

# مقایسه‌ی بی تفاوتی سازمانی دبیران آموزش و پرورش بستان آباد بر اساس سبک‌های رهبری عاملیت و خادمیت مدیران آنان

طاهره گلشانی<sup>۱</sup>  
دکتر جهانگیر یاری<sup>۲</sup>

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف مقایسه بی تفاوتی سازمانی دبیران آموزش و پرورش بستان آباد بر اساس سبک‌های رهبری عاملیت و خادمیت مدیران آنان انجام گرفته است. روش پژوهش توصیفی- پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان بستان آباد می باشند که تعداد آنها ۶۵ مدیر و ۲۸۷ دبیر بوده که با استفاده از فرمول کوکران ۵۵ مدیر و ۱۶۵ دبیر بدست آمد. از میان دبیران مدارس به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای به ازای هر مدیر به تعداد ۳ نفر از دبیران همان مدرسه جهت سنجش سبک رهبری مدیران و بی تفاوتی سازمانی دبیران انتخاب شده اند. برای جمع آوری

---

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز- تبریز- ایران t-gholshani48@yahoo.com

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز- تبریز- ایران

داده‌ها از دو پرسشنامه سبک رهبری (میرزایی سقین سرا) و بی تفاوتی سازمانی (دانایی فرد و همکاران) استفاده گردید. پایایی پرسشنامه با استفاده از الفای کرونباخ برای سبک رهبری و بی تفاوتی سازمانی به ترتیب ۰.۹۱۴ و ۰.۸۹۵ بدست آمد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آماری توصیفی و شاخص‌های آماری استنباطی، با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین بی تفاوتی سازمانی دبیران و سبکهای عاملیت و خادمیت تفاوت معنی داری وجود دارد. همچنین بین بی تفاوتی دبیران نسبت به مدیر، سازمان، همکار و کار بر اساس سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت تفاوت معنی داری وجود دارد. اما بین بی تفاوتی دبیران نسبت به ارباب رجوع بر اساس سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت تفاوت معنی داری وجود ندارد.

**کلید واژه‌ها:** سبک رهبری، عاملیت، خادمیت، بی تفاوتی، مدیر، سازمان، همکار، کار، ارباب رجوع.

## مقدمه

توسعه روز افزون و گسترش فراگیر سازمانها، چنان ابعاد و جنبه های گوناگون زندگی انسانها را تحت الشعاع خود قرار داده است که برخی از اندیشمندان، جامعه معاصر را جامعه سازمانها نامیده اند و سرنوشت انسان معاصر را گره خورده به سرنوشت و تحولات سازمانها فرض نموده اند، از دهه ۱۹۵۰ سازمان به عنوان یک سیستم فنی \_ اجتماعی در نظر گرفته شد، سیستم اجتماعی آن شامل افرادی است که در درون سازمانها کار می کنند و روابط متقابل میان آنها شکل می گیرد. پدیده اجتماعی، دال بر این معنا است که سازمان از افراد یا گروههایی که با هم در تعاملند، تشکیل شده است ، در نتیجه تعریف ما از سازمان به طور صریحی نیاز به هماهنگی در الگو های تعاملی بین افراد را مسلم می داند(رابینز ، ۱۳۸۴ ، ۲۱). در مباحث سازمان، باید برای نقش نیروی انسانی اهمیت بیشتری قائل شد، چرا که سازمانها به دست انسان طراحی و اداره می شوند، کارکنان منابعی بادوام و غیر قابل معامله برای سازمان به شمار می آیند و قادرند که سایر منابع سازمان را در جهت درست بکار اندازند و سازمان را در راستای تحقق اهدافش سوق دهند، رمز مزیت رقابتی با ثبات و پایدار در دنیای امروز ، توسعه دادن کارکنان با این توانمندی ها است (بارنی، ۱۹۹۱) لذا باتوجه به

اهمیت منابع انسانی در سازمانها، که مدارس و مؤسسات آموزشی نیز یکی از مهمترین وزیر بنایی ترین سازمانها می باشد. بایستی مدیران این مراکز هم با بکارگیری سبکهای رهبری مناسب بتوانند در کارکنان خود ایجاد انگیزه، خلاقیت، اعتماد و شور و اشتیاق لازم به ارائه خدمت را بوجود آورد. چرا که امروزه یکی از مسائلی که در سازمانها فراوان به چشم می خورد. شکل گیری حالت بی تفاوتی در کارکنان سازمانهاست. امروزه با توجه به اینکه سازمانها و مؤسسات آموزشی هر روز با چالشها و فشارهای زیادی روبه رو هستند و کارکنان این بار کاری را تحمل و با مشکلات دست و پنجه نرم می کنند مدیران می توانند با بکارگیری سبک رهبری مناسب نقش به سزایی در رفع این مشکلات داشته باشند. با تغییر و تحولاتی که در محیط های کاری روی داده است الگوهای سنتی مدیریت دیگر پاسخگوی نیازها در عصر حاضر نیست و سبک مدیریت سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت. و نیاز به مدل های جدید مدیریت بیش از هر زمان دیگری به چشم می خورد. در سالهای اخیر دو دیدگاه در مورد مدیریت سازمانها، با داوریهای متفاوت در باره مدیران مطرح شده است که تئوری خادمیت یکی از رویکردهای جایگزین است که مقابل تئوری عاملیت مطرح شده است. نظریه خادمیت ریشه در اخلاقیات، روانشناسی و جامعه شناسی دارد و بر آن است تا نشان دهد چگونه برخلاف نظریه عاملیت<sup>2</sup>، که صرفاً بر محرک های اقتصادی پا می فشارد، مدیران در موقعیتهایی برانگیخته می شوند تا کاملاً برای منافع صاحبان اصلی سازمان گام بردارند و خود را وقف سازمان و هدف های آن سازند. در نظریه خادمیت<sup>1</sup> مدلی از انسان تصور می شود که جمع گرا، نوع دوست، نیکو نهاد، دوستدار سازمان و خادم اهداف آنست. چنین انسانی به عنوان مدیر، سازمان و جمع را بر منافع خویش ارجح می داند. در نظریه خادمیت مدیران، با رفتاری که مبتنی بر تعقل جوهری است به مدیریت می پردازند و قبل از آنکه به نتایج کار در مورد منافع خویش بیندیشند به مصالح جمع و منافع سازمان فکر می کنند. البته این موضوع در نظریه خادمیت که مدیران خود را وقف سازمان می کنند، بدین معنی نیست که آنها به ارضای نیازهای بقا ارجح نمی نهند، بلکه تفاوت آنها با مدیران کارگزار آنست که این گروه منافع خود را مقدم بر منافع سازمان نمی دانند و بر این باور هستند که اگر سازمان بقا یابد آنان نیز باقی خواهند بود. آنان منافع خود و سازمان را به عنوان منفعت یک عضو و جمع در تعارض نمی بینند، بلکه معتقدند با نیل به هدف های سازمان هدف های فردی نیز تحقق می یابد (الوانی، ۱۳۸۱). ایده و مفهوم مدیریت خدمتگزار اولین بار در نوشته های رابرت گرین لیف<sup>3</sup> (۱۹۹۰-۱۹۹۴) ذکر شده است. به عقیده گرین لیف سازمانها آن طور که باید و شاید

