایی و واگرایی است. چند بعدی بودن رخ می‌دهد وقتی که مجموعه ای از گویه‌های تشکیل دهنده مقیاس سنجش یک سازه، همگی دقیقاً آن سازه را بطور مشترک بسنجند. از این رو، ابتدا روایی سازه با استفاده از تحلیل عامل تائیدی مرتبه اول و دوم انجام می‌شود. نتایج تحلیل عامل تائیدی مرتبه اول و دوم در جدول (۱) نشان داده تی (t) بحرانی متناظر با بارهای عاملی هر کدام از گویه‌ها در طیف ۵/۶۳ تا ۲۲/۳۵ قرار دارد. از آنجا که مقادیر بحرانی گویه‌های سنجش هر کدام از ابعاد رهبری خدمت گزار بیشتر از مقدار استاندارد ۱/۹۶ در سطح معنی داری  $\alpha=0/05$  و از مقدار ۲/۵۸ در سطح معنی داری  $\alpha=0/01$  است، می‌توان نتیجه گرفت که هر کدام از گویه‌های از روایی لازم و کافی برای سنجش سازه‌های متناظر خود برخوردار هستند. همچنین بر طبق نتایج تحلیل عامل تائیدی مرتبه دوم، هر کدام از وجوه رفتاری رهبری خدمت گزار با مقادیر بار عاملی بیش از ۰/۹۰ و تی بحرانی بیش از ۹ می‌توانند سازه رهبری خدمت گزار را تبیین کنند (جدول ۱). بعلاوه، نتایج در جدول (۲) نشان می‌دهند شاخص‌های برازندگی (NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI, GFI) بدست آمده از تحلیل عامل تائیدی مرتبه اول (در طیف ۰/۹۵-۰/۹۹) و تحلیل عامل تائیدی مرتبه دوم (در طیف ۰/۹۹-۰/۹۴) بیش از سطح آستانه (۰/۹۰) توصیه شده در متون تحقیق می‌باشد (هایر، بلک، بابین، اندرسون و تاوم، ۲۰۰۶: ۸۵)، که نشان می‌دهند مدل‌های سنجش و اندازه گیری سازه رهبری خدمت گزار از سطح برازندگی بسیار خوبی برخوردار هستند، که بدین معناست که وجوه پنج گانه رهبری خدمت گزار از توانش تبیین سازه رهبری خدمت گزار در زمینه مطالعه برخوردار است. بعلاوه مقادیر

RMSEA بدست آمده از تحلیل عامل تائیدی مرتبه اول (۰/۳۹) و تحلیل عامل تائیدی مرتبه دوم (۰/۴۰) قرار دارند که بر طبق متون تحقیق، مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۵ بر یک برازش خوب مدل دلالت دارد (هایر، بلک، باین، اندرسون و تاووم، ۲۰۰۶: ۸۵). همچنین مقادیر  $X^2/df$  بدست آمده از تحلیل عامل تائیدی مرتبه اول (۱/۷۰) و مرتبه دوم (۱/۷۳) کمتر از ۳ می‌باشد، که بر طبق متون تحقیق مقدار کمتر از ۳ برای  $X^2/df$  مبین برازش مناسب و خوب داده‌ها بوسیله مدل‌های سنجش و اندازه‌گیری است. اریب واریانس روش مشترک<sup>۱</sup> بوسیله روش تحلیل عامل تائیدی هارمون ارزیابی شده است. همچنانکه نتایج در جدول (۲) نشان می‌دهند شاخص‌های دو (df=۱۸۴،  $X^2=۳۹۴/۵۵$ ،  $X^2/df=۲/۱۴$ ) در مدل تک عاملی رهبری خدمت‌گزار در مقایسه با شاخص‌های دو (df=۱۷۷،  $X^2=۳۰۵/۹۶$ ،  $X^2/df=۱/۷۳$ ) در مدل پنج عاملی رهبری خدمت‌گزار بزرگتر و در نتیجه بدتر است ( $X^2 \Delta=۸۸/۵۹$ ،  $df \Delta=۷$ ،  $X^2/df \Delta=۰/۴۱$ ). بر طبق متون تحقیق، هر

جدول ۱. نتایج تحلیل عامل تائیدی مرتبه اول و دوم برای تعیین روایی مقیاس سنجش سازه رهبری خدمت‌گزار

تحلیل عامل تائیدی مرتبه اول						
$R^2$	$t$	مقدار استاندارد شده	مقدار پرآورد شده	گویه‌ها	سازه‌ها	
۰/۳۳	۱۲/۵۲	۰/۵۸	۰/۶۲	گرایش ۱	گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری	
۰/۶۵	۱۹/۸۸	۰/۸۴	۰/۷۷	گرایش ۲		
۰/۵۹	۱۸/۴۱	۰/۸۰	۰/۹۰	گرایش ۳		
۰/۷۳	۲۱/۹۱	۰/۸۹	۰/۹۸	گرایش ۴		
۰/۶۳	۱۹/۵۱	۰/۸۲	۰/۸۴	التیام ۱	التیام بخشی عاطفی	
۰/۶۵	۲۰/۰۳	۰/۸۴	۰/۸۶	التیام ۲		
۰/۷۶	۲۲/۳۵	۰/۹۱	۰/۹۹	التیام ۳		
۰/۷۳	۲۱/۳۲	۰/۸۹	۰/۹۷	التیام ۴		
۰/۵۶	۱۷/۹۴	۰/۷۸	۰/۷۲	خردمندی ۱	خردمندی	
۰/۷۱	۲۱/۲۴	۰/۸۸	۰/۸۸	خردمندی ۲		
۰/۷۳	۲۱/۸۶	۰/۹۰	۰/۸۵	خردمندی ۳		
۰/۵۵	۱۷/۶۱	۰/۷۷	۰/۷۲	خردمندی ۴		

