

## ارائه مدل جهت طراحی الگوی رهبری خدمتگزار

### در سازمان صدا و سیما

علی احمدلو<sup>۱</sup>، امینه احمدی<sup>۲</sup> و قدسی احقر<sup>۳</sup>

#### چکیده

این پژوهش باهدف شناسایی ارائه مدل جهت طراحی الگوی رهبری خدمتگزار در سازمان صداوسیما انجام شده و روش اصلی پژوهش حاضر، روش پیمایش است که گردآوری داده‌ها به کمک پرسشنامه و تحلیل آن به کمک نرم‌افزار lisrel و آماره‌های مختلف صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سطوح مختلف سازمان صداوسیما است که ۲۹۶ نفر از میان آنان و از روش نمونه‌گیری تصادفی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های گردآوری شده از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل مختلفی تعیین شده و سپس به اتکای تحلیل عاملی تأییدی نهایی شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که رهبری خدمتگزار در ۸ مؤلفه که مؤلفه‌های نظیر خدمت‌رسانی؛ تواضع و فروتنی؛ قابلیت اعتماد؛ نوع‌دوستی؛ تعامل؛ تعادل کار و زندگی؛ آینده‌نگری و اخلاق‌گرایی جزو مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار مدیران هست. مدل رهبری خدمتگزار مدیران توسط ۵۹ گویه اندازه‌گیری شده است. ابتداءً آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیر رهبری خدمتگزار مدیران انجام شده و برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان داد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معناداری هستند و بارهای عاملی آن در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰٫۵). بررسی نتایج شاخص‌های برازش حاکی از برازش مناسب مدل هست.

کلمات کلیدی: رهبری خدمتگزار، فروتنی، اعتماد، مهربانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، مجتمع دانشگاهی علوم انسانی ولیعصر (عج)، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، مجتمع دانشگاهی علوم انسانی ولیعصر (عج)، دانشکده روانشناسی و

علوم تربیتی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران

## مقدمه

اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش‌ها در دهه‌های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است (وانگ و ژن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). تاریخ و آثار هنری و ادبی بی‌شمار هر ملت حکایت از وقایعی دارند که در آن‌ها افراد متعددی نقش‌های تعیین‌کننده‌ای در سرنوشت آن کشور داشته‌اند. شاید بتوان ادعا کرد که رهبری، بیش از هر موضوع دیگری در تاریخ تجربیات انسان متمدن، باعث بحث و گفت‌وگو میان مردم بوده است.

شوارتز<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) معتقد است سبک‌های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیست. بدیهی است که رهبران سازمانی نمی‌توانند با سبک‌های قدیمی وظایف خود را انجام دهند (عادل، ۱۳۹۵). در محیط رقابتی کسب‌وکار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها در جهت بقا و توسعه و پیشرفت فراگیر آن‌ها است. در این راستا رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، موضوع بسیار مهمی در رفتار سازمانی است. امروزه افراد انتظار دارند در سازمانی کار کنند که نیازهایشان برطرف شود، به‌خوبی درک شوند و موردتوجه و احترام قرار گیرند و دوست دارند احساس صداقت، درستکاری، قابلیت اعتماد، توانمند شدن و توسعه یافتن و اینکه بخشی از سازمان هستند، داشته باشند و فردی که چنین محیطی را ایجاد می‌کند مسلماً رهبر است (منتخب و همکاران، ۱۳۹۳).

رهبری خدمتگذار برابری انسان‌ها را ارج نهاده و به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان است. وظیفه رهبر خدمتگذار آن است که هوش و منش کارکنان را بهبودانند و به آنان این امکان را بدهد تا قابلیت‌های خویش را در حد کمال به ظهور رسانند (نصر اصفهانی، نصر اصفهانی، ۱۳۸۹).

لیدن و هندرسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، معتقدند رهبران خدمتگذار هفت نوع رفتار را به شرح زیر نمایش می‌دهند: (الف) رفتار اخلاقی، (ب) رفتار عاطفی، (ج) مشخص کردن پیروان، (د) کمک به رشد و موفقیت زیردستان، (ح) اختیار و قدرت دادن به کارمندان، (خ) ایجاد ارزش برای گروه و (د) ارائه مهارت‌های مفهومی که فراتر از دیگر رویکردهای رهبری است (آیو بیکر و رابرت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

<sup>۱</sup> Kwong & Zhen

<sup>۲</sup> Schwartz

<sup>۳</sup> Henderson & Leiden

<sup>۴</sup> Abu bakar & Robert

اصطلاح «رهبر خدمتگزار» به مدلی از خدمت رهبری که با فروتنی همراه است اشاره دارد. رهبری خدمتگزار مبتنی بر اصول اخلاقی است. استانداردهای اخلاقی درونی رهبران را راهنمایی می‌کند که آن‌ها نقش اخلاق را برای پیروان خود روشن کنند. رهبری خدمتگزار به تدریج عملکرد سازمان را از طریق توسعه سطح بالایی از اعتماد بین خود و پیروانش افزایش می‌دهد. رهبری خدمتگزار رویکرد رهبری است که میل عمیقاً ریشه‌دار برای خدمت کردن به زیردستان دارد، افزایش سازمان‌ها رهبرانی می‌خواهند که به سمت خدمت به مردم تحریک شوند و متقابلاً سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی مطمئن برای شناختن و پیش‌بینی کردن رهبران خدمتگزار هستند که فضای موقعیت مدیریت آن‌ها دارای ویژگی‌ها یک رهبر خدمتگزار باشد (باربیوتو و گوتفردسون<sup>۱</sup> ۲۰۱۴).

بر طبق نظر نایر ۱۹۹۴ هرچند که از دیرباز اندیشه رهبری در ذهن ما تسلط یافته است اما هنوز به استاندارد بالایی از رهبری دست نیافته‌ایم. ما باید خدمت‌رسانی را در مرکز و هسته رهبری قرار دهیم قدرت همواره با رهبری در ارتباط بوده است اما باید دقت داشت که قدرت صرفاً یک استفاده مشروع و درست دارد یعنی خدمت‌رسانی. رهبری خدمتگزار برابری انسان‌ها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان می‌گردد (یوسفی سعیدآبادی، ۱۳۸۹).