در جوامع خدمت نمی‌کنند. از این رو گرین لیف انگیزه و هدف خود را از طرح کردن نظریه خدمتگزار، تشویق مدیران به خدمت رسانی و تاثیر بر جامعه می‌داند و خلق جامعه‌ی خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است. به عقیده او تنها راه دستیابی به این جامعه، داشتن مدیرانی خدمتگزار در تمامی سازمان‌هایی است که در جامعه حضور دارند. او رویای جامعه‌ای را در سر داشت که خدمتگزاری به دیگران همواره اولین انتخاب آن است (حضرتی، ۱۳۸۸). او معتقد است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت رسانی استوار می‌باشد و رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت رسانی به پیروان، بر آوردن نیازهای آنها و همچنین توسعه و پرورش پیروان خود را در الویت نخست قرار می‌دهند. رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت. ارزش خدمت رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (گرین لیف، ۱۹۷۷). گراهام مدیران ایده‌ال را مدیرانی بصیر، عملگرا، الهام‌بخش می‌داند. مدیران ایده آل همواره به خدمت رسانی به کارکنان و احترام به شأن و مقام آنها استوار است. این مدیران همواره تمایل زیادی به پرورش کارکنان و تأثیر بر رشد و پیشرفت سازمان نشان می‌دهند. و از این طریق می‌توانند به حداکثر پتانسیل‌های کارکنان خود نیز دست یابند (گراهام، ۱۹۹۱). بسیاری از محققین بر این اعتقاد هستند که تئوری رهبری خدمتگزار می‌تواند زمینه ساز تحقیقات بسیاری در زمینه مدیریت و رهبری سازمانی باشد. "باس" نقطه قوت تئوری رهبری خدمتگزار را در این می‌داند که با توجه به تغییرات وسیعی که در جوامع و بالطبع در سازمانها رخ داده، این تئوری می‌تواند نقشی مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمانها و جوامع ایفا کند. وی معتقد است که مفهوم رهبری خدمتگزار، به عنوان یک تئوری جدید و پر طرفدار در زمینه رهبری نیازمند تحقیقات تجربی بیشتری می‌باشد. «لیدن» نیز بر آن است که برای توسعه اثربخشی سازمانها، مدیران و کارکنان باید خود را برای دستیابی به ظرفیتهای بالقوه خود تقویت کنند و این همان چیزی است که رهبران خدمتگزار، از طریق احترام نهادن به شان افراد، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در زیردستان انجام می‌دهند (حضرتی لیلان، ۱۳۸۸). طبق نظر نایر در سال ۱۹۹۴ تا زمانی که قدرت بر تفکر رهبری ما حاکم باشد ما نمی‌توانیم به سمت استاندارد بالای رهبری حرکت کنیم. ما بایستی خدمتگزاری را محور قرار بدهیم تا جامعه به ترقی و پیشرفت برسد. هرچند که قدرت همیشه با رهبری بوده است ولی تنها استفاد ه مشروع آن خدمتگزاری است (اسماعیل تبار، ۱۳۸۹). ولی نظریه عاملیت بر این، پیش فرض

بنا نهاده شده است که مدیران و مالکان در تعارضی نمادین اسیرند و این امر به علت ماهیت منفعت طلبی هر دو طرف میباید. از اینرو مدیران در به دست آوردن منافع خود، منافع سازمان و مالکان را نادیده می گیرند و مالکان و سهامداران نیز به دنبال افزایش سود و کاهش هرچه بیشتر هزینه ها و مخارج مدیریتی و سازمانی از طریق به کار گیری ساز و کارهای کنترلی و نظارتی هستند. مدل انسانی نظریه عاملیت، انسانی اقتصادی و بازیگری منطقی است که در پی بیشینه سازی منافع فردی خود است (الوانی، ۱۳۸۱). براساس نظریه عاملیت افراد، مدیر عامل بودن را بخاطر اینکه فرصت حداکثر سازی منافع خویش را بدست می آورند، می پذیرند. در حقیقت مالکان، قدرت و سرمایه را به عاملان واگذار مینمایند تا در جهت منافع آنها عمل نموده و گام بردارند، اما این تفویض اختیار به عاملان اجازه می دهد که نسبت به هزینه نمودن سرمایه مالکان، فرصت طلبانه رفتار نمایند و چنان روابط متعارضی در سازمان، رفتارها و فعالیتهای همکاری و مبتنی بر تعاون را تخریب مینماید (جنسن و مک لینگ، ۱۹۷۶). این نظریه در اواسط دهه ۱۹۷۰ توسط جنسن و مک لینگ مطرح شد. این نظریه فرد گراست هم مدیران وهم صاحبان سرمایه بر اساس این نظریه تلاش می کنند تا حد اکثر بهره را از حداقل منابع حاصل کنند و بدین جهت از میان گزینه های مختلف، گزینه ای را انتخاب می کنند که منافع آنان را افزون تر سازد و بر این پیش فرض بنیان نهاده شده که مدیران و مالکان در تعارضی نهادین هستند و این امر به علت ماهیت نفع طلبی هر دو این گروه است مدیران در پی نفع خویش، نفع صاحبان اصلی را نادیده می گیرند و صاحبان سازمان نیز خواهان سود خویش و کاهش هر چه بیشتر هزینه ها و مخارج مدیریتی سازمان هستند.