۱. Common method variance (CMV) bias

۰/۳۰	۱۱/۷۲	۰/۵۵	۰/۸۸	خردمندی	بازنمایی اقلایی و ترغیبی
۰/۶۶	۲۰/۳۵	۰/۸۵	۰/۸۶	بازنمایی ۱	
۰/۵۴	۱۷/۸۲	۰/۷۷	۰/۸۳	بازنمایی ۲	
۰/۷۵	۲۲/۳۱	۰/۹۱	۰/۹۲	بازنمایی ۳	
۰/۷۳	۲۱/۷۸	۰/۸۹	۰/۹۱	بازنمایی ۴	
۰/۵۸	۵/۶۳	۰/۲۵	۰/۸۰	بازنمایی ۵	مباشرت و پیشکاری سازمانی
۰/۵۰	۱۶/۹۱	۰/۷۴	۰/۷۴	مباشرت ۱	
۰/۵۴	۱۷/۳۶	۰/۷۸	۰/۷۸	مباشرت ۲	
۰/۴۱	۱۴/۶۴	۰/۶۶	۰/۹۰	مباشرت ۳	
۰/۷۱	۲۱/۵۳	۰/۸۸	۰/۸۹	مباشرت ۴	
۰/۶۲	۱۹/۵۷	۰/۸۲	۰/۸۲	مباشرت ۵	
تحلیل عامل تائیدی مرتبه دوم					
۰/۸۲	۱۰/۸۷	۰/۹۸	۰/۹۱	گرایش ارزشی به اینارگری و وفاداری	
۰/۹۸	۱۷/۱۳	۰/۹۶	۰/۹۴	التیام بخشی عاطفی	
۰/۸۴	۱۶/۰۲	۰/۹۶	۰/۹۲	خردمندی	
۰/۹۹	۱۸/۲۴	۰/۹۸	۰/۹۹	بازنمایی اقلایی و ترغیبی	
۰/۹۷	۱۵/۰۸	۰/۹۹	۰/۹۴	مباشرت و پیشکاری سازمانی	

جدول ۲. شاخص‌های برازندگی مدل‌های سنجش و اندازه‌گیری سازه رهبری خدمت‌گزار (n=۴۵۵)

GFI	RFI	IFI	CFI	NNFI	NFI	RMSEA	X <sup>۲</sup> /df	df	X <sup>۲</sup>	سطح	سازه
۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۳۹	۱/۷۰	۱۷۲	۲۹۳/۳۷	اول	رهبری خدمت‌گزار
۰/۹۴	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۴۰	۱/۷۳	۱۷۷	۳۰۵/۹۶	دوم	(چند بعدی)
۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۰۵۰	۲/۴۴	۱۸۴	۳۹۴/۵۵	-	رهبری خدمت‌گزار (تک بعدی)

چه مقدار ( $X^2/df=1/73$ ) با ملاحظه مقدار آستانه ( $X^2/df < 3$ ) کوچکتر باشد، مدل از توانش بیشتری برای برازش داده‌ها دارد و بهتر می‌تواند سازه را تبیین کند.

بنابراین، این نتایج نشان می‌دهند که واریانس روش مشترک یک تهدید جدی برای یافته‌های این مطالعه نیست. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، اعتبار و سازگاری درونی سازه رهبری خدمت‌گزار و مولفه‌های تشکیل دهنده آن بررسی شدند. نتایج در جدول (۳) نشان داده شده

است. همچنانکه نتایج نشان می‌دهند مقدار آلفای کرونیباخ بدست آمده برای رهبری خدمت‌گزار (۰/۹۸)، گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری (۰/۸۰)، التیام بخشی عاطفی (۰/۸۸)، خردمندی (۰/۸۳)، بازنمایی اقناعی و ترغیبی (۰/۹۰)، و مباشرت و پیشکاری سازمانی (۰/۸۳) می‌باشد که بیشتر از مقدار توصیه شده در متون تحقیق است و مبین سازگاری درونی بسیار بالایی مقیاس‌های سنجش سازه‌های تحقیق می‌باشد (سکاران، ۱۹۹۲: ۷۶). اعتبار ترکیبی سازه‌های تحقیق بر طبق رویه هیر، اندسون، تانام و بلیک، (۱۹۹۸: ۷۸) محاسبه شدند. نتایج نشان می‌دهند (جدول ۳) که اعتبار ترکیبی (CR) بدست آمده برای رهبری خدمت‌گزار (۱)، گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری (۰/۹۸)، التیام بخشی عاطفی (۰/۹۸)، خردمندی (۰/۹۷)، بازنمایی اقناعی و ترغیبی (۰/۹۸)، و مباشرت و پیشکاری سازمانی (۰/۹۷) می‌باشد، که بیشتر از مقدار توصیه شده (۰/۷۰) در متون است (گارسیا-مورلس، ماتایس-ریچ، هورتادو-توررس، ۲۰۰۸: ۲۰۸)، که بر سازگاری درونی سازه‌های تحقیق دلالت دارند. روایی همگرایی و واگرایی سازه‌های تحقیق بر طبق رویه فورنل و لاسکر (۱۹۸۱: ۴۲) و اندرسون و گریننگ (۱۹۹۸: ۴۱۸) محاسبه شدند. بر طبق این رویه، اگر مقدار متوسط واریانس استخراج شده برای هر سازه معادل با / یا بیشتر از ۰/۵۰ یا واریانس کل باشد، روایی همگرایی برقرار است. همچنانکه نتایج نشان می‌دهند (جدول ۳)، مقادیر متوسط واریانس استخراج شده بدست آمده برای رهبری خدمت‌گزار (۰/۹۲)، گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری (۰/۹۱)، التیام بخشی عاطفی (۰/۹۴)، خردمندی (۰/۸۸)، بازنمایی اقناعی و ترغیبی (۰/۹۳)، و مباشرت و پیشکاری سازمانی (۰/۹۰) بیشتر از مقدار توصیه شده در متون تحقیق (۰/۵۰) می‌باشد، که مبین روایی همگرایی سازه‌های تحقیق است. بر طبق روش اندرسون و گریننگ (۱۹۹۸: ۴۱۸)، روایی همگرایی سازه‌های تحقیق با ملاحظه ضریب مسیر بین گویه‌ها و سازه‌های متناظرشان (که بیشتر از ۰/۶۰ است)، و مقادیر تی (t) متناظرشان که بیشتر از ۵ است، برقرار است بدین علت که مقادیر تی بحرانی از مقدار ۱/۹۶ در سطح معنی داری  $\alpha=0/05$  و از مقدار ۲/۵۸ در سطح معنی داری  $\alpha=0/01$  بیشتر است (جدول ۱).