از سویی با توجه به نظریات صاحب‌نظران و پژوهش‌های انجام‌شده و با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی و خصوصی سعی دارند با ایجاد شرایط فیزیکی و روانی مناسب برای کارمندان خود، آن‌ها را در انجام بهتر و دقیق‌تر وظایف خودیاری دهند تا اهداف اصلی آن‌ها و ازجمله مهم‌ترین آن‌ها، افزایش بهره‌وری آسیب نبیند بایستی به سبک رهبری و همچنین وضعیت روان‌شناختی کارکنان توجه نمایند. در این میان رسانه ملی به‌عنوان یک دانشگاه عمومی نشر فرهنگ اسلامی، ایجاد محیط مساعد برای تزکیه و تعلیم انسان و رشد فضایل اخلاقی و شتاب بخشیدن به حرکت تکاملی انقلاب اسلامی در سراسر جهان هست. این اهداف در چارچوب برنامه‌های ارشادی، آموزشی، خبری و تفریحی تأمین می‌گردد. با توجه به اهمیت و نقش تأثیرگذار این رسانه بر ذهن و روان آحاد جامعه و برای تحقق اهداف ذکرشده و با توجه به اهمیت نقش رهبری خدمتگزار به‌عنوان سبک رهبری موفق در سازمان‌های توسعه‌یافته امروز، پژوهش حاضر درصدد است که علاوه بر پرداختن به عوامل تشکیل‌دهنده رهبری خدمتگزار، مدلی جهت طراحی الگوی رهبری خدمتگزار در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران ارائه دهد.

---

<sup>۱</sup> Barbuto&Gottfredson

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، موضوع بسیار مهمی در رفتار سازمانی است. رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به هدف‌های موردنظر (رایبیز، ۱۳۸۶) پژوهشگران رفتار سازمانی ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان‌ها باشند؛ از این رو اگر قرن ۲۱، قرن رهبری سازمان در نظر گرفته شود، رهبری خدمتگزار یکی از سبک‌های رهبری است که در مهروموم‌های اخیر مورد توجه صاحب‌نظران حوزه مدیریت قرار گرفته است (اسماعیل لو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). بر اساس نظر گرین لیف، رهبر، نخست باید به دنبال برآورده کردن نیازهای پیروان خود باشد؛ بر این اساس انگیزه اساسی رهبر در درجه اول باید تمایل و انگیزه به خدمت باشد (لایدن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

ریشه رهبری خدمتگزار<sup>۳</sup> را می‌توان در ۲۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح یافت. منبع این نوع رهبری خودپرستی نیست بلکه نوعی توجه فداکارانه برای دیگران است. رهبری خدمتگزار شکل خاصی از رهبری اخلاقی است و باید رشد نهادهای دموکراتیک وجود داشته باشد و همچنین اصول دموکراتیک محترم شمرده شوند (والری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) تئوری رهبری خدمتگزار نخستین بار توسط رابرت گرین لیف با تألیف مقاله «خدمتگزار در نقش رهبر» معرفی شد. او به رهبری به‌عنوان یک مسئولیت وظیفه در خدمت‌رسانی می‌نگریست (وانگ و ژن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

رابرت گرین لیف ایده اولیه رهبری خدمتگزار را بر اساس مطالعه یک داستان کوتاه از هرمان هسه با نام سفر به شرق اقتباس کرد، قهرمان داستان هسه مردی بود که در نقش خدمتکار گروه را منسجم می‌کرد و رفتش موجب ازهم‌پاشیدگی گروه می‌شود. گرین لیف با الهام از این داستان در سال ۱۹۷۷ کتاب خدمتگزار در نقش رهبر را منتشر می‌کند و اولین نوشته در این مفهوم است و در سال ۱۹۸۵ مؤسسه‌ای با نام «مرکز رهبری خدمتگزار گرین لیف» را بنیان‌گذاری کرد و در سال ۱۹۹۰ درگذشت. هورسمان معتقد است، نظریه رهبری خدمتگزار بر اساس نظریه خادمیت بنیان‌نهاد شده است. درحالی‌که نظریه‌های سنتی رهبری بر مبنای نظریه عاملیت شکل یافته‌اند (هورسمان، ۲۰۰۱ به نقل

<sup>۱</sup> Esmaillo

<sup>۲</sup> liden al et

<sup>۳</sup> Servant leadership

<sup>۴</sup> Valeri

<sup>۵</sup> Kwong & Zhen

از قلی پور، ۱۳۸۸) مدل رهبری خدمتگزار ابزار مؤثری برای آزاد کردن افراد از محیط‌های سنتی و اعمال کنترل توسط رهبران می‌باشد (پارولینی، پترسون و وینستون، ۲۰۰۹؛ اندرسن، ۲۰۰۹).  
واشنگتن و همکاران او رهبر خدمتگزار از نظر گرین لیف را کسی می‌دانند که فرآیند بصیرت یابی و آینده‌نگری پیروان را بر رشد و توسعه و توانمندسازی آنان بنیان می‌نهد (واشنگتن و همکاران، ۲۰۰۶) آنان با احترام گذاشتن به پیروان و ایجاد فضای اعتماد متقابل، آنان را در ظرفیت‌های بالقوه‌شان به شکوفایی می‌رسانند. رهبری خدمتگزار زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران در روابط خود با پیروان موقعیت خدمتگزاری را بپذیرند، خودخواهی و نفع شخصی در انگیزش رهبری خدمتگزار جایی ندارد بلکه تمرکز بر نیازهای دیگران انگیزه خدمت است (حسن پور، ۱۳۸۳) گرین لیف معتقد است که وجود نیازهای اجتماعی به انجام کار معنی می‌دهد چون یک محصول یا خدمت به مشتری ارائه می‌گردد (لوئیس و نوبل، ۲۰۱۱) آدامسون رهبری خدمتگزار را متمرکز بر مردم معرفی می‌کند (آدامسون، ۲۰۰۹) جیم لاثوب اعتقاد دارد که نظریه رهبری خدمتگزار در حال تبدیل شدن به یک نظریه مسلط در مفاهیم مرتبط با رهبری است (لاثوب، ۲۰۰۳). بالاخره لوئیس و نوبل در کتاب رهبری خدمتگزار نکته قابل تأمل در متفاوت بودن ویژگی‌ها رهبری خدمتگزار از دیگرگونه‌های رهبری را در ماهیت آن می‌دانند به‌عنوان مثال: در ویژگی گوش دادن، رهبران به‌طور سنتی ارتباطات را لازمه تصمیم‌گیری دانسته و مهم می‌شمارند اما این مهارت از این نظر برای رهبری نسبت به نیاز و خواست دیگران متعهد شوند، رهبری خدمتگزار شناخت عمیق از گروه را پیگیری می‌کند و به واضح شدن آن‌ها کمک می‌کند (لوئیس و نوبل، ۲۰۱۱). با مرور مطالعات در رهبری خدمتگزار فراتر از مرزهای نظری رفته و بر روی مشخص ساختن درون‌مایه‌ها یا ابعاد و ویژگی‌هایی که می‌تواند به عملیاتی ساختن این مفهوم کمک کند متمرکز شد. گراهام (۱۹۹۶) بوچن (۱۹۹۸) اسپیرز (۱۹۹۶) فارلینگ و همکاران (۱۹۹۹) لاثوب (۱۹۹۹) ونگ و پیچ (۲۰۰۳) باربوتو و ویلر (۲۰۰۰) راسل (۲۰۰۱) پترسون (۲۰۰۳) از جمله نظریه‌پردازان و محققانی هستند که به توسعه تئوری رهبری خدمتگزار در نتیجه مطالعات و پژوهش‌های میدانی به‌صورت عملیاتی پرداختند.