بی تفاوتی هنگامی به وجود می آید که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق هدف یا هدفهای خود را در یک وضعیت به خصوص از دست می دهد و می خواهد از منشاء ناکامی خود کناره گیری کند این پدیده ویژگی افرادی است که در محیط کارشان چندان امیدی به بهبود و پیشرفت وجود ندارد. یک مدیر باید به خاطر داشته باشد که پرخاشگری، دلیل تراشی و بی تفاوتی همه عوارض عجز و ناکامی هستند و می توانند بر وجود مشکلات دلالت داشته باشند (رضائیان، ۱۳۷۹). افراد بسیاری احساس می کنند که جریان زندگی در یک بروکراسی، ناکام کننده و ملال آور است. از جمله منابع عجز و عدم رضایت شغلی، تشریفات زاید اداری و ناتوانی در اثر گذاری بر سازمان و از دست رفتن هویت شخصی است.

هر چند ویژگی های بوروکراسی بد سازمانی بیشتر حاکم شود. رضایت شغلی بیشتر کاهش می یابد (رضائیان ، ۱۳۷۹). در سطح سازمانی ، افرادی که علاقه نداشته باشند به تدریج در کار خود دچار فرسودگی شغلی و در نهایت بی تفاوتی می گردند (بهداد ، ۱۳۸۱). نمادها، مظاهر و نشانه های بی تفاوتی سازمانی: بی تفاوتی سازمانی حالتی است که کارکنان نسبت به موقعیتهای سازمان بی تفاوت هستند و تنها برای حقوق کار می کنند و سطح کاری آنها تا اندازه ای است که مانع از اخراجشان شود (کئف ۲۰۰۳، ۱).

ابعاد و مؤلفه های بی تفاوتی سازمان: دانایی فرد و همکاران (۲۰۱۱) ابعاد و مؤلفه های بی تفاوتی سازمانی را در پژوهشی به صورت زیر شناسایی کردند: (بی تفاوتی به مدیر - بی تفاوتی به سازمان - بی تفاوتی به ارباب رجوع - بی تفاوتی به همکار - بی تفاوتی به کار) پژوهش ها نشان میدهد شکل گیری حالت بی تفاوتی در سازمان تاثیر نامطلوبی بر سطح انگیزه کارکنان و به تبع آن بر روی سه متغیر تعهد سازمانی، وفاداری سازمانی و ایجاد هویت سازمانی خواهد داشت (لیندر ۲ ، ۲۰۰۹). دیویسون ونو بینگ (۲۰۰۸) در مطالعه خود به بررسی تاثیر بی تفاوتی افراد بر ارزیابی عدالت پرداختند و بیان کردند که افراد ممکن است نسبت به عادلانه بودن پاداش ها بی تفاوت باشند. به این معنا که اگر حس بی طرفانه بودن (در سازمان) وجود نداشته باشد و یا بین نهاده ها و ستانده ها تعادل برقرار نباشد و عدالتی در دادن پاداش ها نباشد، افراد دچار بی تفاوتی می شوند. افرادی که باور داشته باشند ( در این سازمان) تلاش بیشتر به پاداش بیشتر منجر می شود، بیشتر تلاش خواهند کرد و افرادی که باور داشته باشند که پاداش ربطی به عملکرد ندارد (در این سازمان منصفانه قضاوت نمی شود). هورسمن (۲۰۰۱) در تحقیقی با عنوان «دیدگاههای رهبری خدمتگزار در سازمانها» نشان داد که رهبری خدمتگزار در سازمانهای مورد مطالعه وجود دارد و رابطه زیادی بین ابعاد شخصیتی، روحی و روانی در رهبری خدمتگزار دیده می شود. همچنین یافته های این تحقیق نشان داد که رهبری خدمتگزار یک الگوی نوظهور است. دونالدسون و جیمز دیویس (۱۹۹۱) روابط مدیران و مالکان سرمایه را در مورد نظریه عاملیت و خادمیت مورد بررسی قرار داد که نتایج آن نشان دهنده این است که نظریه عاملیت در مورد منافع مداران بحث می کند که از طریق به اشتراک گذاشتن وظایف مالکان و مدیران بحث می کند. و نشان

---

1- Keefe

2 - leander

3 - Davis & nobing

4 - Horsman

داد که این آزمون در حمایت از نظریه عاملیت نا توان بوده و نظریه خادمیت را مورد حمایت قرار می دهد. در پژوهشی که حاتمی (۱۳۹۲) در مورد بررسی رابطه میان جو سازمانی و بی تفاوتی سازمانی در بانک کشاورزی تبریز انجام داده نتایج نشان داد که رابطه معنادار و معکوسی بین بی تفاوتی کارکنان و جو سازمانی وجود دارد در تحقیق دیگری از حکیمی (۱۳۹۲) با عنوان گونه شناسی تجانس نقش عاملیت/خادمیت مدیران عامل و اعضاء هیات مدیره و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. نتایج نشان داد که وجود تجانس در دیدگاه مدیران عامل و اعضاء هیات مدیره بر حسب عاملیت بر بروز رفتار شهروندی سازمانی تأثیر منفی دارد. همچنین مشخص گردید که در شرکت‌هایی که مدیران عامل و اعضاء هیات مدیره های آنها هر دو نقش عاملیت دارند نسبت به شرکت هایی که مدیران عامل و هیات مدیره های آنها دارای دیدگاه های متفاوت از نظر عاملیت و خادمیت میباشند، میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آنها تفاوت ندارد. اما مشخص شد، وجود تجانس در دیدگاه مدیران عامل و اعضاء هیات مدیره بر حسب خادمیت، بر بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. در تحقیقی که محمدی (۱۳۹۲) با عنوان بررسی رابطه معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار دانشگاه تهران انجام داده است. به این نتیجه رسید که بین ارزیابی کارکنان از جو سازمان بر اساس مولفه های معنویت در محیط کار و ارزیابی مدیرانشان بر اساس مولفه های خدمتگزاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در تحقیقی که بدیعی (۱۳۹۲) در مورد رابطه مدیریت خادمیت با کیفیت زندگی کاری معلمان ابتدایی بستان آباد انجام داده است. نتایج حاصله نشان داد میزان کیفیت زندگی کاری معلمان به میزان خادمیت مدیران بستگی دارد. در پژوهشی که حاجی زاده (۱۳۹۱) در مورد بررسی رابطه ویژگیهای سبک رهبری خدمتگزار مدیران مدارس متوسطه با توانمند سازی دبیران در شهرستان مهاباد انجام داده ، نتایج نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و توانمند سازی دبیران رابطه ی مثبت بالایی وجود دارد. طبق مطالعه ای که نصر اصفهانی (۱۳۹۰) به بررسی خرده مقیاسهای رهبری خدمتگزار از طریق تعهد سازمانی در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان انجام داد. نتایج مربوط به همبستگی ساده بین متغیرهای پژوهش نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد. دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان طراحی سنجه اندازه گیری بی تفاوتی سازمانی: پژوهشی ترکیبی، در سازمانهای دولتی (افراد مورد مصاحبه از بین شاغلان در موسسه تحقیقاتی، شرکت تبلیغاتی، مدرسه ، سازمانهای دولتی و کارمندان دانشگاه انتخاب



