



## Checking the Validity and Reliability of the Short Seven-Item Servant leadership form (SL-7) From Among the Principals of Secondary Schools in Kurdistan Province

Jamal Abdolmaleki<sup>1</sup>, Siroos Ghanbari<sup>2</sup>

1.Ph.D. Student of Educational Management, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Email: Abdolmaleki.1984@gmail.com

2. Corresponding Author, Professor of Educational sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Email: s.ghanbari@basu.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article Type:</b> Research Article</p> <p>Received: 2021.05.08</p> <p>Received in revised form: 2021.11.05</p> <p>Accepted: 2021.12.01</p> <p>Published online: 2021.12.22</p>	<p><b>Objective:</b> The aim of this research is to verify the validity and reliability of the short seven-item servant leadership form (SL-7) among school principals. Considering the structure of the short form based on the opinion of subordinates of the research's statistical population, which included all the teachers of the secondary school of Kurdistan province, that were selected by stratified random sampling, among which, a sample size of four hundred teachers to carry out two exploratory and confirmation stages.</p> <p><b>Methods:</b> The quantitative research method was of two-stage correlation studies type (exploration-confirmation). To collect data from the short seven-item servant leadership form (SL-7) Liden et al. (2015); the 28-item Servant Leadership Form (SL-28) by Liden et al. (2008) and the Takachi's (1995) Knowledge Management Questionnaire were used. To determine the validity of the instrument the techniques of 1) Structural validity with two methods of exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis 2) Convergent and divergent validity were used, and also to determine the reliability of the instrument from Cronbach's alpha method and compositional reliability by Spssv.25 and Lisrel software. 10.30 action was taken.</p> <p><b>Results:</b> The results showed that: The short form of servant leadership 1) has appropriate structural validity (exploratory and confirmatory factor analysis). 2) It has suitable convergent and divergent validity. 3) It has suitable reliability (Cronbach and compositional).</p> <p><b>Conclusion:</b> Finally, the short seven-item form of servant leadership can be used in research studies to assess servant leadership.</p> <p><b>Keywords:</b> Servant leadership, short form, validity, reliability, school principals</p>

**Cite this article:** Abdolmaleki, Jamal; ghanbari, Siroos (2021). Checking the Validity and Reliability of the Short Seven-item Servant Leadership form (SL-7) From Among the Principals of Secondary Schools in Kurdistan province. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 11 (36): 7-34 pages. DOI:10.22034/EMES.2021.251555



© The Author(s).

Publisher: National Organization of Educational Testing (NOET)

## وارسی روایی و پایایی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) در میان مدیران مدارس دوره متوسطه دوم در استان کردستان

جمال عبدالملکی<sup>۱</sup>، سیروس قنبری<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: Abdolmaleki1984@gmail.com  
۲. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران، (نویسنده مسئول). رایانامه: s.ghanbari@basu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف: هدف پژوهش حاضر وارسی روایی و پایایی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) در میان مدیران مدارس بود. با عنایت به ساختار فرم کوتاه مبنی بر نظرخواهی از
مقاله پژوهشی	زیردستان، جامعه پژوهش همه معلمان دوره متوسطه دوم استان کردستان بودند که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نمونه‌ای به حجم چهارصد معلم برای انجام دو مرحله اکتشافی و تأییدی انتخاب شدند.
دریافت	روش پژوهش: روش پژوهش کمی از نوع مطالعات همبستگی دو مرحله‌ای (اکتشاف-تأیید) بود.
۱۴۰۰/۰۴/۰۳	برای گردآوری داده‌ها از فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) لیدن و همکاران (۲۰۱۵)؛ از فرم بلند رهبری خدمت‌گزار بیست و هشت ماده‌ای (SL-28) لیدن و همکاران (۲۰۰۸) و پرسشنامه مدیریت دانش نوناکا و تاکاچی (۱۹۹۵) استفاده شد. برای تعیین روایی ابزار از روش‌های (۱) روایی سازه با دو روش تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی (۲) روایی همگرا و واگرا و برای تعیین پایایی ابزار از روش‌های آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی با نرم‌افزارهای Spss v.25 و Lisrel v.10.30 اقدام شد.
اصلاح	یافته‌ها: نتایج نشان داد که فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار، روایی سازه (تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی)، روایی همگرا و واگرا و پایایی (کرانباخ و ترکیبی) مناسبی دارد.
۱۴۰۰/۰۸/۱۴	نتیجه‌گیری: در نهایت اینکه فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای قابلیت استفاده و کاربرد در مطالعات پژوهشی برای سنجش رهبری خدمت‌گزار را دارد.
پذیرش	واژه‌های کلیدی: رهبری خدمت‌گزار، فرم کوتاه، روایی، پایایی، مدیران مدارس
۱۴۰۰/۰۹/۱۰	
انتشار	
۱۴۰۰/۱۰/۰۱	

استناد: عبدالملکی، جمال؛ قنبری، سیروس (۱۴۰۰). وارسی روایی و پایایی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) در میان مدیران مدارس دوره متوسطه دوم استان کردستان. مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۱۱ (شماره ۳۶)، ۷-۳۴ صفحه.

DOI:10.22034/EMES.2021.251555



ناشر: سازمان سنجش آموزش کشور حق مؤلف © نویسندگان.

### مقدمه

ون وگت و رونی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴: ۷۵) در بررسی روند تکاملی رهبری، مدعی اند که ما در حال تکامل هستیم، تکامل زمان بر است و بسیاری از نیازهای اولیه نهادینه شده در ما شکوفا نمی‌شوند. در جوامع اولیه، رهبران به سرعت شناخته می‌شدند و هیچ‌گونه تمایزی بین خود خصوصی و عمومی رهبر وجود نداشت (ون وگت، جانسون، کایزر و اوگارمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۲۶۸). ما هنوز هم با جوامع کوچک اولیه‌ای مانند خانواده تا سازمان‌های دیوان سالار (بوروکراتیک) با نیروی کار در سطح جهانی سروکار داریم، لذا سازمان‌های متجدد اغلب احساس تعلق ذهنی ما را بر نمی‌انگیزاند (ون وگت، هوگان و کیسر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۸۳؛ وون وگت و رونی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۷۷). لذا رهبر خدمت‌گزار<sup>۵</sup> این شکاف را با ایجاد حس هویت اجتماعی در پیروان خود (چن، ژو و ژو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵: ۵۱۲) و تشکیل گروه‌هایی که همان اشتیاق جوامع اولیه در یاری اعضای گروه و ظرفیت‌سازی در دیگران را به یاد می‌آورند، پرکرده است (یوشیدا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴: ۱۳۹۶). رهبری خدمت‌گزار رویکرد دگر بینی در رهبری است، که با اولویت‌بندی همه نیازها و منافع فردی پیروان و تغییر جهت نگرش از خود به بیرون، افراد سازمان و جامعه بزرگ‌تر، نمایان می‌شود (اوا، روبین، سندجایا، ون دیرن دونک و لیدن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹: ۱۱۹).

نتایج تجربی بیانگر شواهدی از تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر عملکردهای فردی در سطح فرد (چینیارا و بنتین<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸؛ چینیارا و بنتین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶؛ لیدن و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸) و عملکردهای گروهی در سطح گروه (تتو، ناکاندالا و لان<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۰؛ ویبوئو و حیاتی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹؛ ون دیرن دونک و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۷؛ سوسا و ون دیرن دونک<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۶؛ ساوولسبرگ، پول، و وندر هیجدن<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۵؛ سونگ، پارک و کانگ<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۵؛ ماهمبه و انگل بریچت<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۴؛ لیدن، وین و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۴؛ هانترو و همکاران<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۳؛

1. Van Vugt & Ronay
2. Van Vugt, Johnson, Kaiser & O'Gorman
3. Van Vugt, Hogan & Kaiser
4. Van Vugt & Ronay
5. Servant Leadership
6. Chen, Zhu & Zhou
7. Yoshida, Sendjaya, Hirst & Cooper
8. Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck & Liden
9. Chiniara & Bentein
10. Chiniara & Bentein
11. Liden et al
12. Tho, Nakandala & Lan
13. Wibowo & Hayati
14. Van Dierendonck et al
15. Sousa & Van Dierendonck
16. Savelsbergh, Poell & van der Heijden
17. Song, Park & Kang
18. Mahembe & Engelbrecht
19. Liden, Wayne et al
20. Hunter et al

پترسون، گالوین، و لانژ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ شووبروک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ هو و لیدن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ بوسیک، رابینسون و رامبورث<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ لیدن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸ و ارهارت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴) است. در سطح گروه، رهبری خدمت‌گزار می‌تواند به‌عنوان نوعی «محرک کلی» باشد (هاکمن<sup>۷</sup>، ۱۹۹۲) که در آن الگوی کلی رفتارهای رهبری به تمام اعضای گروه ارائه می‌شود (ارهارت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴؛ لائو و چانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷؛ مورگسون و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰؛ والامبا، هارتنل، و اوک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). روند تبادل بین رهبران و گروه‌های کاری در نظریه رهبری خدمت‌گزار نقش کلیدی دارد (لیدن و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸). اگرچه نظریه تبادل اجتماعی (بلا<sup>۱۳</sup>، ۱۹۶۴) و هنجار متقابل (گولدنر<sup>۱۴</sup>، ۱۹۶۰) اغلب برای توضیح روابط دو جانبه بین سرپرستان و زیردستان استفاده می‌شود، اما رهبری خدمت‌گزار در سطح گروه نیز درگیر روند تبادلی است که رهبران با تأیید نقاط قوت و ظرفیت‌های گروه و همچنین پشتیبانی کلی از آن، به گروه کمک می‌کنند.