جدول ۱- ویژگی‌ها رهبری خدمتگزار را از دیدگاه نظریه‌پردازان و محققان مذکور نشان می‌دهد.

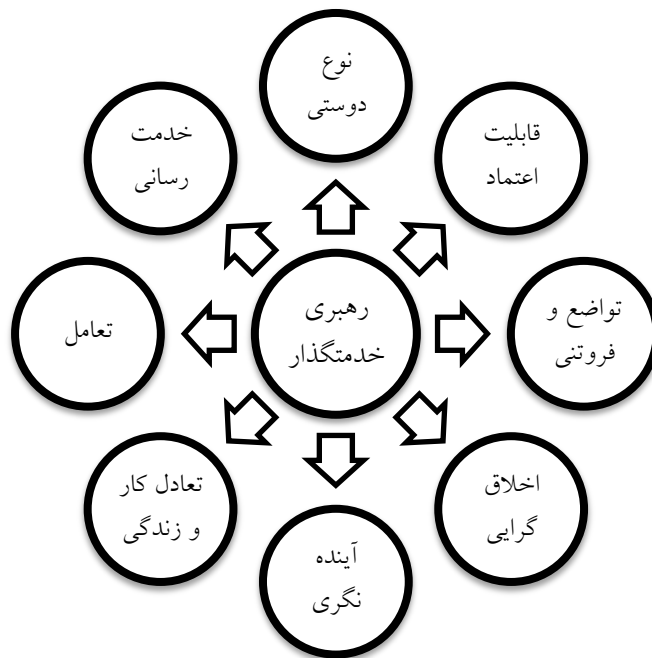
جدول شماره ۱- ویژگی‌ها رهبری خدمتگزار

صاحب‌نظر	سال	ویژگی‌ها رهبری خدمتگزار
گرین لیف	۱۹۷۷	خدمتگزار بودن، گوش دادن، ابراز همدردی کردن، تصمیم‌گیری بر مبنای شهود، پذیرش ابهام، توانایی پیش‌بینی، ذهن بازداشتن، علاقه به رشد افراد
گراهام	۱۹۹۱	احساسی، معنوی
اسپیرز	۱۹۹۶، ۱۹۹۸، ۲۰۰۴	گوش دادن، همدردی، مرهم‌گذاری و شفابخشی، متقاعدسازی، آگاهی، آینده‌نگری و دوراندیشی، مفهوم‌سازی، مباشرت، تعهد به رشد دیگران، ساختن جامعه
بوچن	۱۹۹۸	خودشناسی، ظرفیت عمل متقابل، ایجادکننده روابط، تمایل به آینده
فارلینک، استون و ویستون	۱۹۹۹	چشم‌انداز، نفوذ، اعتبار، اعتماد، خدمت
لائوب	۲۰۰۳	بها دادن به مردم، رشد دادن مردم، ساختن جامعه، نشان دادن صداقت، در اختیار گذاشتن رهبری، ایجاد مشارکت در رهبری
باربوتو و ویلر	۲۰۰۶	گوش دادن، همدردی، مرهم‌گذاری و شفابخشی، متقاعدسازی، آگاهی، آینده‌نگری و دوراندیشی، مفهوم‌سازی، مباشرت، تعهد به رشد دیگران، ساختن جامعه و فراخوانی
راسل و استون	۲۰۰۲	چشم‌انداز، انصاف، تمامیت، اعتماد، خدمت، الگوسازی، پیش‌قدمی، قدردانی از دیگران، توانمندسازی
وونگ و پیچ	۲۰۰۳	محبت اخلاقی، تواضع، نوع‌دوستی، چشم‌انداز، اعتماد، امید، توانمندسازی، خدمت کردن به پیروان
پترسون و وینستون	۲۰۰۳	محبت، توانمندسازی، چشم‌انداز، تواضع، اعتماد

چارچوب مفهومی پژوهش

از آنجاکه پژوهش حاضر نوعی پژوهش اکتشافی است، بنابراین مبتنی بر چارچوب نظری مشخص مرتبط با یک صاحب‌نظر خاص نیست؛ با این حال از آنجاکه هدف آرمانی از شناسایی الگوی رهبری خدمتگزار، کمک به بهبود عملکرد مدیران در سازمان صداوسیما بوده است، بنابراین مدل‌های مرتبط با رهبری خدمتگزار چارچوب مبنایی این پژوهش را شکل می‌دهد. بدین ترتیب همان‌طور که در بخش پیشین مشاهده شد، با مرور مدل‌های مختلف مرتبط با تئوری رهبری کوشش شده تا ابعاد و پارامترهای مرتبط با رهبری خدمتگزار در مدل‌های مذکور استخراج شود و سپس از طریق چند فوکوس‌گروپ و بهره‌گیری از نظرات خبرگان سازمانی، مدل زیر به‌عنوان مدل اولیه استخراج شده

است. بدین ترتیب مدل مذکور، چارچوب مفهومی پژوهش حاضر پیرامون طراحی الگوی رهبری خدمتگزار را شکل می‌دهد.