روایی واگرایی سازه‌های تحقیق با استفاده از روش فورنل و لاسکر (۱۹۸۱، ص ۴۳) محاسبه شدند. اگر مقدار جذر (ریشه مربع) متوسط واریانس استخراج شده برای هر سازه از مقدار ضریب همبستگی بین هر زوج سازه بیشتر باشد، روایی واگرایی برقرار است. همچنانکه نتایج نشان

می‌دهند (جدول ۳)، مقادیر جذر (ریشه مربع) متوسط واریانس استخراج شده برای رهبری خدمتگزار (۰/۹۶)، گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری (۰/۹۵)، التیام بخشی عاطفی (۰/۹۷)، خردمندی (۰/۹۳)، بازنمایی اقناعی و ترغیبی (۰/۹۷)، و مباشرت و پیشکاری سازمانی (۰/۹۵) از ضرایب همبستگی بین زوج سازه‌ها بیشتر است، که متعاقباً بر وجود روایی و اِگرایبی بین مولفه‌های رهبری خدمت گزار دلالت دارد.

میانگین، انحراف معیار سازه‌های تحقیق محاسبه شدند. نتایج در جدول (۳) نشان داده شدند. از میان مولفه‌های رهبری خدمت گزار، مولفه مباشرت و پیشکاری سازمانی، بیشترین امتیاز میانگین (۳/۸۲)، و مولفه التیام بخشی عاطفی، کمترین امتیاز میانگین (۳/۴۳) به خود اختصاص دادند. بعلاوه ضریب همبستگی بین مولفه‌های رهبری خدمت گزار محاسبه شدند. نتایج در جدول (۴) نشان داده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که بیشترین درجه همبستگی بین دو مولفه التیام بخشی عاطفی، و بازنمایی اقناعی و ترغیبی (۰/۸۹)، و کمترین درجه همبستگی بین دو مولفه خردمندی، و مباشرت و پیشکاری سازمانی (۰/۷۴) قرار دارد.

جدول ۳. میانگین، انحراف معیار، اعتبار ترکیبی سازه (CR)، متوسط واریانس استخراج شده (AVE)، آلفای کرونباخ ( )

سازه ( تعداد نمونه=۴۵۵ n)	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین	CR	AVE
گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری	۳/۵۱	۰/۹۱	۰/۰۴۸	۰/۸۰	۰/۹۸
التیام بخشی عاطفی	۳/۴۳	۰/۹۶	۰/۰۵۰	۰/۸۸	۰/۹۸
خردمندی	۳/۶۳	۰/۹۲	۰/۰۴۸	۰/۸۳	۰/۹۷
بازنمایی اقناعی و ترغیبی	۳/۶۸	۰/۹۳	۰/۰۴۹	۰/۹۰	۰/۹۸
مباشرت و پیشکاری سازمانی	۳/۸۲	۰/۹۲	۰/۰۴۸	۰/۸۳	۰/۹۷
رهبری خدمت گزار	۳/۶۳	۰/۸۳	۰/۰۴۴	۰/۹۸	۰/۹۲



جدول ۴. ضریب همبستگی بین مولفه‌های سازه رهبری خدمت‌گزار (n=۴۵۵)

ردیف	سازه	۱	۲	۳	۴	۵
۱	گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری	(۰/۹۵)	۰/۸۶ <sup>**</sup>	۰/۷۶ <sup>°</sup>	۰/۸۶ <sup>**</sup>	۰/۸۰ <sup>**</sup>
۲	التیام بخشی عاطفی	(۰/۹۷)	۰/۸۰ <sup>**</sup>	۰/۸۹ <sup>**</sup>	۰/۸۴ <sup>**</sup>	۰/۸۴ <sup>**</sup>
۳	خردمندی		(۰/۹۳)	۰/۸۵ <sup>**</sup>	۰/۷۴ <sup>**</sup>	۰/۷۴ <sup>**</sup>
۴	بازنمایی اقتاعی و ترغیبی			(۰/۹۸)	۰/۸۶ <sup>**</sup>	۰/۸۶ <sup>**</sup>
۵	مباشرت و پیشکاری سازمانی				(۰/۹۵)	(۰/۹۵)
۶	رهبری خدمت‌گزار	۰/۸۹ <sup>**</sup>	۰/۹۴ <sup>**</sup>	۰/۸۸ <sup>**</sup>	۰/۹۶ <sup>**</sup>	۰/۹۰ <sup>**</sup>

<sup>\*\*</sup> همبستگی در سطح  $\alpha=0/01$  معنی دار است (دو دامنه)،  $P < 0/001$ ، جذر(ریشه مربع) متوسط واریانس استخراج شده در درون پراکنش بر روی قطرها واقع شده است.

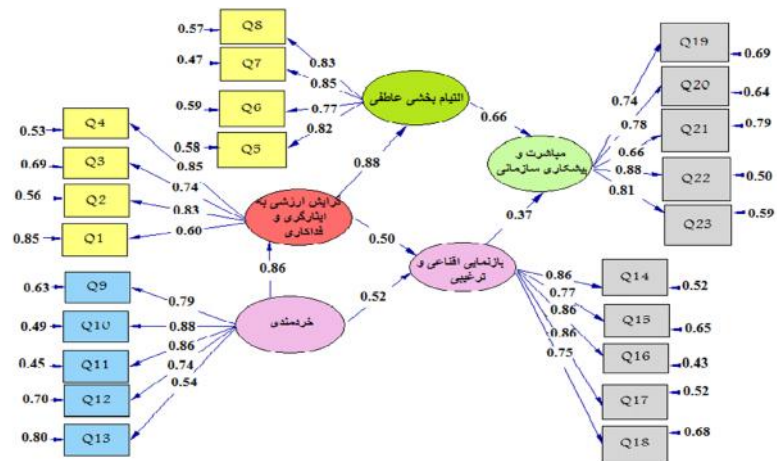
#### ۴-۲. آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج مدل سازی در شکل (۲) نشان داده شده است. همچنانکه نتایج نشان می‌دهند، خرمدندی مدیران بر روی گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری ( $\alpha < 0/01$ ،  $t=10/71$ ،  $\beta=0/86$ ) و بازنمایی اقتاعی و ترغیبی ( $\alpha < 0/01$ ،  $t=5/93$ ،  $\beta=0/52$ ) آنها در سطح معنی داری  $\alpha=0/05$  تاثیر می‌گذارد. بنابراین فرضیه ۱ و ۲ تائید و پذیرفته می‌شوند. همچنین نتایج نشان دادند که گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری مدیران بر روی التیام بخشی عاطفی ( $\alpha < 0/01$ ،  $t=11/19$ ،  $\beta=0/88$ ) و بازنمایی اقتاعی و ترغیبی ( $\alpha < 0/01$ ،  $t=4/99$ ،  $\beta=0/50$ ) در سطح معنی داری  $\alpha=0/05$  تاثیر می‌گذارد. بنابراین فرضیه ۳ و ۴ تائید و پذیرفته می‌شوند. بالاخره نتایج مدل سازی معادلات ساختاری نشان دادند که التیام بخشی عاطفی ( $\alpha < 0/01$ ،  $t=5/31$ ،  $\beta=0/66$ ) و بازنمایی اقتاعی و ترغیبی ( $\alpha < 0/01$ ،  $t=3/29$ ،  $\beta=0/37$ ) مدیران بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی آنها در سطح معنی داری  $\alpha < 0/01$  تاثیر می‌گذارد. بنابراین فرضیه‌های ۵ و ۶ مورد حمایت و تائید قرار گرفتند. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

