

## بررسی اثرات رهبری خدمتگزار بر موفقیت سازمانی با میانجی گری کیفیت زندگی کاری در اداره های آموزش و پرورش غرب استان مازندران

فرشته هدایتی<sup>۱</sup>

اسمعیل نبی<sup>۲</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف تعیین روابط علی میان متغیرهای رهبری خدمتگزار، کیفیت زندگی کاری و موفقیت سازمانی صورت گرفته است. روش تحقیق از نوع همبستگی و مبتنی بر معادله ساختاری است. جامعه آماری شامل همه همکاران شاغل در اداره های آموزش و پرورش غرب استان مازندران به تعداد ۲۱۷ نفر است. در این پژوهش نمونه با جامعه برابر بوده است. ابزار پژوهش در این تحقیق به ترتیب سه پرسشنامه رهبری خدمتگزار، کیفیت زندگی کاری و موفقیت سازمانی است. ضمن تأیید روایی و پایایی ابزار در سایر پژوهش ها، برای محاسبه پایایی نیز در یک نمونه ۳۰ تایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری خدمتگزار ۰/۸۱، کیفیت زندگی کاری ۰/۸۲ و برای پرسشنامه موفقیت سازمانی ۰/۸۵ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است. روابط علی متغیرهای موجود در تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Lisrel ۸.۵۴ آزمون شد. یافته های حاصل نشان داد که رهبری خدمتگزار بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین رهبری خدمتگزار بر موفقیت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. ضمن اینکه کیفیت زندگی کاری نقش میانجی را در اثرگذاری رهبری خدمتگزار بر موفقیت سازمانی دارد. لذا سبک رهبری خدمتگزار با توجه به ارزشی که برای منابع انسانی سازمان قائل است و تأثیری که بر کیفیت زندگی آنان می گذارد، قابل تامل است.

**واژگان کلیدی:** رهبری خدمتگزار، کیفیت زندگی کاری، موفقیت سازمانی، الگوی مفهومی، معادلات ساختاری

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، دبیر پژوهشسرای علامه، آموزش و پرورش تنکابن. (نویسنده

مسئول). fereshte\_hedayati@yahoo.com

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزش و پرورش، دبیر آموزش و پرورش تنکابن

## مقدمه

رهبری<sup>۱</sup> از اساسی ترین موضوعات در تحقیقات سازمانی و مدیریتی محسوب می شود. رهبر، زیردستان خود را با وجود داشتن استعدادها و توانایی های متنوع و مهارت های مختلف تربیت کرده، بر آنها تأثیر می گذارد و در واقع پیروانش را متوجه مأموریت اصلی سازمان می کند. در آنها میل، علاقه، شور و شوق، انرژی معنوی، عاطفی و فیزیکی ایجاد می کند. تا در تلاشی هماهنگ برای رسیدن به رسالت و اهداف سازمان تلاش کنند (وینستون و پاترسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). به عبارتی، رهبری به عنوان گزینش یا انتخابی از نفوذپذیری است (لو، رامایا و دوران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). کوموویس (۱۹۹۱) به طور کلی واژه رهبری را از دو رویکرد تعریف کرده است؛ رویکرد اول، رهبری را فردی می داند که در مقام و جایگاه رهبری برای انجام برخی وظایف از پیش تعیین شده و هدایت یک یا چند گروه کاری انتخاب می شود. این فرد ویژگی های رهبر واقعی را ندارد و بهتر است او را صرفاً مدیر اجرایی (نه رهبر) بدانیم. از رویکرد دیگر رهبر فردی توصیف می شود که به صورت پویا و فعال با زیردستان خود برای انجام تغییر و تحول آمیخته می شود. این فرد با نفوذ در زیردستان آنها را برای تحقق تغییرات تحت تأثیر قرار می دهد. این تعریف از رهبری ارزشمندتر است (زین آبادی، ۱۳۸۹). رهبری شامل طیف گسترده ای از انواع شیوه ها برای به حداکثر رساندن پتانسیل های سرمایه انسانی جهت نیل به اهداف سازمانی است که به نوعی موفقیت سازمانی نامیده می شود (کروس و ویلسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). رهبری بدین جهت بسیار مهم تلقی می شود که موفقیت یا شکست هر سازمانی منسوب به سبک رهبری فرد یا مجموعه افرادی است که فعالیت های سازمان را هدایت می کنند (اوچینی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). در واقع رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است. محققان رفتار سازمانی ثابت کرده اند که رهبران می توانند عامل تمایز سازمان باشند. یکی از سبک های رهبری که در سال های اخیر مورد توجه دانشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته، سبک رهبری خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار با هدف بهبود رهبری در سازمان و در شرایط محیطی مختلف، روی خدمت به دیگران تأکید داشته و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می کند تا افراد ضمن برخورداری شدن از اختیار و سلامت بیشتر خودشان به رهبرانی خدمتگزار تبدیل شوند (اسمعیل لو و خان محمدی، ۱۳۸۸). به زعم گرین لیف (۱۹۷۷) رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می دهند (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸). از طرف دیگر به زعم راسل<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) رهبری خدمتگزار می تواند در بهبود کیفیت زندگی کاری مؤثر باشد. رهبر در ابتدا نیازهای کارکنان را مورد توجه قرار می دهد، به عنوان خادم دیگران عمل می کند، به انسان ها ارج می نهد و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمانی است (یوسفی سعیدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹). در واقع رهبری خدمتگزار بر مبنای خدمت به پیروان و با هدف تبدیل آنها به انسان های مستقل و سالم پایه ریزی شده است (رای و پراکاش<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). به نظر می رسد رهبری خدمتگزار در ارائه کارکنانی با توانمندسازی و کار مشارکتی تأکید ویژه دارد به طوری که این عوامل با رضایت مشتری و کارکنان همراه باشد. گرین لیف می گوید که رهبری خدمتگزار بر دو مقوله