نمودار شماره ۱- مدل اولیه رهبری خدمتگزار مستخرج از پیشینه تحقیق

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات ترکیبی اکتشافی می‌باشد. شیوه غالب انجام پژوهش در اینجا، روش پیمایش بوده است و به همین دلیل گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفته است؛ بااین حال در بخش‌های ابتدایی کار از مطالعات کتابخانه‌ای و فوکوس گروپ برای رسیدن به چارچوب مشخص مفهومی استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان سازمان صداوسیما تشکیل داده‌اند که جمعیت آن‌ها برابر ۸۶۸ نفر می‌باشد. در بخش کیفی، نمونه‌گیری هدفمند از خبرگان و متخصصان آشنا به موضوع تحقیق طی چند فوکوس گروپ انجام شده است؛ اما نمونه‌گیری در بخش کمی،

به صورت تصادفی ساده و احتمالی بوده است؛ حجم نمونه در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران در سطح خطای ۰,۰۵ و واریانس ۰,۲۵، حدود ۲۹۶ نفر تعیین شد.

به اتکای پژوهش کیفی مدل‌های مختلف رهبری خدمتگزار مطالعه شده و پارامترهای مختلف استخراج شده و در نهایت از طریق گفتگو با نخبگان و فوکوس گروپ مدل ابتدایی رهبری خدمتگزار استخراج شده است. سپس در ادامه پارامترهای مذکور به صورت گویه تعریف شده و در قالب پرسشنامه محقق ساخته در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت با ۵۹ گویه تنظیم گردید و در اختیار پاسخگویان خاصی که بر اساس تصادف انتخاب شده بودند، قرار گرفت.

روش تحلیل داده‌ها متکی بر نرم‌افزار lisrel و بر پایه روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بوده است؛ بدین ترتیب که ابتدا نتایج گویه‌ها به عوامل مختلف تقلیل یافته و با نام‌گذاری عوامل جدید، به نوعی بازآرایی ابعاد و مؤلفه‌ها منتهی شده است؛ سپس در ادامه مؤلفه‌های جدید تحت تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفته و با حذف مواردی که پایایی مقبولی نداشته‌اند، مدل نهایی تدوین شده است.

## روایی و پایایی ابزار

برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید و متخصصان سازمانی ناجا که در این حوزه خبره و مطلع بودند، استفاده شد. همچنین به طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. در ادامه می‌توان سؤال‌های مصاحبه را در جداولی مجزا مشاهده کرد.

## جدول شماره ۲- سؤال‌های مصاحبه

ردیف	سؤال
۱	از دیدگاه شما شاخص‌های رهبری خدمتگزار در رسانه ملی کدامند؟
۲	به نظر شما تسهیل‌کننده‌های پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در رسانه ملی به منظور ارتقای عملکرد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان شامل چه مواردی است؟
۳	به نظر شما موانع پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در رسانه ملی به منظور ارتقای عملکرد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان شامل چه مواردی است؟
۴	به نظر شما با چه سازوکارهای اجرایی می‌توان رهبری خدمتگزار در رسانه ملی به منظور ارتقای عملکرد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان پیاده‌سازی کرد؟



یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز) مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد؛ و در نهایت پرسشنامه تحقیق ارائه شد.

پرسشنامه محقق ساخته رهبری خدمتگزار شامل ۵۹ گویه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی) تدوین شده است. این پرسشنامه شامل خدمت‌رسانی (۶ گویه) تواضع و فروتنی (۹ گویه) قابلیت اعتماد (۱۱ گویه) نوع دوستی (۶ گویه) تعامل (۷ گویه) تعادل کار و زندگی (۷ گویه) آینده‌نگری (۶ گویه) و اخلاق‌گرایی (۷ گویه) است که در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان این حوزه مورد تأیید قرار گرفت، علاوه بر آن برای سنجش روایی سازه به سبب امکان مستقل نبودن عوامل از یکدیگر، شیوه چرخش واریماکس - یکی از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. با انجام تحلیل عاملی اکتشافی، ساختار بنیادین متغیرها و عامل‌های مربوط به آن‌ها و روایی پرسشنامه پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای بررسی روایی سازه، از دو معیار روایی همگرا و واگرا استفاده شد که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد *lisrel* است. در قسمت روایی همگرا، معیار میانگین واریانس استخراج‌شده به کار برده شد. نتایج به دست آمده از بارهای عاملی گویه‌های هر عامل و شاخص *t* مربوط به آن نشان داد، کلیه گویه‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰,۴ بودند. همچنین کلیه متغیرها دارای میانگین واریانس استخراج‌شده، بالای ۰,۵ بودند، لذا روایی همگرا این متغیرها تأیید شد. علاوه بر این، به مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه با مقادیر ضریب همبستگی بین سازه‌ها برای بررسی روایی واگرا پرداخته شد. مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج‌شده در سطر و ستونی که قرار داشتند، بیشترین مقدار را نشان می‌داد که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش بود. همچنین در این تحقیق به منظور تعیین پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از روش آلفای کرون باخ توسط نرم‌افزار *Spss* و پایایی ترکیبی و اشتراکی که توسط نرم‌افزار *lisrel* محاسبه می‌شود، استفاده شد. مقادیر این ضرایب برای همه متغیرها بالای ۰/۷ بود که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه بود.

جدول شماره ۳- مقادیر میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی و اشتراکی

سازه‌ها	میانگین	آلفای کرون باخ	پایایی ترکیبی	AVE	AVE جذر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
خدمت‌رسانی	۳,۵۶۹	۰,۸۳۰	۰,۸۸۶	۰,۶۷۸	۰,۷۷۵	۱,۰۰۰							
تواضع و فروتنی	۳,۴۹۴	۰,۷۹۷	۰,۸۸۰	۰,۶۶۱	۰,۷۳۱	۰,۵۷۶	۱,۰۰۰						
قابلیت اعتماد	۳,۵۳۳	۰,۸۷۹	۰,۹۱۲	۰,۸۱۲	۰,۷۷۳	۰,۶۳۲	۰,۷۴۱	۱,۰۰۰					
نوع دوستی	۳,۴۶۱	۰,۷۶۸	۰,۸۸۹	۰,۷۱۰	۰,۷۴۱	۰,۷۵۲	۰,۵۴۹	۰,۶۲۴	۱,۰۰۰				
تعامل	۳,۴۸۸	۰,۸۳۴	۰,۸۸۹	۰,۶۷۲	۰,۷۵۳	۰,۵۰۴	۰,۵۶۶	۰,۵۸۶	۰,۵۱۷	۱,۰۰۰			
تعادل کار و زندگی	۳,۷۹۶	۰,۷۱۹	۰,۸۲۲	۰,۵۴۱	۰,۷۹۷	۰,۶۸۳	۰,۶۹۹	۰,۷۴۱	۰,۷۴۷	۰,۶۱۷	۱,۰۰۰		
آینده‌نگری	۳,۹۳۱	۰,۷۹۳	۰,۸۵۸	۰,۶۹۹	۰,۸۱۸	۰,۷۰۳	۰,۶۶۴	۰,۷۵۲	۰,۵۳۹	۰,۵۷۲	۰,۵۰۶	۱,۰۰۰	
اخلاق‌گرایی	۴,۸۷۳	۰,۷۴۹	۰,۹۳۷	۰,۶۲۶	۰,۷۹۲	۰,۵۹۵	۰,۶۷۷	۰,۶۵۴	۰,۷۰۸	۰,۷۳۹	۰,۶۳۰	۰,۷۳۸۹	۱,۰۰۰