اگرچه تحقیقات در مورد رهبری خدمت‌گزار طی چند سال گذشته در حال گسترش است، اما مقیاس مختصر و معتبری برای ارزیابی رهبری خدمت‌گزار در سطح جهانی وجود ندارد. مقیاس لیدن و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۸) به دلیل روش‌های دقیقی که در ساخت ابزار به کار رفته بسیار مورد استفاده قرار گرفته است (وان دیرندونک<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۱)، اما یکی از محدودیت‌های این ابزار، طولانی بودن آن در قالب بیست و هشت گویه است. پاسخگویی به تعداد زیاد گویه‌ها، نه تنها به زمان زیادی نیاز دارد، بلکه ممکن است خستگی یا کسالت را نیز در بین پاسخ‌دهندگان ایجاد کند، که این ممکن است بر کیفیت پاسخ‌های به‌دست آمده تأثیر منفی بگذارد (کرید و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۲). کرید، هارمس، نیهورستر و گای والناتین<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۲) معتقدند مقیاس‌های طولانی، ممکن است اثر ناخواسته در کاهش توجه مخاطب هنگام خواندن گویه‌ها داشته باشد، بنابر این باعث کاهش صداقت و اعتبار پاسخ‌ها می‌شود. لذا ضرورت وجود ابزار کوتاه‌سنجش رهبری خدمت‌گزار برای کاربرد هر چه بیشتر در مطالعات، مشهود است. مقیاس فرم کوتاه هفت ماده‌ای لیدن و همکاران (۲۰۱۵) برای رفع مشکلات پاسخگویی در مقیاس بیست و هشت ماده‌ای لیدن،

1. Peterson, Galvin & Lange
2. Schaubroeck et al
3. Hu & Liden
4. Bucic, Robinson & Ramburuth
5. Liden et al
6. Ehrhart
7. Hackman
8. Ehrhart
9. Liao & Chuang
10. Morgeson et al
11. Walumbwa, Hartnell & Oke
12. Liden et al
13. Blau
14. . Gouldner
15. Liden et al
16. Van Dierendonck
17. Credé et al
18. Credé, Harms, Niehorster & Gaye-Valentine

وین، ژائو و هندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و مبتنی بر آن ساخته شده است. با توجه به اینکه مقیاس فرم کوتاه هفت ماده‌ای لیدن و همکاران (۲۰۱۵) ارائه شده است، ولی تاکنون در داخل کشور این ابزار مورد واریسی روایی و پایایی، قرار نگرفته است. لذا هدف پژوهش حاضر واریسی روایی و پایایی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) لیدن و همکاران (۲۰۱۵) در میان مدیران مدارس با عنایت به زیردستان آنان یعنی معلمان است. مسئله این است که آیا فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) لیدن و همکاران (۲۰۱۵) در جامعه مدارس ایرانی نیز پایایی و روایی مناسب را دارد؟ آیا می‌توان از آن به‌عنوان ابزاری معتبر و استاندارد برای سنجش وضعیت رهبری خدمت‌گزار در مدیران مدارس ایرانی استفاده کرد؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری خدمت‌گزار رویکردی جامع به رهبری است که شامل ابعاد عقلانی، ارتباطی، عاطفی، اخلاقی و معنوی روابط رهبر - پیروان می‌شود، به‌گونه‌ای که پیروان توانایی‌های خود را ارتقاء و رشد می‌دهند و همچنین احساس ارزشمند بودن خود را توسعه می‌دهند (یوشیدا، سندجایا، هرست و کوپر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۱۳۹۷). رهبری خدمت‌گزار رویکردی است که بر رهبری از منظر رهبر و رفتارهای او متمرکز است. رهبری خدمت‌گزار تأکید می‌کند که رهبران به نگرانی‌های پیروان خود توجه داشته باشند، با آنها همدلی و از آنان مراقبت کنند. رهبران خدمت‌گزار پیروان را در اولویت قرار می‌دهند، آنها را توانمند می‌کنند و به آنها در توسعه ظرفیت‌های کامل فردی خود، کمک می‌کنند. علاوه بر این، رهبران خدمت‌گزار اخلاق مدارند و به روش‌هایی هدایت می‌کنند که در خدمت منافع بیشتر سازمان، اجتماع و جامعه باشد (نورتوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۲۲۵). ویژگی‌های رهبران خدمت‌گزار در مطالعات گرین لیف عبارت است از گوش دادن<sup>۴</sup>، همدلی<sup>۵</sup>، شفاف‌بخشی<sup>۶</sup>، آگاهی<sup>۷</sup>، متقاعدسازی<sup>۸</sup>، مفهوم‌سازی<sup>۹</sup>، آینده‌نگری و دوراندیشی<sup>۱۰</sup>، خادمیت و سرپرستی<sup>۱۱</sup>، تعهد به رشد افراد<sup>۱۲</sup> و ایجاد گروه<sup>۱۳</sup> (اوموهه<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷ و اسپرز<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۰). ویژگی‌های رهبران

1. Liden, Wayne, Zhao & Henderson
2. Yoshida, Sendjaya, Hirst & Cooper
3. Northouse
4. Listening
5. Empathy
6. Healing
7. Awareness
8. Persuasion
9. Conceptualizing
10. Foresight and Foresight
11. Servitude and Supervision
12. Commitment to Grow Individuals
13. . Create a Group
14. Omoh
15. Spears

خدمت‌گزار در نظریات پترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) عبارت‌اند از عشق الهی<sup>۲</sup>، تواضع و فروتنی<sup>۳</sup>، نوع‌دوستی<sup>۴</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۵</sup>، چشم‌انداز<sup>۶</sup>، خدمت‌رسانی<sup>۷</sup> و توانمندسازی<sup>۸</sup>. ویژگی‌های رهبران خدمت‌گزار در مطالعات باربوتو و ویلر<sup>۹</sup> (۲۰۰۶)؛ پیچ و وونگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰) و اسپيرو لاورنس<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲) عبارت‌اند از: بهبود عاطفی<sup>۱۲</sup>؛ ارزش‌آفرینی برای اجتماع<sup>۱۳</sup>؛ مهارت‌های ادراکی<sup>۱۴</sup>؛ توانمندسازی<sup>۱۵</sup>؛ کمک به زیردستان در رشد و موفقیت<sup>۱۶</sup>؛ در اولویت قرار دادن زیردستان<sup>۱۷</sup>؛ رفتار اخلاقی<sup>۱۸</sup>؛ روابط<sup>۱۹</sup> و خدمت‌گزاری<sup>۲۰</sup>. مطالعات ون دایرندانک<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۱) تمایز مفهومی رهبری خدمت‌گزار با دیگر رویکردهای رهبری را نشان داد. به‌طور خاص، در مقایسه با رهبری تحولی، ون دایرندانک اظهار داشت که رهبری خدمت‌گزار بیشتر بر نیازهای روانی پیروان به‌عنوان یک هدف متمرکز شده است، در حالی که رهبری تحولی این نیازها را به اهداف سازمان وابسته می‌کند (ون دایرندانک و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۴). در حالی که ممکن است بین رهبری خدمت‌گزار و رهبری تحولی از آنجا که هر دو بر نیازهای پیروان تمرکز دارند، همپوشانی وجود داشته باشد، اما میان این دو دیدگاه، از جنبه‌چرایی و جایگاه نیازها نسبت به دیگر اولویت‌های سازمان، تفاوتی کیفی وجود دارد. به نظر می‌رسد انگیزه رهبران تحول‌گرا از تمرکز بر نیازهای پیروان، تحقق اهداف سازمانی است (و نیازها وسیله‌ای برای دستیابی به هدف سازمان هستند) در حالی که رهبران خدمت‌گزار به دنبال توسعه چند بُعدی پیروان هستند (و نیازها، خود هدف هستند). در کل به‌لحاظ مفهومی، رهبران خدمت‌گزار نسبت به رهبران تحول‌گرا با احتمال بیشتری اولویت‌های پیروان خود را در اولویت قرار می‌دهند به نحوی که پیروان در اولویت اول، سازمان در اولویت دوم، و رهبر در آخر قرار می‌گیرد (سندجایا<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۵). رفتارهای رهبری خدمت‌گزار به توسعه و حفظ روابط بین فردی محکم بین رهبران و پیروان کمک می‌کند و در کمک به

