

## نقش رهبری خدمتگزار در میزان اثربخشی سازمانی مدارس

حمید رحیمیان<sup>۱</sup>، عباس عباس پور<sup>۲</sup>، فائزه صرافان<sup>۳\*</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۳/۲۰ تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۱۵

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف شناخت سبک رهبری خدمتگزار و نقش آن در اثربخشی سازمانی در دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ و به روش توصیفی همبستگی انجام شد. جامعه‌ی آماری شامل کلیه دبیران دبیرستان‌های دولتی دخترانه شهر تهران بود که از میان آن‌ها ۳۶۰ نفر به روش تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. برای سنجش سبک رهبری خدمتگزار از پرسشنامه‌ی قلی پور و همکاران (۱۳۸۸)، با ضریب پایایی ۰/۹۵ و برای سنجش اثربخشی سازمانی از پرسشنامه پارسونز با پایایی ۰/۹۴ استفاده شد. پایایی آزمون‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و روایی آزمون‌ها با دو روش اعتبار محتوا و سازه، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون‌های همبستگی اسپیرمن و رگرسیون خطی چندگانه به روش گام‌به‌گام استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که میان رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد. هم‌چنین، میان مؤلفه‌های چهارگانه رهبری خدمتگزار با اثربخشی سازمانی و مؤلفه‌های آن نیز همبستگی مثبت و معناداری وجود داشت. نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد از میان ابعاد رهبری خدمتگزار، به ترتیب سه عامل خدمت‌رسانی، قابلیت اعتماد و تواضع بیشترین توان را در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی دارند.

واژگان کلیدی: اثربخشی سازمانی، رهبری خدمتگزار، دبیرستان دخترانه

۱. دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. [rahimian@atu.ac.ir](mailto:rahimian@atu.ac.ir)

۲. دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. [abbaspour1386@gmail.com](mailto:abbaspour1386@gmail.com)

۳. \* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. [F.sarrafan@gmail.com](mailto:F.sarrafan@gmail.com)

## مقدمه

این مقدمه ابتدا به مفهوم رهبری پرداخته سپس وارد یکی از انواع رهبری به نام رهبری خدمتگزار می‌شود. سپس بحث مدیریت و رهبری آموزشی مطرح می‌شود و بحث اصلی مقدمه با پرداختن به متغیر دوم پژوهش یعنی اثربخشی سازمانی پایان می‌یابد.

رهبری، یکی از پر قدرت‌ترین مهارت‌های زندگی است که آینده‌ی جوامع محلی، ملی و جهانی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد (ولکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). مفهوم رهبری در عین سادگی، بسیار پیچیده است. این مفهوم در ساده‌ترین حالت، در مورد تأثیر گذاشتن بر رفتار افراد است. در پیچیده‌ترین حالت آن، نه تنها باید به دنبال درک تأثیر بر افراد بود، بلکه فراتر از آن باید تأثیر بر سازمان، جامعه و نظام اجتماعی، شبکه‌های مرتبط، سطوح سازمانی در زمان‌ها و مکان‌های مختلف را نیز مدنظر داشت (ادواردز و ترنبول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). یافته‌ها حاکی از تأثیر رهبری بر نگرش و عملکرد پیروان است (الندریز و مجاسکاتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). از آنجا که رهبری مؤثر برای موفقیت هر سازمان، ضروری است و سازمان‌ها در جهت دستیابی به اهدافشان بر رهبران مؤثر تکیه می‌کنند (اسپین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴)، محققان همچنان به شناسایی صفات خاص رهبری یا رفتارهای ضروری برای رهبری مؤثر می‌پردازند. در حوزه رهبری، جهان به شدت در پی رهبران اخلاقی و مؤثری است که به دیگران خدمت کنند، برای توسعه‌ی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنند و یک چشم‌انداز مشترک را تحقق بخشند (شاکری و نیکوپرور، ۲۰۱۲). "خدمت به خلق" ارزش والایی است که در قرآن کریم و روایات معصومین علیهم‌السلام نیز مکرر مورد تأکید قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه، امام کاظم علیه‌السلام فرمودند: همانا مهر قبول (تأیید) اعمال شما، برآوردن نیازهای برادرانتان و نیکی کردن به آنان در حد توان است و الا (اگر چنین نکنید)، هیچ عملی از شما پذیرفته نمی‌شود (بحارالانوار، ج ۷۵).

1. Voelker
2. Edwards & Turnbull
3. Alonderiene & Majauskaite
4. Spain

یکی از سبک‌های رهبری که برای رفتار اخلاقی و همکاری از طریق ارتباط با افراد اولویت قائل می‌شود، رهبری خدمتگزار است (گرین لیف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲ به نقل از کفی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). به دلیل وجود تقاضا برای رهبران اخلاقی و معنوی که از کارکنان و اجتماع باخبر باشند، علاقه به رهبری خدمتگزار فزونی گرفته است. این سبک رهبری، صورتی از رهبری اصیل است که از جهت تمرکز بر خادمت و بنیان معنوی، منحصر به فرد است (بویوم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). هدف نهایی یک رهبر خدمتگزار، خوب بودن سازمان است. این سبک رهبری پیرو محور، بر ایجاد ارتباط سالم و قوی در داخل یک سازمان تمرکز دارد (دیرنداک<sup>۴</sup> و پترسون، ۲۰۱۰ به نقل از کفی، ۲۰۱۲) و مزیت کلیدی آن، این است که می‌تواند هم جو اخلاقی و هم محیط کاری درونی سازمان را بهبود بخشد (ماهون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). مفهوم رهبری خدمتگزار برای اولین بار توسط رابرت گرین لیف در سال ۱۹۷۰ با انتشار مقاله "خدمتگزار به‌عنوان رهبر"، معرفی شد. کتاب‌ها و مقالات دیگری برای روشن شدن این مفهوم، در پی هم آمدند که در تمام این آثار، گرین لیف درباره نیاز به مدل جدیدی از رهبری بحث می‌کند: مدلی که خدمت به دیگران شامل کارکنان، مشتریان، و جامعه، را در اولویت اول قرار می‌دهد. رهبری خدمتگزار بر افزایش خدمت به دیگران تأکید می‌کند؛ یک رویکرد جامع به کار، ارتقاء حس در جامعه و درک عمیق از روحیه در محیط کار (اسپیرز، ۱۹۹۸ به نقل از تارلینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). رهبران خدمتگزار به‌دوراز خودپرستی، از طریق سرمایه‌گذاری بر روی مردم خویش، آنان را با مراقبت صادقانه و خالصانه هدایت و رهبری می‌کنند (گرین لیف<sup>۷</sup>، ۱۹۷۷). رهبرانی که به اصول رهبری خدمتگزار عمل می‌کنند باعث توسعه معنویت در خود و دیگران می‌شوند (گریسلی و بوکارنا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). مدتی است که جوامع علمی و دانشگاهی به این سبک رهبری علاقه‌مند شده‌اند. با وجود

- 
1. Greenleaf
  2. Caffey
  3. Boyum
  4. Dierendonck
  5. Mahone
  6. Tarling
  7. Greenleaf
  8. Greasley & Bocârnea

تفاوت اصطلاحی رهبر و خدمتگزار، همچنان تلاش برای توسعه سازه و تئوری رهبری خدمتگزار، با تحقیقات نظری و تجربی ادامه دارد. با این حال، برای نظریه‌ی رهبری خدمتگزار و توسعه ابزار اندازه‌گیری آن، هم در روش و هم در ساخت نظریه، منتقدانی وجود دارند (راچماواتی و لانتو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