### تحلیل داده‌ها:

داده‌های حاصل از پرسشنامه جهت تدوین مدل نهایی با دو روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مورد تحلیل قرار می‌گیرند. در تحلیل عاملی اکتشافی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود که شاخص KMO به منظور کفایت نمونه‌گیری از طریق ارزیابی کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها بررسی می‌شود. بر اساس نتایج به دست آمده، شاخص KMO مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت داده‌های مربوط به عوامل مؤثر

شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. در جدول زیر، نتایج حاصل از شاخص KMO و آزمون بارتلت روی شاخص‌های موجود و شناسایی شده برای متغیرهای مدل پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

**جدول شماره ۴- نتایج آزمون KMO و بارتلت**

عوامل	آزمون	نتایج
شناسایی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار مدیران	ضریب کفایت نمونه‌گیری KMO	
	کای اسکوئر	۰,۹۷۱
	درجه آزادی	۱۹۵۹۵,۹۶۲
	سطح معناداری	۱۷۱۱
	آزمون کرویت بارتلت	۰,۰۰۰

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، شاخص KMO بزرگ‌تر از ۰,۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان‌دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد.

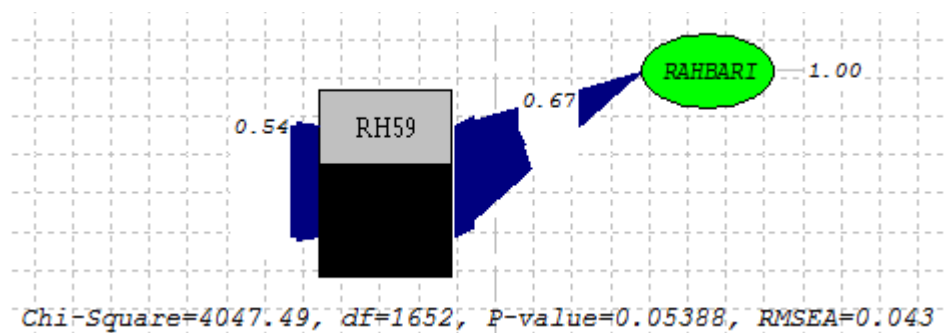
پس از اطمینان از توانایی انجام تحلیل اکتشافی فرایند تحلیل آغاز می‌گردد. تحلیل عاملی اکتشافی با شیوه تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس انجام می‌گردد. بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی، ۵۹ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. برای این منظور با استفاده از چرخش واریماکس عواملی که بار عاملی آن‌ها بالاتر از ۰,۵ بودند بر اساس ادبیات تحقیق و نظر اساتید در یک دسته قرار گرفتند و متغیرهایی که مقادیر اشتراک استخراجی آن‌ها کوچک‌تر از ۰,۵ هستند، حذف شدند. البته این کار به‌صورت مرحله‌ای انجام می‌شود و از متغیرهایی با مقادیر اشتراک استخراجی پایین‌تر آغاز می‌شود. درنهایت بر اساس نتایج بخش کیفی و تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار در جدول زیر آمده است:

جدول شماره ۵: مؤلفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

تعداد شاخص	نام مؤلفه	سازه
۶	خدمت‌رسانی	رهبری خدمتگزار مدیران
۹	تواضع و فروتنی	
۱۱	قابلیت اعتماد	
۶	نوع دوستی	
۷	تعامل	
۷	تعادل کار و زندگی	
۶	آینده‌نگری	
۷	اخلاق‌گرایی	

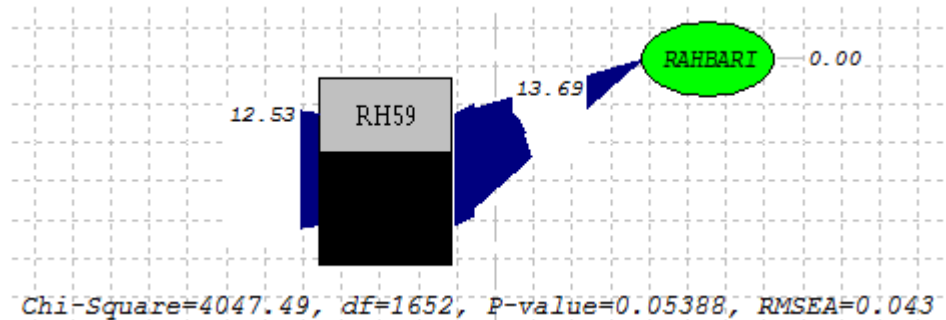
### مدل رهبری خدمتگزار

در پی شناسایی مدل رهبری خدمتگزار در سازمان صداوسیما، به بررسی تأثیر متغیرهای آشکار و پنهان شناسایی شده بر یکدیگر پرداخته می‌شود، یعنی آزمون مدل مفهومی پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی که با نرم‌افزار LISREL مورد بررسی قرار می‌گیرد. به منظور تأیید معنادار بودن رابطه بین متغیرها مطابق با نمودار بار عاملی بالاتر از ۰/۴ برخوردارند که نشان‌دهنده مناسب بودن معیار است. حال باید معناداری ضرایب تخمین زده شده مورد بررسی قرار گیرد که در نمودار شماره ۳ قابل‌نمایش است.