- 
1. Patterson
  2. Agapao love
  3. Humility
  4. Altruism
  5. Trusty
  6. Vision
  7. Service
  8. Empowerment
  9. Barbuto & Wheeler
  10. Page & Wong
  11. Spears & Lawrence
  12. Emotional Healing
  13. Creating Value for the Community
  14. Conceptual skills
  15. Empowering
  16. Helping Subordinates Grow and Succeed
  17. Putting Subordinates First
  18. Behaving Ethically
  19. Relationships
  20. Servanthood
  21. Van Dierendonck
  22. Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt & Alkema
  23. Sendjaya

کارکنان برای دستیابی به تمام ظرفیت خود و خود‌انگیزی مؤثر است (مانز و سیمز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷). رهبران این رفتارهای مهم را با ایجاد روابط و تبادل اجتماعی با پیروان‌شان تقویت می‌کنند، نه اینکه فقط به انگیزه‌های اقتصادی در قراردادهای کاری یا اختیاراتی که در موقعیت خود دارند متکی باشند. رویکرد رهبری که بیشتر با نظریه تبادل اجتماعی مرتبط است، نظریه تبادل رهبر-عضو<sup>۲</sup> (LMX) است. چشم‌انداز نظریه تبادل رهبر-عضو در بین نظریه‌های رهبری منحصر به فرد است زیرا در آن بر روابط دوتایی بین رهبران و پیروان تمرکز شده است (دانسرا، گرائن، و هاگا<sup>۳</sup>، ۱۹۷۵) و ادعا می‌شود که رهبران انواع مختلفی از روابط مبادله‌ای را با پیروان خود شکل می‌دهند (لیدن و ماسلین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). همچنین نظریه هویت اجتماعی در مورد رهبری (هاسلام<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴) نشان می‌دهد که میزان درک رهبران گروه نسبت به تحقق هنجارها، ارزش‌ها و باورهای گروه متفاوت است. رهبرانی که به تحقق هنجارها، ارزش‌ها و باورهای گروه باور دارند، به‌عنوان الگوی گروه دیده می‌شوند (لیپونن، کوویستو و اولک کونن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ ون نیپکیپر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). بنابر این، گروه‌ها برای تأثیرگذاری بر برنامه‌های جدید رهبران و همچنین تلاش بیشتر برای تحقق آن برنامه‌ها، مشتاق‌تر عمل می‌کنند اما با وجود همپوشانی بین رهبری خدمت‌گزار و نظریه تبادل رهبر-عضو، نظریه تبادل رهبر-عضو در زمینه بهبود شخصی، تبدیل پیروان به رهبران خدمت‌گزار و ترغیب خدمت در جامعه سکوت اختیار می‌کند. به دلیل این تفاوت‌های مفهومی بین رهبری خدمت‌گزار، رهبری تحول‌گرا و نظریه تبادل رهبر-عضو، انتظار داریم رهبری خدمت‌گزار در سطح فردی (برداشت پیروان از رفتارهای رهبری خدمت‌گزار سرپرستان) بتواند واریانس نتایج را فراتر از رهبری تحول‌آمیز و نظریه تبادل رهبر-عضو تبیین کند (هاسلام و پلاو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱؛ اسلاس و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲). همانند رهبری اصیل، رهبری خدمت‌گزار نیز به اصیل، واقعی و صادق بودن در تعامل با دیگران (آولیو و گاردنر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵) پایبند است. در عین حال تمایل رهبران خدمت‌گزار به انجام امور که خودآگاهی و خودگردانی در آن به‌وضوح دیده می‌شود، ممکن است از انگیزه‌ای معنوی و یا الهام‌بخش برای خدمت به دیگران سرچشمه گرفته باشد که در فرایند رهبری اصیل وجود ندارد. این بدان معناست که رهبران خدمت‌گزار فقط به خاطر اصیل بودن، رهبران اصیل نیستند، بلکه به دلیل معرفت بالا یا اعتقاد درونی به خدمت و اثرگذاری مثبت

1. Manz & Sims
2. Leader-Member Exchange Theory
3. Dansereau, Graen & Haga
4. Liden & Maslyn
5. Haslam
6. Lipponen, Koivisto & Olkkonen
7. Van Knippenberg
8. Haslam & Platow
9. Sluss et al
10. Avolio & Gardner

بر دیگران است (ون دایرندانک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در مقایسه با رهبری اخلاقی (براون و تری وینو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶)، رهبری خدمت‌گزار به‌صراحت، مراقبت را به‌عنوان عنصر ضروری رهبری اثربخش، که مبتنی بر چشم‌انداز دراز مدت و توجه به تمام ذی‌نفعان است، به کار می‌گیرد. رفتار رهبر در نظریه رهبری اخلاقی، ممکن است ثبات بیشتری داشته باشد و با اصول اخلاقی ذاتی هماهنگ باشد، اما رفتار رهبر خدمت‌گزار انعطاف‌پذیرتر و اقتضایی است و پیروان، شرایط و بافت سازمان را بیشتر در نظر می‌گیرد. با اینکه رهبری اخلاقی بر مراقبت از افراد، صادق و قابل اعتماد بودن تأکید دارد، اما به اصالت و راهنمایی پیروان توجه کمتری دارد (ون دایرندانک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

لیدن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در تحقیق خود، ابزاری هفت ماده‌ای از رهبری خدمت‌گزار (SL-7)، ارائه کردند. خصوصیات روان‌سنجی آن در سطح فردی با داده‌های جمع‌آوری شده از ۷۲۹ دانشجوی مقطع کارشناسی، ۲۱۸ دانشجوی کارشناسی ارشد و ۵۵۲ گروه دو عضوی رهبر-پیرو از ۱۱ سازمان و در سطح گروه با مطالعه‌ای متشکل از ۷۱ گروه کاری ارزیابی شد. نتایج سه مطالعه مستقل در جدول‌های (۱ تا ۴) ارائه شده است.

جدول ۱. گویه‌های SL-7 و بارهای عاملی آن در سه مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵)

گویه‌ها	بار عاملی استاندارد در نمونه‌ها		
	اول	دوم	سوم
۱ رهبر من، پیشرفت شغلی من را در اولویت قرار می‌دهد.	۰/۵۱	۰/۴۱	۰/۶۳
۲ رهبر من، می‌تواند اگر مشکلی در رابطه با کار به وجود آید را بگوید.	۰/۷۰	۰/۷۴	۰/۸۲
۳ اگر مشکل شخصی داشتم از رهبر خود درخواست کمک می‌کنم.	۰/۶۳	۰/۷۲	۰/۸۰
۴ رهبر من، منافع من را نسبت به خود در اولویت قرار می‌دهد.	۰/۵۵	۰/۵۹	۰/۶۵
۵ رهبر من، بر اهمیت خدمت به جامعه تأکید می‌کند	۰/۷۱	۰/۸۳	۰/۹۲
۶ رهبر من، به من این آزادی را می‌دهد که در شرایط سخت به‌گونه‌ای که احساس می‌کنم بهتر است، عمل کنم.	۰/۶۱	۰/۵۳	۰/۷۲
۷ رهبر من برای دستیابی به موفقیت، اصول اخلاقی را زیر پا نمی‌گذارد.	۰/۵۴	۰/۵۲	۰/۶۴

1. Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt & Alkema
2. Brown & Treviño
3. Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt & Alkema
4. Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu & Liao



جدول ۲. وضعیت شاخص‌های برازش SL-7 در سه مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵)

نمونه‌ها			شاخص‌ها
سوم	دوم	اول	
۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۷	CFI
۰/۱۰	۰/۰۴	۰/۰۶	RMSEA
۳۲/۲۱	۲۰/۰۳	۴۵/۳۶	خی دو
۱۴	۱۴	۱۴	درجه آزادی
۲/۳۰	۱/۴۳	۳/۲۴	نسبت خی دو بر درجه آزادی

جدول ۳. وضعیت پایایی با روش آلفای کرانباخ SL-7 در سه مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵)

نمونه‌ها			شاخص‌ها
سوم	دوم	اول	
۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۸۰	SL-7

جدول ۴. وضعیت همبستگی پیرسون SL-7 با SL-28

نمونه‌ها			شاخص‌ها
سوم	دوم	اول	
۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۵	SL-7

### سؤالات پژوهش:

- ۱) آیا فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) برای سنجش مدیران مدارس، روایی لازم را دارد؟
- ۲) آیا فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) برای سنجش مدیران مدارس، پایایی لازم را دارد؟
- ۳) وضعیت رهبری خدمت‌گزار در مدیران مدارس چگونه است؟

### روش پژوهش

روش پژوهش کمی و از نوع مطالعات همبستگی و رویکرد الگوسازی معادله ساختاری کوواریانس محور است. برای سنجش وضعیت رهبری خدمت‌گزار مدیران مدارس از زیردستان آنان به‌ویژه معلمان

نظرخواهی شد، لذا جامعه پژوهش همه معلمان دوره متوسطه دوم استان کردستان در سال ۱۳۹۹ با تعداد ۳۴۷۵ معلم بود. با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌ای به حجم ۴۰۰ معلم دوره متوسطه دوم با روش تصادفی طبقه‌ای نسبتی با توجه به طبقات جامعه پژوهش مانند شهرستان / حوزه (یازده مورد) و جنسیت (مرد و زن) انتخاب و به صورت تصادفی در دو گروه تقسیم شدند. نمونه اول برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی و نمونه دوم برای انجام تحلیل عاملی تأییدی هرکدام به حجم دویست معلم تعیین شدند.