با توجه به نقش رهبری مؤثر در موفقیت سازمان‌ها (اسپین، ۲۰۱۴) از سویی و نقش اساسی، پایه‌ای و کلیدی آموزش و پرورش در گردش امور جامعه از سوی دیگر، رهبری سازمان‌های آموزشی از اهمیت بسزایی برخوردار است. دو مفهوم مدیریت و رهبری تا حدودی مرتبط با یکدیگر به نظر می‌رسد اما باید توجه داشت اخیراً موضوع رهبری آموزشی در مدارس به نحو چشمگیری از مفهوم مدیریت آموزشی پیشی گرفته است. این موضوع نشان می‌دهد که نظام آموزشی ایران بیش از گذشته نیازمند رهبران توانمندی است که فراتر از مدیریت آموزشی، بتوانند هم در سطح ستادی و هم در سطح عملیاتی، مدرسه را با اثربخشی مطلوب اداره کنند. رهبران سازمانی عموماً با دو مقوله کلیدی انگیزش کارکنان و نفوذ در کارکنان سروکار دارند. لذا سبک رهبری آنان، چگونگی اثرگذاری آن‌ها بر عوامل متعددی همچون معلم، کتاب درسی، دانش‌آموز و والدین را رقم می‌زند. مدیر مدرسه به‌عنوان یک رهبر آموزشی با نقش‌ها و مسئولیت‌های پیچیده‌ای مواجه است که با توجه به عمق انتظارات نقش، درک این پیچیدگی‌ها، دشوار به نظر می‌رسد (ویلیامز و هیچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). نیاز به رهبری نه فقط در سطح یک واحد عملیاتی همچون مدرسه بلکه در سازمان‌های فراتر از مدرسه که به هر نوع درگیر تعلیم و تربیت کودک و جوان ایرانی هستند نیز محسوس است. با توجه به نقش کلیدی آموزش در توسعه‌ی یک کشور، هدف از اصلاحات آموزشی از جمله اصلاحات رهبری آموزشی، ارتقای کیفیت آموزش و توسعه‌ی کل سیستم در جنبه‌های متنوع و زمینه‌های متفاوت آن است (دیونمی و آریراتانا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). سوئل، اظهار می‌دارد که سبک مدیریت سنتی از بالا به پایین، در سیستم

1. Rachmawati & Lantu
2. Williams & Hatch
3. Deeboonmee & Ariratana

آموزش و پرورش قرن ۲۱ دیگر مؤثر نخواهد بود؛ بنابراین نیاز به نوع جدیدی از سبک رهبری در مدارس وجود دارد. با توجه به مطالعات انجام شده به نظر می‌رسد رهبری خدمتگزار می‌تواند در تقابل با روش‌های سنتی، تغییر مثبتی را در سازمان‌ها به ظهور برساند (استفان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). اگرچه سبک رهبری خدمتگزار چندی است که در دنیای سازمان‌های مذهبی، خیریه و شرکت‌ها رواج یافته است، اما اخیراً به‌عنوان مدلی برای درک و تسهیل رهبری مدارس، توجه مدیران آموزش و پرورش جهان را به خود جلب کرده است (جکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). رفتارهای مردم محور یک رهبر خدمتگزار، تعاملات مثبت میان افراد را ارتقاء می‌دهد که این روابط به‌نوبه خود محیطی باز و سالم را برای مدرسه فراهم می‌کند (دیکسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

از طرفی اثربخشی از مهم‌ترین موضوعات در درک حوزه رفتار سازمانی است. اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های موردنظر خود نائل می‌آید. اثربخشی یک مفهوم کلی دارد که به‌صورت ضمنی دربرگیرنده تعداد زیادی از متغیرها در سطح سازمان و دوایر است. هنگام تعیین اثربخشی سازمان، حدود یا میزانی که هدف‌های چندگانه رسمی و عملیاتی تأمین شده‌اند سنجیده یا اندازه‌گیری شده و مورد قضاوت قرار می‌گیرند (دفت، ۱۳۸۹، ص ۶۴). اثربخشی مدرسه به میزان دستیابی به اهداف تعیین شده برای مدرسه در ورودی‌ها و خروجی‌ها اشاره می‌کند. این مفهوم همچنین تولیدات دانش‌آموزان و یادگیرندگان و نیز رضایت شغلی معلمان را دربرمی‌گیرد. کیفیت دانش‌آموزان یکی از مؤلفه‌های اثربخشی مدرسه است. علت آن این است که مدارس، سازمان‌هایی هستند که وظیفه اصلی آن‌ها مرتبط با یادگیری و یاددهی است و هدف مطلوب نهایی مدرسه یادگیری دانش‌آموزان است (بویلا و تریپوتهارات<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). موفقیت نظام آموزشی در صورتی حاصل می‌شود که دبیرانی بانگیزه بالا عهده‌دار امر آموزش و پرورش باشند. سبک ارتباطات و رهبری بر کیفیت گروه و اثربخشی تیم تأثیر

- 
1. Stephen
  2. Jackson
  3. Dixon
  4. Boonla & Treputtharat

می‌گذارد. سبک رهبری‌ای که در آن تیم‌های معلمان تصمیم‌گیری را به اشتراک می‌گذارند فرهنگ همکاری را ترویج و ارتقا می‌دهد. حس اعتماد و تعلق میان اعضای یک گروه منجر به توسعه‌ی تمایل به کار مشارکتی در جهت رسیدن به پروژه‌های موفق و اهداف مشترک می‌شود (جیانگ و لئو، ۲۰۱۵). برخورد مناسب مدیر واحد آموزشی سبب ایجاد روحیه‌ی قوی در دبیران شده موجب اثربخشی بیشتر می‌گردد. لذا بررسی و شناخت سبک مدیریت مورداستفاده مدارس و ارائه پیشنهادهایی جهت استقرار سبک مدیریت و رهبری مناسب و منعطف و هم‌چنین کمک به تغییر سبک مدیریت نامطلوب موجود به‌عنوان موانع موجود بر سر راه اثربخشی مدارس از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

برخی مطالعات منابع انسانی نمایانگر آن است که بعضی از عوامل مرتبط با مدیریت منابع انسانی و سبک‌های مختلف مدیریت و رهبری، به‌عنوان یک منبع بالقوه از مزیت رقابتی به‌شمار آمده و تأثیر مهمی بر سازمان و عملکرد سازمانی دارند (جیانگ و لئو، ۲۰۱۵). برای مثال رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و موفقیت دانش‌آموزان (باب<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲)، رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی و عملکرد تیمی (مهمبه و اینگلبرچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ ایروینگ و لانگبوتم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ راج، ۲۰۰۷؛ آزادفدا و همکاران، ۱۳۹۲)، رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و تعهد تیمی (دنهاسر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷)، تأثیر ویژگی‌های فردی و خصایص رفتاری و عاطفی مدیران بر اثربخش‌سازی مدیریت مدارس (آقاحسینی و همکاران، ۱۳۸۵)، رابطه مثبت جو حمایتی یادگیری با اثربخشی سازمانی (اردلان و همکاران، ۱۳۹۱)، رابطه مثبت و قوی بین سبک رهبری خدمتگزار و توانمندسازی دبیران (شیریگی و حاجی‌زاده، ۱۳۹۱)، همبستگی مثبت معنادار بین رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان (خرازی و همکاران، ۱۳۹۲)، رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و

- 
1. Jiang & Liu
  2. Babb
  3. Mahembe & Engelbrecht
  4. Irving & Longbotham
  5. Dannhauser

تعهد سازمانی کارکنان (نصراصفهانی و نصراصفهانی، ۱۳۹۰)، همبستگی مثبت بین رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی (کفی، ۲۰۱۲؛ کریت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ ابروینگ، ۲۰۰۵)، رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی معلمان (چمبلیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳)، رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی کارکنان (خالصی و همکاران، ۱۳۹۱)، رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و تدریس اثربخش (متزکار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)، رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و عملکرد تحصیلی (علیمی و همکاران، ۲۰۱۲)، رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و بهبود جو مدرسه (دیکسون، ۲۰۱۳) نمونه‌هایی در راستای تأیید این ادعا هستند.

علاوه بر این، مطالعات مختلفی به بررسی سبک رهبری خدمتگزار به عنوان یک سبک نوین و مؤثر رهبری پرداختند که نمونه‌ای از آن‌ها عبارت‌اند از: تبیین ابزاری برای سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران (قلی پور و حضرتی، ۱۳۸۸)، تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار (خائف الهی و همکاران، ۱۳۸۸)، مقایسه رهبری خدمتگزار از دیدگاه نظریه پردازان غربی و امام علی علیه السلام (سالاری و نصراصفهانی، ۱۳۸۸)، جایگاه مفهومی و نظری رهبری خدمتگزار از دیدگاه اندیشمندان غربی و مقایسه تطبیقی آن با آموزه‌های دینی در مدیریت اسلامی (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۰)، رهبری خدمتگزار در مدرسه (قمری و الجمال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴)، پیش‌نیازها و پیامدهای رهبری خدمتگزار برای سازمان (هانتر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)، رهبری خدمتگزار در میان فرهنگ‌ها (میتال و درفمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر از چند جنبه قابل بررسی است؛ نخست آنکه پژوهش‌های فزاینده در رابطه با رهبری خدمتگزار در سازمان‌های مختلف ایجاب می‌کند که نقش‌آفرینی و اثرگذاری این سبک تازه رهبری، در مدرسه و آموزش و پرورش نیز به‌خوبی آزموده شود. دوم اینکه در پی سؤال‌های فراوان در رابطه با میزان اثربخشی

- 
1. Cerit
  2. Chambliss
  3. Metzcar
  4. Ghamrawi & Al-Jammal
  5. Hunter
  6. Mittal & Dorfman

مدارس، مطالعات متعدد مربوط به اثربخشی مدرسه به شکل‌گیری «جنبش اثربخشی مدرسه<sup>۱</sup>» در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ در ایالات متحده‌ی آمریکا و انگلستان انجامید که به‌عنوان «نسل اول مطالعات اثربخشی مدرسه<sup>۲</sup>» از آن یاد می‌شود. پس‌از آن، انتقادات پورکی و اسمیت (۱۹۸۳)، به نقل از زکی و همکاران، (۱۳۸۵) در اوایل دهه ۱۹۸۰ بر نسل اول، نقطه آغازین شکل‌گیری نسل دوم بوده است. در نتیجه، به نظر می‌رسد نقش رهبری خدمتگزار در میزان اثربخشی، به‌ویژه در مقطع دبیرستان شایسته کنکاش و پژوهش عمیق بوده باشد.

بنابراین، پژوهش حاضر در پی آن است که با بررسی ارتباط بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی مدارس، امکان استفاده از این سبک رهبری را در محیط‌های آموزشی به‌ویژه در مدارس بیازماید. این پژوهش با فرض رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک سبک رهبری مناسب و مؤثر در پی یافتن رابطه رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های این سبک رهبری با اثربخشی سازمانی در مدارس به‌عنوان سازمان‌های آموزشی است؛ بنابراین مسئله‌ی اصلی تحقیق، بررسی این است که «آیا بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی در دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران رابطه‌ای وجود دارد؟»

هدف این پژوهش کمی عبارت از مشخص کردن رابطه‌ی بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی در دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران است. همچنین درصدد تعیین رابطه بین هریک از مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار با مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی در دبیرستان‌های یادشده است.

فرضیه‌های پژوهش از قرار زیر است:

۱. بین هریک از مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی در دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.
۲. ترکیب ابعاد رهبری خدمتگزار (قابلیت اعتماد، مهرورزی، خدمت‌رسانی، تواضع)، اثربخشی سازمانی و مؤلفه‌های آن (انطباق، تحقق هدف، انسجام و پایداری) را پیش‌بینی می‌کند.

---

1. School Effectiveness Movement(SEM)  
2. School Effectiveness Research(SER)



## روش پژوهش

این پژوهش، از لحاظ روش از نوع توصیفی از شاخه همبستگی، از منظر هدف از نوع کاربردی و از نوع آزمون فرضیه است که اغلب بر تبیین ماهیت روابط خاص یا عدم وابستگی دو یا چند عامل در یک وضعیت می‌پردازد و به لحاظ زمانی، تک مقطعی است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کلیه‌ی دبیران دبیرستان‌های دولتی دخترانه شهر تهران در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ و بالغ بر ۷۲۱۶ نفر بود. ابتدا حجم نمونه، از جدول کرجسی مورگان، ۳۶۵ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای صورت گرفت که جزئیات آن در جدول شماره (۱) آمده است. از ۳۶۵ پرسشنامه توزیع شده، در مجموع ۲۸۵ پرسشنامه کامل برای انجام تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۱. ارقام نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای

نام حوزه	ناحیه	نام مناطق آموزشی	جمع کل دبیران	منطقه نمونه	تعداد مدارس انتخاب شده	نمونه مورد نیاز دبیران
حوزه ۱	شمال تهران	۴-۳-۱	۱۳۴۴	۱	۷	۶۸
حوزه ۲	مرکز تهران	۱۲-۱۱-۷-۶	۱۰۳۵	۶	۶	۵۲
حوزه ۳	جنوب تهران	۱۹-۱۸-۱۷-۱۶	۱۲۵۶	۱۶	۹	۶۳
حوزه ۴	شرق تهران	۱۵-۱۴-۱۳-۸	۱۶۸۱	۸	۹	۸۵
حوزه ۵	غرب تهران	۱۰-۹-۵-۲	۱۹۰۰	۵	۱۰	۹۶
جمع کل		۱۹ منطقه	۷۲۱۶	۵ منطقه	۴۱	۳۶۴

برای سنجش متغیرها از پرسشنامه سنجش رهبری خدمتگزار (قلی پور و حضرتی، ۱۳۸۸) شامل چهار بعد اصلی و ۲۸ سؤال و پرسشنامه سنجش عوامل اثربخشی سازمانی پارسونز، شامل چهار بعد اصلی و ۴۷ سؤال، استفاده شد.

با اجرای آزمایشی هردو پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۹۴ به دست آمد. همچنین روایی پرسشنامه‌ها به دو روش اعتبار محتوا و سازه مورد بررسی قرار گرفت. جهت تضمین اعتبار محتوای پرسشنامه، از نظر متخصصان و اساتید دانشگاه استفاده

شد. اعتبار سازه نیز با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم‌افزار لیزرل محاسبه شد که به ترتیب ۰/۰۹۶ و ۰/۰۷۶ به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش: علاوه بر آماره‌های توصیفی از آماره‌های استنباطی؛ برای تعیین همبستگی، از ضریب همبستگی اسپیرمن؛ برای ارتباط بین چند متغیر باهم، از آنالیز رگرسیون خطی چندگانه؛ و برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد.

### یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است. آن‌گونه که جدول مذکور نشان می‌دهد، اکثریت شرکت‌کنندگان، بالای ۴۰ سال سن داشته و بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت دارند.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی
متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی
> ۴۰ سال	۴۰	مجرد	۳۲	> ۱۱ سال	۱۵
< ۴۰ سال	۱۰۳	متاهل	۲۴۷	۱۱-۲۰ سال	۷۸
سن		تاهل		سابقه خدمت	
ثبت نشده	۱۴۲	ثبت نشده	۶	۲۱-۳۰ سال	۱۵۶
عادی دولتی	۱۸۹	> کارشناسی	۶	ثبت نشده	۳۵
نمونه دولتی	۲۰	کارشناسی	۱۶۸	شمال / ۱	۴۸
هیئت امنایی	۲۳	تحصیلات		غرب / ۵	۷۸
مدرسه		کارشناسی	۶۳	ناحیه جغرافیایی /	
شاهد	۲۸	ارشد و بالاتر	۴۸	منطقه	
اقلیت مذهبی	۱۹	ثبت نشده	۲۷۰	مرکز / ۶	۵۰
ایثارگران	۴	رسمی		شرق / ۸	۵۸
		نوع		جنوب / ۱۶	۵۱
		استخدام			
		غیررسمی	۱۰		

### فرضیه اول؛

در آزمون این فرضیه، ابتدا از نمودار پراکنش استفاده شد. سپس با توجه به غیر نرمال بودن داده‌های رهبری خدمتگزار، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی

پایداری و حفظ الگو	انسجام	تحقق هدف	انطباق	رهبری خدمتگزار	اثربخشی سازمانی	قابلیت اعتماد	تواضع	مهرورزی	خدمت‌رسانی
همبستگی ۱.۰۰۰									
معناداری ۰.۰۰۰									
همبستگی ۰.۶۶۶	۱.۰۰۰								
معناداری ۰.۰۰۰									
همبستگی ۰.۶۱۴	۰.۶۳۵	۱.۰۰۰							
معناداری ۰.۰۰۰	۰.۰۰۰								
همبستگی ۰.۶۱۱	۰.۵۸۶	۰.۷۱۸	۱.۰۰۰						
معناداری ۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰							
همبستگی ۰.۴۲۷	۰.۶۳۷	۰.۳۹۳	۰.۳۷۰	۱.۰۰۰					
معناداری ۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰						
همبستگی ۰.۸۴۰	۰.۸۷۰	۰.۸۴۷	۰.۸۳۲	۰.۵۴۴	۱.۰۰۰				
معناداری ۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰					
همبستگی ۰.۳۸۵	۰.۶۰۸	۰.۳۷۸	۰.۳۵۳	۰.۹۳۴	۰.۵۱۵	۱.۰۰۰			
معناداری ۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰۰				
همبستگی ۰.۳۵۷	۰.۵۵۹	۰.۳۲۷	۰.۳۱۰	۰.۸۹۰	۰.۴۶۸	۰.۷۵۷	۱.۰۰۰		
معناداری ۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰			
همبستگی ۰.۳۹۵	۰.۵۷۰	۰.۳۵۸	۰.۳۲۴	۰.۸۷۴	۰.۴۸۹	۰.۷۶۴	۰.۷۳۸	۱.۰۰۰	
معناداری ۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰		
همبستگی ۰.۴۲۲	۰.۵۴۴	۰.۳۶۵	۰.۳۵۴	۰.۸۶۱	۰.۴۹۴	۰.۷۲۷	۰.۷۱۳	۰.۷۲۲	۱.۰۰۰
معناداری ۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	

نتایج ماتریس همبستگی نشان داد دو متغیر رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی در سطح معناداری  $> 0.01$  به میزان  $0.544$  همبستگی مثبت و معناداری با یکدیگر دارند. بین مؤلفه‌های این دو متغیر یعنی مهرورزی، خدمت‌رسانی، قابلیت اعتماد، تواضع و فروتنی به‌عنوان مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار و انطباق، تحقق هدف، انسجام و پایداری و حفظ

الگو به‌عنوان مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی، با یکدیگر و با دو متغیر اصلی (رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی) نیز رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. بنابراین فرضیه موردنظر تأیید می‌گردد و می‌توان گفت با بهبود و توسعه‌ی رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های آن، اثربخشی سازمانی و مؤلفه‌های آن نیز توسعه می‌یابد.

فرضیه دوم؛ در آزمون فرضیه فرعی، از آزمون رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد. در این آزمون کلیه ابعاد رهبری خدمتگزار به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین و متغیر اثربخشی سازمانی و سپس تک‌تک مؤلفه‌های آن یعنی انطباق، تحقق هدف، انسجام، پایداری و حفظ الگو به تفکیک در پنج آزمون رگرسیون مجزا به‌عنوان متغیر ملاک، در نظر گرفته شدند. نتایج در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ضرایب رگرسیون ابعاد رهبری خدمتگزار برای پیش‌بینی اثربخشی سازمانی و مؤلفه‌های آن

متغیر ملاک (وابسته)	مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		آزمون هم خطی
		B	خطای انحراف معیار	بتا	مقدار t	
اثربخشی سازمانی	(ثابت)	۱.۹۸۵	۰.۱۵۲		۱۳.۰۸۷	۰.۰۰۰
	۲ قابلیت اعتماد	۰.۲۰۳	۰.۰۵۵	۰.۲۸۴	۳.۶۵۵	۰.۰۰۰
	خدمت‌رسانی	۰.۱۸۳	۰.۰۵۲	۰.۲۷۴	۳.۵۳۱	۰.۰۰۰
انطباق	(ثابت)	۲.۳۵۷	۰.۱۷۲		۱۳.۶۹۵	۰.۰۰۰
	۲ قابلیت اعتماد	۰.۱۵۲	۰.۰۶۳	۰.۲۰۶	۲.۴۱۶	۰.۰۱۶
	خدمت‌رسانی	۰.۱۲۲	۰.۰۵۹	۰.۱۷۷	۲.۰۷۲	۰.۰۳۹
تحقق هدف	(ثابت)	۲.۰۲۷	۰.۱۹۱		۱۰.۶۰۶	۰.۰۰۰
	۲ قابلیت اعتماد	۰.۲۰۳	۰.۰۷۰	۰.۲۴۳	۲.۹۰۱	۰.۰۰۴
	خدمت‌رسانی	۰.۱۳۸	۰.۰۶۵	۰.۱۷۷	۲.۱۰۸	۰.۰۳۶
انسجام	(ثابت)	۱.۲۹۰	۰.۱۹۵		۶.۶۲۶	۰.۰۰۰
	۳ قابلیت اعتماد	۰.۲۴۸	۰.۰۷۹	۰.۲۵۴	۳.۱۳۵	۰.۰۰۲
	تواضع	۰.۲۰۹	۰.۰۶۴	۰.۲۵۳	۳.۲۸۲	۰.۰۰۱
ملاک	خدمت‌رسانی	۰.۱۴۲	۰.۰۷۲	۰.۱۵۵	۱.۹۷۳	۰.۰۴۹
	(ثابت)	۲.۳۸۲	۰.۱۶۸		۱۴.۲۱۰	۰.۰۰۰

ملاک (وابسته)	مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		مقدار t	سطح معناداری	آزمون هم خطی
		B	خطای انحراف معیار	بتا	مقدار F			
خدمت‌رسانی	۰.۳۰۵	۰.۰۴۱	۰.۴۰۴	۷.۴۳۰	۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	VIF

در توضیح کلی یافته‌ها می‌توان گفت برآورد آماره دوربین واتسون با مقدار بین ۱.۵ تا ۲.۵ نشان‌دهنده عدم خودهمبستگی بین باقی‌مانده‌های رگرسیون و نشان‌دهنده مناسب بودن برازش در مدل رگرسیون است. مقدار ضریب تعیین تعدیل‌یافته، نشان می‌دهد که در مجموع چند درصد علت متغیر ملاک به متغیر پیش‌بین (یعنی ابعاد رهبری خدمتگزار) مربوط می‌شود. نتایج مربوط به جدول‌های آنالیز واریانس نشان می‌دهد که تفاوت واریانس‌ها از نظر آماری معنادار است و حداقل یک متغیر وجود دارد که رابطه معنی‌داری با متغیر وابسته دارد؛ بنابراین سطح معناداری  $F$ ، برابر با  $(P < ۰/۰۰۱)$  نشان می‌دهد که مدل رگرسیون از برازش مناسبی برخوردار است. همچنین مقدار  $VIF$  کمتر از ۵ مربوط به برآورد پارامترها نشان‌دهنده عدم هم‌خطی بین متغیرها در تحلیل رگرسیونی است و اعتبار مدل از این نظر نیز قابل تأیید است. برآورد ضریب  $B$  با معنی‌داری  $P < ۰/۰۰۱$  نشان می‌دهد، اگر یک واحد افزایش در متغیرهای پیش‌بین داشته باشیم مقدار متغیر ملاک به مقدار این ضریب افزایش پیدا می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش، هر دو فرضیه‌ی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی و همچنین بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار یعنی مهرورزی، تواضع و فروتنی، خدمت‌رسانی و قابلیت اعتماد با اثربخشی سازمانی و مؤلفه‌های آن یعنی انطباق، تحقق هدف، انسجام و پایداری و حفظ الگو رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های مربوط به فرضیه اصلی پژوهش، با یافته‌های پژوهش نوروزی (۱۳۸۶)، آزاد فدا و همکاران (۱۳۹۲)، ایروینگ (۲۰۰۵)، مهمبه و اینگلبرج

(۲۰۱۴) همسو است. نتایج پژوهش اردلان و همکاران (۱۳۹۱) نیز تا حدودی همسو با پژوهش حاضر به نظر می‌رسد از این جهت که نشان می‌دهد همبستگی بین مؤلفه‌های گرایش به یادگیری، جو حمایتی یادگیری و حمایت از فرآیند یادگیری فردی و گروهی با اثربخشی سازمانی مثبت و معنادار است. به نظر می‌رسد تأکید بر یادگیری، تولید و کاربرد دانش و اطلاعات در دانشگاه به همراه توجه به عواطف، احساسات، صمیمیت، حمایت و نفوذ بر کارکنان، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد و این همان هدفی است که مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار آن را محقق می‌کنند.

با توجه به نتایج آماری به دست آمده، ۲۶ درصد علت اثربخشی سازمانی به دو بعد از ابعاد رهبری خدمتگزار یعنی قابلیت اعتماد و خدمت‌رسانی مربوط می‌شود و دو بعد مهرورزی و تواضع در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی، نقشی نداشتند. نتایج پژوهش ایروینگ و لانگبوتام (۲۰۰۶)، در بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی، اهمیت ارزش نهادن به کارکنان و ابراز قدردانی از همکاری‌های آن‌ها را نشان می‌دهد. سبک رهبری‌ای که در آن کارکنان احساس کنند به خاطر کمک‌ها و همکاری‌هایشان از جانب سرپرستان مورد قدردانی قرار می‌گیرند، یک پیش‌بین قابل توجه برای اثربخشی تیمی است. این مشاهده مشابه یافته‌های پیشین است. به عنوان مثال راسل (۲۰۰۱) بر اهمیت قدردانی از دیگران در رهبری خدمتگزار و اینکه هیچ چیزی مانند آن نیست، تأکید می‌کند. وی بیان می‌دارد رهبران خدمتگزار به طرز مشهودی قدردانی می‌کنند، ارزش می‌نهند، تشویق می‌کنند و از اعضا مراقبت می‌کنند. مشاهده راسل بر مبنای استدلال وینستون (۱۹۹۹؛ ۲۰۰۲) مبنی بر اهمیت ابراز عشق رهبران نسبت به کسانی که با آنان کار می‌کنند، قرار دارد. پس از آن، دنیس (۲۰۰۴) این مطلب را این گونه بیان می‌دارد که هیچ چیز مانند عشق رهبران خدمتگزار موجب مراقبت واقعی از اعضای تیم به عنوان انسان‌ها، ایجاد احساس مهم بودن در افراد و علاقه واقعی به زندگی آن‌ها نمی‌شود (ایروینگ و لانگبوتام، ۲۰۰۶). نتایج پژوهش‌های آزادفدا و همکاران (۱۳۹۲) و ایروینگ و لانگبوتام (۲۰۰۶) نشان می‌دهد رهبری خدمتگزار، پیش‌بین معناداری برای اثربخشی تیمی به حساب می‌آید. نتایج پژوهش زکی (۱۳۸۹) و آقاحسینی و همکاران (۱۳۸۵) نیز

تأثیر رهبری آموزشی اثربخش ویژگی‌های فردی مدیران بر افزایش اثربخشی سازمانی مدارس را نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج آماری به دست آمده، ۱۲ درصد علت انطباق، به دو بعد از ابعاد رهبری خدمتگزار یعنی قابلیت اعتماد و خدمت‌رسانی مربوط می‌شود و دو بعد مهرورزی و تواضع در پیش‌بینی انطباق، نقشی نداشتند. همچنین اگر یک واحد افزایش در متغیرهای قابلیت اعتماد و خدمت‌رسانی داشته باشیم، انطباق به مقدار ۰.۱۵۲ و ۰.۱۲۲ افزایش پیدا می‌کند. مؤلفه انطباق شامل چهار شاخصه است که عبارت‌اند از: سازگاری، رشد، ابتکار و توسعه. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده و با توجه به شاخصه‌های مؤلفه‌ی انطباق، می‌توان گفت دو مؤلفه‌ی قابلیت اعتماد و خدمت‌رسانی منجر به افزایش مؤلفه انطباق یعنی سازگاری، رشد، ابتکار و توسعه می‌شود. زمانی که فضای اعتماد بر سازمان حاکم باشد، زمینه برای سازگاری، رشد، ابتکار و توسعه افراد سازمان ایجاد می‌شود. توانمندسازی افراد نیز به نوعی مرتبط با رشد و توسعه افراد است. نتایج پژوهش شیربیگی و حاجی‌زاده (۱۳۹۱) و احمدی و همکاران (۱۳۹۲) با پژوهش حاضر همسو است. رهبر خدمتگزار با خدمت‌رسانی و القای اعتماد در سراسر سازمان زمینه را برای رشد و ابتکار و توانمندسازی افراد مهیا می‌نمایند.

با توجه به نتایج آماری به دست آمده، ۱۵ درصد علت مؤلفه‌ی تحقق هدف، به دو بعد از ابعاد رهبری خدمتگزار یعنی قابلیت اعتماد و خدمت‌رسانی مربوط می‌شود و دو بعد مهرورزی و تواضع در پیش‌بینی تحقق هدف، نقشی نداشتند. برآورد ضریب B با معنی‌داری  $P < 0.05$  نشان داد، اگر یک واحد افزایش در متغیرهای قابلیت اعتماد و خدمت‌رسانی داشته باشیم تحقق هدف، به مقدار ۰.۲۰۳ و ۰.۱۳۸ افزایش پیدا می‌کند. شاخصه‌های مؤلفه‌ی تحقق هدف عبارت‌اند از: موفقیت، کیفیت، کسب منابع و کارایی. نتایج پژوهش علیمی و همکاران (۲۰۱۲) با نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر همسو است. نتایج پژوهش مترکار (۲۰۰۸) نشان داد بین رهبری خدمتگزار و تدریس اثربخش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در حالی که نتایج پژوهش جاکوبز (۲۰۱۱) نشان داد بین رهبری خدمتگزار و تدریس اثربخش رابطه معناداری وجود ندارد. در صورتی که تدریس

اثربخش را به‌عنوان تحقق هدف در نظر گرفته و عاملی مؤثر در اثربخشی سازمانی مدارس به حساب آوریم، نتایج پژوهش متزکار همسو با نتایج پژوهش حاضر و نتایج پژوهش جاکوبز مغایر با پژوهش حاضر به نظر می‌رسد. دیویس اعتقاد دارد توجه به روابط انسانی بین کارکنان نظیر بهبود ارتباطات، مشارکت و مشورت با آن‌ها دارای آثار انکارناپذیری در تلطیف محیط کاری و بهبود روابط انسانی و درنهایت، افزایش کارایی در سازمان است (توفیقی و همکاران، ۱۳۹۰). نتایج پژوهش خوشبختی و همکاران (۱۳۹۱) دال بر این است که پیوندهای عاطفی بین کارکنان با سازمانشان نقشی تعیین‌کننده در عملکرد بهتر آنان دارد. همچنین نتایج پژوهش ایزدی طامه و همکاران (۱۳۹۱) در بررسی سبک رهبری خدمتگزار در بیمارستان‌ها، نشان می‌دهد سرپرستانی می‌توانند در کار خود موفق باشند که در اداره بخش مربوطه‌شان به‌طور خاص از سبک رهبری خدمتگزار استفاده کنند. بنابراین می‌توان گفت این دو پژوهش با پژوهش حاضر همسو هستند.

با توجه به رابطه مثبت بین قابلیت اعتماد و تحقق هدف می‌توان گفت مدیر، علاوه بر ایجاد روحیه خدمتگزاری در افراد سازمان، باید خدماتی را که برای افراد سازمان انجام می‌دهد، صادقانه با آنان در میان بگذارد. طرح‌ها و برنامه‌هایی که امکان دارد افراد در اجرای آن نقشی داشته باشند، به آنان ابلاغ کند. برای اطمینان پیروان به رهبران، ضروری است از اخبار مبالغه‌آمیز و گزافه‌گویی‌ها در زمینه بیان خدمات وعده‌هایی که رسیدن به آن‌ها، به‌زودی، میسر نیست، اجتناب شود. در دستورالعمل سیاسی اجتماعی مولا علی (علیه‌السلام) می‌خوانیم: "پرهیز از این که مردم را وعده‌ای دهی و در وعده خلاف آری... زیرا خلاف وعده، خشم خدا و مردم را برانگیزاند... و پرهیز از شتاب در کارهایی که هنگام انجام آن نرسیده است." بر مدیران و مسئولان است که هر کاری را به هنگام آن بگذارند و از اعلام و اظهار طرح و برنامه‌ای که شرایط آن فراهم نیست احتراز نمایند. امام جواد (ع) فرمود: «اظهارالشیء قبلان یستحکم مفسده له»؛ اظهار چیزی قبل از اینکه پایه‌های آن محکم شود منجر به تباهی آن می‌شود (تحف العقول، ص ۴۵۷).

با توجه به نتایج آماری به‌دست آمده، مقدار ضریب تعیین تعدیل‌یافته برابر با ۰.۳۵۹ نشان می‌دهد، ۳۵ درصد علت انسجام، به سه بعد از ابعاد رهبری خدمتگزار یعنی قابلیت



اعتماد، تواضع و خدمت‌رسانی مربوط می‌شود و بعد مهرورزی در پیش‌بینی انسجام، نقشی نداشت. برآورد ضریب B با معنی‌داری  $P < 0/001$  نشان داد، به ترتیب قابلیت اعتماد با برآورد ضریب ۰.۲۴۸، تواضع با برآورد ضریب ۰.۲۰۹ و خدمت‌رسانی با برآورد ضریب ۰.۱۴۲ نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنی‌دار با انسجام می‌باشند. همین‌طور اگر یک واحد افزایش در متغیرهای قابلیت اعتماد، تواضع و خدمت‌رسانی داشته باشیم انسجام به مقدار ۰.۲۴۸، ۰.۲۰۹ و ۰.۱۴۲ افزایش پیدا می‌کند. مؤلفه‌ی انسجام شامل چهار شاخصه است که عبارت‌اند از: رضایت شغلی، جو بین فردی، ارتباطات و تعارض. با توجه به اینکه رضایت شغلی یکی شاخصه‌های مؤلفه‌ی انسجام است، افزایش رضایت شغلی بیانگر افزایش انسجام است. نتایج پژوهش خرازی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد بین رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. ایروینگ (۲۰۰۵) نیز در نتایج پژوهش خود به این نتیجه رسید رابطه‌ی آماری معنادار و همبستگی مثبتی بین هریک از مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی در ارجاع به اثربخشی سازمانی وجود دارد. کریت (۲۰۰۹) نیز در پژوهشی مشابه به این نتیجه رسید که رابطه مثبت قوی بین رفتارهای رهبری خدمتگزار مدیران مدارس و رضایت شغلی معلمان وجود دارد و رهبری خدمتگزار یک متغیر پیش‌بین قابل توجه برای رضایت شغلی معلمان به شمار می‌آید. نتیجه این چهار پژوهش، از این جهت با نتایج پژوهش حاضر همسو است که رضایت شغلی یکی از چهار شاخصه‌ی مؤلفه‌ی انسجام از اثربخشی سازمانی است. در اکثر متون اخلاقی نیز اعتقاد بر این است که گوهر «خدمت‌گزاری به مردم»، تنها در دل‌های وارسته از خودخواهی یافت می‌شود. تواضع و فروتنی یکی از مؤلفه‌های اصلی مدل رهبری خدمتگزار است. این ویژگی در ادیان مختلف مورد تأکید قرار گرفته است از جمله حضرت محمد (ص) در هنگام تقسیم وظایف میان یاران در سفر، به اصحاب خود فرمودند: "دوست ندارم که خودم را بر شما برتری دهم. به‌درستی خداوند کراهت دارد از بنده‌اش، وقتی ببیند که او خودش را بر دوستانش ترجیح داده است".

مقدار ضریب تعیین تعدیل یافته برابر با ۰.۱۶۰ نشان می‌دهد که ۱۶ درصد علت پایداری و حفظ الگو به بعد خدمت‌رسانی از ابعاد رهبری خدمتگزار مربوط می‌شود؛ بنابراین سه

بعد مهرورزی، تواضع و قابلیت اعتماد در پیش‌بینی پایداری، نقشی نداشتند. برآورد ضریب B با معنی‌داری  $P < 0/001$  نشان داد، خدمت‌رسانی با برآورد ضریب ۰.۳۰۵ رابطه مثبت و معنی‌داری با اثربخشی سازمانی دارد. همین‌طور اگر یک واحد افزایش در متغیر خدمت‌رسانی داشته باشیم پایداری و حفظ‌الگو به مقدار ۰.۳۰۵ افزایش پیدا می‌کند.

شاخصه‌های مؤلفه‌ی پایداری و حفظ‌الگو عبارت‌اند از: وفاداری، علائق اساسی زندگی، انگیزش و هویت. نتایج پژوهش کفی (۲۰۱۲) نشان داد بین رهبری خدمتگزار و قصد معلم برای ماندن و ادامه خدمت رابطه مثبت معناداری وجود دارد. این مطلب مرتبط با وفاداری است وفاداری یکی از شاخصه‌های مؤلفه‌ی پایداری و حفظ‌الگوست. نتایج پژوهش راج (۲۰۰۷) نیز نشان داد بین رهبری خدمتگزار و کاهش نرخ غیبت در محل کار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش راج را از این جهت که کاهش نرخ غیبت را می‌توان به‌عنوان شاخصه انگیزش از مؤلفه‌ی پایداری و حفظ‌الگو به حساب آورد، می‌توان همسو با پژوهش حاضر به حساب آورد. نتایج پژوهش نصراصفهانی و همکاران (۱۳۹۰)، نشان داد متغیر تواضع و فروتنی به‌طور معناداری می‌تواند تعهد سازمانی را تبیین کند. از نظر محقق، چنانچه تعهد سازمانی را به‌عنوان یک متغیر میانجی و عاملی مؤثر در افزایش اثربخشی سازمانی در نظر بگیریم، می‌توان نتایج پژوهش نصراصفهانی و همکاران را با نتایج پژوهش حاضر همسو دانست. درحالی‌که اگر تعهد سازمانی را همان وفاداری یعنی شاخصه اول از مؤلفه‌ی پایداری و حفظ‌الگو در نظر بگیریم، با توجه به اینکه در پژوهش حاضر از بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار فقط مؤلفه خدمت‌رسانی بر اثربخشی سازمان تأثیر دارد و مؤلفه تواضع به‌عنوان مؤلفه‌ای که تأثیری بر پایداری و حفظ‌الگو ندارد از معادله حذف شده است، نتایج پژوهش نصراصفهانی و همکاران با نتایج پژوهش حاضر مغایر به نظر می‌رسد. خوشبختی و همکاران (۱۳۹۱)، در نتایج پژوهش خود بیان می‌دارند رهبری خدمتگزار به دلیل مشارکت دادن افراد در تصمیمات سازمانی، آنان را نسبت به تصمیماتی که خود می‌گیرند، مکلف و ملزم می‌کند و بنابراین می‌تواند التزام و تکلیف را در آنان ایجاد نماید. اگر بتوانیم این التزام و تکلیف را مرتبط با انگیزش بدانیم، به این معنا که مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها منجر به افزایش انگیزه آن‌ها برای

اجرای تصمیمات می‌شود، می‌توان نتیجه گرفت یافته‌های پژوهش خوشبختی و همکاران با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است. نتایج پژوهش وونگو لوو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نشان داد اعتماد به رهبران به‌عنوان یک متغیر میانجی بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی عمل می‌کند. پژوهش دنهاسر (۲۰۰۷)، نیز نشان داد بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار، اعتماد و تعهد تیمی رابطه معناداری وجود دارد.

همان‌طور که مشاهده شد، طبق یافته‌های حاصل از فرضیه دوم، برخی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار قدرت پیش‌بینی اثربخشی سازمانی و مؤلفه‌های آن را دارند. خدمت‌رسانی مؤلفه‌ای است که قدرت پیش‌بینی اثربخشی سازمانی و هر چهار مؤلفه‌ی آن را دارد. قابلیت اعتماد مؤلفه‌ای است که بر اثربخشی سازمانی و همه مؤلفه‌های آن به‌جز پایداری و حفظ الگو تأثیر مثبت و معناداری دارد. مؤلفه‌ی تواضع تنها بر مؤلفه‌ی انسجام تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین بر اساس نتایج به‌دست آمده در این پژوهش، از بین ۴ مؤلفه‌ی رهبری خدمتگزار، خدمت‌رسانی مؤلفه‌ای است که بر همه مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی تأثیر داشته و قدرت پیش‌بینی آن‌ها را دارد درحالی‌که مؤلفه‌ی مهرورزی بر اثربخشی سازمانی تأثیری نداشته و قدرت پیش‌بینی هیچ‌یک از مؤلفه‌های آن را ندارد. عدم تأثیر مؤلفه‌ی مهرورزی بر اثربخشی سازمانی و مؤلفه‌های آن علاوه بر اینکه منطقی به نظر نمی‌رسد، با پژوهش‌های پیشین و متون دینی نیز همسو نبوده و در تعارض با آن‌هاست. برای مثال مولا علی (ع) با تأکید بر مهرورزی در برخورد با مردم به مالک اشتر فرمودند: «مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش. مبادا هرگز چنان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی، زیرا مردم دودسته‌اند؛ دسته‌ای برادر دینی تو گروهی دیگر در آفرینش با تو شریک‌اند» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). ایشان همچنین فرمودند:

«رساترین چیزی که به‌وسیله آن می‌توانی خدا را برای خود جلب کنی این است که در باطن نسبت به همه مردم خیرخواه و مهربان باشی». امام سجاد (ع) نیز در راستای اهمیت

مهرورزی در مدیریت و رهبری می‌فرمایند: «حاکم باید همانند پدری مهربان برای مردم باشد» (الفقیه، ج ۲، ص ۶۲۱ به نقل از جوادی آملی، ۱۳۹۱). آیه الهی خطاب به پیامبر اکرم (صلی‌الله‌علیه‌واله) را به یاد می‌آوریم که می‌فرماید: «وَ اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ» (شعرا/۲۱۵)؛ «پروبال خود را برای مؤمنانی که پیرو تو هستند، بگستران». واژه «خفص جناح» که سه بار در قرآن کریم به کار رفته است، به کنایه، از کمال مهرورزی، عطف و خدمتگزاری خالصانه و متواضعانه حکایت می‌کند.

دو نکته درباره علت این نتایج به نظر می‌رسد؛ نکته اول اینکه باید توجه داشت خدمت‌رسانی، منطقی دارد. اگر مدیری یا کارمندی مردم را دوست نداشته باشد و آنان را از خود مانند یک خانواده نداند، نمی‌تواند به آنان خدمت نماید، زیرا خدمتگزاری فقط با محبت و عشق به مردم امکان‌پذیر می‌شود؛ بنابراین مهم‌ترین مسئله در مسیر خدمتگزاری، قلب خدمتگزار فرد است که با عنوان عشق الهی توسط پترسون مطرح شده و در مؤلفه‌های قلبی پور و همکاران (۱۳۸۸) با عنوان مهرورزی از آن یاد شده است. پس مهرورزی عاملی است که خود منجر به خدمت‌رسانی می‌شود و شاید بتوان گفت در واقع مؤلفه‌ی خدمت‌رسانی بروز و ظهور مؤلفه‌ی مهرورزی و یکی از مصادیق آن است. نکته دوم اینکه به نظر می‌رسد شاید علت عدم توان مؤلفه مهرورزی در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی و مؤلفه‌های آن، مربوط به تحلیل عاملی مؤلفه‌های پرسشنامه رهبری خدمتگزار قلبی پور باشد و احتمالاً تحلیل عاملی اکتشافی مجدد می‌تواند یاری‌دهنده باشد.

در راستای جمع‌بندی کلی پژوهش حاضر می‌توان گفت از آنجاکه شان تمامی انبیای الهی هدایت و خدمتگزاری به بشر است، سرچشمه بحث سبک رهبری خدمتگزار از تعالیم آسمانی نشأت می‌گیرد. خدمت در اصطلاح قرآن و حدیث معنای عام و گسترده‌ای دارد و هرگونه کار خیر و سودرسانی و کمک کردن به دیگران را شامل می‌شود. امام علی (علیه‌السلام) خطاب به مالک اشتر فرمودند: «از جمله خدمت‌رسانی تو این است که نیازهای مردم را هنگامی که به تو مراجعه می‌کنند، برآورده سازی، آن خدماتی را که معاونان تو از انجام آن کارها ناتوانند» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). باید توجه داشت ایجاد انگیزه خدمت و گسترش آن در بین افراد، فضای مناسبی را می‌طلبد که رهبر می‌تواند این نقش را داشته

باشد و زمینه‌های مناسب برای عرضه خدمت از سوی افراد خدمتگزار را ایجاد کند. سبک رهبری خدمتگزار، سبکی اخلاق مدار محسوب می‌شود. دیدگاه‌های مختلفی نسبت به این سبک رهبری وجود دارد و مدل‌های متفاوتی برای آن ارائه شده است. هر یک از این مدل‌ها، مؤلفه‌هایی را برای رهبری خدمتگزار در نظر گرفتند که رهبری خدمتگزار با وجود این مؤلفه‌ها محقق می‌شود. با وجود ارزشمند بودن سبک رهبری خدمتگزار، به نظر می‌رسد این سبک رهبری نیز ضعف‌هایی داشته و نمی‌تواند به‌عنوان تنها سبک مناسب برای همه شرایط کاربرد داشته باشد. به نظر می‌رسد نه توجه و تمرکز صرف روی سازمان و اهداف سازمان قابل‌پذیرش است و نه توجه صرف به افراد سازمان. تمرکز بر روی اهداف سازمان که در رهبری تحول‌آفرین مورد تأکید بیشتر است، تمرکز روی افراد سازمان که مورد تأکید رهبری خدمتگزار است، تأکید روی رشد فردی و خودسازی مدیر و رهبر که در رهبری اصیل مورد تأکید است و قابل‌مقایسه با مفهوم تقوا است، نمونه‌هایی از سبک‌های رهبری جدیدتر، کاربردی‌تر و اخلاقی‌تر است که هیچ‌یک نمی‌تواند به‌عنوان یک سبک جامع در نظر گرفته شود و نیاز به طراحی سبک و مدلی جامع‌تر در رهبری احساس می‌شود. در این راستا تعالیم خالق بشر که توسط فرستادگانش ارائه شده است راهگشا به نظر می‌رسد.

قبل از هر پیشنهادی باید به این مهم توجه گردد که امام خمینی (ره)، بیش از سی سال قبل، یعنی اوایل دهه ۸۰ میلادی، جمله معروف خود را فرمودند که "اگر به من خدمتگزار بگویند بهتر است تا رهبر بگویند" (امام خمینی ره، ۱۳۵۹). بر صاحب‌نظران مسلمان وظیفه بود که درباره این آموزه کاربردی رهبری به نظریه‌پردازی همت گمارند و از تعالیم روح‌بخش قرآن کریم و کلام معصومان علیهم‌السلام، اصول، ویژگی‌ها و دستاوردهای رهبری خدمتگزار را استخراج و منتشر نمایند. لیکن تئوری رهبری خدمتگزار در مغرب زمین تدوین و ارائه شد و پس از آن اندیشمندان ایرانی و اسلامی در صدد بهره‌گیری از آن، آن‌هم به‌طور محدود، برآمدند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد تئوری رهبری خدمتگزار با زیربنای تعالیم الهی اسلام با سعی بلیغ و دقت عمیق ارائه گردد، تا برای پژوهشگران آینده

زمینه‌ای پرخیر و برکت را در رابطه با مطالعات رهبری در ایران امروز و بلکه در جهان امروز فراهم آورد.

در رابطه با پیشنهادهای کاربردی می‌توان گفت، با توجه به تأیید فرضیه اصلی پژوهش، سازمان‌ها و مدیران بخصوص مدیران مدارس می‌توانند جهت افزایش اثربخشی سازمانی، به تقویت سبک رهبری خدمتگزار پرداخته و این سبک را به صورت عملی در پیروان نهادینه سازند تا جایی که خدمتگزاری به عنوان فرهنگ سازمانی آن‌ها درآید. با توجه به رابطه مهرورزی و اثربخشی سازمانی، به مدیران سازمان‌ها و بخصوص مدارس پیشنهاد می‌گردد با تقویت مهرورزی نسبت به کارکنان، اثربخشی سازمان را افزایش دهند. به این معنا که به صورت‌های مختلف به افراد نشان دهند به آن‌ها اهمیت می‌دهند، به افراد سازمان محبت کنند، گوش دادن فعالانه را در خود تقویت کنند، با افراد ارتباط همدلانه برقرار کنند، قلباً به افراد علاقه داشته باشند و تظاهر نکنند چراکه این علاقه قلبی خودبه‌خود موجب می‌شود رهبر به پیشرفت، شکوفایی و یادگیری پیروان علاقه داشته و در حالت‌های مختلف این علاقه را نشان دهد. نتایج بیانگر این است که تواضع و فروتنی مدیر موجب اثربخشی سازمانی می‌شود. از این رو به مدیران سازمان‌ها بخصوص مدارس پیشنهاد می‌گردد که برای ارتقاء اثربخشی سازمان خود، تواضع و فروتنی را در خود تقویت کنند. تواضع و فروتنی نه به این معنا که خود را حقیر کنند بلکه به این معنا که خود را در کنار افراد سازمان دیده و بی‌ادعا و به‌دوراز غرور و تکبر باشند چراکه پرادعا بودن یکی از آفت‌های اصلی مدیریت به حساب می‌آید.

نتایج پژوهش بیانگر آن است که خدمت‌رسانی رهبر، عاملی در جهت افزایش اثربخشی سازمانی است؛ بنابراین، مدیران با تقویت خدمت‌رسانی در خودشان نسبت به کارکنان، می‌توانند فرهنگ خدمت‌رسانی را در سایر افراد سازمان نیز ایجاد کرده و از این طریق سازمان را به سمت اثربخشی بیشتر هدایت کنند. این خدمت‌رسانی می‌تواند به صورت‌های مختلف از جمله ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و ... خود را نشان دهد. نتایج بیانگر آن است که قابلیت اعتماد در رهبر، باعث افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود. از این رو به رهبران و مدیران سازمانی بخصوص مدارس پیشنهاد می‌گردد جهت

افزایش اثربخشی سازمان، سعی کنند آنچه را که می‌گویند انجام دهند، فضایی بر مبنای اعتماد و نه ترس در سازمان ایجاد کنند، افراد را در فضای نسبت باز و آزادی قرار داده و به آن‌ها اعتماد کنند، به افراد نشان دهند که به توانایی‌های آن‌ها اعتقاد داشته و آن‌ها را برای محقق ساختن اهداف سازمان مناسب می‌بینند، اشتباهات صورت گرفته را زمینه‌ای بدانند که از طریق آن افراد می‌توانند چیزهای جدیدی یاد بگیرند و در کنار هم رشد کنند. در پایان از تمامی بزرگوارانی که در این پژوهش همکاری نمودند کمال تشکر را داریم. امیدواریم این پژوهش قدمی در مسیر گسترش روحیه خدمتگزاری و تحقق جامعه‌ی آرمانی مهدوی باشد.

### منابع

- قرآن مجید.
- سید رضی، نهج البلاغه.
- آیت‌الله جوادی آملی (۱۳۹۳). *مفاتیح الحیاه*. قم: نشر اسراء.
- امام خمینی ره. (۱۳۶۱). *صحیفه نور*. تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی - سازمان چاپ و انتشارات.
- احمدی، ع.، برزگر، م. و ایزدی، م. (۱۳۹۲). رابطه ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی و توانمندسازی در بین کارکنان آموزش و پرورش نواحی شهرستان شیراز. *نواوری‌های مدیریت آموزشی*، شماره ۳۱، صص ۷-۱۸.
- اردلان، م.، اسکندری، آ. و گیلانی، م. (۱۳۹۱). رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۱۲، صص ۷۱-۱۰۰.
- آزادفدا، ش.، تندنویس، ف. و کاظم نژاد، آ. (۱۳۹۲). ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار با اثربخشی تیمی و عملکرد تیم‌های والیبال لیگ برتر مردان ایران. *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، شماره ۲۲، صص ۱۷۵-۱۵۹.

آقاحسینی، ت.، سبحانی نژاد، م. و عابدی، ا. (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر اثربخش سازی مدیریت مدارس دوره متوسطه از دیدگاه مدیران و دبیران. *دانشور رفتار*، شماره ۱۸، صص ۷۶-۵۷.

ایزدی طامه، ا.، حاتمی پور، خ.، دلفان آذری، و. و قاضیانی، خ. (۱۳۹۱). تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد پرستاران. *فصلنامه سلامت خانواده*، شماره ۱، صص ۱۲-۶.

توفیقی، ش.، چاقری، م.، عامریون، ا. و کریمی زارچی، ع. (۱۳۹۰). تأثیر تغییرات سازمانی بر شاخص‌های سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی. *مجله طب نظامی*، دوره ۱۳، شماره ۳، صص ۱۷۹-۱۷۳.

حرانی، ا. ش. (۱۴۰۴ ه.ق.). *تحف العقول فیما روی عن آل الرسول (ع)*. قم: جامعه مدرسین.

خالصی، ن.، صالحی، م.، مرادی، ف.، احدی نژاد، ب.، محمدی، ر. و روحانی، ب. (۱۳۹۱). رابطه رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان. *مدیریت سلامت*، ۱۵(۴۷)، صص ۳۲-۲۳.

خائف الهی، آ.، نوروزی، م. و دانایی فرد، ح. (۱۳۸۸). تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، شماره ۲، صص ۹۱-۶۵.

خرازی، س.، میرکمالی، س. و ترکی، ع. (۱۳۹۲). رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۱۴، صص ۱۱۶-۸۷.

خوشبختی، ج.، کشتی دار، م. و زنده بودی، م. (۱۳۹۱). ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر. *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۶، صص ۱۳۰-۱۱۳.

دفت، ر. آل. (۱۳۸۹). *مبانی تئوری و طراحی سازمان*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.



رستگار، ع.، سراج، ن. و محمودیان، م. (۱۳۹۲). رابطه هوش معنوی و رهبری خدمتگزار (مورد مطالعه بانک شهر). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۴، صص ۶۰ - ۴۶.

سالاری، س.، نصر اصفهانی، ع. (۱۳۸۸). مقایسه رهبری خدمتگزار از دیدگاه نظریه پردازان غربی و امام علی (ع). معرفت در دانشگاه اسلامی، شماره ۴۳، صص ۲۱۲-۲۰۰.

شیریگی، ن. و حاجی زاده، س. (۱۳۹۱). بررسی رابطه ویژگی‌های سبک رهبری خدمتگزار مدیران مدارس متوسطه با توانمندسازی دبیران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۴، صص ۹۹-۸۱.

علامه مجلسی، محمدباقر. بحار الانوار، چاپ ایران، ج ۷۵، ص ۳۷۹.

قلی پور، آ. و حضرتی، م. (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره ۳، صص ۲۷-۵.

نصر اصفهانی، م. و نصر اصفهانی، ع. (۱۳۹۰). رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان. پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۱، صص ۱۲۴-۱۰۵.

نوروزی، م. (۱۳۸۶). تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار. پایان‌نامه دانشگاه تربیت مدرس.

Alimi, O., Oyetakin, A., Oluwole, A., & Kayode, J. (2012). Servant Leadership and Secondary Schools Principals Effectiveness in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Sciences* 13, 126-134.

Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 140 - 164.

Babb, C. A. (2012). *An Analysis of the Relationship between Organizational Servant Leadership and Student Achievement in Middle Level Schools*. Retrieved from ProQuest LLC.

Boonla, D., & Treputtharat, S. (2014). The Relationship between the Leadership Style and School Effectiveness in School under the office of Secondary Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112, 991° 996.

- Boyum, V. S. (2012). A Model of Servant Leadership in Higher Education (Doctoral dissertation, University of Minnesota).
- Caffey, R. D. (2012). The relationship between servant leadership of Principals And Beginning Teacher Job Satisfaction And Intent To Stay (Doctoral Dissertation, University of Missouri, Columbia).
- Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers Job Satisfaction. *sage journals*.
- Chambliss, A. (2013). The Relationship between Job Satisfaction of Teachers and the Level of Servant Leadership of Their Campus Administrators. Ed.D. Dissertation, Lamar University - Beaumont: ProQuest LLC.
- Dannhauser, Z. (2007). The Relationship Between Servant Leadership, Follower Trust, Team Commitment And Unit Effectiveness (Doctoral dissertation, University of Stellenbosch).
- Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 112*, 982 ° 985.
- Dixon, D. L. (2013). Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, And School Climate In Alabama High Schools (Doctoral dissertation, University of Alabama).
- Drury, S. L. (2004). Servant Leadership and Organizational Commitment. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-14.
- Edwards, G., & Turnbull, S. (2013). Special Issue on New Paradigms in Evaluating Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 3° 9.
- Ghamrawi, N., & Al-Jammal, K. (2014). Leaders and Servants: Antonyms or synonyms? Investigating Servant Leadership in Lebanese Schools. *Asia Pacific Journal of Research (APJR)*. 207- 221.
- Wong Goh, S. K., & Low, B. Z. J. (2014). The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders. *International Journal of Business and Management*, 17\_25.
- Greasley, P. E., & Bocârnea, M. C. (2014). The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 124*, 11 ° 19.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*. Paulist Press, Mahwah, NJ. <http://www.creating.bz/our-reading-circle/servant-leadership.html>.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 1-16.

- Irving, J. A. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Irving, J. A., & Longbotham, G. (2006). Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on items in the Organizational Leadership Assessment. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-13.
- Jackson, H. C. (2010). *An Exploratory Study Of Servant Leadership Among School Leaders In An Urban School District* (Doctoral dissertation, University of Alabama, Birmingham).
- Jacobs, K. (2011). *Assessing the Relationship between Servant Leadership and Effective Teaching in a Private University Setting* (Doctoral dissertation, Northcentral University, Arizona).
- Jiang, J. Y., & Liu, C.-W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review* 25, 126° 137.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *Original research*, 1-10.
- McMahon, M. (2012). Servant Leadership as a Teachable Ethical Concept. *American Journal of Business Education*.
- Metzcar, A. M. (2008). *Servant Leadership and Effective Classroom Teaching* (Doctoral dissertation, Indiana Wesleyan University).
- Mittal, R., & Dorfman, P. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 555° 570.
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 115, 387 ° 393.
- Rauch, K. E. (2007). *Servant Leadership and Team Effectiveness* (Doctoral dissertation, Indiana Wesleyan University).
- Shekari, H., & Nikooparvar, M. (2012). Promoting Leadership Effectiveness in Organizations: A Case Study on the Involved Factors of Servant Leadership. *International Journal of Business Administration*, 1, 54 ° 65.
- Spain, M. A. (2014). *Changing The World Through Servant Leadership* (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Stephen, M. J. (2007). *Servant Leadership: An Examination of Public School Principals Perceptions of Servant Leadership as a Successful Leadership Style* (Doctoral dissertation, Tarleton State University, Stephenville, Texas).

- Tarling, M. K. (2014). Investigating the Relationship between the Demonstration of Servant Leadership and Intellectual Development (Doctoral dissertation, Cardinal Stritch University).
- Voelker, D. K. (2016). Promoting the Leadership Development of Girls through Physical Education and Sport. *Journal of Physical Education*, p9-15.
- Williams, S. M., & Hatch, M. L. (2012). Influences of School Superintendents Servant Leadership Practices to Length of Tenure. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 2, 36-58.