شکل ۲: مدل رهبری خدمتگزار مدیران در حالت ضرایب استاندارد

ارائه مدل جهت طراحی الگوی رهبری خدمتگزار در سازمان صدا و سیما □ ۷۵



شکل ۳: مدل رهبری خدمتگزار مدیران در حالت تخمین ضرایب استاندارد

بر اساس نمودار فوق، رابطه بین سازه رهبری خدمتگزار با مؤلفه‌ها در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شد؛ زیرا آماره t برای این مسیر بیشتر از ۲,۵۸ به دست آمد. در جدول زیر، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش آورده شده است. همان‌گونه که در جدول دیده می‌شود، تقریباً تمامی شاخص‌ها کفایت آماری دارند؛ بنابراین، با اطمینان بسیار بالایی می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برازش کامل دست‌یافته است.

جدول شماره ۶- گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ارائه‌شده

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	Chi-square/df	۴۰۴۷,۴۹	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰,۹۷	بزرگ‌تر از ۰,۹
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده	AGFI	۰,۹۲	بزرگ‌تر از ۰,۹
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۷	بزرگ‌تر از ۰,۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰,۰۴۳	کمتر از ۰,۱

همان‌گونه که مشاهده می‌شود شاخص‌های برازش الگو در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق طراحی الگوی رهبری خدمتگزار در سازمان صداوسیما است. تلاش پژوهش حاضر برای تدوین الگویی برای الگوی رهبری خدمتگزار در سازمان صداوسیما، از چند منظر واجد اهمیت بسیار است؛ از یک سو به شناخت بهتر مخاطبان فارسی‌زبان و سازمان‌های ایرانی نسبت به تغییرات پارادایمی و تشریح الگوی نظری رهبری کمک می‌کند؛ از سوی دیگر به تشریح تئوری‌های نوین رهبری در سازمان موردبررسی پرداخته و مؤلفه‌های مهم رهبری خدمتگزار را شناسایی می‌کند؛ و در نهایت مدل نهایی مبتنی بر پارادایم جدید رهبری را برای یک سازمان ایرانی (با تمرکز بر سازمان صداوسیما) ارائه می‌دهد که بررسی این مدل می‌تواند در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، در راستای حرکت به سوی مدل‌های علمی روز در این حوزه، امری راهگشا باشد.

یافته‌های به‌دست‌آمده نشان داد که مؤلفه‌های نظیر خدمت‌رسانی؛ تواضع و فروتنی؛ قابلیت اعتماد؛ نوع‌دوستی؛ تعامل؛ تعادل کار و زندگی؛ آینده‌نگری و اخلاق‌گرایی جزو مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌باشد. در خصوص مؤلفه خدمت‌رسانی باید اذعان نمود که تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار که به‌وسیله رابرت گرین لیف در مقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" وارد ادبیات رهبری شد و به‌زعم اندرسون (۲۰۰۸) او به رهبری به‌عنوان یک مسئولیت و وظیفه در خدمت‌رسانی می‌نگریست. به‌عبارتی دیگر خدمت‌رسانی در مرکز و هسته رهبری قرار داد و از آنجاکه قدرت همواره با رهبری در ارتباط بوده است، اما باید دقت داشت که قدرت صرفاً یک استفاده مشروع و درست دارد یعنی خدمت‌رسانی؛ لذا نقش این مؤلفه در موضوع رهبری خدمتگزار بسیار پررنگ می‌باشد. در تأیید این مؤلفه قلی پور و همکاران (۱۳۸۸) تأکید نموده‌اند که رهبری خدمت‌گزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار شده است و رهبران خدمتگزار ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهد. در واقع علاقه به فلسفه و عمل رهبری خدمتگزار اکنون بسیار زیاد است، اگرچه مخالفینی هم برای آن به لحاظ فقدان شواهد تحقیق تجربی وجود دارد؛ اما از آنجایی که هدف عمده این تئوری، تمایل به خدمت‌گزاری و خدمت‌رسانی است، یک مفهوم پرتطرفدار بوده و در کنار سایر نظریه‌های رهبری جایگاه ممتاز و برجسته‌ای دارد. تواضع و فروتنی نیز دیگر مؤلفه مورد تأیید قرار گرفته در رهبری خدمتگزار می‌باشد، بدون شک برای رهبری خدمتگزار تواضع و فروتنی در کار و انجام وظایف محوله در مقابل کارکنان سطوح مختلف جزو اصول غیرقابل‌انکار می‌باشد، در واقع اگر رهبری خواستار خدمت‌گزاری در سازمان است این سبک‌سازشی با تکبر و غرور ندارد و باید در این سبک رهبری تواضع و فروتنی پایگاه ثابتی در تمامی فعالیت‌های مدیران داشته باشد، در تأیید این مؤلفه یافته پیترسون (۲۰۰۳) نیز به اثبات رسیده است. در ادامه قابلیت اعتماد در رهبری خدمتگزار