جدول ۵. نمونه‌های پژوهش

شهرستان	مرد	زن	کل
سنندج	۸۵	۶۵	۱۵۰
مریوان	۲۳	۱۷	۴۰
قروه	۲۰	۱۵	۳۵
کامیاران	۱۷	۱۳	۳۰
بیجار	۱۸	۱۳	۳۱
سقز	۲۶	۱۹	۴۵
بانه	۱۲	۹	۲۱
سروآباد	۱۰	۸	۱۸
دهگلان	۹	۶	۱۵
دیواندره	۹	۶	۱۵
کل	۲۲۹	۱۷۱	۴۰۰

و آدرگی اربری داده‌ها از فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) لیدن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای؛ از فرم بلند رهبری خدمت‌گزار بیست و هشت ماده‌ای (SL-28) لیدن و همکاران (۲۰۰۸) که هفت بُعد (سلامت عاطفی، ایجاد ارزش برای جامعه، مهارت‌های مفهومی، توانمندسازی، کمک به رشد و موفقیت پیروان، اولویت قرار دادن پیروان و رفتار اخلاقی) دارد برای بررسی روایی همگرا و پرسشنامه مدیریت دانش نوناکا و تاکاچی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) در قالب بیست و شش گویه و چهار بُعد (اجتماعی‌سازی دانش، برون‌سازی دانش، ترکیب دانش و درونی‌سازی دانش) برای بررسی روایی واگرا استفاده شد.

1. Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu & Liao  
2. Nonaka, I. & Takechi, H

برای تعیین روایی ابزار از شیوه‌های (۱) روایی سازه با دو روش تحلیل عاملی اکتشافی (با روش مؤلفه‌های اصلی) و تحلیل عاملی تأییدی (با روش بیشینه احتمال) و (۲) روایی همگرا و واگرا و برای تعیین پایایی ابزار از روش‌های آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> و به وسیله نرم‌افزارهای LISREL10.30 و SPSS25 استفاده شد.

### یافته‌ها

**توصیف نمونه:** ۵۶/۵ درصد از اعضای نمونه را مردان و ۴۳/۵ درصد را زنان تشکیل دادند. ۴۷/۴ درصد دارای تحصیلات کارشناسی و ۵۲/۶ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. ۳۰/۱ درصد اعضای نمونه سابقه خدمتی کمتر از هفت سال، ۵۰ درصد سابقه‌ای بین هفت تا پانزده سال و ۱۹/۹ درصد سابقه خدمتی بیش از پانزده سال داشتند.

### سؤال اول پژوهش:

**آیا فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) برای سنجش مدیران مدارس، روایی لازم را دارد؟**

برای تعیین روایی ابزار از شیوه‌های (۱) روایی سازه با دو روش تحلیل عاملی اکتشافی (با روش مؤلفه‌های اصلی) و تحلیل عاملی تأییدی (با روش بیشینه احتمال) و (۲) روایی همگرا و واگرا استفاده شد.

### (۱) روایی سازه

### (۱-۱) تحلیل عاملی اکتشافی

جدول ۶. بررسی توصیفی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) نمونه اول

نمونه اول: تحلیل عاملی اکتشافی (۲۰۰ نفر)								
کل	گویه ۷	گویه ۶	گویه ۵	گویه ۴	گویه ۳	گویه ۲	گویه ۱	
۴/۰۵۲	۴/۰۳	۴/۰۲	۴/۲۴	۴/۰۱	۴/۱۲	۴/۱۰	۳/۸۵	میانگین
۰/۸۱۹	۰/۹۲۹	۱/۰۴۴	۰/۹۵۱	۱/۰۳۲	۰/۹۴۷	۰/۹۹۲	۱/۱۲۰	انحراف استاندارد
-۱/۰۲۴	-۰/۹۱۶	-۰/۹۹۳	-۱/۲۳۰	-۰/۹۶۲	-۰/۹۱۴	-۰/۸۸۸	-۰/۸۰۶	کجی
۰/۷۲۰	۰/۸۰۶	۰/۴۶۶	۱/۰۷۵	۰/۴۷۹	۰/۴۱۷	۰/۱۰۷	-۰/۰۳۳	کشیدگی

### 1. Composite Reliability

جدول ۷. ماتریس همبستگی پیرسون گویه‌های فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) نمونه اول

گویه	شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	همبستگی	۱						
	معناداری	-						
۲	همبستگی	*۰/۷۰۱	-					
	معناداری	۰/۰۰۰						
۳	همبستگی	*۰/۶۰۴	*۰/۶۶۲	-				
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					
۴	همبستگی	*۰/۷۷۵	*۰/۷۱۵	*۰/۵۰۸	-			
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰				
۵	همبستگی	*۰/۶۰۰	*۰/۶۸۸	*۰/۵۲۲	*۰/۵۴۰	-		
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰			
۶	همبستگی	*۰/۶۳۷	*۰/۶۹۵	*۰/۵۸۶	*۰/۶۱۲	*۰/۵۸۶	-	
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
۷	همبستگی	*۰/۵۵۷	*۰/۶۱۲	*۰/۵۲۶	*۰/۵۱۹	*۰/۶۲۷	*۰/۵۴۱	-
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	

\*معنادار در سطح ۰/۰۱

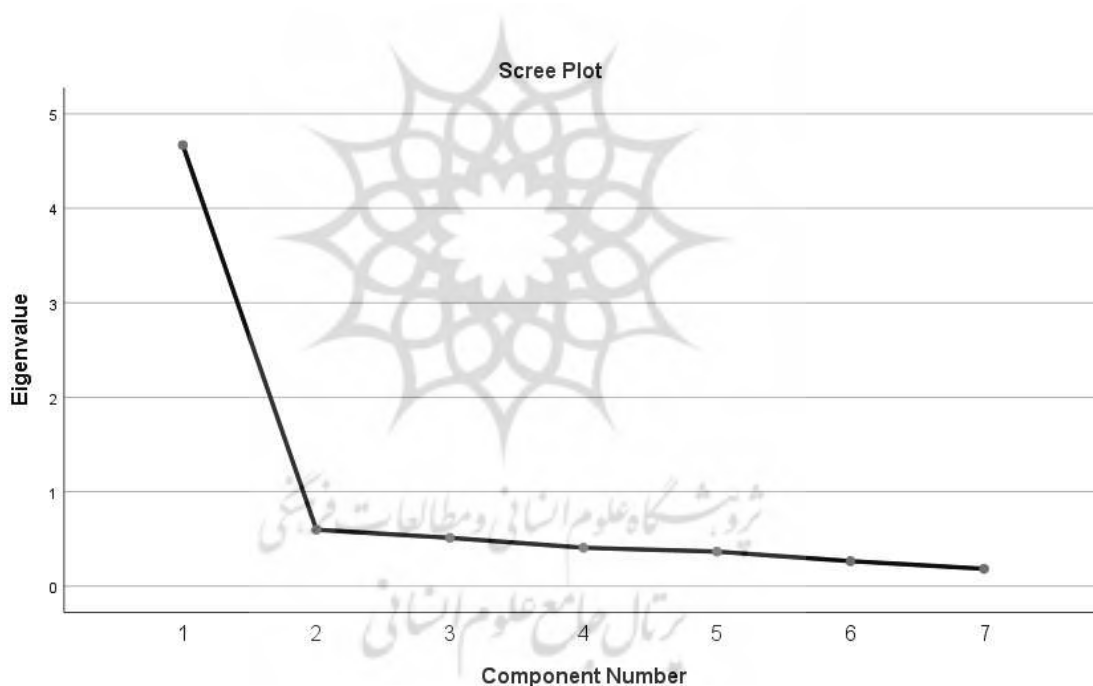
جدول ۸- کفایت تحلیل عاملی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7)

مقیاس	KMO	بارتلت	
		df	Sig.
فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار (SL-7)	۰/۹۰۰	۲۱	۰/۰۰۰

با توجه به شاخص‌های کفایت تحلیل عاملی، مقدار شاخص KMO برابر با (۰/۹۰) بود که با توجه به معیار ۰/۶۰ مطلوب ارزیابی می‌شود. همچنین مقدار شاخص بارتلت (۸۹۰/۵۳۸) با درجه آزادی ۲۱ در سطح ۰/۰۱ معنادار و بیانگر کفایت تحلیل عاملی است.

