

تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمانهای دولتی ایران

دکتر آرین قلی پور* محمود حضرتی**

چکیده

با تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده است، مدل‌های سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها و الزامات عصر و دوره حاضر نیستند و نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری به چشم می‌خورد. تا کنون مدل‌ها و تئوری‌های متفاوتی از رهبری ارائه شده است که در این میان تئوری رهبری خدمتگزار از جمله تئوری‌هایی به شمار می‌رود که می‌تواند برای مدیران و رهبران سازمان‌ها کمک بزرگی باشد و برای مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند راه‌حل‌های مناسبی ارائه دهد.

در این مقاله سعی شده است با توجه به ادبیات تحقیق و ویژگی‌های ارائه شده توسط نویسندگان و نظریه پردازان مختلف ابزاری به منظور سنجش رهبری خدمتگزار ارائه گردد. به منظور استخراج عامل‌ها از روش تحلیل عاملی استفاده شد. بدین منظور از نرم افزارهای Spss و لیزرل Lisrel برای تحلیل داده‌ها کمک گرفته شد. در نهایت نیز چهار عامل (خدمت رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی) برای رهبری خدمتگزار استخراج شد.

واژه‌های کلیدی: رهبری خدمتگزار، خدمت رسانی، تحلیل عاملی.

* نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران
** کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش مدیریت منابع انسانی) دانشگاه تهران

مقدمه

تئوری های سنتی رهبری مبتنی بر مدل سلسله مراتبی بوده اند که قدرتی در بالای سازمان وجود داشته که دستورات را از بالا به پایین دیکته می کردند و پیروان در سطوح پایینتر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بوده اند. تحقیق و پژوهش در زمینه رهبری منجر به تئوری های پیشرفته در حوزه رهبری شدند. بعضی از این تئوری ها و مدل های عبارتند از: رهبری کاریزماتیک^۱ تعاملی^۲ تحول آفرین^۳ معنوی^۴ و رهبری خدمتگزار^۵.

در حال حاضر موضوعی که بسیار مورد توجه قرار گرفته، تئوری رهبری خدمتگزار می باشد که برای نخستین بار توسط رابرت گرین لیف^۶ در سال (۱۹۷۷) مطرح شده است. در مدل "هرم وارونه"^۷، رهبران در پایین هرم سازمانی و در سطوح پایین سازمان حضور داشته و به پیروان خود خدمت می کنند، لذا میتوان مدل هرم وارونه را ذات و جوهره رهبری خدمتگزار به شمار آورد (Spears, 1996: 33-35; Buchen, 1998: 127-125).

گرین لیف بحران رهبری را اینگونه توصیف می کند که دانشکده های مدیریت در انجام مسئولیت خود به منظور آماده سازی افراد برای نقش های رهبری در جامعه شکست خورده و یا قصور کرده اند. بحران مزمن حکومت داری، ناشایستگی فراگیر سازمان ها در فائق آمدن به توقعات ذینفع های خود، اکنون یک عامل جهانی محسوب می گردد. لذا موضوع رهبری خدمتگزار برای تمامی سازمانها از اهمیت بالایی برخوردار می باشد.

¹ -Charismatic

² -Transactional

³ -Transformational

⁴ -Spiritual leadership

⁵ -Servant Leadership

⁶ -Robert Greenleaf

⁷ -Reverted pyramid

نایر معتقد است که ما بایستی خدمتگزاری را محور قرار بدهیم هرچند که قدرت همیشه با رهبری همراه بوده است ولی تنها استفاده مشروع از قدرت خدمتگزاری می باشد (Matteson and Irving, 2006: 1309).

گراهام^۸ رهبران ایده آل را رهبرانی بصیر^۹، عملگرا و الهام بخشی می داند. رهبری ایده آل همواره به خدمت رسانی به پیروان و احترام به شأن و مقام آنها استوار است. این رهبران همواره تمایل زیادی به پرورش کارکنان و تأثیر بر رشد و پیشرفت سازمان نشان می دهند و از این طریق می توانند به حداکثر پتانسیل های کارکنان خود نیز دست یابند (Graham, 1991: 105).

علیرغم اینکه رهبری خدمتگزار از لحاظ مفهومی دوران ابتدایی شکل گیری خود را پشت سر می گذارد ولی از جانب محققان زیادی به عنوان یک تئوری معتبر در زمینه رهبری سازمان مطرح می باشد (Birkenmeier et al, 2003: 375) و بسیاری از محققین بر این اعتقاد هستند که تئوری رهبری خدمتگزار می تواند زمینه ساز تحقیقات بسیاری در زمینه مدیریت و رهبری سازمانی باشد. باس نقطه قوت تئوری رهبری خدمتگزار را در این می داند که با توجه به تغییرات وسیعی که در جوامع و بالطبع آن در سازمان ها رخ داده، این تئوری می تواند نقشی مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان ها و جوامع ایفا کند. وی معتقد است که مفهوم رهبری خدمتگزار، به عنوان یک تئوری جدید و پر طرفدار در زمینه رهبری نیازمند تحقیقات تجربی بیشتری می باشد (Humphreys, 2005: 1413).

تئوری رهبری خدمتگزار

تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار بوسیله رابرت گرین لیف در مقاله ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر"^{۱۰} " وارد ادبیات رهبری شد (Washington et al, 2006: 701).

⁸ - Graham

⁹ - Visionary

¹⁰ - Servant as a leader

به عقیده گرین لیف سازمان ها آنطور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی کنند. لذا وی هدف خود را از بیان تئوری رهبری خدمتگزار تشویق رهبران به خدمت رسانی بیان کرده است. تئوری رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت¹¹ بنیان نهاده شده است. و این در حالی است که تئوری های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت¹² می باشند (Horsman, 2001:27). گرین لیف خلق جامعه ی خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است. جامعه ای که تمام افراد بتوانند از مزیت های چنین جامعه ای بهره مند گردند. به عقیده وی تنها راه دستیابی به این جامعه، داشتن رهبرانی خدمتگزار در تمامی سازمان هایی است که در جامعه حضور دارند (Kuick, 1996:15). در واقع او جامعه ای را تصور می کند که خدمتگزاری به دیگران همواره اولین انتخاب باشد. لذا مدل رهبری خدمتگزار اعضای سازمان را به عنوان افرادی که دارای توانایی های کمتری نسبت به مدیر خود هستند توصیف نمی کند. بلکه به کارکنان نیز ارزش هایی همانند مدیران سازمان ها می دهد. اعضای سازمان همگی از شان و منزلت یکسانی برخوردار هستند و همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم گیری های سازمانی مشارکتی فعال دارند (Horsman, 2001:26). او معتقد است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت رسانی استوار می باشد و رهبران خدمتگزار رهبرانی هستند که خدمت رسانی به پیروان برآوردن نیازهای آنها و همچنین توسعه و پرورش پیروان خود را در اولویت نخست قرار می دهند. رهبران خدمتگزار توانمند سازی اعتماد متقابل روحیه همکاری استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می دهند (Greenleaf, 1977:52). در راستای اثربخشی سازمانی مهم این است که همواره رهبران پیروان و کارکنان خود را در دستیابی به ظرفیت های بالقوه خودشان حمایت و پشتیبانی کنند و این دقیقاً همان چیزی است که رهبران خدمتگزار بوسیله احترام

¹¹ -Stewardship Theory

¹² -Agency Theory

نهادن به شأن افراد ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروانشان انجام می‌دهند (liden et al,2005:76).

لاری اسپیرز، مدیر فعلی موسسه گرین لیف، پس از مطالعه و بررسی مقالات و نوشته‌های متعدد گرین لیف، ۱۰ ویژگی را برای رهبران خدمتگزار برشمرده است که عبارتند از: (omoh,2007:15) ۱- گوش دادن ۲ - همدلی^{۱۳} ۳ - شفا بخشی^{۱۴} ۴ - آگاهی ۵ - متقاعد سازی ۶- مفهوم سازی^{۱۵} ۷- آینده نگری و دوراندیشی^{۱۶} ۸ - خادمیت و سرپرستی ۹ - تعهد به رشد افراد^{۱۷} ۱۰- ایجاد گروه^{۱۸}.

گوش دادن: در ادبیات رهبری گوش دادن شامل فرآیندی است که در آن رهبر قادر است تفکرات درونی پیروانش را تشخیص داده و نظرات و ایده‌های آن‌ها را مورد توجه قرار دهد و از آن‌ها آگاهی کامل داشته باشد. رهبران به وسیله گوش دادن می‌توانند احترام و قدردانی خود را به دیگران نشان دهند (Nix,1997:132). گرین لیف معتقد است که یک رهبر خدمتگزار در صورتی می‌تواند پاسخگوی مشکلات باشد که ابتدا یک شنونده خوب باشد. زیرا بدین وسیله یک رهبر می‌تواند تیم کاری خود را تقویت کرده و کارهایی را که بایستی انجام گردد را برنامه ریزی و سازماندهی کند. اسپیرز گوش دادن را به این شکل تعریف می‌کند: توجه محترمانه به آن چه گفته می‌شود و یادگرفته نمی‌شود (omoh,2007:39).

همدلی: یک رهبر خدمتگزار خودش را به جای پیروانش قرار می‌دهد. او این کار را بوسیله همدلی انجام می‌دهد. همدلی واکنشی آگاهانه است که سبب می‌گردد رهبران نقاط ضعف و مشکلات پیروان را درک کرده و همواره تلاش کنند که آن مشکلات را برطرف نمایند. رهبران خدمتگزار ضعف پیروان را پذیرفته و همواره درصدد یافتن راه حلی برای این ضعف‌ها می‌باشند. رهبر خدمتگزار روحیه پیروان خود را بوسیله همدلی به سمت تعالی

¹³-Empathy

¹⁴-Healing

¹⁵-Conceptualization

¹⁶-Foresight

¹⁷-Commitment to the growth of people

¹⁸-Building community

هدایت می کند او از این طریق روحیه اعضای تیم خود و تمایل آن ها را برای همکاری با خودش بالا می برد (Washington et al, 2006: 702-3; omoh, 2007: 40).

شفا بخشی: شفا بخشی کیفیت ویژه ای است که از آن طریق یک رهبر می تواند دیدگاه های مخالف و تعارضات به وجود آمده میان پیروان خود را به شکلی اثربخش حل و فصل کند. او آن ها را با هم یکی کرده و روابط بین فردی سالمی را میان آن ها تشویق و تقویت می کند. زمانی که یک رهبر بتواند محیطی عاطفی و التیام بخش را برای پیروانش ایجاد کند. پیروان نیز به وی اطمینان کرده و زمانی که با مشکلی روبرو می شوند از کمک و مشورت او استفاده خواهند کرد (omoh, 2007: 41).

آگاهی: اسپیز آگاهی را به دو مقوله آگاهی عمومی و خود آگاهی¹⁹ تقسیم می کند. وی معتقد است که هر دوی این ها خصوصا آگاهی از خود باعث تحکیم و تقویت رهبر خدمتگزار می گردد. رهبرانی که از این ویژگی بهره مند هستند در مورد مسیر و هدف خود نیز از شناخت بیشتری برخوردار هستند و آن بدین دلیل است که خصوصیت آگاهی در رهبران به آنها این توانایی را می دهد که بتوانند آن چه را ممکن است رخ دهد را پیش بینی کرده و خود را برای رویارویی با آن وقایع آماده کنند (omoh, 2007: 42-3).

متقاعد سازی: رهبر خدمتگزار از طریق متقاعد سازی اجماع را در میان پیروان خود ایجاد می کند. رهبر خدمتگزار به جای اجبار کارکنان خود را متقاعد می سازد که نقطه نظرات و تصمیمات وی را بپذیرند. گرین لیف معتقد است آن چه که در این رابطه مهم است این است که پاسخ های زیردستان کاملا اختیاری می باشد (Greenleaf, 1977: 53). به عقیده گرین لیف متقاعد سازی یکی از مهارت های مهم و اساسی در رهبری خدمتگزار به شمار می رود. رهبر خدمتگزار با هوش و زیرکی خود در زیر دستان نفوذ کرده و آن ها را نسبت به راهی که بایستی پیموده شود- به جای آن که با اجبار با آن ها برخورد کند- متقاعد می سازد (omoh, 2007: 43-4).

¹⁹- General-awareness and Self awareness

مفهوم سازی: مفهوم سازی به معنای برخورداری از دیدی وسیع نسبت به آینده مسائل را به عنوان یک کل دیدن و یادگیری از تجربیات گذشته می باشد. رهبری که از این ویژگی برخوردار باشد به فرآیندهای نوآورانه معتقد است. زیردستان به او اعتقاد دارند زیرا آنها می دانند که او یک رهبر بصیر می باشد و نسبت به آینده آگاهی و شناخت لازم را دار می باشد (omoh,2007:44).

آینده نگری: آینده نگری حدسی درست و زیرکانه نسبت به چیزی است که ممکن است در آینده روی دهد و رهبر خدمتگذار از این طریق ابزار و مهمات لازم را برای استفاده و بهره برداری از موقعیت ها را بدست می آورد.

رهبرانی که ویژگی آینده نگری را دارا می باشند از وسعت و دامنه دید وسیع تری نسبت به پیروان خود برخوردار می باشند. یک رهبر خدمتگذار قادر به پیش بینی آینده و همچنین پیش بینی نتایج تصمیمات خود می باشد و این مزیتی بزرگ برای او محسوب می گردد توانایی ای که ممکن است در سایر رهبران کمتر دیده شود و یا اصلا وجود نداشته باشد (omoh,2007:45).

خادمیت و سرپرستی: قسمت اساسی و عمده خدمتگزاری سرپرستی و خادمیت است (Nix, 1997:146). خادمیت شامل توانمندسازی است که نشان می دهد رهبران بایستی خادم و کارگزار پیروان خود باشند. خادمیت و سرپرستی به عنوان تعهد به خدمت رسانی تعبیر می گردد. خدمت رسانی به دیگران و توجه به نیازهای سازمان می باشد. بلاک (۲۰۰۲) حرکت به سمت خادمیت و سرپرستی را پارادایمی جدید در رهبری قلمداد می کند. رهبر خدمتگذار خادمی محسوب می گردد که نیازهای سایرین را مقدم بر نیازها و خواسته های خود قرار می دهد. یک رهبر خدمتگذار خدمت رسانی را ترویج کرده و پیروان را تشویق می کند که ایده ها و نظریات خود را برای رشد سازمان و ایجاد تغییرات اثربخش ارائه دهند (omoh,2007:46).

تعهد به رشد افراد: تعهد به رشد افراد جنبه دموکراتیک رهبری خدمتگذار محسوب می گردد. رهبر خدمتگذار پیروان خود را پرورش می دهد تا بتوانند حداکثر ظرفیت بالقوه خود

را بدست آورند و آن‌ها را به خلاقیت و تلاش بیشتر تشویق می‌کند. چالش رهبران قابل اعتماد توجه به رشد و پیشرفت پیروانشان می‌باشد (Covey, 1990:28). رهبر خدمتگزار ذهنیتی مثبت به پرورش و بهبود کارکنانش دارد. رهبر خدمتگزار معتقد است که پیروانش از دارایی‌های با ارزش سازمان محسوب می‌شوند. او پیروان خود را در تمامی جنبه‌ها پرورش می‌دهد و همواره بهترین‌ها را برای آن‌ها فراهم می‌آورد و آموزش‌های لازم را برای مشاغل فعلی و همچنین آموزش‌های کاربردی مورد نیاز را برای احراز پست‌های بالاتر، مهیا می‌کند (Stone et al., 2004:35-43).

ایجاد گروه: این خصوصیت در رهبری خدمتگزار مستلزم این است که رهبر فرهنگ احترام به شان و مقام انسانی را در سازمان پرورش دهد. زمانی که رهبر خدمتگزار ارزش‌های مشارکت کارکنان را در محیط کاری ترویج می‌دهد در واقع او قصد دارد که روح جمعی را در بین کارکنانش ترویج دهد. نتیجه آنست که پیروان نیز در زمانی که در نقش رهبر ظاهر می‌شوند همین کار را انجام خواهند داد (Omoh, 2007: 48-9).

تئوری رهبری خدمتگزار پترسون

پترسون^{۲۰} (۲۰۰۳) تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار را ارائه کرد. وی در این تئوری با تعریف ارزش‌های رهبری خدمتگزار ارزش‌هایی که او آنها را سازه‌های^{۲۱} رهبری خدمتگزار نامید زمینه‌ساز تحقیقات بسیاری در این زمینه بوده است. از دیدگاه پترسون تئوری‌های معمولی در زمینه رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبادلی به اندازه کافی به توصیف ارزش‌ها نپرداخته‌اند. طبق نظرات پترسون و راسل (۲۰۰۴) رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که به پیروان خود توجه دارند. لذا به موجب آن پیروان از اولویت‌های نخست سازمان به حساب می‌آیند و ملاحظات سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرند.

²⁰ - Patterson

²¹ -Construct

سازه های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارتند از: ۱. عشق الهی^{۲۲} ۲. تواضع و فروتنی^{۲۳} ۳. نوع دوستی^{۲۴} ۴. قابلیت اعتماد^{۲۵} ۵. چشم انداز^{۲۶} ۶. خدمت رسانی^{۲۷} ۷. توانمندسازی^{۲۸} (Patterson, 2003: 11-26).

این ها، هفت سازه ای هستند که مدل رهبری خدمتگزار پترسون بر آن اساس قرار دارد. حال در زیر به بررسی تفصیلی هر یک از این سازه ها می پردازیم:

عشق الهی: اساس رابطه پیرو و رهبر خدمتگزار بر اساس این عشق بنیان نهاده شده است. وینستون^{۲۹} (۲۰۰۲) معتقد است که این عشق عشق به مفهوم اخلاقی اجتماعی و معنوی می باشد. این عشق سبب می گردد که رهبران هر فرد را تنها به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف در نظر نگیرند بلکه هر فرد به عنوان یک انسان کامل انسانی با نیازها خواسته ها و تمایلات گوناگون دیده شود (Dennis, 2004: 18-9).

تواضع و فروتنی: فروتنی از دیدگاه ساندیج و وینز^{۳۰} (۲۰۰۱) به معنای اینست که فرد تنها به خودش توجه نداشته بلکه به دیگران نیز توجه دارد و توانایی ها و استعداد های سایرین را نیز مورد توجه قرار می دهد. سویندل معتقد است که فروتنی به این معنا نمی باشد که فرد برای خودش احترامی قائل نمی باشد بلکه فروتنی به معنای اینست که یک فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند. رهبران خدمتگزار این ویژگی را بوسیله توجه به سایرین و اولویت دادن به نیازهای پیروان خود نشان می دهند (Dennis, 2004: 22-3).

نوع دوستی: کاپلان^{۳۱} نوع دوستی را به معنی کمک کردن و یاری رساندن به دیگران می داند. البته تنها در صورتی که به قصد کمک کردن و یاری رساندن باشد. اینزبرگ

22- Agapao love

23- Humility

24- Altruism

25- Trusty

26- Vision

27- Service

28- Empowerment

29- Winston

30- Sandage and wiens

31- Kaplan

رفتارهای نوع دوستانه را به این شکل تعریف می‌کند: رفتارهای داوطلبانه ای که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌گیرد و انگیزه دریافت پاداش های خارجی در آن نقشی ندارد. از این دیدگاه نوع دوستی به نوعی دارای جنبه های اخلاقی می باشد. مونرو³² (۱۹۹۴) نوع دوستی را بدین گونه شرح می دهد: رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌شود حتی اگر برای انجام دهنده متضمن آن باشد که منافع خود را به خطر بیندازد و در این راه ریسک زیادی را نیز متحمل می کند (Dennis, 2004: 24-6).

چشم انداز: از دیدگاه رهبری، چشم انداز یک تصویر منحصر به فرد و ایده آل از آینده است. گرین لیف معتقد است که رهبری خدمتگزار نیاز دارد که حسی از نادانسته ها داشته باشد و بتواند غیرقابل پیش بینی ها را پیش بینی کند. نتیجتاً نقش محوری رهبر خدمتگزار، ایجاد یک چشم انداز استراتژیک برای سازمان است. یکی از روشهای مهمی که رهبری را از مدیریت متمایز می‌سازد این است که رهبران می‌توانند چشم اندازی برای آینده ایجاد می‌کنند. چشم انداز باید کاملاً الهام بخش و توانمندساز باشد. چشم انداز اعضای سازمان را به هم پیوند و آینده ای روشن را نوید می دهد. توسعه یک چشم انداز تغییرات و تحولات سازمانی را تسهیل می‌کند. بلانچارد چشم انداز را به این شکل شرح می دهد: تصویری از آینده که اشتیاق و علاقه را در کارکنان ایجاد می‌کند. چشم‌انداز برای رهبری شایسته مورد نیاز می‌باشد (Dennis, 2004: 27-30).

اعتماد: اعتماد، اطمینان پایدار مبتنی بر صداقت، توانایی و یا شخصیت یک فرد است و یا به بیانی دیگر، اعتماد عبارتست از اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات حساس گروه دیگر. ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان لازم و ضروری می باشد. اعتماد ریشه رهبری محسوب می‌گردد و یکی از مهمترین عوامل نفوذ در روابط پیرو - رهبر، اثربخشی رهبری و بهره‌وری است. در غیاب اعتماد، ترس بر سازمان حاکم گشته و بهره وری کاهش می یابد. راسل ارزش های صداقت و شایستگی را شکل دهنده اعتماد سازمانی و اعتماد بین فردی قلمداد می کند و معتقد است که این اعتماد جوهره رهبری خدمتگزار محسوب می گردد.

³² -Monroe

بعلاوه ملروز معتقد است رهبرانی که به آن چه می گویند عمل می کنند رهبرانی هستند که اعتماد را ایجاد می کنند. همچنین علاقه و تمایل رهبر به دریافت درونداد از دیگران سبب افزایش قابلیت اعتماد می گردد و پیروان نیز تمایل بیشتری به پیروی از رهبری دارند که از قابلیت اعتماد و ثبات بیشتری برخوردار هستند (Dennis, 2004: 31-5).

خدمت‌رسانی: خدمت‌رسانی در قلب رهبری خدمتگزار جای دارد (Greenleaf, 1977: 128). رهبران خدمت‌رسانی به دیگران را در رفتارها نگرش‌ها و ارزش‌های خود نشان می دهند. رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می کند تا این که دیگران به او خدمت کنند (Cardona, 2000: 205). باید رهبران به ارائه خدمت مشتاق بوده و مفتخر باشند. خدمت‌رسانی هسته محوری رهبری خدمتگزار بوده و یک ضرورت اخلاقی³³ محسوب می گردد. نهایتاً وقتی ما بین نفع شخصی و خدمت به دیگران وادار به انتخاب می گردیم متأسفانه نفع شخصی را بیشتر انتخاب می کنیم. رهبری که خدمتگزاری را انتخاب کند، منابع مورد نیاز دیگران برای موفقیت شان را فراهم می سازد. آنها به دیگران از طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و التفات و غیره خدمت می کنند که باعث مفهوم دادن به کارهای آنها می گردد. رهبران خدمتگزار پیروان خود را برای پذیرفتن خدمتگزاری با آغوش باز آماده می سازند.

کارکنان در برابر کسانی که به آن خدمت می کنند احساس مسئولیت می کنند. خدمت‌رسانی در مباحث رهبری کمتر مورد توجه قرار گرفته و کمتر به آن پرداخته شده است و آن بدین دلیل است که همواره این بدگمانی بوده است که هر فردی براساس منطق منافع شخصی خود عمل می کند و دیگر جایی برای توجه به منافع دیگران وجود نخواهد داشت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

³³ -Moral imperative

اگرچه ایده رهبری که خدمت می‌کند^{۳۴} با ایده خدمتگزاری که رهبری^{۳۵} می‌کند با یکدیگر تفاوت دارند ولی آن چه که مهم می‌باشد این است که هر دو این ها خدمت رسانی را با رهبری ترکیب نموده اند. (Dennis, 2004: 35-7).

توانمند سازی : توانمند سازی عبارتست از واگذاری قدرت به دیگران و برای رهبری خدمتگزار شامل گوش دادن موثر ایجاد احساس معناداری در افراد تاکید بر کار تیمی و ارزش نهادن بر عشق و برابری می‌باشد. توانمند سازی عامل ضروری و حیاتی در اثربخشی سازمان محسوب می‌گردد. توانمندسازی بر کار تیمی تاکید داشته و ارزش های دوست داشتن و علاقه و برابری^{۳۶} را منعکس می‌سازد. برای توانمندسازی رفتار رهبری باید به دنبال خود کشیدن و جذب باشد نه هدایت. هدف توانمندسازی ایجاد رهبرانی موفق در سطوح مختلف سازمان است (Dennis, 2004: 37-8).

علاوه بر دو مدل فوق الذکر، کاوی^{۳۷} (۱۹۹۴) معتقد است که رهبر خدمتگزار نیازمند فروتنی تواضع و شایستگی های کلیدی می‌باشد. وی سه قدم اساسی ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد؛ تنظیم پیمان ها و قراردادهای عملکردی به شکل روابط برد- برد؛ و کمک و یاری رساندن به دیگران را برای رهبران اجرایی پیشنهاد می‌کند. کاوی رهبری خدمتگزار را به عنوان یکی از روش هایی می‌داند که رهبران بدان وسیله می‌توانند خود را با پیروان پیوند دهند. او این ایده را با اقتدار خیرخواهانه^{۳۸} پیوند می‌دهد. از دیدگاه کاوی رهبر تا زمانی منبع اقتدار محسوب می‌گردد که اهداف تنظیم گردند و بعد از آنست که نقش رهبر خدمتگزار ظاهر می‌گردد. میلارد^{۳۹} (۱۹۹۵) رهبری خدمتگزار را به عنوان یک فلسفه و رویکرد جدید به رهبری و روش زندگی قلمداد می‌کند. به نظر وی رهبری خدمتگزار دارای دیدگاهی می‌باشد که رهبران سنتی از آن بهره مند نیستند. در این سبک رهبری برخلاف

³⁴ -Leader as a servant

³⁵ - Servant as a leader

³⁶ -Equality

³⁷ -Covey

³⁸ -Benevolent authority

³⁹ -Milard

سبک های سنتی به افراد تنها زمانی که برای سازمان و در دستیابی به اهداف سازمانی ضروری می باشند خدمت نمی گردد بلکه خدمتگزاری به شکل یک فرهنگ درمی آید. رهبران خدمتگزار ویژگی های خدمتگزاری را نشان می دهند زیرا این ویژگی ها با ارزش های ذاتی آنها سازگاری و تطابق دارد (Matteson and Irving, 2006: 1307).

پیتر سنکه^{۴۰} (۱۹۹۰) با معرفی سازمان یادگیرنده^{۴۱} به شهرت دست یافت. او معتقد است سازمان های یادگیرنده پویا با کمک رهبران خدمتگزار ایجاد می گردند. او ادعا می کند که این شکل از رهبری برخلاف رهبری سلسله مراتبی به صورت جمعی و مشارکتی می باشد. زیرا تنها با حمایت پشتیبانی بصیرت و دوستی می توان با خطراتی که موقعیت های یادگیری به همراه دارند مواجه گردید.

شوآرتز^{۴۲} (۱۹۹۸) براین باور است که سبک های قدیمی رهبری را نمی توان برای عصر حاضر نیز بکار برد. گونه جدیدی از رهبران مورد نیاز می باشند که خود را عضوی از یک تیم به حساب آورده و بین اهداف سازمانی و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد می کنند. شوآرتز ویژگی های زیر را برای رهبران خدمتگزار عنوان کرده است: توجه داشتن به دیدگاه مشارکتی در تصمیم گیری ها و رهبری سازمان؛ هدایت و راهنمایی پیروان؛ فراهم آوردن محیطی مناسب برای فعالیت کارکنان؛ اتخاذ تصمیماتی درست و بی عیب و نقص؛ و توجه به آینده (Laub, 1999: 17-30).

فردریکسون^{۴۳} (۱۹۹۷) نیز معتقد است که مشکل واقعی که اداره امور عمومی با آن روبرو می باشد گسیختگی و گسستگی بین سازمان ها و کارکنانشان می باشد. لذا بایستی به چیزی فراتر از اداره سیستم های بوروکراتیک اندیشید. پس مفهوم رهبری خدمتگزار می تواند به عنوان الگویی ویژه برای مدیران سازمان های عمومی در نظر گرفته شود

⁴⁰ - Senge

⁴¹ - Learning organization

⁴² - Schwartz

⁴³ - Frederickson

(Bryant, 2003:4). گراهام نیز در نوشته هایش به ابعاد معنوی اخلاقی و الهام بخش در رهبری خدمتگزار پرداخته است (Barbuto and Wheeler, 2006: 301-2).

روش تحقیق

جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی می باشد. نمونه‌گیری از کارکنان به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. حجم نمونه آماری براساس فرمول جامعه محدود حدود ۲۶۴ نفر برآورد شده است. که برای اطمینان بیشتر ۲۸۰ پرسشنامه توزیع گردید و ۲۷۰ پرسشنامه کامل جمع آوری شد. از میان ۲۷۰ نفر، ۲۴٪ (۶۴ نفر) تا ۳۰ سال، ۳۲٪ (۸۶ نفر) بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۶٪ (۷۱ نفر) بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۱۸٪ (۴۹ نفر) بین ۵۱ تا ۶۰ سال سن داشتند. ۴،۵٪ (۱۲ نفر) از سطح تحصیلات زیر دیپلم ۱۷٪ (۴۶ نفر) دیپلم، ۱۹،۵٪ (۵۳ نفر) فوق دیپلم، ۵۲٪ (۱۴۱ نفر) لیسانس و ۷٪ (۱۸ نفر) فوق لیسانس و بالاتر برخوردار بودند. ۶۵٪ (۱۷۴ نفر) مرد و ۳۵٪ (۹۶ نفر) زن بوده اند.

ابزار گردآوری داده ها و روایی و پایایی آن: ابزار اصلی گردآوری داده ها پرسشنامه بوده است. بدین منظور به کمک تحلیل عاملی اکتشافی و با نرم افزار SPSS نسخه ۱۵، مقیاسی برای متغیرهای رهبری خدمتگزار طراحی شد. لازم به ذکر است که در طراحی همه مقیاسها و بومی‌سازی آن با شرایط کشور از مقیاسهای استاندارد استفاده شده است. در طراحی سوالات پرسشنامه دقت لازم به عمل آمده تا سوالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. پرسشنامه اولیه رهبری خدمتگزار مرکب از ۳۳ سؤال بود که ۵ سؤال به علت بار عاملی کم حذف شد؛ و در کل ۲۸ سؤال بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت از ۱ به معنای بسیار مخالفم تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم شد. تمامی سوالات مربوط به رهبری خدمتگزار در جدول شماره ۵ آمده است.

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه ، تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس رهبری خدمتگزار با ۲۸ سؤال ، ۰/۹۰ می‌باشد. همچنین جهت آزمون روایی سوالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات اساتید دانشگاهی استفاده شد. در این

مرحله با کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمد و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سجد. نتایج حاصله از تحلیل عاملی اکتشافی (مرتب اول و دوم) سئوالات مربوط به رهبری خدمتگزار در مرحله اول از اجرای تحلیل عاملی به منظور سنجش مناسب بودن یا نبودن داده‌های بدست آمده از جامعه آماری تحقیق از آزمون بارتلت و معیار کایزر استفاده می‌گردد که در ادامه نتایج حاصل آورده شده است:

جدول شماره ۱

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.924
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5175.97
	df	253
	Sig.	.000

با توجه به عدد KMO (بزرگتر از ۰٫۸) و عدد معناداری آزمون بارتلت ($\text{sig} < 0.05$) می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب می‌باشند. برای متغییر رهبری خدمتگزار، ۳۳ سؤال طراحی شده بود که پس از یک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، تعداد ۵ سؤال به دلیل عدم تناسب جایگاه آنها در ساختار عاملی بدست آمده و همچنین به دلیل کم بودن بارهای عاملی از روند تحلیل حذف گردیده‌اند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه دوم به شرح جدول زیر می‌باشد:

پروژه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۲: نتایج تحلیل عاملی رهبری خدمتگزار (ماتریس عاملی چرخش یافته)

	عامل			
	قابلیت اعتماد	تواضع و فروتنی	خدمت رسانی	مهرورزی
۱Q	.099	.018	.834	.178
Q2	.203	.126	.210	.840
Q3	.288	.305	.437	.575
۴Q	.170	.145	-.041	.829
۵Q	.293	.593	.190	.498
۶Q	.708	.217	.352	.115
۷Q	.171	.832	.066	.108
Q8	.32	.128	.69	.147
Q9	.148	.71	.36	.49
Q10	.586	.386	.558	.161
Q11	.788	.275	.203	.216
2۱Q	.800	.336	.181	.163
3۱Q	.593	.499	.200	.168
4۱Q	.701	.642	.048	.302
5۱Q	.463	.701	.073	.078
6۱Q	.423	.385	.406	.171
7۱Q	.228	.390	.229	.656
8۱Q	.743	.207	.033	.233
Q19	.72	.272	.51	.323
Q20	.441	.179	.34	.214
Q21	.279	.232	.441	.706
Q22	.395	.726	.235	.186
Q23	-.23	.741	.427	.58
Q24	.203	.092	.058	.191
5۲Q	.217	.801	.841	.078
6۲Q	.544	.132	.555	-.155
7۲Q	.74	.296	.757	.276
Q28	.36	.21	.453	-.56

به طور کلی دشوارترین مرحله در تحلیل عاملی نامگذاری عامل‌ها است، زیرا هیچ معیار خاصی برای این کار وجود ندارد. زیرا عامل‌ها سازه‌هایی فرضی و تا حدودی قراردادی هستند و ممکن است پژوهشگران مختلف، نامگذاری‌های متفاوتی را برای عامل‌ها داشته باشند.

جمعاً ۴ عامل استخراج شد که از روی مفهوم و نام سؤالات قرار گرفته شده در عامل مورد نظر، نام عامل شناسایی می‌شود. عامل‌های بدست آمده عبارتند از خدمت رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی. ضمناً این ۴ عامل در حدود هفتاد و دو درصد واریانس رهبری خدمتگزار را تبیین می‌کنند که در واقع این عدد، درصد روایی سؤالات رهبری خدمتگزار را نشان می‌دهد. همچنین همان طوری که در جدول زیر نیز مشاهده می‌شود کلیه ضرایب همبستگی بین ابعاد رهبری خدمتگزار معنا دار می‌باشد.

جدول شماره ۳: همبستگی بین ابعاد رهبری خدمتگزار

مهرورزی	خدمت رسانی	تواضع و فروتنی	قابلیت اعتماد	همبستگی متغیر
معنادار ۰,۶۷	معنادار ۰,۹۸	معنادار ۰,۸۶		قابلیت اعتماد
معنادار ۰,۷۰	معنادار ۰,۹۳			تواضع و فروتنی
معنادار ۰,۷۱				خدمت رسانی
				مهرورزی

تحلیل عاملی تأییدی سؤالات رهبری خدمتگزار

تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸/۵۳ انجام گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای رهبری خدمتگزار در جدول زیر آورده شده است.

رتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۴: مدل اندازه گیری رهبری خدمتگزار

ضریب استاندارد	t-value	سئوالات مربوط به متغیر خدمت رسانی
۰,۵۲	۱۰,۱۷	مدیر من معتقد است خدمت به کارکنان از وظایف اصلی و مهم مدیر سازمان می باشد.
۰,۷۲	۱۱,۰۲	مدیر من برای دیگران الگویی میباشد که از این طریق بتوانند خدمات بهتری ارائه دهند.
۰,۷۷	۱۴,۷۸	مدیر من در خدمت به دیگران به دنبال پاداش و قدردانی از طرف آنها نمی باشد.
۰,۶۴	۱۱,۵۰	مدیر من بیشتر مایل است که خدمت کند تا اینکه دیگران به او خدمت کند.
۰,۵۷	۱۰,۱۷	مدیر من علاقمندی خودش را به من بوسیله تشویق کردن نشان میدهد.
۰,۸۰	۱۵,۵۶	مدیر من از طریق الگو بودن در خدمت رسانی، دیگران را نیز به این کار تشویق می کند.
ضریب استاندارد	t-value	سئوالات مربوط به متغیر تواضع و فروتنی
۰,۷۶	۱۴,۷۶	مدیر من با مخالفان خود نیز با مهربانی برخورد می کند.
۰,۸۲	۱۰,۰۲	مدیر من برای تمام کارکنانش احترام قائل است.
۰,۷۳	۱۳,۲۶	مدیر من مایل است که قدرت و اقتدار خودش را با دیگران به اشتراک بگذارد.
۰,۷۰	۱۲,۸۸	مدیر من به افراد سازمان کمک می کند حتی اگر منافع خود را فدای منافع آن ها کند.
۰,۷۸	۱۴,۷۳	مدیر من به دیگران کمک می کند حتی اگر برای او نفعی نداشته باشد.
۰,۷۷	۱۴,۵۴	مدیر من به تعریف و تمجید از خودش علاقه مند نیست.
۰,۸۳	۱۵,۵۷	مدیر من رفتارهایش از سر تواضع و فروتنی می باشد.
ضریب استاندارد	t-value	سئوالات مربوط به متغیر قابلیت اعتماد
۰,۷۸	۱۵,۲۵	مدیر من به من اجازه میدهد تصمیماتی را بگیرم که باعث افزایش مسئولیتهای من می گردد
۰,۸۰	۱۵,۷۹	مدیر من به افراد اجازه می دهد که ایده جدید خود را پیاده کنند حتی اگر نتایج خوبی نداشته باشد.
۰,۸۷	۱۷,۹۸	مدیر من نشان داده که خواستار گنجاندن چشم انداز کارکنان در چشم انداز سازمان میباشد.
۰,۷۸	۱۸,۳۲	مدیر من با کمک کارکنانش، چشم اندازی دقیق برای سازمان خود تهیه کرده است.
۰,۸۰	۱۵,۷۶	مدیر من بوسیله الگو و نمونه بودن در کارها کارکنانش را هدایت و راهنمایی میکند.
۰,۷۶	۱۵,۵۲	مدیر من را به عنوان یک عامل اثرگذار در آینده سازمان می بیند.
۰,۷۱	۱۳,۲۲	مدیر من در راز نگهداری، اعتماد و اطمینان دارد.
۰,۷۶	۱۴,۵۳	مدیر من با اعتمادی که به من دارد باعث افزایش تعهد من به سازمان می شود.
۰,۸۱	۱۶,۰۴	مدیر من به همه کارکنانش احترام می گذارد
۰,۶۹	۱۲,۹۱	مدیر اعتماد و اطمینانش را به من بوسیله دریافت نظرات من نشان می دهد

t-value	ضریب استاندارد	سئوالات مربوط به متغیر مهرورزی
۱۵,۰۵	۰,۸۲	مدیر من محبت و دلسوزی خودش را به من در رفتارهایش نشان میدهد.
۱۵,۰۸	۰,۸۲	مدیر توجه خودش را به من نشان میدهد.
۱۰,۰۵	۰,۶۲	مدیر من در آشفتگی و ناراحتی‌ها با خونسردی و تدبیر عمل میکند.
۱۰,۳۶	۰,۸۷	مدیر من از حقوق کارکنانش در سازمان پشتیبانی و دفاع می‌کند.
۱۵,۷۳	۰,۸۴	مدیر من شخصی مهربان و رنوف می‌باشد

نتایج خروجی لیزرل نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری متغیر رهبری خدمتگزار مدل مناسبی می‌باشد. مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی آنها کم بوده و نیز مقدار GFI و AGFA آنها بالای ۹۰ درصد است. کلیه مقادیر t نیز معنی دار می‌باشند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه این تحقیق دارای اعتبار و روایی بالایی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این بررسی سعی شد بوسیله ادبیات موجود و مدل‌های ارائه شده در مورد رهبری خدمتگزار پرسشنامه‌ای برای سنجش رهبری خدمتگزار طراحی گردد. این مطالعه به دنبال پاسخ به این سؤال بود که آیا مفهوم رهبری خدمتگزار از دیدگاه پترسون را می‌توان به وسیله پرسشنامه مورد سنجش و ارزیابی قرار داد یا خیر؟

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که به طور کلی ۴ عامل از ۷ عامل ارائه شده در مدل پترسون را می‌توان بوسیله پرسشنامه ارائه شده مورد سنجش قرار داد که عبارتند از مهرورزی، تواضع و فروتنی، خدمت‌رسانی و قابلیت اعتماد. لذا سه عامل باقیمانده که شامل نوع دوستی، چشم‌انداز و توانمندسازی بودند مورد سنجش قرار نگرفتند. یک احتمال می‌تواند این باشد که این سه عامل ذکر شده از وضوح کافی برخوردار نبوده‌اند به گونه‌ای که بتوان آن‌ها به عنوان یک عامل جداگانه و متمایز در بین افراد مورد ارزیابی

قرار داد. اگرچه سئوالات طراحی شده در پرسشنامه اولیه برای سنجش هر هفت عاملی بودند که توسط پترسون در مدلش ارائه شده بود. ولی بعد از تحلیل عاملی اکتشافی سئوالات اختصاص داده شده برای این سه عامل (نوع دوستی، چشم انداز و توانمند سازی) یا به دلیل نداشتن بارعاملی کافی حذف شدند و یا در بین عامل های دیگر (مهرورزی، تواضع و فروتنی، خدمت رسانی و قابلیت اعتماد) توزیع شدند. لازم به ذکر است که می توان این پرسشنامه را در سایر جوامع آماری، سایر سازمان ها اعم از خصوصی و عمومی و نمونه هایی با تعداد و تنوع بیشتری مورد بازبینی و ارزیابی قرار داد.

در انتها یادآوری می شود که لازم است تحقیقات بیشتری در مورد رهبری خدمتگزار به عنوان یک موضوع مهم در سازمان ها صورت بگیرد ضمن اینکه این موضوع در کشور ما هنوز چندان شناخته شده نیست و مقالات و تحقیقات بسیار کمی در کشور به بحث در این مورد پرداخته اند؛ از این رو پیشنهادات زیر برای تحقیقات آتی ارائه می شود:

سنجش میزان خدمتگزاری مدیران دولتی در سایر سازمان ها و طراحی و تبیین سیستم آموزشی مناسب به منظور پرورش مدیران خدمتگزار؛ * بررسی رابطه میان ادراک کارکنان از میزان عدالت سازمانی و ادراک آن ها از رهبری خدمتگزار در سازمان؛ * بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار؛ * بررسی نقش تعدیل کنندگی عوامل فردی و ویژگی های شخصیتی بر ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار؛ * ارزیابی کارایی الگوی رهبری خدمتگزار در اداره دولت و حکومت؛ * بررسی نقش ارزش ها و معنویت محیط کاری بر ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار؛ * بررسی رابطه میان متغیرهای درون سازمانی مانند رضایت شغلی، رضایت مشتری، وفاداری کارکنان و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار؛ * بررسی رابطه میان ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار و سایر سبک های رهبری مانند رهبری تحول آفرین و رهبری تبدیلی؛ * بررسی رابطه میان ویژگی های رهبری خدمتگزار و اعتقادات مذهبی و سیاسی رهبران؛ * مقایسه تطبیقی ادراک مدیران و کارکنان از رهبری خدمتگزار در سازمان های

دولتی و خصوصی؛ * بررسی رابطه میان رهبری خدمتگزار، خلاقیت و ریسک پذیری در سازمان ها.

منابع انگلیسی

- 1-Barbuto,E.,and Wheeler,W.(2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership",*Group organization management*,31/3:300-326.
- 2-Birkenmeier,B.,Carson.P.P.,and carson.K.D.(2003). "The father of europe: An analysis of supranational servant leadership on Jean monnet",*International journal of organization theory and behavior*.6/3:374-400.
- 3-Bryant,R.S.(2003). "Servant leadership and public managers", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy in organizational leadership. regent university.
- 4-Buchen,I.H.(1998)."Servant leadership:A model for future faculty and future Organizations",*journal of leadership studies*,15/5:125-136.
- 5-Cardona,P.(2000)."Transcendental leadership".*The Leadership and Organization Development Journal*,.21/4,201-206.
- 6-Covey,S.R.(1990)."Principle centered leadership", Firesidebook. Simon and Schuster,New York, NY.
- 7-Dennis,R.S.(2004)."Servant leadership theory: Development of the servant leadership theory assessment instrument ". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy
- 8-Graham,J.W.(1991). "Servant leadership in organizations: inspirational and moral", *Leadership quarterly*,2,105-119.
- 9-Greenleaf,R.F.(1977). "Servant leadership: A journey into nature of legitimate power and greatness".*Paulist press*,Mahwah,NT.
- 10-Greenleaf,R.F.(1970). "The Servant as leader ".*The Greenleaf center*,Indianapolis,IN.

- 11-Horsman,J.H.(2001)."*Perspectives of servant leadership and spirit in organization*", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. ,gonzaga university.
- 12-Humphreys,J.H.(2005)."*Contxtual implications for transformational and servant leadership leadership: A historical investigation*", *Management Decision*,43/10,1410-1431.
- 13- Kuick, Van.(1996)."*The meaning of servant leadership*". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy,Manitoba university.
- 14-Laub,J.A.(1999)."*Assessing the servant organization:Development of Servant Organization Leadership Assessment (SOLA) instrument*". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy
- 15-Liden,R.C., Wayne,S.J.,Zhao,H. ,and Henderson,D.(2005). "*Developement of multidimensional measure of servant leadership*". *Management association*, Charleston, SC.
- 16- Matteson,J.A., and Irving ,J.A.(2006). "*Exploring servant versus self sacrificial leadership: A reasearch proposal for assessing the commonalities anddistinction of two follower oriented leadership theories*", *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 13/1, 1305-1319.
- 17 moh,oshioke.(2007)."*Analysis of servant leadership characteristics: A case study of community college president "*, A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy.,capella university.
- 18- Patterson,K.(2003)."*servant leadership: A theoretical model "*. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy,Regent university.
- 19- Spears,L.(1996). "*Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership*".*Journal of Leadership & Organization Development*, 17/7, 33-35.
- 20-Stone,A.G.,Rossell,R.F.,and Patterson,K.(2004)."*Transformational versus servant laedership: Adifference in leader focus*",*The*

- Leadership & Organization Development Journal*, 25/4,349-361.
- 21-Strickland,A.Sandra.(2005)." Non for profit organizational self perception of servant leadership characteristics", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy,capella university.
- 22-Washington,R.R.,Sutton,C.D.,and field,H.S.(2006)."Individual difference in servant leadership: The roles of values and personality",*The Leadership and Organization Development Journal*,27/8,700-716.
- 23-Winstone.,E.Bruce.(2004). "Servant leadership at Heritage Bible College: a single case study", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25/7,600-617





پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو فریښی
پرتال جامع علوم انسانی



پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو فریښتی
پرتال جامع علومو انسانی