مورد تأیید قرار گرفته است، از آنجاکه امروزه افراد انتظار دارند در سازمانی کار کنند که نیازهایشان برطرف شود، به خوبی درک شوند و مورد توجه و احترام قرار گیرند و دوست دارند احساس اعتماد داشته باشند و فردی که چنین محیطی را ایجاد می‌کند مسلماً رهبری خدمتگزار است. این مؤلفه همچنین در مدل رهبری خدمتگزار پترسون (۲۰۰۳) نیز به عنوان یکی از زیربناهای رهبری خدمتگزار مورد تأیید قرار گرفته است. بدون شک رهبری خدمتگزار با رعایت اصول و ارزش‌های اخلاقی در سازمان منجر می‌شود فضای آرام همراه با اطمینان و اعتماد متقابل در کلیه سطوح سازمانی ایجاد گردد. در تأیید نقش این مؤلفه در رهبری خدمتگزار یافته‌های پژوهش‌های محققانی همچون پترسون (۲۰۰۳)؛ و گراهام (۱۹۹۹) وجود دارد. دوستی نیز دیگر مؤلفه تأیید شده در رهبری خدمتگزار می‌باشد، رهبر خدمتگزار با محبت و عشقی که در فعالیت‌های سازمان جاری می‌سازد؛ کمک می‌کند که نوع دوستی در تمامی سطوح سازمانی جریان پیدا کند؛ دوستی یکی از مؤلفه‌های است که همه کارکنان از رهبران خدمتگزار انتظار دارند و جزو ماهیت ذاتی این سبک رهبران می‌باشد که مورد تأیید وونگ و پیچ (۲۰۰۳) به عنوان یکی ویژگی‌ها اسلامی رهبران خدمتگزار، نیز قرار گرفته است. تعامل نیز جزو مؤلفه‌های کلیدی رهبری خدمتگزار است، رهبران خدمتگزار نیاز دارند ارتباطات شفافی را با سایر مدیران و کارکنان ایجاد می‌کند و همچنین اتحاد و همبستگی خوبی بین مدیریت و کارکنان فراهم سازند که این موارد جزو با تعامل غیرممکن است. همچنین در مواقع اختلاف و حل آن رهبران خدمتگزار نیاز به تعامل دارند تا با کمک کارکنان در حل مسائل سازمانی مشارکت و همکاری می‌کنند؛ لذا تعامل مؤلفه‌ای غیرقابل انکار در رهبری خدمتگزار می‌باشد. همچنین برای مؤلفه تعادل کار و زندگی؛ در رهبری خدمتگزار باید اذعان نمود ویژگی‌ها همچون دلسوزی و جدیت در کار؛ رضایت از کار خود و محیط سازمان؛ آرامش درونی نسبی و تصمیم‌گیری در مورد چگونگی پیاده‌سازی شغل در محدوده مسئولیت‌پذیری مدیران؛ در صورتی محقق می‌شود که این مدیران بتوانند تعادل مطلوب و مناسبی بین کار زندگی خود فراهم سازند، در غیر این صورت یا در انجام کارها و فعالیت‌های سازمانی دچار مشکل می‌شوند یا در زندگی شخصی خود، لذا این مؤلفه در رهبری خدمتگزار غیرقابل انکار و چشم‌پوشی می‌باشد. مؤلفه آینده‌نگری نیز در مدل لاری اسپریز به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار به اثبات رسیده است، مدیران نمی‌توانند بدون آینده‌نگری ادعا کنند افرادی خدمتگزار به سازمان هستند؛ زیرا آینده سازمان دارای اهمیت می‌باشد و این افراد باید با بینش و تصویری سازی و برنامه‌های مدون آینده‌ای مطلوب برای سازمان ترسیم کنند تا به عنوان رهبری خدمتگزار شناخته شوند یافته اسپریز (۱۹۹۶، ۱۹۹۸، ۲۰۰۴) نیز نقش آینده‌نگری را به عنوان

مؤلفه رهبری خدمتگزار مورد تأیید قرار داده است. در نهایت مؤلفه اخلاق‌گرایی که در ماهیت ذاتی رهبری خدمتگزار می‌باشد به تأیید رسیده است، مدیریت در رهبری خدمتگزار به ارزش‌های اخلاقی باید پایبند باشند و توجه به قانون را به‌عنوان یکی از عوامل اخلاقی مدنظر قرار داد دهند. به‌عبارتی دیگر رهبری از سبک‌های اخلاق مدارانه برای اداره امور و فعالیت‌های جاری سازمان استفاده می‌کند. این مؤلفه به این موضوع اشاره دارد که رهبری خدمتگزار بین منافع خود و سازمان ارتباط برقرار کرده است و معتقد است حل مسائل سازمانی با یک عقیده و منش است و مدیریت عدالت محوری را سرلوحه کار خویش قرار می‌دهد همچنین رهبری خدمتگزار باید سعی کند با استحکام فرهنگ سازمانی، در مقابل فشارهای محیطی آسیب‌پذیر نباشد.

### پیشنهادها

علاوه بر اهمیت بالای موضوع رهبری در سازمان‌های امروز، جایگاه سازمان موردبررسی نیز بر اهمیت پژوهش می‌افزاید؛ پژوهش حاضر بر سازمان صداوسیما به‌مثابه یکی از سازمان‌های مهم کشور تکیه دارد و داده‌های مصداقی و انضمامی پژوهش از این سازمان گردآوری خواهد شد و الگوی نهایی در سطح دقیق‌تر آن منطبق بر ملاحظات این سازمان است.

یافته‌های پژوهش تأیید نمود خدمت‌رسانی؛ تواضع و فروتنی؛ قابلیت اعتماد؛ نوع‌دوستی؛ تعامل؛ تعادل کار و زندگی؛ آینده‌نگری و اخلاق‌گرایی جزو مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌شود:

- برگزاری کلاس‌های آموزشی برای مدیران ارشد و رهبران سازمان صداوسیما جهت افزایش دانش محیطی آن‌ها و گنجاندن مفاهیم مرتبط با رهبری خدمتگزار و ترغیب آن‌ها به رفتارهای خدمتگزارانه، می‌تواند در خصوص بهبود و ارتقاء مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار راهگشا باشد.
- از فعالیت‌ها و کارهای مدیران خدمتگزار با تدوین دستورالعمل حمایتی و تشویقی جهت حمایت بیشتر صورت پذیرد تا انگیزه برای وارد شدن به عرصه رهبری خدمتگزار برای سایر مدیران ایجاد گردد.
- سازوکارهایی سودمندی از قبیل برگزاری جلسات، سمینارها و کنفرانس‌ها در جهت بیان مزایا برای تغییر رفتار و ذهن مدیریت و رهبری نسبت به الگوی رهبری خدمتگزار مفید می‌باشد.