جدول ۹. تحلیل عاملی اکتشافی، مقادیر ویژه و درصد واریانس ها (SL-7)

مؤلفه	مقدار ویژه	درصد واریانس خاص	درصد واریانس تراکمی
۱	۴/۶۶۹	۶۶/۷۰۳	۶۶/۷۰۳
۲	۰/۵۹۸	۸/۵۴۲	۷۵/۲۴۵
۳	۰/۵۱۱	۷/۳۰۵	۸۲/۵۵۰
۴	۰/۴۰۷	۵/۸۱۳	۸۸/۳۶۳
۵	۰/۳۶۶	۵/۲۲۶	۹۳/۵۸۹
۶	۰/۲۶۵	۳/۷۸۵	۹۷/۳۷۴
۷	۰/۱۸۴	۲/۶۲۶	۱۰۰/۰۰۰



شکل ۱. نمودار سنگ ریزه کتل فرم (SL-7)

## جدول ۱۰. بارهای عاملی گویه‌های (SL-7) در تحلیل عاملی اکتشافی

بار عاملی	گویه‌ها	
۰/۸۵۶	رهبر من، پیشرفت شغلی من را در اولویت قرار می‌دهد.	۱
۰/۸۹۲	رهبر من، می‌تواند اگر مشکلی در رابطه با کار به وجود آید را بگوید.	۲
۰/۷۶۶	اگر مشکل شخصی داشتم از رهبر خود درخواست کمک می‌کنم.	۳
۰/۸۲۳	رهبر من، منافع من را نسبت به خود در اولویت قرار می‌دهد.	۴
۰/۷۹۶	رهبر من، بر اهمیت خدمت به جامعه تأکید می‌کند.	۵
۰/۸۱۶	رهبر من، به من این آزادی را می‌دهد که در شرایط سخت به گونه‌ای که احساس می‌کنم بهتر است، عمل کنم.	۶
۰/۷۵۹	رهبر من برای دستیابی به موفقیت، اصول اخلاقی را زیر پا نمی‌گذارد.	۷

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی داده‌ها، نمودار سنگ‌ریزه کتل و ماتریس عامل و گویه‌ها می‌توان گفت تنها یک عامل با مقدار ویژه بیشتر از یک، با درصد واریانس خاص و تراکمی (۶۶/۷۰۳) مشاهده شد و سایر عامل‌های اکتشاف شده مقادیر ویژه‌ای کمتر از یک داشتند، لذا می‌توان گفت ساختار تک عاملی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) قابل قبول است. همچنین مقادیر بار عاملی گویه‌ها با عامل در دامنه (۰/۷۵۹ تا ۰/۸۹۲) قرار دارد و بیانگر مناسب بودن بار عاملی گویه‌های عاملی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) است.

## ۱-۱) تحلیل عاملی تأییدی

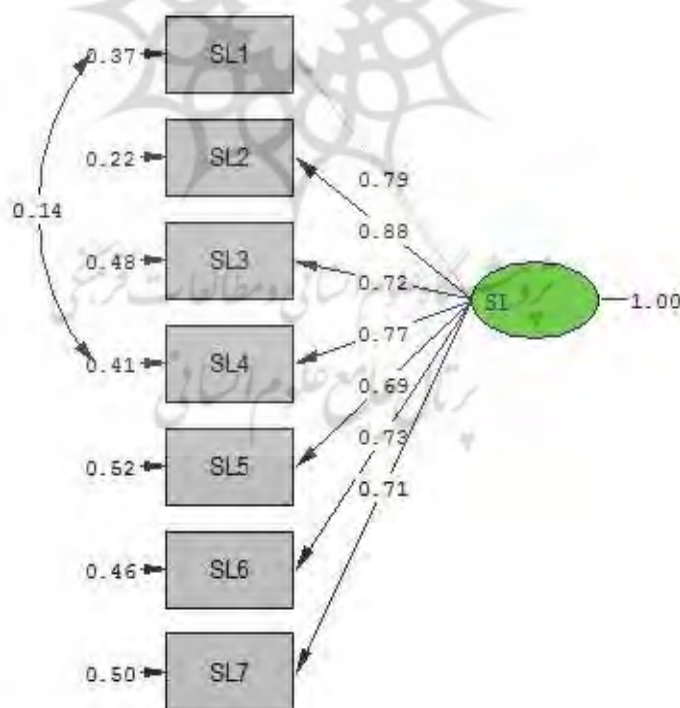
## جدول ۱۱. بررسی توصیفی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) نمونه دوم

نمونه دوم: تحلیل عاملی تأییدی (۲۰۰ نفر)								
کل	گویه ۷	گویه ۶	گویه ۵	گویه ۴	گویه ۳	گویه ۲	گویه ۱	
۴/۰۲۱	۴/۰۳	۳/۹۸	۴/۲۲	۳/۹۶	۴/۰۷	۴/۰۶	۳/۸۳	میانگین
۰/۷۷۲	۰/۹۲۴	۰/۹۹۵	۰/۹۱۴	۱/۰۳۴	۰/۹۱۱	۰/۹۴۹	۱/۰۲۸	انحراف استاندارد
-۱/۰۶۵	-۰/۹۸۷	-۰/۹۴۰	-۱/۱۶۹	-۰/۸۷۵	-۰/۸۲۵	-۰/۸۳۳	-۰/۶۹۱	کجی
۱/۲۱۰	۱/۱۸۹	۰/۶۹۰	۱/۱۸۰	۰/۳۱۳	۰/۵۰۵	۰/۲۸۴	۰/۰۴۹	کشیدگی

جدول ۱۲. ماتریس همبستگی پیرسون گویه‌های فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) نمونه دوم

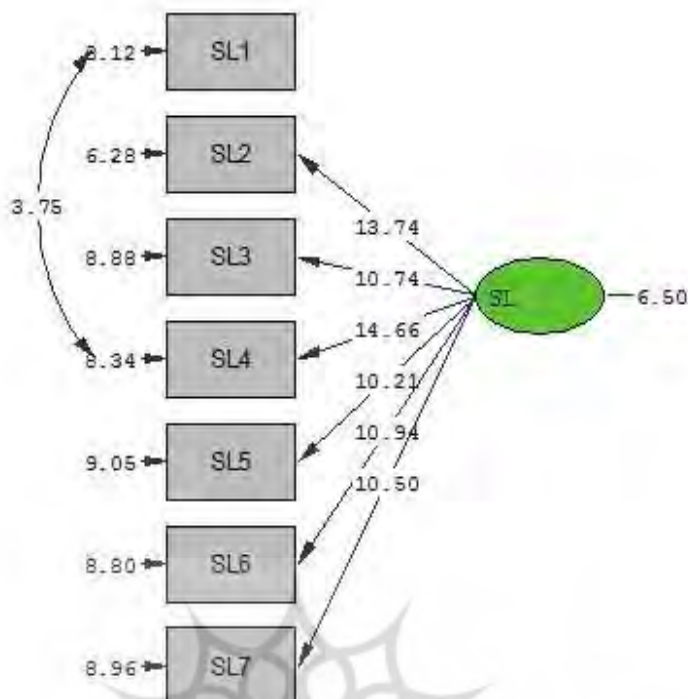
گویه	شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	همبستگی	۱						
	معناداری	-						
۲	همبستگی	*.۰/۶۹۶	۱					
	معناداری	۰/۰۰۰	-					
۳	همبستگی	*.۰/۶۰۳	*.۰/۶۴۶	۱				
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-				
۴	همبستگی	*.۰/۷۵۰	*.۰/۷۱۵	*.۰/۵۳۲	۱			
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-			
۵	همبستگی	*.۰/۵۲۷	*.۰/۶۲۲	*.۰/۴۳۴	*.۰/۵۰۵	۱		
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-		
۶	همبستگی	*.۰/۵۸۶	*.۰/۶۴۰	*.۰/۵۲۹	*.۰/۵۵۶	*.۰/۵۱۴	۱	
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-	
۷	همبستگی	*.۰/۵۶۱	*.۰/۵۹۴	*.۰/۵۳۵	*.۰/۵۱۲	*.۰/۵۷۵	*.۰/۵۳۷	۱
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-

\*معنادار در سطح ۰/۰۱



Chi-Square=20.33, df=13, P-value=0.08720, RMSEA=0.053

شکل ۲. الگوی تجربی با ضرایب استاندارد (SL-7)