ردیف	فرضیه‌های تحقیق	t	نتیجه
------	-----------------	---	-------

تائید	۱۰/۷۱	۰/۸۶	خردمندی مدیران بر روی گرایش ارزشی به اینارگری و وفاداری آنها تاثیر دارد.	۱
تائید	۵/۹۳	۰/۵۲	خردمندی مدیران بر روی بازنمایی ترغیبی و اقناعی آنها تاثیر دارد.	۲
تائید	۱۱/۱۹	۰/۸۸	گرایش ارزشی به اینارگری مدیران بر روی التیام بخشی عاطفی آنها تاثیر دارد.	۳
تائید	۴/۹۹	۰/۵۰	گرایش ارزشی به اینارگری مدیران بر روی بازنمایی اقناعی و ترغیبی آنها تاثیر دارد.	۴
تائید	۵/۳۱	۰/۶۶	بازنمایی اقناعی و ترغیبی مدیران بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی آنها تاثیر دارد.	۵
تائید	۳/۲۹	۰/۳۷	التیام بخشی عاطفی مدیران بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی آنها تاثیر دارد.	۶



شکل ۲. مدل نهایی تأیید شده

RMSEA=۰/۰۴۲, df=۱۹۰, X<sup>۲</sup>=۴۴۲/۷, RFI=۰/۹۷, GFI=۰/۹۲, IFI=۰/۹۹, CFI=۰/۹۹, NNFI=۰/۹۸, NFI=۰/۹۸, X<sup>۲</sup>/df=۲/۳۳

جدول ۵. نتایج تحلیل مسیر و اثرات مستقیم و غیر مستقیم

متغیرهای وابسته											متغیرهای مستقل	
مباشرت سازمانی			بازنمایی اقناعی و ترغیبی			التیام بخشی عاطفی			گرایش ارزشی به اینارگری			
کل	نا	م	کل	نا	م	کل	نا	م	کل	نا		م

۰/۸۵	۰/۸۵	-	۰/۹۵	۰/۴۳	۰/۵۲	۰/۷۶	۰/۷۶	-	۰/۸۶	-	۰/۸۶	خردمندی
۰/۷۷	۰/۷۷	-	۰/۵۰	-	۰/۵۰	۰/۸۸	-	۰/۸۸	-	-	-	گرایش ارزشی به ایثارگری
۰/۶۶	-	۰/۶۶	-	-	-	-	-	-	-	-	-	التیام بخشی عاطفی
۰/۳۷	-	۰/۳۷	-	-	-	-	-	-	-	-	-	بازنمایی اقماعی

توجه: م = اثر مستقیم، نا = اثر نامستقیم،

برای تبیین تاثیر خردمندی و گرایش ارزشی به وفاداری و ایثارگری مدیران بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی آنها از شیوه تحلیل مسیر استفاده شده است. نتایج تحلیل مسیر در جدول (۵) نشان داده شده است. بر طبق نتایج، خردمندی مدیران از سه مسیر: الف) خردمندی-گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری-التیام بخشی عاطفی-مباشرت و پیشکاری سازمانی ( $\beta = 0/86 * 0/88 * 0/66 = 0/50$ )، ب) خردمندی-بازنمایی اقماعی-مباشرت و پیشکاری سازمانی ( $\beta = 0/52 * 0/37 = 0/19$ )، و ج) خردمندی-گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری مدیران-بازنمایی اقماعی-مباشرت و پیشکاری سازمانی ( $\beta = 0/86 * 0/50 * 0/37 = 0/16$ ) بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی به میزان ( $\beta = 0/85$ ) به طریق نامستقیم تاثیر دارد. بعلاوه گرایش ارزشی ایثارگری و وفاداری از دو مسیر: الف) گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری-التیام بخشی عاطفی-مباشرت و پیشکاری سازمانی ( $\beta = 0/88 * 0/66 = 0/58$ )، و ب) گرایش ارزشی به ایثارگری و وفاداری مدیران-بازنمایی اقماعی و ترغیبی-مباشرت و پیشکاری سازمانی ( $\beta = 0/50 * 0/37 = 0/19$ ) بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی آنها به میزان ( $\beta = 0/77$ ) تاثیر دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در عصر ارتباطات و اطلاعات، شرکت‌ها، دولت‌ها و سازمان‌ها با چالش‌های متعدد و متناقضی مواجه هستند همچنانکه مصرف‌کنندگان، شهروندان، و اعضای سازمان می‌خواهند هر چیزی را ارزان تر و سریع تر بدست آورند، دولت‌ها در حال کوچک شدن هستند و نهادها تحت فشارهای فزاینده برای ایجاد ارزش برای ذینفعان خود هستند. از این رو، رسالت و وظیفه رهبران بیش از گذشته سنگین تر شده است همچنانکه باید بین انتظارات شرکت‌ها و واقعیت آنچه کارکنان

می‌توانند تحویل بدهند، وساطت کنند. بنابراین سازمان‌ها و دولت‌های این عصر بیش از اعصار و قرون گذشته به رهبری اخلاقی و اثربخش نیاز دارند که به دیگران خدمت کنند، در توسعه مخدمان خود سرمایه‌گذاری کنند، و چشم‌انداز مشترکی اجرا کنند. از میان بسیاری از سبک‌های رهبری (برای مثال، دیکتاتوری و استبدادی، استبداد و دیکتاتوری خیرخواهانه و مشارکتی و...) سبکی که ایده آل‌های تجسم یافته در عامل انسان را بهتر نشان می‌دهد، رهبری خدمت‌گزار است. لذا بواسطه اهمیت رویکرد رهبری خدمت‌گزار در رشد و شکوفایی افراد و در نتیجه موفقیت و تعالی سازمان‌ها، این پژوهش با هدف آزمون مدلی از رهبری خدمت‌گزار از طریق ترسیم روابط فرضی بین ابعاد آن در جایگاه سازمانی بانک ملی به عنوان نمادی از سازمان‌های مالی و اعتباری انجام شده است. اولین یافته این پژوهش، پنج عامل رهبری خدمت‌گزار توسعه یافته توسط باربوتو و ویهیلر (۲۰۰۶) را تأیید و اثبات می‌کند، و ضمناً از نتایج پژوهش بک (۹۰) حمایت و پشتیبانی می‌کند.

دومین یافته این پژوهش نشان داد که از میان ابعاد پنجگانه رهبری خدمت‌گزار، بعد مباشرت و پیشکاری سازمانی بیشترین امتیاز، و بعد التیام بخشی عاطفی کمترین امتیاز را در ارزیابی‌های کارکنان و مدیران از رفتارهای رهبری خدمت‌گزار کسب نموده است. از این نتیجه استنباط می‌گردد که از آنجا که مباشرت و پیشکاری سازمانی، وجوه دانش و شناخت مدیران درباره سازمان علاوه بر توانایی آنها برای پیوند دادن اهداف سازمانی با اهداف شخصی را به طرق اخلاقی پوشش می‌دهد، پس مفهوم انسجام و یکپارچگی برای پیروان ارزشمند است. در واقع، پرسنل بانک ملی اظهار نمودند که آنها رهبری می‌خواهند که به آنها علاوه بر سازمان توجه نشان دهد. لذا این عامل دربرگیرنده رفتار اخلاقی است، بنابراین یک رهبر باید فردی باشد که بتواند برای انجام کارهای درست توسط افراد و سازمان مورد اعتماد واقع شود. بعلاوه، پایین بودن میانگین ارزیابی‌های کارکنان و مدیران از التیام بخشی عاطفی مدیران در بانک ملی مبین این موضوع است که این وجه رفتاری رهبری خدمت‌گزار در بانک ملی به علت ماهیت کار و امور بانکی و وجود رسمیت زیاد در فضای کاری بانک ملی، ارتباطات مدیران با همدیگر و نیز با کارکنان در چارچوب قوانین و مقررات سازمانی انجام می‌شود. بنابراین برای بهبود این وجه رفتاری رهبری خدمت‌گزار در بانک ملی، مدیران بایستی وقت بیشتری برای توسعه ارتباطات خود

با کارکنان تخصیص دهند و از طریق تقویت مهارت‌های گوش دادن به پیروان گوش بدهند، درباره نیازهای شان و آرزوها و آرمان‌های شان یادگیرند و نسبت به سهم بودن در رنج و دردها و ناکامی‌های آنها رغبت نشان بدهند (یوکل، ۲۰۰۶: ۴۲۰).

سومین یافته این پژوهش نشان داد که خردمندی مدیران به طریقه مستقیم بر روی گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری و نیز بر روی بازنمایی اقتناعی و ترغیبی، و به طریقه نامستقیم بر روی التیام بخشی عاطفی و مباشرت و پیشکاری سازمانی آنها تاثیر مثبت و معنی داری دارد. گویه‌های تبیین کننده خردمندی بر روی دانش و شناخت رهبر راجع به سازمان و صنعت تاکید دارد، لذا برای این که فردی، یقیناً رهبری خوب ملاحظه گردد، او باید برای دانش و شایستگی اش درباره کسب و کار مورد اعتماد واقع باشد. در واقع، مدیران برخوردار از حس قوی آگاهی (سوسیک و میگرین، ۱۹۹۹: ۴۲۵) به اتفاق توانایی کاربرد دانش بدست آمده از طریق مشاهده (باربوتو و هیدن، ۲۰۱۱: ۲۶) می‌توانند از یک سو با توجه به افراد، توسعه و توانمند سازی آنها و مشارکت دادن آنها در امور سازمان بویژه در تصمیمات، علاوه بر تشویق آنها برای درگیر شدن در کارشان به طریقه مفیدی به زیردستان و تابعین خود نشان بدهند که نیازها و منافع آنها بر نیازها و منافع خودشان تقدم دارد؛ و از سوی دیگر باید قادر به قانع سازی اثربخش زیردستان شان به همراه رفتار و برخوردهای مهربانه، ملاحظت آمیز و باخوشرویی باشند. بدین معنا که رهبران خدمت‌گزار به علت برخورداری از مشخصه خردمندی، آگاهی، آینده‌نگری و دوراندیشی به شیوه هدایتی و دستوری به لحاظ سازمانی عمل نمی‌کنند بلکه در عوض همواره به طریقه بهترین منافع پیروانش عمل می‌کنند، و از طریق تسهیم متقابل مسئولیت‌پذیری و قدرت با پیروان، پوشش دادن بازخور آنها در توسعه چشم انداز سازمان، و بیان مزایا و امتیازات جهتی که آنها هدایت می‌شوند، آنها را برای انجام وظایف شان قانع می‌سازند.

چهارمین یافته این پژوهش نشان داد که گرایش ارزشی مدیران به ایثارگری و فداکاری به طریقه مستقیم بر روی التیام بخشی عاطفی، و نیز بر روی بازنمایی اقتناعی و ترغیبی، و نیز به طریقه غیرمستقیم بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی آنها تاثیر مثبت و معنی داری دارد. از آنجا که هدف رهبری خدمت‌گزار، تقویت کردن دیگران و تشویق یک رویکرد جمعی و گروهی برای تحقق اهداف سازمانی و در نتیجه بهبود رفاه و سعادت یک جامعه بزرگتر است، مدیران بانک ملی

با نگرستن به زیردستان و کارکنان خود به عنوان موجودات انسانی، معشوق، و رفیق و لایق و قادر و متمایل به انجام کمک‌های منحصر به فرد با فرض فراهم بودن محیط مناسب، و فراهم کردن فرصت‌های رشد و پیشرفت برای همه آنها (هیدن، ۲۰۱۱: ۱۶)، و از طریق گوش دادن، همدلی کردن و احساس یگانگی کردن با آنها، و با تصویر و ترسیم تصویر بزرگتر از مسائل، علل و پیامدهای شان و بهره مندی از استدلال‌های قوی می‌توانند به پیروان و زیردستان خود کمک کنند که به طریقه اثربخشی بر هر فشاری در زندگی شخصی و کاری شان تفوق یابند، که متعاقباً به نتایج مثبت، سازنده و مفیدتری در وظایف، و مسئولیت‌های محوله دست یابند.

یافته دیگر این پژوهش نشان داد که توانش مدیران در التیام بخشی عاطفی زیردستان شان بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی آنها تاثیر مثبت، مستقیم و معنی داری دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که اگر بانک ملی به عنوان یک سازمان مالی و اعتباری بخواهد در بهسازی و تعالی جامعه ایرانی به عنوان یک جامعه بزرگتر از خود مشارکت کند، مدیران این بانک باید در درجه اول قادر به درک و فهم کارکنان خود باشند، و با آنها در مسائل و مشکلات شخصی و کاری شان احساس همدردی و همدلی کنند، و به این طریق به آنها نشان بدهند که همواره دغدغه تامین نیازهای آنها به بهترین شیوه را دارند، و از این طریق روحیه خدمت‌گزاری را در آنها پرورش دهند تا به نوبت آنها به مشتریان و جامعه بزرگتر خدمت کنند. یکی از راه‌هایی که مدیران می‌توانند به کارکنان توجه نشان بدهند، گوش دادن است. گوش دادن مهارتی است که می‌تواند توسعه یابد، و به عنوان مهارتی ضروری برای افرادی توصیف می‌گردد که تمایل دارند رهبری خدمتگزار باشند بدین علت که از طریق گوش دادن بسیاری از مشخصه‌های رهبری خدمت‌گزار پرورش می‌یابد (دیگراف، تیلی و نیل، ۲۰۰۱؛ باربوتو و ویلیز، ۲۰۰۶: ۳۰۸). در واقع، رهبران خدمت‌گزار برخوردار از مهارت‌های توسعه یافته گوش دادن همدل و همدم هستند. این مهارت به آنها کمک می‌کند که در تسهیل فرآیند التیام بخشی ماهر و خبره شوند.

بالاخره، آخرین یافته این تحقیق نشان داد که بازنمایی اقتناعی و ترغیبی مدیران بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی آنها تاثیر مثبت، مستقیم و معنی داری دارد. تحقیقات پیشین نشان دادند که مدل‌های اقتناع بنیان رهبری نسبت به مدل‌های اقتدار بنیان رهبری در ایجاد نتایج مثبت، مفیدتر ثابت شده‌اند (دروسکات و پسکوسولیدو، ۲۰۰۲: ۲۹۵). از آنجا که رهبری خدمت‌گزار

همواره درباره افراد است و این افراد مهمترین دارایی سازمان به شمار می‌روند، و تامین رفاه و خیر و سلامت افراد مهمترین و با اولویت‌ترین مساله رهبری خدمت‌گزار است، بنابراین رهبری خدمت‌گزار کوشش می‌کند با بهره‌مندی دانش و مهارت خود و نیز ارائه مدل‌های ذهنی و استدلال‌های قوی اش در هدایت و رهبری سازمان برای زیردستانش و دریافت بازخور از آنها و لحاظ کردن بازخور آنها در تصمیمات نهایی و توسعه چشم‌انداز سازمان؛ احساس مورد احترام بودن و توانمند شدن را در افراد ایجاد کند، که متعاقبا انگیزش خدمت کردن به جامعه بزرگتر را در آنها پرورش می‌دهد. بعلاوه رهبران خدمت‌گزار با تمرکز بر روی استراتژی بلندمدت، نه تحقق منافع کوتاه مدت، نوعی احساس مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مدیران سطوح مختلف بانک و کارکنان در بهسازی و تعالی‌سازی جامعه‌ای که در آن کار و زندگی می‌کنند، پدید می‌آورند. در این راستا، متون تحقیق نشان دادند که ایدئولوژی رهبران خدمت‌گزار از ایجاد ارزش برای جامعه بزرگتر از طریق سازمان‌های شان دفاع و حمایت می‌کند (هیدن، ۲۰۱۱: ۱۶).

## فهرست منابع

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. (۱۹۸۸). **Structural modeling in practice: A review and recommended two-step approach**, *Psychological Bulletin*, ۱۰ (۳), ۴۱۱- ۴۲۳.
- Anderson, A. R. (۲۰۰۹), **Servant-leader development in an adult accelerated degree completion program: A mixed methods study**, Unpublished doctoral dissertation, Regan University, Virginia Beach, VA.
- Avolio, B. J., & Locke, E. e. (۲۰۰۲). **Philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism**. *Leadership Quarterly*, ۱۳, ۱۶۹-۱۹۱.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (۲۰۰۲). **Becoming a servant leader: Do you have what it take?**, NebGuide G۰۲-۱۴۸۱. Lincoln: University Of Nebraska, Nebraska Cooperative Extension.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (۲۰۰۶). **Scale development and construct clarification of servant leadership**. *Group & Organizational Management*, ۳(۱۳), ۳۰۰-۳۲۶.
- Barbuto, J. E., & Hayden, R. W. (۲۰۱۱), **Testing relationships between servant leadership dimensions and leader exchange(LMX)**, *Journal of Leadership Education*, ۱۰(۲), ۲۲-۳۷
- Bass, B. M. (۲۰۰۰). **The future of leadership organizations**, *The Journal of*

Leadership Studies, ۷, ۱۸-۳۴.