- تهیه بروشور و یا کتابچه‌های آموزشی و تبلیغاتی توسط واحد روابط عمومی صداوسیما که کمک به کاهش مقاومت مدیران در برابر تغییر و ایجاد نگرش مثبت نسبت به رهبری خدمتگزار در آن‌ها دارد پیشنهاد می‌شود.
- از فرهنگ مشارکتی با برگزاری گردهمائی‌ها و یا کارگروه‌های تخصصی در راستای توسعه بهتر و استفاده از نظرات مختلف در خصوص الگوی رهبری خدمتگزار و تأثیر آن بر عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی مدیران بهره‌گیری لازم صورت گیرد.
- با توجه به اهمیت نقش فرهنگ در موفقیت الگوی رهبری خدمتگزار پیشنهاد می‌شود که سازمان صداوسیما از طریق آگاهی دادن نسبت به نقش یادگیری در بهبود فعالیت‌ها به تقویت فرهنگ آموزش و یادگیری مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار بپردازد.
- تفویض اختیار به کارکنان مسئولیت‌پذیر و توجه به شایسته‌سالاری جهت به‌کارگیری مدیران با نظارت مدیران ارشد سازمان در انتصاب‌ها و ترفیع‌های سازمانی جهت ایجاد بستر لازم برای رشد رویه رهبری خدمتگزار ایجاد گردد.
- پیشنهاد می‌شود ارزشیابی دوره‌ای برای گرفتن بازخورد از اقدامات کلیه رهبران خدمتگزار سازمان صداوسیما در فواصل زمانی مختلف صورت گیرد.
- تفویض اختیار و مشارکت کلیه مدیران و کارکنان معاونت‌های مختلف صداوسیما در راستای تحقق رهبری خدمتگزار سازمان صداوسیما از لحاظ ساختار سازمانی رسمی صورت پذیرد.
- مسئولان سازمان‌ها حمایت‌های لازم از ساختار نوآورانه شامل حمایت‌های مالی و بازاریابی و تأمین امکانات موردنیاز را در اختیار رهبری خدمتگزار نظیر دسترسی به منابع اطلاعاتی، کتابخانه‌ها و... قرار دهند.
- بازنگری کلی در خطمشی سازمانی و رفع ابهامات و مشخص کردن چارچوب‌ها و تعریف روش‌ها و اهداف اجرایی رهبری خدمتگزار پیشنهاد می‌گردد.

## منابع

- قلی پور، آرین و حضرتی، محمود، ۱۳۸۸، تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش مدیریت، سال دوم، شماره سوم، صفحه ۵-۲۷.
- خرازی، سید کمال، میرکمالی، سید محمد، ترکی، علی (۱۳۹۲) رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۴.
- خوشبختی، جعفر، کشتی دار، زنده بودی، مهدی (۱۳۹۱) ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر، فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۱۶.
- شیخ زاده، محمد، (۱۳۹۱) الگوی رهبری خدمتگزار مبتنی بر دیدگاه امام خمینی (ره) - دو فصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت، سال ۱، شماره ۱.
- نصر اصفهانی، مهدی، نصر اصفهانی، علی، نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۰) رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان، پژوهش‌های مدیریت سال چهارم، شماره یازدهم.
- نصر اصفهانی، مهدی، نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹) طراحی مدل رهبری خدمتگزار بر اساس دیدگاه امام علی (ع) و مقایسه آن با نظرات اندیشمندان غربی، فصلنامه منهای، سال ششم، شماره یازدهم، پاییز و زمستان.
- یوسفی سعیدآبادی رضا، حسن زاده رمضان، اسماعیل تبار فاطمه (۱۳۸۹) رابطه رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان، فصلنامه مدیریت آموزشی، شماره سوم.
- *Barbuto, E., and Wheeler, W. (۲۰۰۶) "Scale development and construct clarification of servant leadership", Group organization management, ۳۱/۳:۳۰۰-۳۲۶.*
- *Birkenmeier, B., Carson, P.P., and carson, K.D. (۲۰۰۳) "The father of europe: An analysis of supranational servant leadership on Jean monnet", International journal of organization theory and behavior. ۶/۳:۳۷۴-۴۰۰.*
- *Bryant, R.S. (۲۰۰۳) "Servant leadership and public managers", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy in organizational leadership. Regent university.*
- *Buchen, I.H. (۱۹۹۸) "Servant leadership: A model for future faculty and future rganizations", journal of leadership studies, ۱۵/۵:۱۲۵-۱۳۶.*
- *Cardona, P. (۲۰۰۰) "Transcendental leadership". The Leadership and Organization Development Journal, ۲۱/۴:۲۰۱-۲۰۶.*

- Covey, S.R. (۱۹۹۰) "Principle centered leadership", Firesidebook. Simon and Schuster, New York, NY.
- Dennis, R.S. (۲۰۰۴) "Servant leadership theory: Development of the servant leadership theory assessment instrument ". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy.
- Graham, J.W. (۱۹۹۱) "Servant leadership in organizations: inspirational and moral", Leadership quarterly, ۲, ۱۰۵-۱۱۹.
- Greenleaf, R.F. (۱۹۷۷) "Servant leadership: A journey into nature of legitimate power and greatness". Paulist press, Mahwah, NT.
- Greenleaf, R.F. (۱۹۷۰) "The Servant as leader ". The Greenleaf center, Indianapolis, IN.
- Horsman, J.H. (۲۰۰۱) " Perspectives of servant leadership and spirit in organization", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy., Gonzaga university.
- Humphreys, J.H. (۲۰۰۵) "Contextual implications for transformational and servant leadership leadership: A historical investigation", Management Decision, ۴۳(۱۰), ۱۴۱-۱۴۳۱.
- Kuick, Van. (۱۹۹۶) " The meaning of servant leadership". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Manitoba university.
- Laub, J.A. (۱۹۹۹) "Assessing the servant organization: Development of Servant Organization Leadership Assessment (SOLA) (instrument". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., and Henderson, D. (۲۰۰۵) " Development of multidimensional measure of servant leadership". Management association, Charleston, SC.
- Matteson, J.A., and Irving, J.A. (۲۰۰۶) " Exploring servant versus self sacrificial leadership: A research proposal for assessing the commonalities and distinction of two follower oriented leadership theories", Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences, ۱۳(۱), ۱۳۰۵-۱۳۱۹.

- *moh,oshioke. (۲۰۰۷)"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.*
- *Patterson,K. (۲۰۰۳)"servant leadership: A theoretical model ". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy,Regent university.*
- *Spears,L. (۱۹۹۶) "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership". Journal of Leadership & Organization Development, ۱۷/۷, ۳۳-۳۵.*
- *Stone,A.G.,Rossell,R.F.,and Patterson,K. (۲۰۰۴)"Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus",The Leadership & Organization Development Journal, ۲۵/۴,۳۳۹- ۳۶۱.*
- *Strickland,A.Sandra. (۲۰۰۵)" Non for profit organizational self perception of servant leadership characteristics", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy,capella university.*
- *Washington,R.R.,Sutton,C.D.,and field,H.S. (۲۰۰۶)"Individual difference in servant leadership: The roles of values and personality",The Leadership and Organization Development Journal, ۲۷/۸,۷۰ --۷۱۶.*
- *Winstone.,E.Bruce. (۲۰۰۴) "Servant leadership at Heritage Bible College: a single case study", The Leadership & Organization Development Journal, ۲۵/۷,۶۰ --۶۱۷.*