Chi-Square=20.33, df=13, P-value=0.08720, RMSEA=0.053

شکل ۳. مقادیر تی الگوی تجربی برای ضرایب استاندارد (SL-7)

جدول ۱۳. بارهای عاملی گویه‌های (SL-7) در تحلیل عاملی تأییدی

T	واریانس تبیین شده	T	بار عاملی استاندارد	گویه‌ها
۹/۲۸	۰/۵۷۴۷	-	۰/۷۹	رهبر من، پیشرفت شغلی من را در اولویت قرار می‌دهد.
		۱۳/۷۴	۰/۸۸	رهبر من، می‌تواند اگر مشکلی در رابطه با کار به وجود آید را بگوید.
		۱۰/۷۴	۰/۷۲	اگر مشکل شخصی داشتم از رهبر خود درخواست کمک می‌کنم.
		۱۴/۶۶	۰/۷۷	رهبر من، منافع من را نسبت به خود در اولویت قرار می‌دهد.
واریانس خطا (۰/۴۲۵۳) و مقدار تی (۶/۵۰)		۱۰/۲۱	۰/۶۹	رهبر من، بر اهمیت خدمت به جامعه تأکید می‌کند.
		۱۰/۹۴	۰/۷۳	رهبر من، به من این آزادی را می‌دهد که در شرایط سخت به گونه‌ای که احساس می‌کنم بهتر است، عمل کنم.
		۱۰/۵۰	۰/۷۱	رهبر من برای دستیابی به موفقیت، اصول اخلاقی را زیر پا نمی‌گذارد.

خی دو (۲۰/۳۳)، درجه آزادی (۱۳)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۵۶)

AGFI(0.94) و GFI(0.97)، CFI(0.99)، RMSEA(0.053)

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.096)

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.026

Standardized RMR = 0.026



با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول می‌توان گفت مقدار واریانس تبیین شده رهبری خدمت‌گزار توسط فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) برابر با ۰/۵۷۴۷ که با عنایت به مقدار تی (۹/۲۸)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ شاخص‌های برازش (SL-7) عبارت‌اند از مقدار خی دو (۲۰/۳۳)، درجه آزادی (۱۳)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۵۶)، RMSEA (0.053)، GFI (0.97)، CFI (0.99) و AGFI (0.94)، فاصله اطمینان ۹۰ درصد برای RMSEA در دامنه ۰/۰ تا ۰/۰۹۶؛ RMR برابر با ۰/۰۲۶. لذا می‌توان گفت (SL-7) برازش مناسب و قابل قبول (روایی) دارد. همچنین مقادیر بار عاملی استاندارد شده گویه‌های (SL-7) در دامنه (۰/۶۹ تا ۰/۸۸) و مقادیر تی بارهای عاملی در دامنه (۱۰/۵۰ تا ۱۴/۶۶) و بیانگر معنادار بودن بارها عاملی هفت گویه (SL-7) در سطح ۰/۰۱ است.

## ۲) روایی همگرا و روایی واگرا

برای بررسی روایی همگرا به بررسی همبستگی فرم کوتاه SL-7 با فرم بلند SL-28 لیدن و همکاران (۲۰۰۸) در قالب ۲۸ گویه و هفت بُعد (سلامت عاطفی، ایجاد ارزش برای جامعه، مهارت‌های مفهومی، توانمندسازی، کمک به رشد و موفقیت پیروان، اولویت قرار دادن پیروان و رفتار اخلاقی) و بررسی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده در تحلیل عاملی تأییدی اقدام شد. برای بررسی روایی واگرا به بررسی همبستگی فرم کوتاه SL-7 با پرسشنامه مدیریت دانش نوناکا و تاکاچی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در قالب ۲۶ گویه و چهار بُعد (اجتماعی‌سازی دانش، برون‌سازی دانش، ترکیب دانش و درونی‌سازی دانش) اقدام شد.

جدول ۱۴. بررسی توصیفی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) در کل نمونه

کل دو نمونه: (۴۰۰ نفر)							
گویه ۱	گویه ۲	گویه ۳	گویه ۴	گویه ۵	گویه ۶	گویه ۷	کل
۳/۸۴	۴/۰۸	۴/۰۹۵	۳/۹۸۵	۴/۲۳	۴/۰۰	۴/۰۳	۴/۰۳۶
۱/۰۷۳	۰/۹۷۰	۰/۹۲۸	۱/۰۳۲	۰/۹۳۲	۱/۰۱۹	۰/۹۲۵	۰/۷۹۵
-۰/۷۵۳	-۰/۸۵۶	-۰/۸۶۶	-۰/۹۱۴	-۱/۱۹۶	-۰/۹۶۲	-۰/۹۴۸	-۱/۰۳۶
۰/۰۰۲	۰/۱۶۹	۰/۴۳۲	۰/۳۷۱	۱/۰۹۸	۰/۵۴۶	۰/۹۶۸	۰/۹۱۷

1. Nonaka, I. & Takechi, H

جدول ۱۵. روایی همگرا و واگرایی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7)

مدیریت دانش	SL-28	همبستگی پیرسون	مقیاس
۰/۱۲۶	۰/۹۰	همبستگی	SL-7) اکتشافی نمونه اول
۰/۰۷۶	۰/۰۰۰	معناداری	
۰/۱۱۵	۰/۹۵۷	همبستگی	SL-7) تأییدی نمونه دوم
۰/۱۰۴	۰/۰۰۰	معناداری	
۰/۱۲۰	۰/۹۲۶	همبستگی	SL-7) کل
۰/۰۱۷	۰/۰۰۰	معناداری	
(۰/۰۷۳)۰/۱۲۷	۱	همبستگی و معناداری	SL-28 اکتشافی
(۰/۰۵۲)۰/۱۳۸	۱	همبستگی و معناداری	SL-28 تأییدی
(۰/۰۰۸)۰/۱۳۳	۱	همبستگی و معناداری	SL-28 کل
۰/۷۵۳۵		۷ گویه	پایایی ترکیبی
۰/۵۷۴۷		۷ گویه	میانگین واریانس استخراج شده

مقادیر همبستگی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار (SL-7) با فرم بلند رهبری خدمت‌گزار (SL-28) در نمونه اول (۰/۹۰)، نمونه دوم (۰/۹۵۷) و کل دو نمونه (۰/۹۲۶) و در سطح ۰/۰۱ معنادار بود که بیانگر روایی همگرای مطلوب فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار (SL-7) است. مقادیر همبستگی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار (SL-7) با پرسشنامه مدیریت دانش در نمونه اول (۰/۱۲۶) و نمونه دوم (۰/۱۱۵) که در سطح ۰/۰۵ معنادار نبود و بیانگر روایی واگرایی مطلوب فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار (SL-7) است. هر چند مقدار همبستگی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار (SL-7) با پرسشنامه مدیریت دانش در کل دو نمونه (۰/۱۲۰) و در سطح ۰/۰۵ معنادار بود ولی با عنایت به مقدار همبستگی (۰/۱۲) باز هم نتایج بیانگر روایی واگرایی مطلوب فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار (SL-7) است.

**سؤال دوم پژوهش:**

آیا فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) برای سنجش مدیران مدارس پایایی لازم را دارد؟

جدول ۱۶. پایایی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7)

مقیاس	تعداد گویه‌ها	آلفای کرانباخ
رهبری خدمت‌گزار (SL-7) اکتشافی	۷	۰/۹۱۶
رهبری خدمت‌گزار (SL-7) تأییدی	۷	۰/۹۰۶
رهبری خدمت‌گزار (SL-7) کل	۷	۰/۹۱۲
پایایی ترکیبی <sup>۱</sup>	۷	۰/۷۵۳۵
میانگین واریانس استخراج‌شده <sup>۱</sup>	۷	۰/۵۷۴۷

مقدار آلفای کرانباخ حاصل در نمونه اول (تحلیل عاملی اکتشافی) (۰/۹۱۶)؛ مقدار آلفای کرانباخ حاصل در نمونه دوم (تحلیل عاملی تأییدی) (۰/۹۰۶)؛ مقدار آلفای کرانباخ حاصل در کل دو نمونه (۰/۹۱۲) و مقدار پایایی ترکیبی (۰/۷۵۳۵) با توجه به ملاک حداقل (۰/۷۰) بیانگر پایایی مناسب فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) است. همچنین میانگین واریانس استخراج شده برابر با ۰/۵۷۴۷ که با توجه به ملاک حداقل (۰/۵۰) بیانگر روایی هم‌گرایی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار است. در نهایت اینکه مقدار پایایی ترکیبی (۰/۷۵۳۵) بزرگ‌تر از مقدار ملاک (۰/۷) و میانگین واریانس استخراج شده (۰/۵۷۴۷) است. بنابر این پایایی و روایی هم‌گرایی فرم کوتاه تأیید می‌شود.