۱. Leadership

۳. Lo, Ramayah &amp; Durun

۵. Ocheni &amp; et al

۷. Rai &amp; Prakash

۲. Winston &amp; Patterson

۴. Kraus &amp; Wilson

۶. Russell

۸. Wong

توجه به دیگران و تفهیم نقش رهبر به عنوان یک خدمتگزار متمرکز است. ونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) رهبری خدمتگزار را خدمت به دیگران به سمت پیشرفت آنان به منظور رسیدن به اهداف و منافع مشترک تعریف می‌کند (میلچار و بوسکو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). از نظر لاوب<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) رهبران خدمتگزار کسانی هستند که توجه بیشتری به علائق دیگران نسبت به علائق خود دارند و به منظور افزایش بهبود سازمان توانایی خود را با دیگران قسمت می‌کنند (سندیانا و پکرتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). هدف از این روش رهبری راضی کردن و برآوردن نیاز کارکنان سازمان است تا تا با افزایش رضایت شغلی آنان عملکرد بهتری در سازمان داشته باشند (مهتا و پیلا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). مدل رهبری خدمتگزار، اعضای سازمان را افرادی با توانایی‌های کمتری نسبت به مدیر خود توصیف نمی‌کند بلکه به کارکنان نیز ارزش‌هایی همانند مدیران سازمان‌ها می‌دهد. اعضای سازمان همگی از شان و منزلت یکسانی برخوردار هستند و همه به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی، مشارکتی فعال دارند. اسپرز (۱۹۹۵) ده ویژگی که به طور کلی بعنوان عناصر اصلی رهبری خدمتگزار هستند را مشخص کرد. او یکی از اولین و احتمالاً تأثیرگذارترین افرادی است که ایده گرین لیف را به مدلی که رهبری خدمتگزار مشخص می‌کند تبدیل کرد. ده ویژگی معرفی شده او با توجه به نوشته‌های گرینلیف در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول (۱) ویژگی رهبران خدمتگزار (واندایرندونک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱)

ویژگی	توضیح
گوش دادن	با تأکید بر اهمیت ارتباط و به دنبال شنایایی خواست و اراده مردم
همدلی	درک دیگران و پذیرش اینکه چگونه و چه هستند
شفابخشی	با هدف یکی کردن افراد و تشویق آنها به ایجاد روابط سالم
آگاهی	که باعث تحکیم و تقویت رهبری خدمتگزار می‌شود
متقاعد سازی	با هدف تأثیر گذاشتن بر دیگران با تکیه بر استدلال نه از روی اجبار
مفهوم سازی	به معنای برخورداری از دیدی وسیع به آینده و فراتر از نیاز امروز
پیش بینی	حدس و گمان زیرکانه از نتایج موقعیت و کار در آینده
نظارت	نظارت (خدمت‌گذاری و سرپرستی): به منظور تعهد به خدمت رسانی
تعهد به رشد افراد	پرورش رشد شخصی، حرفه‌ای و معنوی دیگران
ایجاد گروه	توجه به روح جمعی در کارکنان و تأکید بر ایجاد گروه در زندگی هر فرد

لذا سبک رهبری خدمتگزار با توجه ارزشمندی که به منابع انسانی سازمان نشان می‌دهد و تأثیری که بر کیفیت زندگی آنان می‌گذارد، قابل تأمل است. اصطلاح کیفیت زندگی کاری در سال ۱۹۷۰ بر مبنای سیستم باز با هدف استقلال در کار، وابستگی متقابل، مشارکت افراد، پرداخت منصفانه و کافی و امنیت شغلی طراحی شده است

۱. Melchar & Basc  
 ۳. Sendjaya & Pekerti  
 ۵. Van Dierendonck

۲. Jame Alan Laub  
 ۴. Mehta & Pillay  
 ۶. Greenhaus & et al

(زارع و همکاران، ۲۰۱۴). به زعم گرین هاوس و همکاران<sup>۶</sup> (۱۹۸۷)، کیفیت زندگی کاری از آن جهت اهمیت دارد که شواهد نشان می دهد ماهیت محیط کار به رضایت کارکنان و رفتارهای مربوط به کار در ارتباط است (سینها<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). رز و همکاران (۲۰۰۶) کیفیت زندگی کاری را به معنی تصور ذهنی و برداشت کارکنان یک سازمان در مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط و شرایط کار می دانند (سلطانی و داستانی، ۱۳۸۹). بر مبنای الگوی نظری والتون، کیفیت زندگی کاری در قالب مؤلفه های پرداخت منصفانه؛ کار ایمن و بهداشتی؛ تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم؛ قانون گرایی در سازمان؛ وابستگی اجتماعی؛ فضای کلی زندگی؛ یکپارچگی و انسجام اجتماعی در کار و توانایی پیشرفت کارکنان معرفی می شود (والتون<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸). البته با توجه به آنچه گفته شد؛ مبنی بر آنکه رهبری خدمتگزار عمدتاً به افراد و کارکنان در سازمان توجه دارد، برخی از محققان ادعا می کنند که می توان به کمک رهبری خدمتگزار به نتایج سازمانی سودمند نیز دست یافت. رهبری خدمتگزار می تواند بهره وری سازمان را بهبود بخشد و عملکرد آن را تقویت کند (عسگری، ۱۳۹۴). لذا می توان ادعا کرد که رهبران خدمتگزار از طریق توجه کردن به منابع انسانی به نتایج سازمانی مطلوب و موفقیت سازمانی دست می یابند. کسب موفقیت از اساسی ترین نیازهای سازمان است که بهترین انگیزه را برای فعالیت مدیران فراهم می کند. موفقیت، راه است نه هدف و در این مسیر مؤثر، بسیاری دخیل هستند. موفقیت در واقع به دست آوردن نتایج عینی، ملموس و محسوس است (میرفخرالدینی، ۱۳۹۱). از دیدگاه کارتر و گولد اسمیت (۲۰۱۲) هفت بُعد برای موفقیت سازمانی وجود دارد:

#### جدول (۲) ابعاد موفقیت سازمانی (کارتر و گولد اسمیت، ۲۰۱۲).

توضیح	بعد
سیاست های امنیت شغلی به استخدام های دقیق تر و مناسب تر منجر خواهد شد و مردم را به چشم انداز بلندمدت در شغلشان و عملکرد سازمان دلگرم می کند.	امنیت شغلی
تلاش در جهت کسب سود از طریق جذب نیروهای مردمی توانمند.	استخدام انتخابی از اشخاص جدید
که به عنوان یک اصل در طراحی سازمان باید مورد توجه قرار گیرد.	تیم های خودگردان و عدم تمرکز
با هدف بهبود عملکرد سازمان.	در نظر گرفتن پاداش های تصادفی
برای شناسایی و حل مشکلات و همچنین برای تغییر در روش های کاری به کارکنانی با دانش، مهارت، ابتکار عمل و توانایی های لازم نیاز است.	آموزش
محدود کردن تفاوت بین مدیریت ارشد و دیگر کارکنان و ایجاد حس مشترک.	کاهش تفاوت موقعیت ها
اشتراک اطلاعات روی مسائلی همچون عملکرد مالی، استراتژی و اقدامات عملیاتی تأثیر گذاشته و در افراد ایجاد اعتماد می کند.	اشتراک اطلاعات

به زعم اندرسون (۲۰۰۹)؛ رهبری خدمتگزار این پتانسیل را دارد تا به عنوان نیروی متحول‌کننده باعث افزایش انگیزه کارکنان شود. چالشی که ممکن در سازمان‌های آینده گریبان‌گیر شود توسعه رهبرانی که در آن واحد می‌باید هم نظام‌های سازگاری را ایجاد و هم شأن و منزلت افراد را حفظ کنند (عسگری، ۱۳۹۴). نتایج پژوهش‌های انجام شده و پیشینه مطالعاتی موجود در این زمینه وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کارکنان را نشان می‌دهد. یوسفی سعیدآبادی و همکاران (۱۳۸۹) نشان دادند که بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری نیز رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. حسین پور و آهوپای (۱۳۹۲) نشان دادند که استفاده از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار علاوه بر ایجاد جو صمیمانه در سازمان فضای مناسبی را برای تولید دانش، افزایش سطح سرمایه فکری و کارآفرینی سازمانی به وجود می‌آورد. ابراهیم پور، خلیلی و اصغری نیاری (۱۳۹۳) نشان دادند که رهبری خدمتگزار نقش اساسی در هدایت پیروان و ایجاد جو سازمانی برای خلاقیت و کارآفرینی سازمانی دارد و بدین ترتیب موفقیت‌های سازمانی را در پی دارد. چهارازی، قلی‌پور و ایران‌نژاد (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان دادند که رهبری خدمتگزار موجب ایجاد انگیزه، تقویت روحیه و افزایش همکاری در بین کارکنان می‌شود و رفتارهای ضد بهره‌وری را در آنان کاهش می‌دهد. به عبارتی به دستیابی به موفقیت‌های سازمانی کمک می‌کند. عسگری (۱۳۹۴) نشان داد که رهبری خدمتگزار موجب اثربخشی و موفقیت سازمانی می‌ود. اروینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و دی‌وال و سیورو<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نیز نشان دادند که رهبری خدمتگزار در سازمان اثر مثبت بر عوامل واسطه‌ای دارد که به کیفیت سطح بالای سازمانی منجر می‌شود. به عنوان مثال رفتار و نگرش مدیران خدمتگزار روی کیفیت مدیریت اثر گذاشته و کیفیت مدیریت به عملکرد بالا و مؤثر گروه‌های کاری سازمانی منجر می‌شود. ملچار و بوسکو (۲۰۱۰) نشان دادند که رهبری خدمتگزار منجر به عملکرد سطح بالایی در سازمان‌ها می‌انجامد. سندجایا و پکرتی (۲۰۱۰) نیز نشان داد که رهبری خدمتگزار ارتباط قوی با اعتماد سازمانی دارد و تعهد کارکنان، روابط صادقانه و سوءاستفاده نکردن را در پی دارد. علامه و همکاران (۲۰۱۵) نیز نشان دادند که رهبری خدمتگزار بر کیفیت زندگی کاری کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. لذا با استناد به ادبیات موجود می‌توان ادعا کرد که سبک رهبری خدمتگزار موجب ارتقا کیفیت زندگی کارکنان خواهد شد. از طرفی افزایش کیفیت زندگی کاری نیز بر متغیرهای عملکردی سازمانی نیز اثر خواهد داشت. ادبیات موجود در حوزه کیفیت زندگی کاری، همبستگی مثبت و معنی‌داری بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی و میزان بهره‌وری کارکنان سازمان نشان می‌دهد. در واقع می‌توان ادعا کرد که کیفیت زندگی کاری به نوعی موفقیت سازمانی را میسر خواهد کرد.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

<sup>۱</sup> . Irving

<sup>۲</sup> . de Waal & Sivro

در این رابطه با توجه به مدل مفهومی، فرضیه های زیر مطرح شده است:

فرضیه اول: رهبری خدمتگزار بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر مثبت و معنی دار دارد.

فرضیه دوم: کیفیت زندگی کاری کارکنان بر موفقیت سازمانی تأثیر مثبت و معنی دار دارد.

فرضیه سوم: رهبری خدمتگزار بر موفقیت سازمان تأثیر مثبت و معنی دار دارد.

فرضیه چهارم: کیفیت زندگی کاری نقش میانجی را در اثرگذاری رهبری خدمتگزار بر موفقیت سازمانی دارد.

### روش شناسی تحقیق

هدف پژوهش، تعیین روابط علی میان متغیرهای رهبری خدمتگزار، کیفیت زندگی کاری و موفقیت سازمانی بوده است. لذا روش تحقیق از نوع همبستگی و مبتنی بر معادله ساختاری است. مدل یابی معادله ساختاری، رویکردی جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل یابی علی نامیده شده است اما اصطلاح غالب در این روزها، مدل یابی معادله ساختاری است (هومن ۱۳۸۸). می توان گفت فن مدل سازی معادلات ساختاری از روش های اصلی و جدید برای حل مدل های پیچیده با روابط علت و معلولی در علوم اجتماعی است که به پژوهشگر امکان می دهد تأثیرات هم زمان متغیرها را بر یکدیگر با تأکید بر نقش خطاهای اندازه گیری نشان دهد. از آنجایی که بسیاری از مفاهیم علوم اجتماعی و تربیتی ماهیتاً مکنون هستند و به وسیله متغیرهای دیگر قابل مشاهده اند، فن معادلات ساختاری در این رشته علمی کاربرد گسترده ای پیدا کرده است. متغیرهای مکنون بیانگر مجموعه ای از سازه های نظری هستند، مانند مفاهیم انتزاعی که به طور مستقیم قابل مشاهده نیستند و به طور غیر مستقیم و به واسطه متغیرهای آشکار از طریق ابزارهای مختلف گردآوری داده ها از جمله پرسشنامه، مصاحبه یا مشاهده جمع آوری می شود. متغیرهای مکنون خود به دو نوع؛ متغیرهای درون زا<sup>۱</sup> و برون زا<sup>۲</sup> تقسیم می شوند. متغیرهای مکنون برونزا متغیرهای مکنونی هستند که علت تغییرات آنها خارج از مدل است و بر متغیرهای دیگر تأثیر می گذارند. متغیرهای برونزا متغیرهایی هستند که از سایر متغیرهای مدل تأثیر می پذیرند. مدل ساختاری به بررسی رابطه میان متغیرهای مکنون (برونزا و درونزا) می پردازد (رامین مهر و چارستاد، ۱۳۹۲). برای بررسی برازش داده ها با متغیرهای مکنون از مدل اندازه گیری استفاده شد. به منظور بررسی برازندگی مدل معادلات ساختاری، انواع گوناگون آزمون برازندگی ایجاد شده که همواره در حال تکامل است، اما هنوز درباره حتی یک آزمون بهینه نیز توافق همگانی وجود ندارد. نتیجه آن است که مقاله های مختلف، شاخص های مختلفی را ارائه کرده اند (هومن، ۱۳۸۸: ۲۳۵). لذا در جدول (۳) برخی از قواعد مورد توافق و پذیرش در میان بیشتر صاحب نظران ذکر شده است:

<sup>۱</sup>. Endogenous  
<sup>۲</sup>. Exogenous

جدول (۳) قواعد ارزیابی مدل های معادلات ساختاری

معادل فارسی	اختصار	برازندگی خوب	برازندگی قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی <sup>۱</sup>	CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
شاخص نیکویی برازش <sup>۲</sup>	GFI	$0.80 \leq GFI \leq 1.00$	$0.80 \leq GFI < 0.90$
شاخص برازش افزایشی <sup>۳</sup>	IFI	$0.80 \leq IFI \leq 1.00$	$0.75 \leq IFI < 0.80$
تقریب میانگین ریشه مجذور خطا <sup>۴</sup>	RMSEA	$RMSEA < 0.08$	$RMSEA < 0.10$
شاخص خی دو بر درجه آزادی <sup>۵</sup>	$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
ریشه میانگین مجذورات باقی مانده	RMR	$RMR \leq 0.05$	$RMR \leq 0.10$

در مدل تحلیلی تحقیق رهبری خدمتگزار، متغیر مکنون، برون‌زا و متغیرهای کیفیت زندگی کاری و موفقیت سازمانی متغیرهای مکنون درون‌زا هستند. جامعه آماری شامل همه همکاران شاغل در اداره های آموزش و پرورش غرب استان مازندران به تعداد ۲۱۷ نفر بود. از آنجایی که در مورد حجم نمونه لازم در معادلات ساختاری؛ در میان محققان اجماعی وجود ندارد، اما به زعم (مک کالم و همکاران، ۱۹۹۹؛ به نقل از رامین مهر و چارستاد؛ (جکسون، ۲۰۰۳؛ شه و گلدشتاین، ۲۰۰۶؛ کلاین، ۲۰۱۰؛ به نقل از حبیبی، ۱۳۹۱) برای انجام معادله ساختاری حجم نمونه ۲۰۰ را پیشنهاد می‌کنند؛ در این پژوهش نمونه با جامعه برابر بوده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این تحقیق به ترتیب سه پرسشنامه رهبری خدمتگزار، کیفیت زندگی کاری و موفقیت سازمانی است. پرسشنامه رهبری خدمتگزار خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی با ۲۳ سؤال و پایایی ۸۶/۰ (حضرتی و همکاران، ۱۳۸۸) و پرسشنامه کیفیت زندگی کاری که براساس مؤلفه های والتون (۱۹۷۳) ساخته و توسط پژوهشگران بسیاری استفاده شده است. این پرسشنامه شامل موارد پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون‌گرایی در سازمان، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی و توسعه قابلیت های انسانی است. والتون (۱۹۷۳) ضریب پایایی پرسشنامه را ۸۸/۰ و رحیمی ضریب پایایی آزمون را ۸۵/۰ اعلام کردند (رحیمی، ۱۳۸۵). پرسشنامه معیارهای موفقیت سازمان با ۱۵ سؤال (مقیم، ۱۳۹۰) استفاده شده است. روش دیگری که برای سنجش و برآورد پایایی پرسشنامه از آن استفاده شد محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بود. مقدار آلفای کرونباخ برای یک نمونه ۳۰ تایی برای پرسشنامه رهبری خدمتگزار ۸۰۶/۰، برای پرسشنامه کیفیت زندگی کاری ۸۱۱/۰ و برای پرسشنامه موفقیت سازمانی برابر با ۸۴۵/۰ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است. به دلیل استاندارد بودن پرسشنامه‌ها، از روایی نیز برخوردارند.

### یافته‌های پژوهش و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان ارائه می‌شود. در ادامه، آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علی متغیرهای

۱. Comparative Fit Index (CFI)

۲. Goodness of Fit Index (GFI)

۳. Incremental fit index (IFI)

۴. Root Mean Squared Error Of Approximation

۵. Chisquare to df ration

موجود در تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Lisrel ۸.۵۴ ارائه خواهد شد.

اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

جدول (۴) ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری

متغیر	گویه ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۱۰۰	٪۷۰
	مرد	۱۰۰	٪۳۰
سن	کمتر از ۳۰ سال	۴۳	٪۵/۲۱
	۳۰-۴۰ سال	۸۱	٪۵/۴۰
	۴۰-۵۰ سال	۶۶	٪۳۳
	بالای ۵۰ سال	۱۰	٪۵
سابقه کار	کمتر از ۱۰ سال	۸۴	٪۴۲
	۱۰ تا ۲۰ سال	۶۰	٪۳۰
	بالای ۲۰ سال	۵۶	٪۲۸
تحصیلات	دیپلم	۱۰	٪۵
	فوق دیپلم	۲۳	٪۵/۱۱
	کارشناسی	۱۰۹	٪۵/۵۴
	کارشناسی ارشد	۵۸	٪۲۹

همان طور که از داده های جدول (۴) مشخص است، ۷۰ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۳۰ درصد زن هستند. اکثر پاسخ دهندگان (۴۰/۵ درصد) در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، اکثر افراد (۴۲ درصد) دارای سابقه کار کمتر از ۱۰ سال و همچنین بیشتر افراد (۵۴/۵ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی هستند.

### نتایج آزمون بررسی کفایت داده ها

برای تحلیل عاملی از شاخص KMO استفاده می شود. مقدار این شاخص برای داده های این تحقیق به ترتیب برای پرسشنامه رهبری خدمتگزار برابر با ۰/۹۱۶، برای پرسشنامه کیفیت زندگی کاری ۰/۸۹۵ و برای پرسشنامه موفقیت سازمانی برابر با ۰/۸۷۸ به دست آمده است. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد و هر چه مقدار این شاخص به یک نزدیک تر باشد داده های مورد نظر اندازه نمونه برای تحلیل عاملی مناسب تر هستند. همچنین از آنجا که ضریب معناداری آزمون بارتلت کوچک تر از ۰/۰۵ است، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار متغیرها، مناسب است.

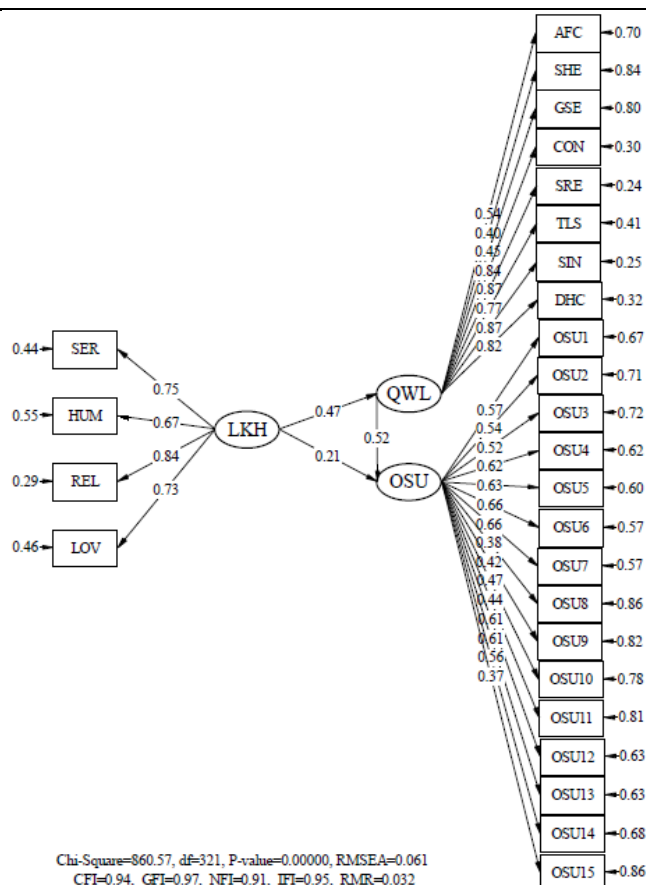


**جدول (۵) مقدار آماره آزمون KMO و بارتلت**

آزمون KMO				
۰/۹۱۶				
۴۲۳/۲۴۶۳	$\chi^2$			پرستشنامه رهبری خدمتگزار
۲۵۳	درجه آزادی	آزمون بارتلت		
۰/۰۰۰	Sig			
آزمون KMO				
۰/۸۹۵				
۳۳۶۸/۳۰۱	$\chi^2$			پرستشنامه رضایت مشتری
۴۹۶	sig	آزمون بارتلت		
۰/۰۰۰	درجه آزادی			
آزمون KMO				
۰/۸۷۸				
۳۱۱/۱۳۴۸	$\chi^2$			پرستشنامه موفقیت سازمانی
۱۰۵	sig	آزمون بارتلت		
۰/۰۰۰	درجه آزادی			

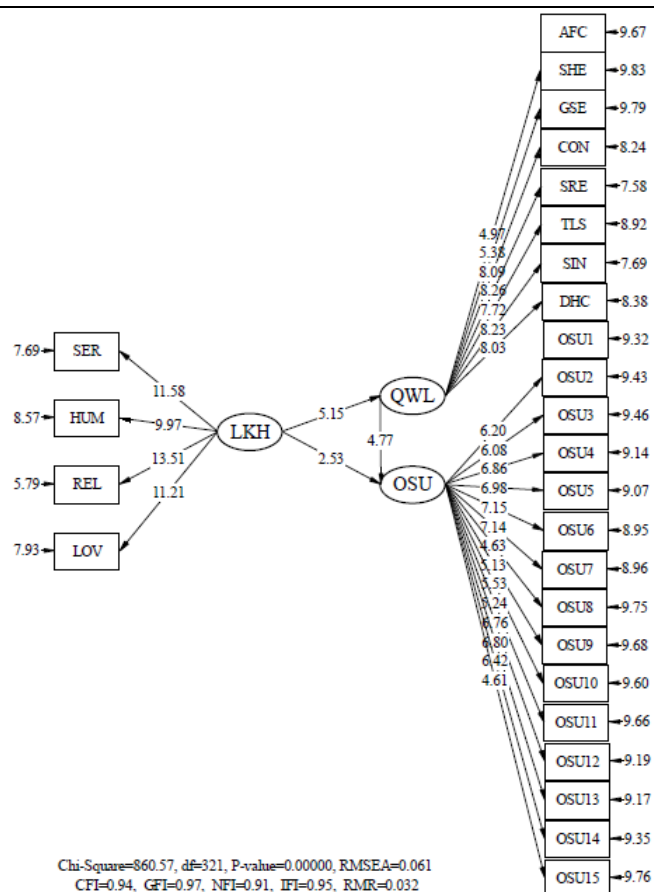
**آزمون برازش الگوی مفهومی**

در این مرحله روابط سازه های تحقیق آزمون می شود. لذا در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب دیاگرام مسیر، ترسیم و با استفاده از روش های مختلف برازش آن سنجیده می شود. در شکل های (۲ و ۴) ضرایب تخمین استاندارد و اعداد معنی داری مدل ساختاری پژوهش مشاهده می شود. برخی از شاخص های برازش نیز در قسمت انتهایی این شکل ها دیده می شود.



شکل (۲) ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری پژوهش

بر اساس مدل نهایی، به وضوح دیده می شود که رابطه بین تمامی مؤلفه ها که در مدل ابتدایی تحقیق آمده بود مثبت و معنادار است. بنابراین مدل تحقیق تأیید می شود. شایان ذکر است که یکی از بهترین شاخص های برازندگی مدل های معادلات ساختاری شاخص برازندگی ریشه میانگین مجذورات تقریب خطا (RMSEA) است. این مقدار که به واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است، برای مدل هایی که برازندگی خوبی داشته باشند، باید مقداری کمتر از ۰/۰۸ باشد. از این رو مدل هایی که عدد میانگین خطای مجذورات آنها بیشتر از مقدار ۰/۰۸ باشد از برازش ضعیفی برخوردارند. شاخص دیگر برازندگی حاصل تقسیم مقدار کای دو بر درجه آزادی است. که این مقدار باید کمتر از ۳ باشد (هومن، ۱۳۸۸). با توجه به خروجی لیزرل مقدار کای دو ۸۶۰/۵۷ و درجه آزادی ۳۲۱ محاسبه شده است. بنابراین مقدار حاصل تقسیم کای دو بر درجه آزادی برای مدل مفهومی پژوهش برابر با ۲/۶۸۰ است که مقدار قابل قبولی است.



شکل (۳) اعداد معنی‌داری مدل ساختاری پژوهش

همچنین خروجی مدل معنی‌داری مقدار شاخص برازندگی ریشه میانگین مجذورات تقریب خطا را برابر با ۰/۰۶۱ نشان می‌دهد. که مقدار قابل قبولی است. دو شاخص مطرح شده در بالا و همچنین باقی شاخص‌های نظیر برازندگی (خی دو  $(\chi^2)$ ، خی دو بر درجه آزادی  $(\chi^2/df)$  کمتر از ۳، برازش مقایسه‌ای  $(CFI)$  بین ۰/۹ تا ۱، نیکویی برازش  $(GFI)$  بین ۰/۹ تا ۱، شاخص  $(NFI)$  نیز بین ۰/۹ تا ۱، ریشه میانگین مجذورات تقریب خطا  $(RMSEA)$  مقدار آن کمتر از ۰/۰۸؛ مقدار قابل قبولی دارند که این امر نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده تحقیق است.

### فرضیه اول: رهبری خدمتگزار بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مطابق با خروجی‌های معادلات ساختاری در شکل‌های (۲ و ۳)؛ سطح معنی‌داری بین متغیر رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان برابر (۱۵/۵) است که بزرگ تر از مقدار (۹۶/۱) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان رهبری

۱. Comorative Fit Index

۲. Goodness of Fit Index

۳. Normed Fit Index

خدمتگذار و کیفیت زندگی کاری کارکنان در سطح اطمینان (۹۵ درصد) معنی دار است. همچنین رهبری خدمتگذار بر کیفیت زندگی کاری دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۴۷ است، بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می شود.

### فرضیه دوم: کیفیت زندگی کاری کارکنان بر موفقیت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مطابق با خروجی های معادلات ساختاری در شکل های (۲ و ۳)؛ سطح معنی داری بین متغیر کیفیت زندگی کاری کارکنان و موفقیت سازمانی برابر (۷۷/۴) است که بزرگ تر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان کیفیت زندگی کاری کارکنان و موفقیت سازمانی در سطح اطمینان (۹۵ درصد) معنی دار است. همچنین کیفیت زندگی کاری بر موفقیت سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۵۲ است، بنابراین فرضیه دوم پژوهش تأیید می شود.

### فرضیه سوم: رهبری خدمتگذار بر موفقیت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مطابق با خروجی های معادلات ساختاری در شکل های (۲ و ۳)؛ سطح معنی داری بین متغیر رهبری خدمتگذار و موفقیت سازمانی برابر (۲/۵۳) است که بزرگ تر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان رهبری خدمتگذار و موفقیت سازمانی در سطح اطمینان (۹۵ درصد) معنی دار است. همچنین رهبری خدمتگذار بر موفقیت سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۲۱ است. نتیجه می شود که؛ رهبری خدمتگذار تأثیر مثبتی بر موفقیت سازمانی دارد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش تأیید می شود.

### فرضیه چهارم: کیفیت زندگی کاری نقش میانجی را در اثرگذاری رهبری خدمتگذار بر موفقیت سازمانی دارد.

برای بررسی نقش میانجی گری متغیر کیفیت زندگی کاری از خروجی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. در بررسی روابط میان متغیرها با وجود نقش متغیر میانجی بایستی اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل مورد بررسی قرار گیرند. اثر کل از مجموع اثر مستقیم و غیر مستقیم به دست می آید. در صورتی که اثر غیر مستقیم بیشتر از اثر مستقیم باشد، نقش واسطه ای متغیر میانجی پذیرفته می شود (رامین مهر و چارستاد، ۱۳۹۲). در جدول (۶) اثر مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل بین متغیرهای رهبری خدمتگذار و موفقیت سازمانی محاسبه شده است.

جدول (۶) جدول اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثرات کل بین متغیرهای پژوهش

اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	مسیر	
			به متغیر	از متغیر
۰/۴۵۴	۰/۲۴۴	۰/۲۱	موفقیت سازمانی	رهبری خدمتگذار

همانطور که از جدول (۶) و شکل (۲) مشخص است، اثر مستقیم متغیر رهبری خدمتگذار بر موفقیت سازمانی برابر با ۰/۲۱ (t-value=۲/۵۳) است. همچنین اثر غیر مستقیم متغیر رهبری خدمتگذار بر موفقیت سازمانی با تأثیر متغیر میانجی کیفیت

زندگی کاری برابر با ۰/۲۴۴ است. لازم به توضیح است که؛ اثر غیر مستقیم به صورت حاصل ضرب ضریب مسیر (اثر مستقیم) متغیر رهبری خدمتگزار بر کیفیت زندگی کاری (۰/۴۷) و ضریب مسیر کیفیت زندگی کاری بر موفقیت سازمانی (۰/۵۲) به دست آمده است. با توجه به اینکه اثر غیر مستقیم رهبری خدمتگزار بر موفقیت سازمانی (۰/۲۴۴) بیشتر از اثر مستقیم آن (۰/۲۱) است. در نتیجه نقش میانجی‌گری متغیر کیفیت زندگی کاری در اثرگذاری رهبری خدمتگزار بر موفقیت سازمانی تأیید و فرضیه چهارم پژوهش پذیرفته می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

نوع و سبک رهبری، از مهم‌ترین عوامل بقا و بهره‌وری سازمان هاست. همان‌طور که بهره‌گیری از سبک مناسبی از رهبری ممکن است به افزایش بهره‌وری منابع انسانی منجر شود، از سوی دیگر، استفاده از سبک‌های نادرست آن نیز ممکن است به ترک خدمت کارکنان منجر شود. رهبری خدمتگزار سبکی از رهبری به شمار می‌رود که براساس خدمت‌رسانی به کارکنان و دستیابی آنان به اهداف فردی خویش استوار است (مهرمنش، سعیدی و نوروزنژاد، ۱۳۹۱). توجه به موضوع رهبری خدمتگزار در سال‌های اخیر، افزایش پیدا کرده است و انواع سازمان‌های، تجاری، غیرانتفاعی، آموزشی، و نیز سازمان‌های دولتی برای اداره سازمان خود اصول رهبری خدمتگزار را مورد به کار گرفته‌اند (خائف‌الهی و همکاران، ۱۳۸۸). مفهوم رهبری خدمتگزار در اصل از نظریه رهبری کارزماتیک ناشی می‌شود و طبق گفته بسیاری از صاحب‌نظران، انگیزه اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرین‌لیف که ابداع‌کننده این سبک رهبری است، فلسفه آن را توجه داشتن به دیگران و توانایی بسیار برای خدمت کردن به آنان می‌داند (اسمعیل‌لو و خان‌محمدی، ۱۳۸۸). بررسی نقش رهبری خدمتگزار نشان می‌دهد که این سبک رهبری بر متغیرهایی مانند رضایت شغلی، اعتماد سازمانی، توانمندسازی، کارآفرینی و خلاقیت سازمانی، یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی اثربخشی و موفقیت سازمانی همراه است. نتایج این پژوهش نیز نشان داد که رهبری خدمتگزار بر کیفیت زندگی کاری کارکنان و همچنین بر موفقیت سازمانی اثر مستقیم و معناداری دارد. همچنین شواهد تجربی در مورد رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و موفقیت سازمانی، نشان داد که کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی، می‌تواند به عنوان یک متغیر میانجی عمل کند و موجبات موفقیت سازمانی را از طریق رهبری خدمتگزار فراهم آورد. در این راستا نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های یوسفی سعیدآبادی و همکاران (۱۳۸۹)؛ حسین‌پور و آهوپای (۱۳۹۲)؛ ابراهیم‌پور، خلیلی و اصغری نیاری (۱۳۹۳)؛ چهارزی، قلی‌پور و ایران‌نژاد (۱۳۹۴)؛ عسگری (۱۳۹۴)؛ نشان؛ اروینگ (۲۰۰۵)؛ وال و همکار (۲۰۱۲)؛ ملچار و بوسکو (۲۰۱۰)؛ سندجایا و همکار (۲۰۱۰)؛ علامه و همکاران (۲۰۱۵) مبنی بر اثربخشی سبک رهبری خدمتگزار بر ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان و به دنبال آن افزایش بهره‌وری و موفقیت‌های سازمانی همسویی دارد. رهبری خدمتگزار با افزایش میزان اعتماد، تعهد، روابط صادقانه و جو صمیمانه و مثبت به ایجاد زمینه مناسب تولید دانش و کارآفرینی کمک و موجبات بهره‌وری سازمان را فراهم می‌کند و به این ترتیب با حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری به موفقیت سازمانی کمک خواهد کرد. البته در این میان نقش متغیرهای میانجی، نظیر کیفیت زندگی کاری در اثرگذاری رهبری خدمتگزار بر موفقیت سازمانی سازوکاری قابل تأمل خواهد بود.