- Batten, J. (۱۹۹۸). **Servant -Leadership: a passion to serve**, In Spears, L. C. (Ed.), *Insights on leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, John Wiley & Sons, New York, NY, ۳۸-۵۳.
- Beck, C. (۲۰۱۰). **Antecedents of servant leadership: a mixed methods survey** (Doctoral dissertation), University of Nebraska-Lincoln, ۱۴۴p., <http://digitalcommons.unl.edu/aglediss/۱۲>.
- Bierly, P. E.; Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (۲۰۰۰). **Organizational learning, Knowledge and wisdom**, *Journal of Organizational Change Management*, ۱۳, ۵۹۵-۶۱۸.
- Blanchard, K., & Hodges, P. (۲۰۰۵). **Lead like Jesus: Lessons from the greatest leadership role model of all time**, Nashville: W. Publishing Group.
- Block, P. (۱۹۹۶). **Stewardship: Choosing service over self-interest**, San Francisco: Berrett Koehler.
- Bryant, S. E. (۲۰۰۳). **The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing, and exploiting organizational knowledge**, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, ۹(۴), ۳۲-۴۴.
- Buchen, I. H. (۱۹۹۸). **Servant leadership: A model for future faculty and future institutions**. *Journal of Leadership Studies*, ۵(۱), ۱۲۵-۱۳۴.
- Bugenhagen, M. (۲۰۰۶). **Antecedents of transactional, and servant leadership: a constructive developmental approach**, Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska, Lincoln, NE.
- Burns, J. M. (۱۹۷۸). **Leadership**, New York, NY: Harper & Row.
- Coady, D. A., & Kent, V. D. (۱۹۹۰). **Burnout among social workers working with patients with cystic fibrosis**, *Health and Social work*, ۱۵, ۱۱۶.
- Covey, S. R. (۱۹۹۱). **Principle-centered leadership**, New York: Simon and Schuster, <http://keithwalker.ca/wp-content/summaries/m-p/Principle-Centred/۲۰-Leadership.Covey.EBS.pdf>, pp. ۱-۶.
- Daubert, S. (۲۰۰۷). **Exploring the relationship of motivation environmental attitudes to servant leadership**, Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.
- Neal, L.; DeGraaf, D., & Tilley, C. (۲۰۰۱), **Servant leadership characteristics in organizational life**, Indianapolis, In: The Greenleaf Center.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (۲۰۰۵). **Development of the servant leadership assessment instrument**, *Leadership & Organization Development Journal*, ۲۶(۸), ۶۰۰-۶۱۵.



- Dennis, R., & Winston, B. E. (۲۰۰۳). **A factor analysis of page and Wong's servant leadership instrument**, Leadership & Organization Development Journal, ۲۴(۸), ۴۵۵-۴۵۹.
- Douglas, T. J.; & Fredendall, L. (۲۰۰۴). **Evaluating the Deming management model of total quality in services**, Decision Sciences, ۳۵(۳), ۳۹۳-۴۲۲.
- Druska, V. U., & Pescosolido, A. T.(۲۰۰۲). **The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: ownership, learning, and heedful interrelating**, Human Relations, ۵۵,۲۸۳-۳۱۴.
- Ehrhart, M. G. (۲۰۰۴). **Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior**,
- Farling, M. L.; stone, a. G., & Winston, B. E. (۱۹۹۹). **Servant leadership: Setting the stage for empirical research**, The Journal of Leadership Studies, ۶, ۴۹-۷۲.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (۱۹۸۱). **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**, Journal of
- Garber, J. S.; Madigan, E. A., Click, E. R., & Fitzpatrick, J. I. (۲۰۰۹), **Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents**, Journal of Interprofessional Care, ۲۳(۴), ۳۳۱-۳۴۰.
- Garcia-Morales, V. J.; Matias-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (۲۰۰۸), **Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector**, Journal of organizational change management, ۲۱(۲), ۱۸۸-۲۱۲.
- Greenleaf, R. K. (۱۹۷۷), **Servant leadership: a Journey into the nature of legitimate power and greatness**, New York: Paulist Press.
- GreenLeaf, R. (۱۹۹۷). **The servant leader**, The Greenleaf Center for servant leadership
- Greenleaf, R. (۱۹۹۱). **The servant as leader**, Westfield, Indiana: The Robert K. Greenleaf Center, <http://www.leadershiparlington.org/pdf/theservantasleader.pdf>, ۲۸p.
- Goleman, D. (۲۰۰۳). **What makes a leader?**, In L. Porter, H. L. Angle & R. W. Allen (Ed.), Organizational influence processes, (۲nd Ed.), (pp.۲۲۹-۲۳۹). Armonk, NY: M. E. Sharp.
- Graham, J. W. (۱۹۹۱), **Servant-Leadership in organizations: Inspirational and moral**, Leadership Quarterly, ۲(۲), ۱۰۵-۱۱۹.
- Gupta, A.; McDaniel, J., & Herath, S. K. (۲۰۰۵), **Quality management in service**

**firms: sustaining structures of total quality service**, *Managing Service Quality*, ۱۵(۴), ۳۸۹-۴۰۲.

- Hair, Jr., J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R., & Tatham, R. (۲۰۰۶). **Multivariate data analysis**, (۶th Eds), Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Hair, J. F. Jr.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L., & Black, W.C. (۱۹۹۸). **Multivariate data analysis**, (۵th Eds), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hayden, R. W. (۲۰۱۱), **Greenleaf's Best Test of servant leadership: A multilevel analysis**, a dissertation presented for the degree of PhD of
- Huckabee, M. J. (۲۰۰۸), **The well-being of servant leaders: A mixed methods study of career success among the underserved**, Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska lincoln, NE.
- Irving, J. & Longbotham, G. J. (۲۰۰۷). **Team effectiveness and six essential servant leadership themes: a regression model based on items in the organizational leadership assessment**. *International Journal of Leadership Studies*, ۲(۲), ۹۸-۱۱۳.
- Jaskyte, K. (۲۰۰۳). **Assessing changes in employees perceptions of leadership behavior, job design, and organizational arrangements and their job satisfaction and commitment**, *Administration in Social Work*, ۲۷, ۲۵-۳۹.
- Keith, K. M. (۲۰۰۹), **Servant leaders**, *Leadership Excellence*, ۲۶(۵), ۱۸.
- Laub, J. (۲۰۰۳). **From paternalism to the servant organization: Expanding the organizational leadership assessment (OLA) model**, Paper presented at Servant Roundtable at Regent University, Virginia Beach.
- Liden, R. C.; Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (۲۰۰۸), **Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment**, *Leadership Quarterly*, ۱۹, ۱۶۱-۱۷۷.
- Leonard, H. S. (۲۰۰۳), **Leadership development for the postindustrial, Postmodern information age**, *Consulting Psychology journal: Practice and Research*, ۵۵, ۳-۱۴.
- Manz, C. C. (۱۹۹۸). **The leadership wisdom of Jesus: practical lessons for today**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. (۲۰۱۰), **Achieving high organization performance through servant leadership**, *The Journal of Business Inquiry*, ۹(۱), <http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/volumn۹>.
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (۲۰۱۲). **Servant leadership across cultures**, *Journal of World Business*, ۴۷, ۵۵۵-۵۷۰.

- Montes, J. L.; Moreno, a., & Morales, V. G. (۲۰۰۵). **Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination**,  
Nelson, L. (۲۰۰۳), **An exploratory study of the application and acceptance of servant leadership theory among black leaders in South Africa**, Dissertation abstracts International, ۶۴(۰۳), ۹۴۴,(Publication No. ۳۰۸۶۶۷۶).
- Nwogu, O. (۲۰۰۴). **Servant Leadership Model: The role of follower self-esteem, emotional intelligence and attributions on organizational effectiveness**,pp.۱-۱۰,  
[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/۲۰۰۴/nwogu\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/۲۰۰۴/nwogu_servant_leadership.pdf).
- Ostrem, L. (۲۰۰۶). **Servant leadership and work-related outcomes: a multilevel model**, Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (۲۰۰۰). **A conceptual framework for measuring servant leadership**. In Senyo B-S-K. Adjibolosoo(Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*, Boston MA: University Press of America. pp. ۱-۲۸, <http://www.dr paulwong.com/wp-content/uploads/۲۰۱۳/۰۹/Conceptual-Framework.pdf>
- Parolini, J.L.(۲۰۰۵), **Investigating the relationships among emotional intelligence, servant leadership behaviors and servant culture**, Paper presented at the Regent University Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA. pp.۱-۲,  
[http://coloweb site.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/۲۰۰۵/parolini\\_invest.pdf](http://coloweb site.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/۲۰۰۵/parolini_invest.pdf).
- Patterson, K. (۲۰۰۳). **Servant leadership-A theoretical model**. Paper presented at the servant leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA. pp.۱-۱۰, [http:// www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/۲۰۰۳/patterson\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/۲۰۰۳/patterson_servant_leadership.pdf).
- Politis, J. D. (۲۰۰۳), **QFD: the role of various leadership styles**, Leadership & Organizationdevelopment Journal, ۲۴(۴), ۱۸۱-۱۹۳.
- Reed, L. L.; Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (۲۰۱۱), **A new scale to measure executive servant leadership: development, analysis, and implications for research**, Journal of Business Ethics, ۱۰۱(۳), ۴۱۵-۴۳۴.
- Rude, W. (۲۰۰۳), **Paradoxical leadership- the impact of servant- leadership on burnout of staff**. [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/۲۰۰۳pdf/rude\\_paradoxical\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/۲۰۰۳pdf/rude_paradoxical_leadership.pdf). pp.۱-۹.

- Rude, W. (۲۰۰۴), **The connection between servant leadership and job burnout, a thesis in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of arts**, The faculty of graduated studies, Graduate counseling psychology program, Trinity Western University, <http://www2.twu.ca/cpsy/theses/rudewally.pdf>, ۱۰۵p.
- Russell, C. J. (۲۰۰۱). **The role of value in servant leadership**. Leadership & Organizational Development Journal, ۲۲(۲), ۷۶-۸۳.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (۲۰۰۲). **A review of servant leadership attributes: developing a practical model**, Leadership and Organization Development Journal, ۲۳, ۱۴۵-۱۵۷.
- Sekaran, U. (۱۹۹۲). **Research methods for business**, (۲nd Eds.). New York: John Wiley and Sons. p.۷۶.
- Sendjaya, S., & Sarros, C. J. (۲۰۰۲), **Servant leadership: its origin, development, and application in organization**, Journal of Leadership and Organization Studies, ۹(۲), ۵۷-۶۴.
- Sendjaya, S.; Sarros, C. J., & Santora, C. J. (۲۰۰۸). **Defining and measuring servant leadership behavior in organizations**, Journal of Management Studies, ۴۵(۲), ۴۰۲-۴۲۴.
- Smith, T. W. (۲۰۰۳), **Developing comparable questions in cross-national surveys**. In J. A. Harkness, F. J. R. Van de Vijver, & P. P. Mohler (Ed.), Cross-cultural survey methods pp.۶۹-۹۲. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Smith, B.; & Rutigliano, T. (۲۰۰۳). **Creating a successful sales culture-your front-line managers can drive sales- or drive away your best salespeople**. The Gallup Management Journal. Retrieved August ۸, ۲۰۰۴ from <http://gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=۳۲۸>.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (۲۰۱۱), **Positive psychology: the scientific and practical explorations of human strengths**, Sage Publications, Inc, ۶۱۶p.
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (۱۹۹۹). **Understanding leader emotional intelligence and performance: the role of self-other agreement on transformational leadership perceptions**. Group & Organization Management, ۲۴, ۳۶۷-۳۹۰.
- Spears, L. (۲۰۰۲), **Focus on Leadership: Servant leadership for the ۲۱st Century**, In Spears, L.(Ed.), Wiley, New York, NY, ۲۸-۳۴.
- Stone, G. A.; Russell, R. F., & Patterson, K. (۲۰۰۴), **Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus**, Leadership & Organizational Development Journal, ۲۵(۳/۴), ۳۴۹-۳۶۱.
- Tabassi, A. A., & Abu Bakar, A. H. (۲۰۱۰), **Towards assessing the leadership style and quality of transformational leadership: The case of construction**

- firms of Iran**, Journal of Technology Management in China, ۵(۳), pp.۲۴۵ - ۲۵۸.
- Van Dierendonck, D. (۲۰۱۱). **Servant leadership: a review and synthesis**. Journal of Management, ۳۷(۴), ۱۲۲۸-۱۲۶۱.
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (۲۰۱۱). **The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure**, Journal of Business and Psychology, ۲۶(۳), ۲۴۹-۲۶۷.
- Winston, B. E. (۲۰۰۳), **Extending Patterson's servant leadership model: chomping full circle**. Paper presented at the servant leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.
- Yukl, G. (۲۰۰۶), **Leadership in organizations**(۹th Ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Zacharski, T. (۲۰۰۸), **Servant leadership as a tool for effective business management, Unpublished Master dissertation**( in Management and Marketing), Marsaw School of Economics(SGH).