شده اند) ابتدا بر اساس یافته های حاصل از مصاحبه های عمیق ابعاد، مولفه ها و شاخص های بی تفاوتی تعیین شد. و در مرحله دوم برای تعیین روایی سازه همبستگی سنجه بی تفاوتی به سه سنجه تعهد سازمانی، ترک شغل و هویت سازمانی محاسبه شد. نتیجه حاصل نوعی سنجه (پرسش نامه) برای اندازه گیری بی تفاوتی در سازمانها است. در تحقیقی که اسماعیل تبار (۱۳۸۹) با عنوان بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان بیمه خدمات درمانی تهران انجام داده است نتایج بدست آمده نشان می دهد که بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان از لحاظ آماری رابطه مثبت وجود دارد. دانایی فرد و اسلامی (۱۳۸۸) تئوری شکل گیری بی تفاوتی سازمانی به طریق داده بنیاد، در دانشگاه علوم پزشکی ایران، ارائه کردند، مطالعه آنان نشان داد که ضعف مدیریتی باعث بی توجهی به کارکنان می شود و فضای ناسالمی در محیط کار ایجاد خواهد کرد. کنار هم قرار گرفتن مسموم کاری، عوامل درون سازمانی و ناسلامتی کاری در نهایت بی تفاوتی سازمانی را ایجاد خواهد کرد. در تحقیقی که هیکل آبادی (۱۳۸۸) با عنوان تعیین وضعیت هوش هیجانی و خادمیت مدیران متوسطه شهرستان تبریز انجام داده است. و نتایج به دست آمده نشان داد که بین هوش هیجانی و خادمیت مدیران زن و مرد مدارس متوسطه شهرستان تبریز تفاوت معنی داری وجود ندارد. در تحقیقی که حضرتی لیلان (۱۳۸۸) با عنوان بررسی رابطه مدیریت خادمیت با کیفیت کاری دبیران مدارس متوسطه شهر تبریز انجام داده است، نتایج بدست آمده نشان داد که بین میزان کیفیت زندگی کاری با مدیریت خادمیت رابطه مثبت وجود دارد. در پژوهشی که میرزایی سقین سرا (۱۳۸۷) در مورد اثر بخشی سبک مدیریت (عاملیت - خادمیت) در مدارس ناحیه چهار تبریز انجام داده به این نتیجه رسید که سبک مدیریت خادمیت باعث رضایتمندی و بالا رفتن عملکرد می شود. طبق مطالعه خدایی بالوجه (۱۳۸۷) با عنوان مقایسه اثر بخشی سبکهای عاملیت و خادمیت در مدارس راهنمایی منطقه هریس، نشان داد که اثر بخشی رهبری خادمیت بیشتر از رهبری عاملیت می باشد و در ضمن تحلیل داده ها نشان داده که از لحاظ سبک رهبری خادمیت و عاملیت تفاوت معنی داری بین مدیران زن و مرد وجود ندارد. در پژوهشی که طریقت (۱۳۸۱) در مورد نقش مدیریت مشارکتی در پیشرفت تحصیلی و اخلاقیات دانش آموزان ناحیه ۴ تبریز انجام داد به این نتیجه رسید که بین اخلاقیات دانش آموزان و سبک رهبری رابطه معنی داری وجود دارد. در این رابطه سبک مدیریتی مدیران می تواند در افزایش احساس تعلق و تعهد سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدفهای آنان با هدفهای سازمان و در نهایت

کارآیی، نقش اساسی ایفا نماید. بنابراین انتظار می‌رود با شناسایی سبک مدیریت مدیران (عاملیت و خادمیت) در بی تفاوتی دبیران در مدارس و توجه به نقش آنان در تربیت و آموزش کودکان و نوجوانان و جوانان، میتوان به منظور دستیابی به اهداف سازمان متغیرهای تأثیرگذار را شناسایی و در صورت نیاز اصلاح کرد. تا بهره‌وری و کارایی شغلی افزایش یابد و به مدیران کمک کند بطور موثری با احساسات و عواطف دیگران برخورد کنند و نیازهای افراد را تشخیص داده و آنان را بطور موثری برانگیزانند. امید است که این تحقیق با توجه به اینکه فعالیت‌چندانی در این زمینه صورت نگرفته بتواند مبنایی برای تحقیقاتی در این زمینه شده و پیشنهادهای سازنده و کاربردی برای مدیران و بویژه مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان بستان آباد ارائه نماید. لذا تحقیق حاضر در صدد پاسخ‌گویی به این فرضیه‌هاست: فرضیه اصلی: بی تفاوتی سازمانی دبیران بر اساس سبک‌های رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است. فرضیه‌های فرعی: بی تفاوتی دبیران نسبت به مدیر بر اساس سبک‌های رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است- بی تفاوتی دبیران نسبت به سازمان بر اساس سبک‌های رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است- بی تفاوتی دبیران نسبت به کار بر اساس سبک‌های رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است- بی تفاوتی دبیران نسبت به ارباب رجوع بر اساس سبک‌های رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است- بی تفاوتی دبیران نسبت به همکار بر اساس سبک‌های رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است.

**روش شناسی:** بطور کلی تحقیق حاضر از نظر گردآوری داده یک تحقیق توصیفی-پیمایشی است که به بررسی وضع موجود می‌پردازد و از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است، از نظر زمانی یک بررسی مقطعی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و دبیران مقطع متوسطه و راهنمایی شهرستان بستان آباد در سال تحصیلی ۹۴-۹۳ می‌باشد که بر اساس آمار و اطلاعات موجود در آموزش و پرورش این شهرستان تعداد مدیران (65 نفر) و تعداد دبیران (۲۸۷ نفر) می‌باشد. از تعداد کل جامعه آماری مدیران و دبیران با استفاده از فرمول کوکران تعداد افراد شرکت‌کننده در این پژوهش ۱۶۵ نفر دبیر و ۵۵ نفر مدیر محاسبه گردید. که به هر مدیر سه نفر در نظر گرفته شد. از آنجایی که جامعه آماری مورد مطالعه مدیران و دبیران مدارس می‌باشد از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده گردید. روش گردآوری داده‌ها بصورت مصاحبه‌ای و با استفاده از ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه محقق ساخته (سبک رهبری) و استاندارد (بی تفاوتی سازمانی) انجام گرفت. در این پژوهش

برای اندازه گیری متغیرها از سوال (گویه ) و برای اندازه گیری سازه ها از تکنیک طیف لیکرت استفاده شد. که جمعا" دارای ۶۸ سوال می باشد. برای تجزیه و تحلیل آماری داده های جمع آوری شده از روش های آماری توصیفی استنباطی استفاده خواهد شد . به این صورت که برای تلخیص ، طبقه بندی و تفسیر داده های جمع آوری شده از روش های آماری توصیفی و برای آزمون فرضیه های تنظیم شده از آمار استنباطی (کولموگورف - اسمیرنف، t مستقل ) استفاده شده است. با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. تجزیه و تحلیل داده ها: در بررسی حاضر از بین ۱۶۵ نفر دبیری که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفتند از بین دبیران پاسخگو ۵۴ نفر زن معادل ۳۲ درصد و ۱۱۱ نفر مرد معادل ۶۷ درصد در مجموع ۱۶۵ نفر مورد بررسی قرار گرفتند. توزیع پراکندگی نمرات سبکهای رهبری (عاملیت و خادمیت): بر اساس اطلاعات بدست آمده به طور متوسط نمرات مدیریت خادمیت با میانگین ۱۵۰ و میانه ۱۵۵ و انحراف معیار ۲۶ بدست آمده است. بطوریکه حداقل نمره سبکهای مدیریت ۵۹ و حداکثر نمره ۱۸۰ می باشد.

آزمون فرضیه ها: فرضیه شماره ۱ یعنی « بی تفاوتی سازمانی دبیران بر اساس سبکهای رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است»، برای آزمون فرضیه از آزمون t مستقل استفاده شده است که نتایج در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول (۱): خلاصه نتایج آزمون t مستقل در مورد مقایسه بی تفاوتی دبیران براساس سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت مدیران مدارس

سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	شاخصهای آماری بی تفاوتی
۰.۰۰	۱۶۳	-۳.۵۶	۱۷	۱۴۳	۸۴	خادمیت
			۱۴	۱۳۵	۸۱	عاملیت

همانطور که در جدول شماره (۱) ملاحظه می شود t محاسبه شده برابر  $t=3.56$  شده است . و فرض صفر با  $P \leq 0.05$  رد می شود یعنی این که تفاوت مشاهده شده بین

میانگین نمرات بی تفاوتی سازمانی دبیران بر اساس سبکهای رهبری (عاملیت و خادمیت) از نظر آماری معنی دار است. به عبارتی دبیرانی که زیر نظر مدیران با سبک رهبری عاملیت کار می کنند بی تفاوت تر از دبیرانی هستند که زیر نظر مدیران با سبک رهبری خادمیت کار می کنند. بدلیل نرمال نبودن توزیع نمرات یک بار دیگر نیز از آزمون یو من ویتنی استفاده شده که نمره  $U$  محاسبه شده برابر  $U = 2075/50$  شده است. و فرض صفر نه تنها با  $P \leq 0/05$  بلکه با  $P \leq 0/01$  نیز رد می شود یعنی اینکه تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمرات بی تفاوتی دبیران بر اساس سبکهای رهبری مدیران مدارس آنان، از نظر آماری معنی دار است.

فرضیه شماره ۲ یعنی « بی تفاوتی سازمانی دبیران نسبت به مدیر بر اساس سبکهای رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است»، برای آزمون فرضیه از آزمون  $t$  مستقل استفاده شده است که نتایج در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول (۲): خلاصه نتایج آزمون  $t$  مستقل بی تفاوتی دبیران نسبت به مدیر بر اساس سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت مدیران مدارس آنان

شاخصهای آماری بی تفاوتی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار $t$	درجه آزادی	سطح معنی داری
خادمیت	۸۴	۴۳	۶	-۲	163	۰۰۱۶
عاملیت	۸۱	۴۰	۵			

همانطور که در جدول (۲) ملاحظه می شود  $t$  محاسبه شده برابر  $t=2$  شده است. و فرض صفر با  $P \leq 0/05$  رد می شود یعنی اینکه تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمرات بی تفاوتی دبیران نسبت به مدیر از نظر آماری معنی دار است. بعبارتی دبیرانی که زیر نظر مدیر با سبک رهبری عاملیت کار می کنند نسبت به مدیر خود بی تفاوت تر از دبیرانی هستند که زیر نظر مدیر با سبک رهبری خادمیت کار می کنند. بدلیل نرمال نبودن توزیع نمرات یک بار دیگر نیز از آزمون یو من ویتنی استفاده شده که نمره  $U$  محاسبه شده برابر  $2354/5$

$u=$  شده است. و فرض صفر نه تنها با  $P \leq 0/05$  بلکه با  $P \leq 0/01$  نیز رد می شود یعنی اینکه تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمرات بی تفاوتی دبیران نسبت به مدیر از نظر آماری معنی دار است

**فرضیه ۳:** فرضیه شماره ۳ یعنی « بی تفاوتی سازمانی دبیران نسبت به سازمان بر اساس سبکهای رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است»، برای آزمون فرضیه از آزمون  $t$  مستقل استفاده شده است که نتایج در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

**جدول (۳): خلاصه نتایج آزمون  $t$  مستقل بی تفاوتی دبیران نسبت به سازمان براساس سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت مدیران مدارس آنان**

شاخصهای آماری بی تفاوتی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار $t$	درجه آزادی	سطح معنی داری
خادمیت	۸۴	۲۶	۳	۳	163	۰.۰۰۲
عاملیت	۸۱	۲۴	۳			

همانطور که در جدول (۳) ملاحظه می شود  $t$  محاسبه شده برابر ( $t=3$ ) می باشد. و فرض صفر با  $P \leq 0/05$  رد می شود یعنی اینکه تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمرات بی تفاوتی دبیران نسبت به سازمان از نظر آماری معنی دار است. عبارتی دبیرانی که زیر نظر مدیر با سبک رهبری عاملیت کار می کنند نسبت به سازمان خود بی تفاوت تر از دبیرانی هستند که زیر نظر مدیر با سبک رهبری خادمیت کار می کنند. بدلیل نرمال نبودن توزیع نمرات یک بار دیگر نیز از آزمون یو من ویتنی استفاده شده که نمره  $U=2348.0$  شده است. و فرض صفر نه تنها با  $P \leq 0/05$  بلکه با  $P \leq 0/01$  نیز رد می شود یعنی اینکه تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمرات بی تفاوتی دبیران نسبت به سازمان از نظر آماری معنی دار است.

**فرضیه ۴:** فرضیه شماره ۴ یعنی « بی تفاوتی سازمانی دبیران نسبت به کار بر اساس سبکهای رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است»، برای آزمون فرضیه از آزمون  $t$  مستقل استفاده شده است که در نتایج حاصله،  $t$  محاسبه شده برابر ( $t=4$ ) و درجه

آزادی (۱۶۳) و سطح معنی داری برابر صفر می باشد. بنابراین فرض صفر با  $P \leq 0/05$  رد می شود یعنی اینکه تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمرات بی تفاوتی دبیران نسبت به کار از نظر آماری معنی دار است. بعبارتی دبیرانی که زیر نظر مدیر با سبک رهبری عاملیت هستند نسبت به کار خود بی تفاوت تر از دبیرانی هستند که زیر نظر مدیر با سبک رهبری خادمیت می باشند. بدلیل نرمال نبودن توزیع نمرات یک بار دیگر نیز از آزمون یو من ویتنی استفاده شده که نمره  $U=1848$  محاسبه شده برابر  $U=1848$  شده است. و فرض صفر نه تنها با  $P \leq 0/05$  بلکه با  $P \leq 0/01$  نیز رد می شود یعنی اینکه تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمرات بی تفاوتی دبیران نسبت به کار از نظر آماری معنی دار است.

فرضیه شماره ۵ یعنی « بی تفاوتی سازمانی دبیران نسبت به ارباب رجوع بر اساس سبکهای رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است»، برای آزمون فرضیه از آزمون  $t$  مستقل استفاده شده است که در نتایج بدست آمده  $t$  محاسبه شده برابر  $(t=1.213)$  و درجه آزادی ۱۶۳ و سطح معنی داری برابر صفر می باشد. و فرض صفر با  $P \leq 0/05$  رد نمی شود. یعنی اینکه تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمرات بی تفاوتی دبیران نسبت به ارباب رجوع از نظر آماری معنی دار نیست. بعبارتی بی تفاوتی سازمانی دبیران نسبت به ارباب رجوع بر اساس سبک های رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان تفاوتی ندارد. بدلیل نرمال نبودن توزیع نمرات یک بار دیگر نیز از آزمون یو من ویتنی استفاده شده که نمره  $U$  محاسبه شده برابر  $U=2998.5$  شده است. و فرض صفر با  $P \leq 0/05$  رد نمی شود یعنی اینکه تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمرات بی تفاوتی دبیران نسبت به ارباب رجوع از نظر آماری معنی دار نیست.

فرضیه شماره ۶ یعنی « بی تفاوتی سازمانی دبیران نسبت به همکار بر اساس سبکهای رهبری خادمیت و عاملیت مدیران مدارس آنان متفاوت است»، برای آزمون فرضیه از آزمون  $t$  مستقل استفاده شده است که نتایج در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

جدول (۴): خلاصه نتایج آزمون t مستقل در مورد مقایسه بی تفاوتی دبیران نسبت به همکار براساس سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت مدیران مدارس آنان

شاخصهای آماری بی تفاوتی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
خادمیت	۸۴	۱۷	۲.۷	۲	۱۶۳	۰.۰۲۸
عاملیت	۸۱	۱۶	۲.۷			

همانطور که در جدول شماره (۴) ملاحظه می شود t محاسبه شده برابر  $t=2.7$  شده است. و فرض صفر با  $P \leq 0.05$  رد می شود یعنی اینکه تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمرات بی تفاوتی دبیران نسبت به همکار از نظر آماری معنی دار است. عبارتی دبیرانی که زیر نظر مدیر با سبک رهبری عاملیت کار می کنند نسبت به همکاران خود بی تفاوت تر از دبیرانی هستند که زیر نظر مدیر با سبک رهبری خادمیت کار می کنند. بدلیل نرمال نبودن توزیع نمرات یک بار دیگر نیز از آزمون یو من ویتنی استفاده شده که نمره  $U$  محاسبه شده برابر  $u=2549.5$  شده است. و فرض صفر نه تنها با  $P \leq 0.05$  بلکه با  $P \leq 0.01$  نیز رد می شود یعنی اینکه تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمرات بی تفاوتی دبیران نسبت به همکار از نظر آماری معنی دار است.

بحث در مورد یافته ها: یافته ها نشان میدهد که بین بی تفاوتی سازمانی دبیران و سبکهای عاملیت و خادمیت تفاوت معنی داری وجود دارد. دلایل ضمنی این یافته ها حاکی از آن است که مدیرانی که دارای انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان را دارا هستند و خدمت کردن به آنان را در هسته و مرکز امور خود قرار می دهند. و برابری انسان ها را ارج می نهند و در سازمان ها به دنبال توسعه هستند. باعث می شوند تا دبیران زیر نظر آنها به کار خود رغبت و علاقه داشته و دچار دلسردی و بی تفاوتی نباشند. در ارتباط با تحقیق حاضر یافته های میرزائی (۱۳۸۷) نشان می دهد که اثر بخشی مدیرانی که از سبک رهبری خادمیت استفاده می کنند بیشتر از مدیرانی است که از سبک رهبری عاملیت استفاده می کنند. حضرتی لیلان (۱۳۸۸) نشان می دهد که بین مدیریت خادمیت و مولفه های کیفیت زندگی کاری رابطه مثبتی وجود دارد، بنابر این، نتیجه ای که این پژوهشگران از پژوهش خود گرفتند

با نتیجه این پژوهش، همسو بوده است. در واقع مدیران خادم در موفقیت دبیران مدارس موثرند. همچنین با تحقیقی که دونالدسون و جیمز دیویس (۱۹۹۱) در مورد سبک رهبری عاملیت در مقابل خادمیت در روابط مدیران و مالکان سرمایه انجام داده است همسو می باشد. و همین طور این تحقیق با تحقیقات خدایی بالوجه (۱۳۸۷)، محمدی (۱۳۹۲)، حاجی زاده (۱۳۹۱)، همسو است.

بین بی تفاوتی دبیران نسبت به مدیر بر اساس سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت تفاوت معنی داری وجود دارد. دلایل ضمنی این یافته‌ها حاکی از آن است که مدیرانی که خدمتگزاری را انتخاب کرده اند منابع مورد نیاز را برای موفقیت کارکنان خود فراهم می کنند و از طرق مختلف به کارکنان خدمت کرده و باعث مفهوم دادن به کارهای آنها می گردند. که نتیجه آن احساس مسئولیت در کارکنان و حس پذیرش در مقابل مدیر می باشد. تحقیق حاضر با یافته های میرزایی سقین سرا (۱۳۸۷) در مورد اثربخشی سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت همسو بوده و همچنین با تحقیقات کریستین و همکاران (۱۹۹۶) در مورد اینکه رابطه مبتنی بر عاملیت بر رضایت شغلی و تلاش فرد تاثیر منفی دارد. همسو می باشد و همین طور با نتایج مطالعات لیندر (۲۰۰۹) که حالت بی تفاوتی در سازمان تاثیر نامطلوبی بر سطح انگیزه کارکنان، وفا داری سازمانی و ایجاد هویت سازمانی خواهد داشت. همسو میباشد. بین بی تفاوتی دبیران نسبت به سازمان بر اساس سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت تفاوت معنی داری وجود دارد. مدیران به عنوان ترسیم کننده اهداف و دور نمای رسالت سازمانی نقش بسیار مهمی در ترقی و کارآیی شغلی کارکنان دارند. که اگر مدیران مانعی در مسیر کارکنان برای رسیدن به اهداف آنان ایجاد کنند نوعی بی تفاوتی نسبت به عملکرد سازمان در ذهن آنها نقش می بندد. تحقیق حاضر با پژوهش های حاتمی (۱۳۹۲) که نشان داد، رابطه معنادار و معکوسی بین بی تفاوتی کارکنان و جو سازمانی وجود دارد همسو است. و همچنین با پژوهش نصر اصفهانی (۱۳۹۰) که نشان داد رابطه معنا داری بین تعهد سازمانی و رهبری خدمتگزار وجود دارد همسو می باشد. و همین طور با پژوهشهای دیویسون و نوبینگ (۲۰۰۸) راوب (۲۰۰۸) کریستن و همکاران (۱۹۹۶) لیندر (۲۰۰۹) میرزایی سقین سرا (۱۳۸۷) خدایی بالوجه (۱۳۸۷) حضرتی لیلان (۱۳۸۸)، بدیعی (۱۳۹۲)، حاجی زاده (۱۳۹۱) همسو است. بین بی تفاوتی سازمانی دبیران نسبت به همکار بر اساس سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت تفاوت معنی داری وجود دارد. بطور کلی مدیرانی که دارای بینش خدمتگزاری هستند وجود کلیه شغلها را در جایگاه خود مهم و برای ادامه کار سازمان و



رسیدن به اهداف عالی سازمان لازم و ضروری می دانند. در این صورت کارکنان با انجام کاری که مسئول آن هستند ابراز رضایت و خشنودی می کنند. که تحقیق حاضر با یافته های میرزایی سقین سرا(۱۳۸۷)، حاتمی(۱۳۹۲)، بدیعی(۱۳۹۲) و اسماعیل تبار (۱۳۸۹)، خدایی بالوجه(۱۳۸۷)حضرتی لیلان(۱۳۸۸) همسو می باشد.

بین بی تفاوتی دبیران نسبت به کار بر اساس سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت تفاوت معنی داری وجود دارد. هنگامی که کارکنان به سرنوشت سازمان بی تفاوت می شوند، به آینده سازمان نیز بی تفاوت خواهند بود و با ارباب رجوع نیز برخورد و رفتار مناسبی نخواهند داشت. این پژوهش نشان می دهد که سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت تاثیر یکسانی در بی تفاوتی دبیران مورد مطالعه دارد. که این یافته با نتایج پژوهش دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹) که نشان دادند ضعف مدیریتی باعث بی توجهی به کارکنان می شود و فضای ناسالمی در محیط کار ایجاد خواهد کرد. همسو نمی باشد. و اما بین بی تفاوتی دبیران نسبت به ارباب رجوع بر اساس سبکهای رهبری عاملیت و خادمیت تفاوت معنی داری وجود ندارد. تشویق و پاداش نقش مهمی در ایجاد انگیزه در کارکنان دارد. البته عادلانه بودن این سیستم نقش مهمی در رفتار کارکنان دارد. مدیران خدمتگزار به افراد خود اعتقاد داشته و آنها را تشویق می کنند. اینگونه مدیران ارتباط برقرار کننده، تشویق کننده و خوش اخلاق هستند. که با رفتار و اخلاق عادلانه خود باعث ایجاد انگیزه، نوآوری و خلاقیت در کارکنان خود می شوند. که تحقیق حاضر با یافته های حاجی زاده(۱۳۹۱) نصر اصفهانی(۱۳۹۱) میرزایی سقین سرا (۱۳۸۷)، خدایی بالوجه(۱۳۸۷) همسو می باشد. بطور کلی محدودیت عدم امکان اندازه گیری دقیق سبک های رهبری عاملیت و خادمیت. زیرا اجرای پرسشنامه ابتدا باید با اجازه مدیران مدارس و هماهنگی ایشان انجام می گرفت و احتمال محافظه کاری معلمان نسبت به اظهار نظر در مورد خادم بودن یا نبودن مدیران وجود داشت. با توجه به نتایج بدست آمده تحقیق حاضر اهمیت مساله بی تفاوتی سازمانی در همه سطوح، پیشنهاد می شود تحقیقاتی با حضور این متغیر به صورت منفرد و یا توأمان با سایر سبکهای مدیریتی انجام گیرد.

## منابع:

- الوانی، مهدی. (۱۳۸۰). نظریه خادمیت و عاملیت. فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه ۱۱، شماره ۵۵، ص ۶.

- اسلامی، آذر. (۱۳۸۷). بی تفاوتی سازمانی: استراتژی تئوری مفهوم سازی بنیادی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- اسماعیل تبار، فاطمه. (۱۳۸۹). رابطه رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان بیمه خدمات درمانی تهران. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره سوم، بهار ۱۳۸۹.
- بدیعی، وجیهه. (۱۳۹۲). بررسی رابطه مدیریت خادمیت با کیفیت زندگی کاری معلمان ابتدایی. پایان نامه کارشناسی ارشد.
- بهداد، علی. (۱۳۸۱). روان شناسی صنعتی و سازمانی. تهران: انتشارات جنگل.
- جوام، م. ه. (۱۳۶۹). مدیریت آموزشی. تهران: نشر ایران.
- جینگر، ک. استال ورت ج. (۱۳۸۶). مدیر خدمتگزار وشایسته. ترجمه جعفر شکر خواه. چاپ اول، مشهد: انتشارات مرنديز.
- حاتمی، رحیمه. (۱۳۹۲). بررسی رابطه میان جو سازمانی و بی تفاوتی سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد.
- حاجی زاده، سارا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه ویژگیهای سبک رهبری خدمتگزار مدیران مدارس متوسطه با توانمندسازی دبیران. پایان نامه دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران.
- حضرتی لیلان، اکرم. (۱۳۸۸). بررسی رابطه مدیریت خادمیت با کیفیت زندگی کاری دبیران مدارس متوسطه شهر تبریز. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، ایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه تهران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت. شماره ۲. ص ۵-۲۷.
- حکیمی، حسن. (۱۳۹۲). گونه شناسی تجانس نقش عاملیت/خادمیت مدیران عامل و اعضاء هیات مدیره و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در شرکتهای صنایع غذایی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.
- خدائی با لوجه، جعفر. (۱۳۸۷). مقایسه اثربخشی سبکهای رهبری خادمیت و عاملیت در مدارس راهنمایی منطقه هریس. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.

- خدیوی، اسداله. (۱۳۸۶). درآمدی بر رفتار سازمانی در سازمانهای هزاره سوم. تبریز: انتشارات شایسته.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۷). چالش های مدیریت دولتی در ایران. تهران: انتشارات سمت.
- دانایی فرد، حسن، حسن زاد، علیرضا. سالاریه، نورا. (۱۳۸۹). طراحی سنجه اندازه گیری بی تفاوتی.
- رابینز، استیفن، بی. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار سازمانی). ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- رابینز، استیفن، پی. (۱۳۸۴). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها). (سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، مترجمان) تهران: نشر صفار.
- ضائیان، علی. (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- طریقت، علی. (۱۳۸۱). نقش مدیریت مشارکتی در پیشرفت تحصیلی و اخلاقیتدانش آموزان ناحیه ۴ تبریز. پایان نامه کارشناسی ارشد.
- علاقه بند، علی. (۱۳۸۴). مدیریت عمومی. تهران: نشر روان.
- علاقه بند، علی. (۱۳۷۱). تحقیقی در باره ویژگیهای رفتاری مدیر اثر بخش از دیدگاه معلمان و والدین دانش آموزان مدارس ابتدایی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش.
- گیزلا، گ. (۱۳۷۸). انگیزش و مدیریت تحول. ترجمه محمد علی گودرزی. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- محمدی، فرشته. (۱۳۹۲). بررسی رابطه معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار در دانشکده های دانشگاه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- مشبکی، اصغر. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات ترمه.
- میر حسینی زواره، سید مهدی. (۱۳۷۴). بی تفاوتی سازمانی. تعاون، شماره ۵۳
- میرزایی سقین سرا، جواد. (۱۳۸۷). مقایسه اثربخشی سبکهای رهبری خادمیت و عاملیت در مدارس متوسطه ناحیه ۴ تبریز از دیدگاه دبیران. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.

- نصر اصفهانی، مهدی. (۱۳۹۰). رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مولفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان. فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت. شماره ۱۱.

- هیکل آبادی، زهرا. (۱۳۸۸). بررسی وضعیت هوش هیجانی و خادمیت مدیران مدارس متوسطه شهرستان تبریز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تبریز

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage: Journal of Management, 17, 99-120.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. The Academy of Management Review, 22, No. 1, pp, 47-20.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). "Stewardship or Agency" Australian Journal of Management, 1991, P. 16.
- Graham, J. W. (1991). "Servant leadership in organizations: inspirational and moral", Leadership quarterly, 2, 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey in to nature of legitimate power and greatness. Paulist press, Mahwah, NT. (books.google.com).
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: composition from Adolescence to Maturity: A Multi-theoretic view. Academy of Management Review, 28: 416-431
- Horsman, J. H. (2001). " Perspectives of servant leadership and spirit in organization", A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy. Gonzaga university.
- Keefe, Linda. (2003). How to Overcome organizational Indifference, Women in Business, 55, pg, 22.
- Laub, J. A. (1999). "Assessing the servant organization: development of servant Organizational leadership Assessment (SOLA) instrument" A dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of philosophy.
- Leander, P. N. (2009). Losing the will: Automatic Reactions to the Indifference Perceived in Others. Unpublished master's thesis, Duke University.