## منابع

## فارسی

- ابراهیم پور، حبیب؛ خلیلی، حسن و اصغری نیاری، یعقوب (۱۳۹۳). تحلیل نقش رهبری خدمتگزار در کارآفرینی سازمانی. مجله پژوهش های مدیریت عمومی، ۷(۲۶)، ۲۷-۴۴.
- اسمعیل لو، سجاد و خان محمدی، هادی (۱۳۸۸). مبانی مدیریت: سبک رهبری خدمت گزار، ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، ۵، ۲۶.
- چهارزی، سامان و قلی پور، آرین و پیران نژاد، علی (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر رفتارهای ضد بهره وری کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۲)، ۹۹-۱۱۸.
- حبیبی، آرش (۱۳۹۱). آموزش کاربردی لیزرل. چالوس: انتشارات پارس مدیر.
- حسین پور، داود و آهوپای، مریم (۱۳۹۲). تأثیر سبک رهبری خدمتگزار و سرمایه فکری بر کارآفرینی سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۰)، ۱۴۹-۱۳۵.
- حضرتی، محمود و قلی پور، آرین و اصغر پور، علی (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان های دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۱۰۳-۱۱۸.
- خائف الهی، احمدعلی؛ نوروزی، محمدتقی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۸). تبیین الگوی اثربخشی سازمان های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار. پژوهش های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)، ۱۳(۲)، ۶۵-۹۱.
- رامین مهر، خلیل و چارستاد، پروانه (۱۳۹۲). روش تحقیق کمی با کاربرد مدل سازی معادلات ساختاری (نرم افزار لیزرل)، تهران: انتشارات ترمه.
- رحیمی، رضا. (۱۳۸۵). بررسی کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
- زین آبادی، حسن رضا (۱۳۸۹). رهبران تحول بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ فصلنامه زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، ۲، ۱۵۱-۱۴۱.
- سلطانی، ایرج و داستانی، مهدی (۱۳۸۹). کیفیت زندگی کاری و مؤلفه های اثرگذار بر آن، مجله تدبیر، ۲۱۷، ۵۰-۵۱.
- عسگری، محمدهادی (۱۳۹۴). تأثیر رهبری موثر بر اثربخشی و موفقیت سازمانی، ماهنامه مهندسی مدیریت، ۸(۶۳)، ۵۸-۶۵.
- قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر و حضرتی، محمد (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان های دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۱۰۳-۱۱۸.

- مهرمنش، حسن؛ سعیدی، نیما و نوروزنژاد نقیبه درزی، امیر (۱۳۹۱). نقش رهبری خدمتگزار در سازمان ها و مدیریت. نشریه صنعت لاستیک ایران، ۷۰، ۴۹-۶۰.
- میرفخرالدینی، سید حیدر (۱۳۹۱). بررسی تأثیر نگرش دینی و استرس شغلی بر موفقیت سازمانی با رویکرد شبکه های عصبی فازی (مورد مطالعه: بیمارستان های دولتی و خصوصی استان تهران)، فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۵(۴۹)، ۳۹-۴۶.
- هومن، حیدر علی. (۱۳۸۸). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، تهران: انتشارات سمت.
- یوسفی سعیدآبادی، رضا؛ حسن زاده، رمضان و اسماعیل تبار، فاطمه. (۱۳۸۹). رابطه رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان بیمه، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱(۳)، ۳۱-۴۸.

#### انگلیسی

- Allameh, S. M., Ghazinour, S., Aghaei, M., & Khodaei, S. A. (۲۰۱۵). **Analyzing the Effect of Servant Leadership on Quality of Work Life in Isfahan Gas Company (With emphasis on the teaching of Nahjolbalaghe)**. *International Journal of Management Academy*, ۳(۲), ۲۸-۳۸.
- Carter, L., Ulrich, D., & Goldsmith, M. (۲۰۱۲). **Best practices in leadership development and organization change: how the best companies ensure meaningful change and sustainable leadership** (Vol. ۱۸): John Wiley & Sons.
- de Waal, A., & Sivro, M. (۲۰۱۲). **The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ۱۹(۲), ۱۷۳-۱۹۰.
- Irving, J. A. (۲۰۰۵). **Servant leadership and the effectiveness of teams**. Regent University.
- Kraus, A. J., & Wilson, C. N. (۲۰۱۲). **Leadership Development for Organizational Success. SIOP White Paper Series**. Data retrieved from <http://www.siop>.
- Lo, M.-C., Ramayah, T., & De Run, E. C. (۲۰۱۰). **Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲(۲), ۵۳۸۴-۵۳۸۸.
- Ocheni, S., Atakpa, M., & Nwankwo, B. C. (۲۰۱۲). **Re-engineering Organizational Success through Effective Leadership**. *European Journal of Business and Social Sciences*, ۱(۳), ۱۱۹-۱۳۰.

- Mehta, S., & Pillay, R. (۲۰۱۱). **Revisiting Servant Leadership: An Empirical Study in Indian Context.** *Journal of Contemporary Management Research*, ۵(۲).
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (۲۰۱۰). **Achieving high organization performance through servant leadership.**
- Rai, R., & Prakash, A. (۲۰۱۶). **How do servant leaders ignite absorptive capacity? The role of epistemic motivation and organizational support.** *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (۲۰۱۰). **Servant leadership as antecedent of trust in organizations.** *Leadership & Organization Development Journal*, ۳۱(۷), ۶۴۳-۶۶۳.
- Sinha, C. (۲۰۱۲). **Factors affecting quality of work life: empirical evidence from Indian organizations.** *Australian Journal of Business and Management Research*, ۱(۱۱), ۳۱-۴۰.
- Van Dierendonck, D. (۲۰۱۱). **Servant leadership: A review and synthesis.** *Journal of management*, ۳۷(۴), ۱۲۲۸-۱۲۶۱.
- Walton, E. (۱۹۹۸). **An Experimental Approach to organization Development, Conference of the Quality of working life, Third Edition,** Prentice-Hall International Editions .
- Winston, B. E., & Patterson, K. (۲۰۰۶). **An integrative definition of leadership.** *International journal of leadership studies*, ۱(۲), ۶-۶۶.
- Zare, H., Haghgooyan, Z., & Asl, Z. K. (۲۰۱۴). **Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University.** *Iranian Journal of Management Studies*, ۷(۱), ۴۱.