**سؤال سوم پژوهش:**

وضعیت رهبری خدمت‌گزار در مدیران مدارس چگونه است؟

جدول ۱۷. بررسی توصیفی وضعیت رهبری خدمت‌گزار

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
نمونه اول: اکتشافی	۲۰۰	۴/۰۵۲	۰/۸۱۹	۰/۰۵۷۹
نمونه دوم: تأییدی	۲۰۰	۴/۰۲۱	۰/۷۷۲	۰/۰۵۴۶
کل: مجموع دو نمونه	۴۰۰	۴/۰۳۶	۰/۷۹۵	۰/۰۳۹۷

1. Composite Reliability  
1. Average Variance Extracted

جدول ۱۸. آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت رهبری خدمت‌گزار با استاندارد (۳)

متغیر	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین‌ها
نمونه اول: اکتشافی	۱۸/۱۵۴	۱۹۹	۰/۰۰۰	۱/۰۵۲
نمونه دوم: تأییدی	۱۸/۶۶۵	۱۹۹	۰/۰۰۰	۱/۰۲۱
کل: مجموع دو نمونه	۲۶/۰۴۱	۳۹۹	۰/۰۰۰	۱/۰۳۶

مقادیر تی رهبری خدمت‌گزار در نمونه اول (۱۸/۱۵۴)، در نمونه دوم (۱۸/۶۶۵) و در کل دو نمونه (۲۶/۰۴۱) در سطح ۰/۰۱ معنادار و بیانگر تفاوت با وضعیت متوسط (۳) است. با عنایت به تفاوت میانگین‌ها، می‌توان گفت وضعیت رهبری خدمت‌گزار مدیران مدارس بالاتر از حد استاندارد و دارای وضعیت مطلوب بود.

#### نتیجه‌گیری و بحث

هدف پژوهش واریابی و روایی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) در مدیران مدارس مبتنی بر نظرات زبردستان با تأکید بر معلمان به‌عنوان زیردستان بود. نتایج نشان داد اول اینکه فرم کوتاه هفت ماده‌ای رهبری خدمت‌گزار در بررسی‌های روایی سازه (تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی) دارای روایی مناسب با همگرایی و واگرایی بود. در تحلیل عاملی اکتشافی که در میان دویست معلم، به‌عنوان نمونه اول، اجرا و تحلیل شد، نتایج بیانگر تنها یک عامل با مقدار ویژه بالای یک و درصد واریانس تبیین شده مطلوب ۶۶ درصد و تک عاملی بودن فرم کوتاه بود. در تحلیل عاملی تأییدی که در میان دویست معلم به‌عنوان نمونه دوم اجرا و تحلیل شد، نتایج بیانگر شاخص‌های برازش مناسب و حاکی از روایی مطلوب فرم کوتاه بود. همچنین درصد واریانس تبیین شده مطلوب در تحلیل عاملی تأییدی برابر با ۵۷ درصد بود که تأیید کننده قدرت و توان فرم کوتاه در تبیین واریانس رهبری خدمت‌گزار در فرم کوتاه آن بود. در بررسی روایی همگرا مقادیر همبستگی فرم کوتاه هفت ماده‌ای رهبری خدمت‌گزار (SL-7) با فرم بلند رهبری خدمت‌گزار (SL-28) در نمونه اول، دوم و کل دو نمونه، در دامنه ۰/۹۰ تا ۰/۹۵ بود که بیانگر روایی همگرای مطلوب آن بود. در بررسی روایی واگرا، مقادیر همبستگی فرم کوتاه هفت ماده‌ای رهبری خدمت‌گزار (SL-7) با پرسشنامه مدیریت دانش (KM-26) در نمونه اول، دوم و کل دو نمونه در دامنه ۰/۱۱۵ تا ۰/۱۲۶ بود که بیانگر روایی واگرایی مطلوب آن بود. دوم اینکه فرم کوتاه هفت ماده‌ای رهبری خدمت‌گزار در بررسی‌های آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی، دارای پایایی مناسبی بود. در تحلیل آلفای کرانباخ فرم کوتاه هفت ماده‌ای رهبری خدمت‌گزار (SL-7) در نمونه اول، دوم و کل دو نمونه در دامنه ۰/۹۰ تا ۰/۹۱۶ بود که بیانگر پایایی مطلوب آن بود. همچنین مقدار پایایی ترکیبی حاصل برابر

با ۰/۷۵۳۵ بود که بیانگر پایایی مطلوب فرم کوتاه بود. در نهایت اینکه مقدار پایایی ترکیبی (۰/۷۵۳۵) بزرگ‌تر از مقدار ملاک (۰/۷) و میانگین واریانس استخراج‌شده (۰/۵۷۴۷) بود. در مقایسه اعتبار نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵) می‌توان گفت نتایج همسو و هم جهت بود و نتایج مطالعه حاضر نیز تأیید کننده اعتبار فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار (SL-7) بود. هر چند مقادیر پایایی حاصل در این مطالعه بالاتر از مقادیر پایایی در سه نمونه مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵) با دامنه ۰/۸۰ تا ۰/۸۹ بود و همچنین وضعیت نتایج روایی این مطالعه در روایی همگرا (همبستگی فرم کوتاه با فرم بلند) نسبت به نتایج لیدن و همکاران به خاطر مقادیر همبستگی همگرا با دامنه ۰/۹۵ تا ۰/۹۷، به مقدار بسیار ناچیز کمتر بود، اما وضعیت نتایج تحلیل عاملی تأییدی در باب شاخص‌های برازش و بار عاملی گویه‌ها در نمونه‌های مطالعه حاضر بهتر از نمونه‌های لیدن و همکاران (۲۰۱۵) بود. شاید بتوان علت این تفاوت را در نمونه‌های مورد بررسی لیدن و همکاران (۲۰۱۵) یافت. برای مثال عدم تناسب گویه دوم «رهبر من، پیشرفت شغلی من را در اولویت قرار می‌دهد» با نمونه دانشجویان و همچنین مشخص نبودن رهبر در نمونه‌های دانشجویی، می‌تواند نتایج را با تناقض و اشکال همراه کند. لذا می‌توان گفت چون در نمونه‌های دانشجویی به رهبری صراحت مشخص نیست، این احتمال هست که با حذف نمونه‌های دانشجویی در مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵) و ارزیابی مجدد روایی الگو، نتایج بهتری حاصل شود. مطالعه حاضر بر معلمان متمرکز بود اما در مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵) گروه‌های مختلفی حضور داشتند که به همین علت عدم تجانس در گروه‌های مورد مطالعه لیدن و همکاران سبب وضعیت بهتر پایایی نتایج آنها نسبت به مطالعه حاضر بود.

سوم اینکه نتایج بیانگر وضعیت مطلوب رهبری خدمت‌گزار در مدیران مدارس بود. هر چند نباید به همین وضع اکتفا کرد، علت چنین نتیجه‌ای را باید در سازمان آموزشی مدرسه جستجو کرد. بر این مبنای ایجاد و بهبود وضعیت رهبری خدمت‌گزار، به ترکیبی از افراد با روحیه اجتماعی و با انگیزه، آگاه و آموزش دیده در زمینه رهبری خدمت‌گزار نیاز است. انتخاب مهم است، زیرا محدودیت در میزان تمریناتی که می‌تواند ویژگی‌های شخصیت‌پایدار افراد را تغییر دهد وجود دارد. به عنوان مثال، صرف نظر از کیفیت برنامه آموزشی، بعید است که افراد خودخواه، متعصب و خودشیفته را بتوان با آموزش به افرادی دگرخواه، حساس و همدل و رهبران خدمت‌گزار حساس به اجتماع تبدیل کرد. به هر حال، در هر تغییر عمده سازمانی، حرکت سازمان از فرهنگ دستوری و کنترلی به فرهنگ مبتنی بر رهبری خدمت‌گزار، چندین سال طول خواهد کشید و نیازمند صبوری است.

مانند تمام حوزه‌های رهبری، ابزارهای اندازه‌گیری رهبری خدمت‌گزار تمرکز ذاتی بر سلسله‌مراتب رهبر-پیرو دارند. ابزار هفت گویه‌ای رهبری خدمت‌گزار لیدن و همکاران (۲۰۱۵) (SL-7) از این منظر قابل

توجه است که به نگرانی‌های آگاهانه و واقعی رهبران خدمت‌گزار برای ارزش‌آفرینی در جامعه و همچنین تشویق پیروان به فعالیت در جامعه توجه دارد. این بُعد تمرکز بر جامعه، در گویه زیر قابل برداشت است: « رهبر من، بر اهمیت خدمت به جامعه تأکید می‌کند.» علاوه بر ابعاد مبتنی بر شخصیت ابزار (SL-7) برای اندازه‌گیری رفتارهای رهبری خدمت‌گزار، بُعد مبتنی بر شایستگی (یعنی مهارت‌های ادراکی) این ابزار را منحصر به فرد می‌کند. بنابراین، مناسب است از این ابزار به طور خاص در متغیرهای مرتبط با جامعه و یا در طرح‌هایی که شامل جنبه‌های شایستگی‌های سازمانی و یا مبتنی بر شناخت است، استفاده شود. از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به نوع نمونه انتخابی که معلمان دوره متوسطه دوم استان کردستان بود اشاره کرد. از این رو در تعمیم نتایج به مقاطع دیگر در نظام آموزشی و سایر سازمان‌ها باید احتیاط عمل کرد. چرا که نتایج حاصل مربوط به مدیران مدارس دوره متوسطه دوم با روش‌های بررسی مذکور و در قالب فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار است. در راستای واری واری دقیق‌تر فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار هفت ماده‌ای (SL-7) پیشنهاد می‌شود:

(۱) پایایی و روایی این ابزار در میان معلمان دوره ابتدایی و متوسطه اول اقدام شود و چنان چه نتایج آن بیانگر پایایی و روایی مناسب ابزار باشد، می‌توان از فرم کوتاه برای مقایسه وضعیت رهبری خدمت‌گزار در مدیران مدارس با عنایت به دوره تحصیلی (ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم) اقدام کرد و اطلاعات مفیدی برای شناسایی وضعیت و نقاط ضعف و قوت رهبری خدمت‌گزار به دست آورد.

(۲) در فرم ابزار، شخص رهبر تعیین شود تا پاسخ‌ها دقیق‌تر باشد، برای مثال در مطالعه حاضر، مدیر مدرسه به عنوان رهبر تعریف شده بود.

(۳) با توجه به همپوشانی سبک‌های رهبری مختلف با رهبری خدمت‌گزار، میزان همگرایی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار در باب سبک‌های رهبری مثبت‌گرا (همگرایی مثبت) و سبک‌های رهبری منفی (همگرایی منفی) در مطالعات ویژه بررسی شود.

(۴) وضعیت پایایی و روایی فرم کوتاه رهبری خدمت‌گزار لیدن و همکاران (۲۰۱۵) با سایر فرم‌های کوتاه رهبری خدمت‌گزار برای دستیابی به ابزارهای معتبر در جامعه ایرانی مقایسه و بررسی شود.

(۵) با استفاده از روش ترکیبی در مطالعه‌ای ویژه و متمرکز، برای به دست آوردن نتایجی اصیل‌تر، ابزار سنجش رهبری خدمت‌گزار در سازمان‌های مختلف طراحی و بررسی شود.

برای بهبود رهبری خدمت‌گزار در مدیران مدارس به مسئولان پیشنهاد می‌شود که:

(۱) نسبت به ترویج هر چه بیشتر فرهنگ خدمت‌گزاری در میان مدیران مدارس با حمایت‌ها و ایجاد نظام ارزیابی و پاداش در مدیران مدارس به صورت مستمر اقدام شود.

(۲) نسبت به تأمین منابع و امکانات کافی برای پرورش روحیه خدمت‌گزاری در مدیران مدارس، در قالب

دوره‌های آموزش ضمن خدمت، اردوهای جهادی آموزش و نشست‌های کنونی مدیران مدارس برای اشتراک تجارب اقدام شود.

۳) نسبت به الگوسازی مدیران خدمت‌گزار، از راه ارزیابی وضعیت خدمت‌گزاری مدیران مدارس با ارزیابی جامع سالانه و برگزاری جشنواره مدیران خدمت‌گزار سال، برای تحکیم انگیزه و تلاش مدیران خدمت‌گزار مدارس اقدام شود.

## References

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005) "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006) "Scale development and construct clarification of servant leadership." *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Blau, P. (1964) "*Power and exchange in social life*." NY: John Wiley & Sons.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006) "Ethical leadership: A review and future directions." *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010) "Effects of leadership style on team learning." *Journal of Workplace learning*, 22(4), 228-248.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015) "How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition climate, and customer service performance." *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511-521.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016) "Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction." *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018) "The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB." *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345.
- Credé, M., Harms, P., Niehorster, S., & Gaye-Valentine, A. (2012) "An evaluation of the consequences of using short measures of the big five personality traits." *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(4), 874-888.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975) "A vertical dyad linkage approach to

- leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process." *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Dansereau, F., Alutto, J. A., & Yammarino, F. J. (1984) "Theory testing in organizational behavior: The variant approach." Prentice Hall.
- Ehrhart, M. G. (2004) "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior." *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019) "Servant leadership: A systematic review and call for future research." *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Gouldner, A. W. (1960) "The norm of reciprocity: A preliminary statement." *American sociological review*, 161-178.
- Greenleaf, R. (1977) "Servant leadership." New York, NY: Paulist Press.
- Hackman, J. R. (1992) "Group influences on individuals in organizations." Consulting Psychologists Press.
- Haslam, S. A. (2004) "Psychology in organizations." Sage.
- Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2001) "The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1469-1479.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011) "Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership." *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013) "Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization." *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007) "Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships." *Journal of applied psychology*, 92(4), 1006-1019.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998) "Multidimensionality of leader-member exchange: An



- empirical assessment through scale development." *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014) "Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance." *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015) "Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28." *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008) "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment." *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008) "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment." *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lipponen, J., Koivisto, S., & Olkkonen, M. E. (2005) "Procedural justice and status judgements: The moderating role of leader ingroup prototypicality." *The Leadership Quarterly*, 16(4), 517-528.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014) "The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness." *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987) "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams." *Administrative science quarterly*, 32(2), 106-129.
- Marosi, I., & Bencsik, A. (2009) "Teamwork in Higher Education: Teamwork as Chance of Success." *International Journal of Learning*, 16(5), 166-174.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010) "Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes." *Journal of management*, 36(1), 5-39.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press. New York, 995.

- Northouse, P. G. (2018) "*Leadership: Theory and practice.*" Sage publications.
- Omoh, D. A. O. (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.
- O'Neil Jr, H. F., Wang, S., Chung, G., & Herl, H. (1999) "*Draft final report for validation of teamwork skills questionnaire using computer-based teamwork simulations.*" Los Angeles: University of California, National Center for Research on evaluation, standards, and student testing.
- Page, D., & Wong, P.T.P. (2000) "*A conceptual framework for measuring servant leadership.*" In S. Adjibolooso (Ed.), *the human factor in shaping the course of history and development* (PP. 69–110). Washington, DC: American University Press.
- Patterson, K. A. (2003). "*Servant leadership: A theoretical model* ". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Regent university.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012) "CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance." *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.
- Robbins, S. P. (1998) "*Organizational behavior.*" Prentice Hall.
- Savelsbergh, C. M., Poell, R. F., & van der Heijden, B. I. (2015) "Does team stability mediate the relationship between leadership and team learning? An empirical study among Dutch project teams." *International journal of project management*, 33(2), 406-418.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011) "Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance." *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.
- Sendjaya, S. (2015) "Personnel and Organisational Excellence through Servant Leadership, Management for Professionals." *Servant Leadership Research, Springer International Publishing*, 3(1), 22-23.
- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (2012) "Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality." *Academy of*

- Management Journal*, 55(4), 949-975.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015) "Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing Climate." *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1749-1760.
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2016) "Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration." *Frontiers in psychology*, 6(1), 01-19.
- Spears, L. C. (2010) "Servant leadership and Robert K. Greenleaf's legacy." In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant leadership: Developments in theory and research* (PP. 11–24). New York: Palgrave Macmillan.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002) "focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century." John Wiley & Sons.
- Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004) "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus." *Leadership and Organization Development Journal*, 25(3), 349–361.
- Tho, N. D., Nakandala, D., & Lan, Y. C. (2020) "Team innovation in retail services: the role of ambidextrous leadership and team learning." *Service Business*, 14(1), 167-186.
- Van Dierendonck, D. (2011) "Servant leadership: A review and synthesis." *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., & Rodriguez-Carvajal, R. (2017) "The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries." *Administrative Sciences*, 7(2), 145-159.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014) "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes." *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Van Knippenberg, D. (2011) "Embodying who we are: Leader group prototypicality and

- leadership effectiveness.” *The leadership quarterly*, 22(6), 1078-1091.
- Van Vugt, M. V., & Ronay, R. (2014) “The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap.” *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74-95.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008) “Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past.” *American Psychologist*, 63(3), 182-196.
- Van Vugt, M., Johnson, D. D., Kaiser, R., & O’Gorman, R. I. C. K. (2008) “Evolution and the social psychology of leadership: The mismatch hypothesis.” *Leadership at the crossroads*, 1(1), 267-282.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010) “Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation.” *Journal of applied psychology*, 95(3), 517-529.
- Wibowo, A., & Hayati, N. R. (2019) “Empowering leadership and trust on team learning behavior.” *Journal of Management Development*, 38(3), 238-248.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014) “Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality.” *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی