



Checking the validity and reliability of the short seven-item Servant leadership form (SL-V) In the principals of secondary schools in Kurdistan province

Jamal Abdolmaleki^١, Siroos Ghanbari^٢

١. Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Email: Abdolmaleki ١٩٨٤@gmail.com

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

Article Info

ABSTRACT

Article Type:

Research Article

Received

٢٠٢١-٥-٨

Received in revised form

٢٠٢٢-٢-٢

Accepted

٢٠٢٢-٢-٦

Published online

٢٠٢١-١٢-٢٢

Objective: The aim of this study was to check the validity and reliability of the short seven-item servant leadership form (SL-V) in school principals. Considering the structure of the short form based on the survey of subordinates, the research population was all secondary school teachers in Kurdistan province, from which a sample of ٤٠٠ teachers was selected by stratified random sampling to perform two stages of exploratory and confirmation.

Methods: The research method was quantitative two-stage correlation studies (exploration-confirmation). To collect data from the short seven-item servant leadership form (SL-V) Liden et al. (٢٠١٥); the ٢٨-item Servant Leadership Form (SL-٢٨) by Liden et al. (٢٠٠٨) and the Nonaka & Takachi (١٩٩٥) Knowledge Management Questionnaire were used. To determine the validity of the instrument from techniques ١) Structural validity with two methods of exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis ٢) Convergent and divergent validity and to determine the reliability of the instrument from Cronbach's alpha methods and composite reliability by Spssv.٢٥ and Lisrel software. ١٠,٣٠ action was taken.

Results: The results showed that: The short form of servant leadership ١) has appropriate structural validity (exploratory and confirmatory factor analysis). ٢) It has suitable convergent and divergent validity. ٣) It has suitable reliability (Cronbach and composite).

Conclusion: Finally, the short seven-item form of servant leadership can be used in research studies to assess servant leadership.

Keywords: Servant leadership, short form, validity, reliability, school principals

Cite this article: Abdolmaleki, J., ghanbari, S. (٢٠٢١). Checking the validity and reliability of the short seven-item

Servant leadership form (SL-V) In the principals of secondary schools in Kurdistan province

Measurement and Evaluation Studies, ١١ (٢٣): ٢١ pages. DOI:



© The Author(s).

Publisher: National Organization of Educational Testing (NOET)

وارسی روایی و پایایی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷)

در مدیران مدارس دوره متوسطه دوم استان کردستان

جمال عبدالملکی، سیروس قنبری

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران Email: Abdolmaleki ۱۹۸۴@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران Email: s.ghanbari@basu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: هدف پژوهش حاضر وارسی روایی و پایایی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) در مدیران مدارس بود. با عنایت به ساختار فرم کوتاه مبنی بر نظرخواهی از زیردستان، جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره متوسطه دوم استان کردستان بودند، که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نمونه‌ای به حجم ۴۰۰ معلم جهت انجام دو مرحله اکتشافی و تأییدی انتخاب شد.
دریافت ۱۴۰۰/۰۲/۱۸	روش پژوهش: روش پژوهش کمی از نوع مطالعات همبستگی دومرحله‌ای (اکتشاف-تأیید) بود. جهت گردآوری داده‌ها از فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) لیدن و همکاران (۲۰۱۵)؛ از فرم بلند رهبری خدمتگزار بیست‌وهشت ماده‌ای (SL-۲۸) لیدن و همکاران (۲۰۰۸) و پرسشنامه مدیریت دانش نوناکا و تاکاچی (۱۹۹۵) استفاده شد. جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک‌های (۱) روایی سازه با دو روش تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی (۲) روایی همگرا و واگرا و جهت تعیین پایایی ابزار از روش‌های آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی به‌وسیله نرم‌افزارهای Spss v. ۲۰ و Lisrel v. ۱۰,۳۰ اقدام شد.
اصلاح ۱۴۰۰/۱۱/۱۳	یافته‌ها: نتایج نشان داد که: فرم کوتاه رهبری خدمتگزار (۱) دارای روایی سازه (تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی) مناسب است. (۲) دارای روایی همگرا و واگرایی مناسب است. (۳) دارای پایایی (کرانباخ و ترکیبی) مناسب است.
پذیرش ۱۴۰۰/۱۱/۱۷	نتیجه‌گیری: در نهایت اینکه فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای قابلیت استفاده و کاربرد در مطالعات پژوهشی جهت سنجش رهبری خدمتگزار را دارد.
انتشار ۱۴۰۰/۱۰/۰۱	

واژه‌های کلیدی: رهبری خدمتگزار، فرم کوتاه، روایی، پایایی، مدیران مدارس

استناد: عبدالملکی، جمال و قنبری، سیروس (۱۴۰۰). وارسی روایی و پایایی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) در مدیران مدارس دوره متوسطه دوم

استان کردستان. *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۱۱ (شماره ۳۳)، ۲۱ صفحه. DOI:



حق مؤلف © نویسندگان.

ناشر: سازمان سنجش آموزش کشور

مقدمه

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

نتایج تجربی بیانگر شواهدی از تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکردهای فردی در سطح فرد (چینیارا و بنتین^۹، ۲۰۱۸: ۲۰۱۶؛ چینیارا و بنتین^{۱۰}، ۲۰۱۶؛ لیدن و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۸) و عملکردهای تیمی در سطح تیم (تئو، ناکاندالا و لان^{۱۲}، ۲۰۲۰؛ ویوئو و حیاتی^{۱۳}، ۲۰۱۹؛ ون دیرندونک و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۷؛ سوسا و ون دیرندونک^{۱۵}، ۲۰۱۶؛ ساولسبرگ، پول، و وندر هیجدن^{۱۶}، ۲۰۱۵؛ سونگ، پارک و کانگ^{۱۷}، ۲۰۱۵؛ ماهمبه و انگل بریجت^{۱۸}، ۲۰۱۴؛ لیدن، وین و همکاران^{۱۹}، ۲۰۱۴؛ هانتز و همکاران^{۲۰}، ۲۰۱۳؛ پترسون، گالوین، و لانز^{۲۱}، ۲۰۱۲؛ شووبروک و همکاران^{۲۲}، ۲۰۱۱؛ هو و لیدن^{۲۳}، ۲۰۱۱؛ بوسیک، رابینسون و رامبورث^{۲۴}، ۲۰۱۰؛ لیدن و همکاران^{۲۵}، ۲۰۰۸ و ارهارت^{۲۶}، ۲۰۰۴) است. در سطح تیم، رهبری خدمتگزار می‌تواند به‌عنوان نوعی "محرک کلی" باشد (هاکمن^{۲۷}، ۱۹۹۲) که در آن الگوی کلی رفتارهای رهبری به تمام اعضای تیم ارائه

۱. Van Vugt & Ronay
۲. Van Vugt, Johnson, Kaiser & O'Gorman
۳. Van Vugt, Hogan & Kaiser
۴. Van Vugt & Ronay
۵. Servant Leadership
۶. Chen, Zhu & Zhou
۷. Yoshida, Sendjaya, Hirst & Cooper
۸. Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck & Liden
۹. Chiniara & Bentein
۱۰. Chiniara & Bentein
۱۱. Liden et al
۱۲. Tho, Nakandala & Lan
۱۳. Wibowo & Hayati
۱۴. Van Dierendonck et al
۱۵. Sousa & Van Dierendonck
۱۶. Savelsbergh, Poell & van der Heijden
۱۷. Song, Park & Kang
۱۸. Mahembe & Engelbrecht
۱۹. Liden, Wayne et al
۲۰. Hunter et al
۲۱. Peterson, Galvin & Lange
۲۲. Schaubroeck et al
۲۳. Hu & Liden
۲۴. Bucic, Robinson & Ramburuth
۲۵. Liden et al
۲۶. Ehrhart
۲۷. Hackman

می‌شود (ارهارت^۱، ۲۰۰۴؛ لائو و چانگ^۲، ۲۰۰۷؛ مورگسون و همکاران^۳، ۲۰۱۰؛ والامبا، هارتنل، و اوک^۴، ۲۰۱۰). روند تبادل بین رهبران و تیم‌های کاری در تئوری رهبری خدمتگزار نقش کلیدی دارد (لیدن و همکاران^۵، ۲۰۰۸). اگرچه تئوری تبادل اجتماعی (بلا^۶، ۱۹۶۴) و هنجار متقابل (گولدر^۷، ۱۹۶۰) اغلب برای توضیح روابط دوجانبه بین سرپرستان و زیردستان مورد استفاده قرار می‌گیرند، اما رهبری خدمتگزار در سطح تیم نیز درگیر روند تبادلی است که رهبران با تأیید نقاط قوت و پتانسیل‌های تیم و همچنین پشتیبانی کلی از آن، به تیم کمک می‌کنند. اگرچه تحقیقات در مورد رهبری خدمتگزار طی چند سال گذشته در حال گسترش است، اما مقیاس مختصر و معتبری برای ارزیابی رهبری خدمتگزار در سطح جهانی وجود ندارد. مقیاس لیدن و همکاران^۸ (۲۰۰۸) به دلیل روش‌های دقیق که در ساخت ابزار بکار رفته بسیار مورد استفاده قرار گرفته است (وان دیرندونک^۹، ۲۰۱۱)، ولی یکی از محدودیت‌های این ابزار، طولانی بودن آن در قالب بیست‌وهشت گویه است. تعداد زیاد گویه‌ها، نه تنها به زمان زیادتری نیاز دارد، بلکه ممکن است خستگی یا کسالت را نیز در بین پاسخ‌دهندگان ایجاد کند، که این ممکن است بر کیفیت پاسخ‌های به‌دست‌آمده تأثیر منفی بگذارد (کرید و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۲). کرید، هارمس، نیهورستر و گای والتاین^{۱۱} (۲۰۱۲) معتقدند مقیاس‌های طولانی، ممکن است اثر ناخواسته در کاهش توجه مخاطب هنگام خواندن گویه‌ها داشته باشد، بنابراین باعث کاهش صداقت پاسخ‌ها و اعتبار می‌شود. لذا ضرورت یک ابزار کوتاه سنجش رهبری خدمتگزار جهت کاربرد هر چه بیشتر در مطالعات مشهود است. مقیاس فرم کوتاه هفت ماده‌ای لیدن و همکاران (۲۰۱۵) جهت رفع مشکلات پاسخگویی در مقیاس بیست‌وهشت ماده‌ای لیدن، وین، ژائو و هندرسون^{۱۲} (۲۰۰۸) و مبتنی بر آن ساخته شده است. با توجه به اینکه مقیاس فرم کوتاه هفت ماده‌ای لیدن و همکاران (۲۰۱۵) ارائه شده است، ولی تاکنون در داخل کشور این ابزار مورد واری و پایایی و پایایی، قرار نگرفته است. لذا هدف پژوهش حاضر واری و پایایی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) لیدن و همکاران (۲۰۱۵) در مدیران مدارس با عنایت به زیردستان آنان یعنی معلمان است. مسئله این است که آیا فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) لیدن و همکاران (۲۰۱۵) در جامعه مدارس ایرانی نیز دارای پایایی و واری مناسب هست؟ آیا می‌توان از آن به‌عنوان یک ابزار معتبر و استاندارد جهت سنجش وضعیت رهبری خدمتگزار در مدیران مدارس ایرانی استفاده کرد؟ یا خیر.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری خدمتگزار یک رویکرد جامع به رهبری است که شامل ابعاد عقلانی، ارتباطی، عاطفی، اخلاقی و معنوی روابط رهبر - پیروان می‌شود، به گونه‌ای که پیروان توانایی‌های خود را ارتقا و رشد می‌دهند و همچنین احساس ارزشمند بودن خود را توسعه می‌دهند (یوشیدا، سندجایا، هرست و کوپر^{۱۳}، ۲۰۱۴: ۱۳۹۷). رهبری خدمتگزار رویکردی است که بر رهبری از منظر رهبر و رفتارهای او متمرکز است. رهبری خدمتگزار تأکید می‌کند که رهبران به نگرانی‌های پیروان خود توجه داشته باشند، با آن‌ها همدلی کرده و از آن‌ها مراقبت کنند. رهبران خدمتگزار پیروان را در اولویت قرار می‌دهند، آن‌ها را توانمند می‌کنند و به آن‌ها در توسعه ظرفیت‌های کامل فردی خود، کمک می‌کنند. علاوه بر این، رهبران خدمتگزار اخلاق مدار هستند و به روش‌هایی هدایت می‌کنند که در خدمت منافع بیشتر سازمان، اجتماع و جامعه باشد (نورتوس^{۱۴}، ۲۰۱۸: ۲۲۵). ویژگی‌های رهبران خدمتگزار در مطالعات گرین لیف

- ۱ . Ehrhart
- ۲ . Liao & Chuang
- ۳ . Morgeson et al
- ۴ . Walumbwa, Hartnell & Oke
- ۵ . Liden et al
- ۶ . Blau
- ۷ . Gouldner
- ۸ . Liden et al
- ۹ . Van Dierendonck
- ۱۰ . Credé et al
- ۱۱ . Credé, Harms, Niehorster & Gaye-Valentine
- ۱۲ . Liden, Wayne, Zhao & Henderson
- ۱۳ . Yoshida, Sendjaya, Hirst & Cooper
- ۱۴ . Northouse

عبارت‌اند از گوش دادن^۱، همدلی^۲، شفاف‌خشی^۳، آگاهی^۴، متقاعدسازی^۵، مفهوم‌سازی^۶، آینده‌نگری و دوراندیشی^۷، خدمت و سرپرستی^۸، تعهد به رشد افراد^۹ و ایجاد گروه^{۱۰} (اوموهه^{۱۱}، ۲۰۰۷ و اسپرز^{۱۲}، ۲۰۱۰). ویژگی‌های رهبران خدمتگزار در نظریات پترسون^{۱۳} (۲۰۰۳) عبارت‌اند از عشق الهی^{۱۴}، تواضع و فروتنی^{۱۵}، نوع‌دوستی^{۱۶}، قابلیت اعتماد^{۱۷}، چشم‌انداز^{۱۸}، خدمت‌رسانی^{۱۹} و توانمندسازی^{۲۰}. ویژگی‌های رهبران خدمتگزار در مطالعات باربوتو و ویلر^{۲۱} (۲۰۰۶)؛ پیچ و وونگ^{۲۲} (۲۰۰۰) و اسپيرو لاورنس^{۲۳} (۲۰۰۲) عبارت‌اند از: بهبود عاطفی^{۲۴}؛ ارزش‌آفرینی برای اجتماع^{۲۵}؛ مهارت‌های ادراکی^{۲۶}؛ توانمندسازی^{۲۷}؛ کمک به زیردستان در رشد و موفقیت^{۲۸}؛ در اولویت قرار دادن زیردستان^{۲۹}؛ رفتار اخلاقی^{۳۰}؛ روابط^{۳۱} و خدمتگزاری^{۳۲}. مطالعات ون دایرندانک^{۳۳} (۲۰۱۱) تمایز مفهومی رهبری خدمتگزار با دیگر رویکردهای رهبری را نشان داد. به‌طور خاص، در مقایسه با رهبری تحولی، ون دایرندانک اظهار داشت که رهبری خدمتگزار بیشتر بر نیازهای روانی پیروان به‌عنوان یک هدف متمرکز شده است، درحالی‌که رهبری تحولی این نیازها را وابسته به اهداف سازمان می‌کند (ون دایرندانک و همکاران^{۳۴}، ۲۰۱۴). درحالی‌که ممکن است بین رهبری خدمتگزار و رهبری تحولی از آنجایی که هر دو بر نیازهای پیروان تمرکز دارند، همپوشانی وجود داشته باشد، تفاوتی کیفی در رابطه با چرایی و جایگاه این نیازها نسبت به دیگر اولویت‌ها در سازمان وجود دارد. به نظر می‌رسد انگیزه رهبران تحول‌گرا از تمرکز بر نیازهای پیروان تحقق اهداف سازمانی است (یعنی نیازها وسیله‌ای برای دستیابی به هدف سازمان

-
- ۱ . Listening
 - ۲ . Empathy
 - ۳ . Healing
 - ۴ . Awareness
 - ۵ . Persuasion
 - ۶ . Conceptualizing
 - ۷ . Foresight and Foresight
 - ۸ . Servitude and Supervision
 - ۹ . Commitment to Grow Individuals
 - ۱۰ . Create a Group
 - ۱۱ . Omoh
 - ۱۲ . Spears
 - ۱۳ . Patterson
 - ۱۴ . Agapao love
 - ۱۵ . Humility
 - ۱۶ . Altruism
 - ۱۷ . Trusty
 - ۱۸ . Vision
 - ۱۹ . Service
 - ۲۰ . Empowerment
 - ۲۱ . Barbuto & Wheeler
 - ۲۲ . Page & Wong
 - ۲۳ . Spears & Lawrence
 - ۲۴ . Emotional Healing
 - ۲۵ . Creating Value for the Community
 - ۲۶ . Conceptual skills
 - ۲۷ . Empowering
 - ۲۸ . Helping Subordinates Grow and Succeed
 - ۲۹ . Putting Subordinates First
 - ۳۰ . Behaving Ethically
 - ۳۱ . Relationships
 - ۳۲ . Servanthood
 - ۳۳ . Van Dierendonck
 - ۳۴ . Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt & Alkema

هستند) درحالی‌که رهبران خدمتگزار به دنبال توسعه چندبعدی پیروان هستند (یعنی نیازها خود هدف هستند). در کل به لحاظ مفهومی، رهبران خدمتگزار نسبت به رهبران تحول‌گرا به احتمال بیشتر اولویت‌های پیروان خود را در اولویت قرار می‌دهند به نحوی که؛ پیروان اول، سازمان دوم، و رهبر در آخر قرار می‌گیرد (سندجایا^۱، ۲۰۱۵). رفتارهای رهبری خدمتگزار به توسعه و حفظ روابط بین فردی محکم بین رهبران و پیروان کمک می‌کند و در کمک به کارکنان برای دستیابی به تمام پتانسیل خود و خود انگیزی مؤثر است (مانز و سیمز^۲، ۱۹۸۷). رهبران این رفتارهای مهم را با ایجاد روابط تبادل اجتماعی با پیروانشان تقویت می‌کنند، نه اینکه فقط به انگیزه‌های اقتصادی در قراردادهای کاری یا اختیاراتی که در موقعیت خود دارند متکی باشند. رویکرد رهبری که بیشتر با تئوری تبادل اجتماعی مرتبط است، تئوری تبادل رهبر-عضو^۳ (LMX) است. چشم‌انداز تئوری تبادل رهبر-عضو در بین نظریه‌های رهبری منحصر به فرد است؛ زیرا در آن بر روابط دوتایی بین رهبران و پیروان متمرکز شده است (دانسرا، گرائن، و هاگا^۴، ۱۹۷۵) و ادعا می‌کند که رهبران انواع مختلفی از روابط مبادله‌ای را با پیروان خود شکل می‌دهند (لیدن و ماسلین^۵، ۱۹۹۸). همچنین نظریه هویت اجتماعی در مورد رهبری (هاسلام^۶، ۲۰۰۴) نشان می‌دهد که میزان درک رهبران گروه نسبت به تحقق هنجارها، ارزش‌ها و باورهای تیم متفاوت است. رهبرانی که به تحقق هنجارها، ارزش‌ها و باورهای تیم باور دارند، به عنوان الگوی گروه دیده می‌شوند (لیپونن، کوویستو و اولک کونن^۷، ۲۰۰۵؛ ون نیپکیپر^۸، ۲۰۱۱). بنابراین، تیم‌ها برای تأثیرگذاری بر برنامه‌های جدید رهبران و همچنین تلاش بیشتر برای تحقق آن برنامه‌ها، مشتاق‌تر عمل می‌کنند؛ اما با وجود همپوشانی بین رهبری خدمتگزار و تئوری تبادل رهبر-عضو، نظریه تئوری تبادل رهبر-عضو در زمینه بهبود شخصی، تبدیل پیروان به رهبران خدمتگزار و ترغیب خدمت در جامعه سکوت اختیار می‌کند. به دلیل این تفاوت‌های مفهومی بین رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌گرا و تئوری تبادل رهبر-عضو، انتظار داریم رهبری خدمتگزار در سطح فردی (برداشت پیروان از رفتارهای رهبری خدمتگزار سرپرستان) بتواند واریانس نتایج را فراتر از رهبری تحول‌آمیز و تئوری تبادل رهبر-عضو تبیین کند (هاسلام و پلاو^۹، ۲۰۰۱؛ اسلاس و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۲). همانند رهبری اصیل، رهبری خدمتگزار نیز به اصیل، واقعی و صادق بودن در تعامل با دیگران (اولیو و گاردنر^{۱۱}، ۲۰۰۵) پایبند است. در عین حال تمایل رهبران خدمتگزار به انجام امور که خودآگاهی و خودگردانی در آن به وضوح دیده می‌شود، ممکن است از یک انگیزه معنوی و یا الهام‌بخش برای خدمت به دیگران سرچشمه گرفته باشد که در فرایند رهبری اصیل وجود ندارد. این بدان معناست که رهبران خدمتگزار فقط به خاطر اصیل بودن، رهبران اصیل نیستند، بلکه به دلیل معرفت بالا یا اعتقاد درونی به خدمت و تأثیر مثبت داشتن برای دیگران است (ون دایرندانک و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۴). در مقایسه با رهبری اخلاقی (براون و تری وینو^{۱۳}، ۲۰۰۶)، رهبری خدمتگزار به صراحت، مراقبت را به عنوان یک عنصر ضروری رهبری اثربخش، که مبتنی بر یک چشم‌انداز درازمدت و توجه به تمام ذینفعان است، به کار می‌گیرد. رفتار رهبر در راستای نظریه رهبری اخلاقی ممکن است ثبات بیشتری داشته باشد و با اصول اخلاقی ذاتی هماهنگ باشد، اما رفتار رهبر خدمتگزار انعطاف‌پذیرتر و اقتضایی است و پیروان، شرایط و بافت سازمان را بیشتر در نظر می‌گیرند. رهبری اخلاقی بر مراقبت از افراد، صادق و قابل اعتماد بودن تأکید دارد (باین‌وجود، توجه کمتری نسبت به اصالت و راهنمایی پیروان دارد) (ون دایرندانک^{۱۴}، ۲۰۱۷).

- ۱ . Sendjaya
- ۲ . Manz & Sims
- ۳ . Leader-Member Exchange Theory
- ۴ . Dansereau, Graen & Haga
- ۵ . Liden & Maslyn
- ۶ . Haslam
- ۷ . Lipponen, Koivisto & Olkkonen
- ۸ . Van Knippenberg
- ۹ . Haslam & Platow
- ۱۰ . Sluss et al
- ۱۱ . Avolio & Gardner
- ۱۲ . Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt & Alkema
- ۱۳ . Brown & Treviño
- ۱۴ . Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt & Alkema

لیدن و همکاران^۱ (۲۰۱۵) در تحقیق خود، یک ابزار هفت ماده‌ای از رهبری خدمتگزار (SL-۷)، ارائه کردند. خصوصیات روان‌سنجی آن در سطح فردی با داده‌های جمع‌آوری شده از ۷۲۹ دانشجوی مقطع کارشناسی، ۲۱۸ دانشجوی کارشناسی ارشد و ۵۵۲ گروه دو عضوی رهبر-پیرو از ۱۱ سازمان و در سطح تیم با مطالعه‌های متشکل از ۷۱ تیم کاری ارزیابی شد. نتایج سه مطالعه مستقل در جدول‌های (۱ تا ۴) ارائه شده‌اند.

جدول ۱. گویه‌های SL-۷ و بارهای عاملی آن‌ها در سه مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵)

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

جدول ۲. وضعیت شاخص‌های برآزش SL-۷ در سه مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵)

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

جدول ۳. وضعیت پایایی با روش آلفای کرونباخ SL-۷ در سه مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵)

نمونه‌ها			SL-۷
اول	دوم	سوم	
۰/۸۰	۰/۸۱	۰/۸۹	

جدول ۴. وضعیت همبستگی پیرسون SL-۷ با SL-۲۸

نمونه‌ها			SL-۷
اول	دوم	سوم	
۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۷	

^۱ Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu & Liao

سؤالات پژوهش:

- ۱) آیا فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) جهت سنجش آن در مدیران مدارس از روایی برخوردار است؟
- ۲) آیا فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) جهت سنجش آن در مدیران مدارس از پایایی برخوردار است؟
- ۳) وضعیت رهبری خدمتگزار در مدیران مدارس چگونه است؟

روش پژوهش

روش پژوهش کمی و از نوع مطالعات همبستگی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کوواریانس محور است. جهت سنجش وضعیت رهبری خدمتگزار مدیران مدارس از زیردستان آنان به‌ویژه معلمان نظرخواهی شد، لذا جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره متوسطه دوم استان کردستان در سال ۱۳۹۹ است که تعداد آنان برابر با ۳۴۷۵ معلم است. با توجه به هدف پژوهش نمونه‌ای به حجم ۴۰۰ معلم دوره متوسطه دوم با روش تصادفی طبقه‌ای نسبتی با توجه به طبقات جامعه پژوهش مانند شهرستان/حوزه (یازده مورد) و جنسیت (مرد و زن) انتخاب شدند. و در دو گروه به‌صورت تصادفی جایگزین شدند، نمونه اول جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی و نمونه دوم جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی هرکدام به حجم ۲۰۰ معلم تعیین گردیدند.

جدول ۵. نمونه پژوهش

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

جهت گردآوری داده‌ها از فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) لیدن و همکاران^۱ (۲۰۱۵) در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای؛ از فرم بلند رهبری خدمتگزار بیست‌وهشت ماده‌ای (SL-۲۸) لیدن و همکاران (۲۰۰۸) که دارای هفت بعد (سلامت عاطفی، ایجاد ارزش برای جامعه، مهارت‌های مفهومی، توانمندسازی، کمک به رشد و موفقیت پیروان، اولویت قرار دادن پیروان و رفتار اخلاقی) جهت بررسی روایی همگرا و پرسشنامه مدیریت دانش نوناکا و تاکاچی^۲ (۱۹۹۵) در قالب بیست‌وشش گویه و چهار بعد (اجتماعی سازی دانش، برون سازی دانش، ترکیب دانش و درونی سازی دانش) جهت بررسی روایی واگرا استفاده شد.

۱ . Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu & Liao

۲ . Nonaka, I. & Takechi, H

جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک‌های (۱) روایی سازه با دو روش تحلیل عاملی اکتشافی (با روش مؤلفه‌های اصلی) و تحلیل عاملی تأییدی (با روش بیشینه احتمال)، و (۲) روایی همگرا و واگرا و جهت تعیین پایایی ابزار از روش‌های آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی^۱ و به‌وسیله نرم‌افزارهای SPSS ۲۵ & LISREL ۱۰٫۳۰ استفاده شد.

یافته‌ها

توصیف نمونه: ۵۶/۵ درصد از اعضای نمونه را مردان و ۴۳/۵ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. ۴۷/۴ درصد دارای تحصیلات لیسانس و ۵۲/۶ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر هستند. ۳۰/۱ درصد اعضای نمونه دارای سابقه خدمت کمتر از ۷ سال، ۵۰ درصد دارای سابقه ۷ تا ۱۵ سال و ۱۹/۹ درصد دارای سابقه خدمت بیش از ۱۵ سال هستند.

سؤال اول پژوهش:

آیا فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) جهت سنجش آن در مدیران مدارس از روایی برخوردار است؟

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

(۱) روایی سازه

(۱-۱) تحلیل عاملی اکتشافی

جدول ۶. بررسی توصیفی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) نمونه اول

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

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

گوینه	شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	همبستگی	۱						
	معناداری	-						
۲	همبستگی	*۰/۷۰۱	۱					
	معناداری	۰/۰۰۰	-					
۳	همبستگی	*۰/۶۰۴	*۰/۶۶۲	۱				
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-				
۴	همبستگی	*۰/۷۷۵	*۰/۷۱۵	*۰/۵۰۸	۱			
	معناداری				-			

۱. Composite Reliability

				۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	معناداری
۵		-	*۰/۵۴۰	*۰/۵۲۲	*۰/۶۸۸	*۰/۶۰۰	همبستگی
			۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	معناداری
۶		-	*۰/۵۸۶	*۰/۶۱۲	*۰/۵۸۶	*۰/۶۹۵	همبستگی
			۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	معناداری
۷		-	*۰/۵۴۱	*۰/۶۲۷	*۰/۵۱۹	*۰/۵۲۶	همبستگی
			۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	معناداری

*معنادار در سطح ۰/۰۱

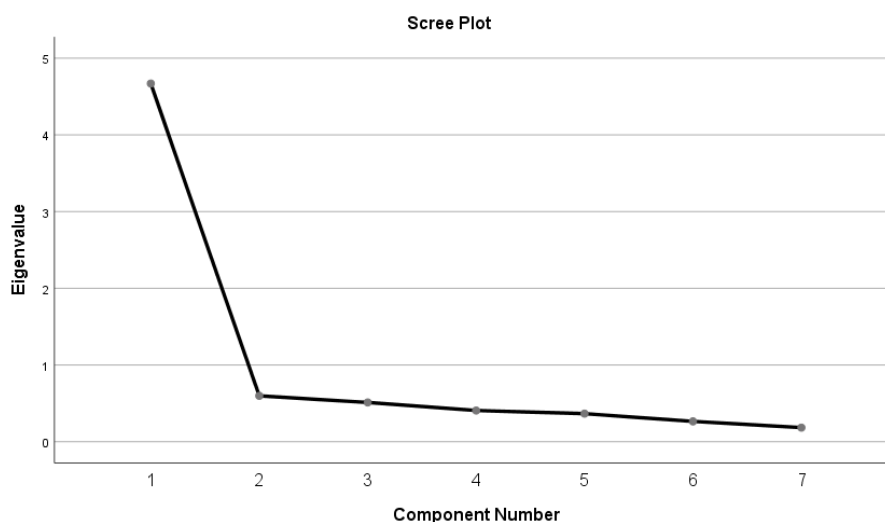
جدول ۸- کفایت تحلیل عاملی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷)

مقیاس	KMO	بارتلت	Sig.
فرم کوتاه رهبری خدمتگزار (SL-۷)	۰/۹۰۰	بارتلت	Sig.
		df	خی دو
		۲۱	۰/۰۰۰
		۸۹۰/۵۳۸	

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

جدول ۹. تحلیل عاملی اکتشافی، مقادیر ویژه و درصد واریانس‌ها (SL-۷)

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



شکل ۱. نمودار سنگ‌ریزه کتل فرم (SL-۷)

جدول ۱۰. بارهای عاملی گویه‌های (SL-۷) در تحلیل عاملی اکتشافی

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

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی داده‌ها، نمودار سنگ‌ریزه کتل و ماتریس عامل و گویه‌ها می‌توان گفت: تنها یک عامل با مقدار ویژه بیشتر از (۱)، با درصد واریانس خاص و تراکمی (۶۶/۷۰۳) مشاهده شد و سایر عامل‌های اکتشاف شده دارای مقادیر ویژه کمتر از یک هستند. لذا می‌توان گفت ساختار تک عاملی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) قابل قبول است. همچنین مقادیر بار عاملی گویه‌ها با عامل در دامنه (۰/۷۵۹ تا ۰/۸۹۲) قرار دارد و بیانگر مناسب بودن بار عاملی گویه‌های عاملی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) است.

۱-۱) تحلیل عاملی تأییدی

جدول ۱۱. بررسی توصیفی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) نمونه دوم

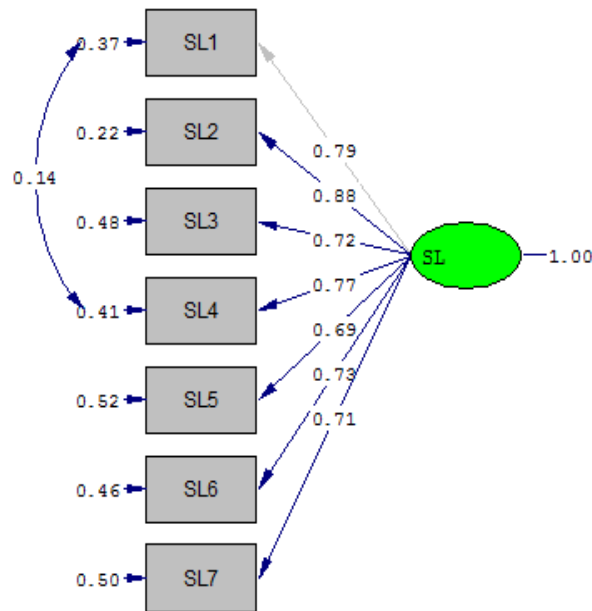
نمونه دوم: تحلیل عاملی تأییدی (۲۰۰ نفر)							
کل	گویه ۷	گویه ۶	گویه ۵	گویه ۴	گویه ۳	گویه ۲	گویه ۱

۴/۰۲۱	۴/۰۳	۳/۹۸	۴/۲۲	۳/۹۶	۴/۰۷	۴/۰۶	۳/۸۳	میانگین
۰/۷۷۲	۰/۹۲۴	۰/۹۹۵	۰/۹۱۴	۱/۰۳۴	۰/۹۱۱	۰/۹۴۹	۱/۰۲۸	انحراف استاندارد
-۱/۰۶۵	-۰/۹۸۷	-۰/۹۴۰	-۱/۱۶۹	-۰/۸۷۵	-۰/۸۲۵	-۰/۸۳۳	-۰/۶۹۱	کجی
۱/۲۱۰	۱/۱۸۹	۰/۶۹۰	۱/۱۸۰	۰/۳۱۳	۰/۵۰۵	۰/۲۸۴	۰/۰۴۹	کشیدگی

جدول ۱۲. ماتریس همبستگی پیرسون گویه‌های فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) نمونه دوم

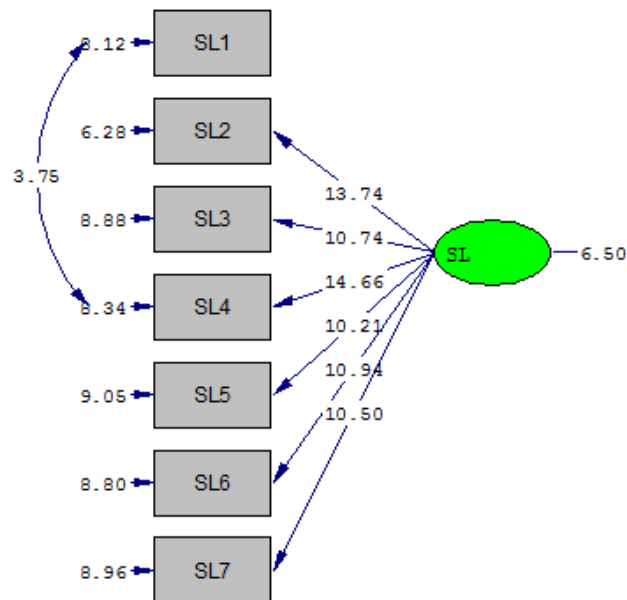
گویه	شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	همبستگی	۱						
	معناداری	-						
۲	همبستگی	*۰/۶۹۶	۱					
	معناداری	۰/۰۰۰	-					
۳	همبستگی	*۰/۶۰۳	*۰/۶۴۶	۱				
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-				
۴	همبستگی	*۰/۷۵۰	*۰/۷۱۵	*۰/۵۳۲	۱			
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-			
۵	همبستگی	*۰/۵۲۷	*۰/۶۲۲	*۰/۴۳۴	*۰/۵۰۵	۱		
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰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

*معنادار در سطح ۰/۰۱



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

شکل ۲. مدل تجربی با ضرایب استاندارد (SL-۷)



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

شکل ۳. مقادیر تی مدل تجربی برای ضرایب استاندارد (SL-۷)

جدول ۱۳. بارهای عاملی گویه‌های (SL-۷) در تحلیل عاملی تأییدی

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

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

AGFI (۰,۹۴) و GFI (۰,۹۷)، CFI (۰,۹۹)، RMSEA (۰,۰۵۳)

۹۰ Percent Confidence Interval for RMSEA = (۰,۰ ; ۰,۰۹۶)

Root Mean Square Residual (RMR) = ۰,۰۲۶

Standardized RMR = ۰,۰۲۶

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول می‌توان گفت: مقدار واریانس تبیین شده رهبری خدمتگزار توسط فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) برابر با ۰/۵۷۴۷ که با عنایت به مقدار تی (۹/۲۸)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ شاخص‌های برازش (SL-۷) عبارتند از: مقدار خی دو (۲۰/۳۳)، درجه آزادی (۱۳)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۵۶)، RMSEA (۰,۰۵۳)، CFI (۰,۹۹)، GFI (۰,۹۷) و AGFI (۰,۹۴)، فاصله اطمینان ۹۰ درصد برای RMSEA در دامنه ۰,۰۰ تا ۰/۰۹۶؛ RMR برابر با ۰/۰۲۶. لذا می‌توان گفت: (SL-۷) دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) است؛ همچنین مقادیر بار عاملی استاندارد شده گویه‌های (SL-۷) در دامنه ۰/۶۹ تا ۰/۸۸ و مقادیر تی بارهای عاملی در دامنه (۱۰/۵۰ تا ۱۴/۶۶) و بیانگر معنادار بودن بارها عاملی هفت گویه (SL-۷) در سطح ۰/۰۱ هستند.

۲) روایی همگرا و روایی واگرا

جهت بررسی روایی همگرا به بررسی همبستگی فرم کوتاه SL-۷ با فرم بلند SL-۲۸ لیدن و همکاران (۲۰۰۸) در قالب ۲۸ گویه و هفت بعد (سلامت عاطفی، ایجاد ارزش برای جامعه، مهارت‌های مفهومی، توانمندسازی، کمک به رشد و موفقیت پیروان، اولویت قرار دادن پیروان و رفتار اخلاقی) و بررسی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده در تحلیل عاملی تأییدی اقدام شد. جهت بررسی روایی واگرا به بررسی همبستگی فرم کوتاه SL-۷ با پرسشنامه مدیریت دانش نوناکا و تاکاچی^۱ (۱۹۹۵) در قالب ۲۶ گویه و چهار بعد (اجتماعی سازی دانش، برون سازی دانش، ترکیب دانش و درونی سازی دانش) اقدام شد.

۱. Nonaka, I. & Takechi, H

جدول ۱۴. بررسی توصیفی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) در کل نمونه

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

جدول ۱۵. روایی همگرا و واگرای فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷)

مقیاس	همبستگی پیرسون	SL-۲۸	مدیریت دانش
	همبستگی	۰/۹۰	۰/۱۲۶
(SL-۷) اکتشافی نمونه اول	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۷۶
	همبستگی	۰/۹۵۷	۰/۱۱۵
(SL-۷) تأییدی نمونه دوم	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۱۰۴
	همبستگی	۰/۹۲۶	۰/۱۲۰
(SL-۷) کل	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۱۷
SL-۲۸ اکتشافی	همبستگی و معناداری	۱	(۰/۰۷۳)۰/۱۲۷
SL-۲۸ تأییدی	همبستگی و معناداری	۱	(۰/۰۵۲)۰/۱۳۸
SL-۲۸ کل	همبستگی و معناداری	۱	(۰/۰۰۸)۰/۱۳۳
پایایی ترکیبی	۷ گویه	۰/۷۵۳۵	
میانگین واریانس استخراج شده	۷ گویه	۰/۵۷۴۷	

مقادیر همبستگی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار (SL-۷) با فرم بلند رهبری خدمتگزار (SL-۲۸) در نمونه اول (۰/۹۰)، نمونه دوم (۰/۹۵۷) و کل دو نمونه (۰/۹۲۶) و در سطح ۰/۰۱ معنادار بود که بیانگر روایی همگرایی مطلوب فرم کوتاه رهبری خدمتگزار (SL-۷) بود. مقادیر همبستگی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار (SL-۷) با پرسشنامه مدیریت دانش در نمونه اول (۰/۱۲۶) و نمونه دوم (۰/۱۱۵) که در سطح ۰/۰۵ معنادار نبود و بیانگر روایی واگرایی مطلوب فرم کوتاه رهبری خدمتگزار (SL-۷) بود. هرچند مقدار همبستگی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار (SL-۷) با پرسشنامه مدیریت دانش در کل دو نمونه (۰/۱۲۰) و در سطح ۰/۰۵ معنادار بود ولی با عنایت به مقدار همبستگی (۰/۱۲) بازم نتایج بیانگر روایی واگرا مطلوب فرم کوتاه رهبری خدمتگزار (SL-۷) بود.

سؤال دوم پژوهش:

آیا فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) جهت سنجش آن در مدیران مدارس از پایایی برخوردار است؟

جدول ۱۶. پایایی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷)

مقیاس	تعداد گویه‌ها	آلفای کرانباخ
رهبری خدمتگزار (SL-۷) اکتشافی	۷	۰/۹۱۶
رهبری خدمتگزار (SL-۷) تأییدی	۷	۰/۹۰۶
رهبری خدمتگزار (SL-۷) کل	۷	۰/۹۱۲
پایایی ترکیبی ^۱	۷	۰/۷۵۳۵
میانگین واریانس استخراج شده ^۲	۷	۰/۵۷۴۷

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

سؤال سوم پژوهش:

وضعیت رهبری خدمتگزار در مدیران مدارس چگونه است؟

جدول ۱۷. بررسی توصیفی وضعیت رهبری خدمتگزار

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

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

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

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

۱ . Composite Reliability

۲ . Average Variance Extracted

نتیجه‌گیری و بحث

هدف پژوهش وارسی پایایی و روایی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-۷) در مدیران مدارس مبتنی بر نظرات زیردستان با تأکید بر معلمان به‌عنوان زیردستان بود. نتایج نشان داد که اولاً فرم کوتاه هفت ماده‌ای رهبری خدمتگزار دارای روایی مناسب در بررسی‌های روایی سازه (تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی) و روایی همگرا و واگرا بود. در تحلیل عاملی اکتشافی که بر روی نمونه اول به تعداد ۲۰۰ معلم اجرا و تحلیل شد نتایج بیانگر تنها یک عامل با مقدار ویژه بالای یک و درصد واریانس تبیین شده مطلوب ۶۶ درصد و تک عاملی بودن فرم کوتاه بود. در تحلیل عاملی تأییدی که بر روی نمونه دوم به تعداد ۲۰۰ معلم اجرا و تحلیل شد نتایج بیانگر شاخص‌های برازش مناسب و مطلوب و حاکی از روایی مطلوب فرم کوتاه بود، همچنین درصد واریانس تبیین شده مطلوب در تحلیل عاملی تأییدی برابر با ۵۷ درصد بود که تأیید کننده قدرت و توان فرم کوتاه در تبیین واریانس رهبری خدمتگزار در فرم کوتاه آن بود. در بررسی روایی همگرا مقادیر همبستگی فرم کوتاه هفت ماده‌ای رهبری خدمتگزار (SL-۷) با فرم بلند رهبری خدمتگزار (SL-۲۸) در نمونه اول، دوم و کل دو نمونه در دامنه ۰/۹۰ تا ۰/۹۵ بود که بیانگر روایی همگرای مطلوب آن بود. در بررسی روایی واگرا مقادیر همبستگی فرم کوتاه هفت ماده‌ای رهبری خدمتگزار (SL-۷) با پرسشنامه مدیریت دانش (KM-۲۶) در نمونه اول، دوم و کل دو نمونه در دامنه ۰/۱۱۵ تا ۰/۱۲۶ بود که بیانگر روایی واگرای مطلوب آن بود. دوماً فرم کوتاه هفت ماده‌ای رهبری خدمتگزار دارای پایایی مناسب در بررسی‌های آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی بود. در تحلیل آلفای کرانباخ فرم کوتاه هفت ماده‌ای رهبری خدمتگزار (SL-۷) در نمونه اول، دوم و کل دو نمونه در دامنه ۰/۹۰ تا ۰/۹۱۶ بود که بیانگر پایایی مطلوب آن بود. همچنین مقدار پایایی ترکیبی حاصل برابر با ۰/۷۵۳۵ که بیانگر پایایی مطلوب فرم کوتاه بود. در نهایت اینکه مقدار پایایی ترکیبی (۰/۷۵۳۵) بزرگ‌تر از مقدار ملاک (۰/۷) و میانگین واریانس استخراج شده (۰/۵۷۴۷) بود.

در بررسی اعتبار نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵) می‌توان گفت نتایج همسو و هم‌جهت بودند و نتایج مطالعه ما هم تأیید کننده اعتبار فرم کوتاه رهبری خدمتگزار (SL-۷) بود. هرچند مقادیر پایایی حاصل در مطالعه ما بالاتر از مقادیر پایایی در سه نمونه مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵) که در دامنه ۰/۸۰ تا ۰/۸۹ بود، همچنین وضعیت نتایج روایی ما در روایی همگرا (همبستگی فرم کوتاه با فرم بلند) نسبت به نتایج لیدن و همکاران به خاطر مقادیر همبستگی همگرای آن که در دامنه ۰/۹۵ تا ۰/۹۷ بود مقدار خیلی ناچیزی کمتر بود ولی وضعیت نتایج تحلیل عاملی تأییدی در باب شاخص‌های برازش و بار عاملی گویه‌ها در نمونه‌های ما بهتر از نمونه‌های لیدن و همکاران (۲۰۱۵) بود. شاید بتوان علت را در نمونه‌های مورد بررسی لیدن و همکاران (۲۰۱۵) یافت، برای مثال عدم تناسب گویه دوم " رهبر من، پیشرفت شغلی من را در اولویت قرار می‌دهد" با نمونه دانشجویان، و همچنین عدم مشخص بودن رهبر در نمونه‌های دانشجویی، می‌تواند نتایج را دارای تناقض و اشکال نماید، لذا می‌توان گفت چون رهبری در نمونه‌های دانشجویی به‌صراحت مشخص نیست، این احتمال هست که با حذف نمونه‌های دانشجویی در مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵) و ارزیابی مجدد روایی الگو، نتایج بهتری حاصل شود. زیرا مطالعه ما متمرکز بر معلمان بود ولی در مطالعه لیدن و همکاران (۲۰۱۵) گروه‌های مختلفی حضور داشتند به همین خاطر عدم تجانس در گروه‌های مطالعه لیدن و همکاران سبب وضعیت بهتر پایایی نتایج آن‌ها نسبت به مطالعه ما بود.

سوماً نتایج بیانگر وضعیت مطلوب رهبری خدمتگزار در مدیران مدارس بود. علت نتیجه در سازمان آموزشی مدرسه است، ولی نباید به همین وضع قانع بود، لذا در راستای بهبود وضعیت رهبری خدمتگزار؛ ایجاد یک فرهنگ رهبری خدمتگزار نیاز به ترکیبی از انتخاب افراد اجتماعی بانگیزه آگاه و آموزش رهبری خدمتگزار دارد. انتخاب مهم است، زیرا محدودیت در میزان تمریناتی که می‌تواند ویژگی‌های شخصیت پایدار افراد را تغییر دهد وجود دارد. به‌عنوان مثال، صرف‌نظر از کیفیت یک برنامه آموزشی، بعید است که افراد خودخواه، متعصب و خودشیفته را بتوان با آموزش دادن به افرادی دگر خواه، حساس و همدل و رهبران خدمتگزار حساس به اجتماع تبدیل کرد. به‌هرحال، در هر تغییر عمده سازمانی، حرکت سازمان از یک فرهنگ دستوری و کنترلی به یک فرهنگ مبتنی بر رهبری خدمتگزار، چندین سال طول خواهد کشید، بنابراین باید صبور باشید.

مانند تمام حوزه‌های رهبری، ابزارهای اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار تمرکز ذاتی بر سلسله‌مراتب رهبر-پیرو دارند. ابزار هفت گویه ای رهبری خدمتگزار لیدن و همکاران (۲۰۱۵) (SL-۷) از این منظر قابل توجه است که به نگرانی‌های آگاهانه و واقعی رهبران خدمتگزار برای ارزش‌آفرینی در جامعه و همچنین تشویق پیروان به فعالیت در جامعه توجه دارد. این بعد تمرکز بر جامعه، در گویه زیر قابل برداشت است: " رهبر من، بر اهمیت خدمت به جامعه تأکید می‌کند." علاوه بر ابعاد مبتنی بر شخصیت ابزار (SL-۷) برای اندازه‌گیری رفتارهای رهبری خدمتگزار، بعد مبتنی بر شایستگی (یعنی مهارت‌های ادراکی) این ابزار را منحصر به فرد می‌کند. بنابراین، مناسب است از این ابزار به‌طور خاص در ارتباط با متغیرهای مرتبط با جامعه، و یا اگر طرح تحقیق شامل جنبه‌های شایستگی‌های سازمانی و یا مبتنی بر شناخت است، استفاده شود.

از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به نوع نمونه انتخابی که معلمان در دوره متوسطه دوم استان کردستان بود اشاره کرد؛ لذا در تعمیم نتایج به مقاطع دیگر در نظام آموزشی و سایر سازمان‌ها باید با احتیاط عمل کرد؛ زیرا نتایج حاصل مربوط به مدیران مدارس دوره متوسطه دوم با روش‌های بررسی مذکور و در قالب فرم کوتاه رهبری خدمتگزار است. در راستای واری واری دقیق‌تر فرم کوتاه رهبری خدمتگزار هفت ماده‌ای (SL-) (۷) پیشنهاد می‌شود:

- (۱) به واری پایایی و روایی آن در معلمان در دوره ابتدایی و متوسطه اول اقدام شود، چنانچه نتایج آن‌ها بیانگر پایایی و روایی مناسب ابزار باشد، می‌توان از فرم کوتاه جهت مقایسه وضعیت رهبری خدمتگزار در مدیران مدارس با عنایت به دوره تحصیلی (ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم) اقدام نمود و اطلاعات مفیدی جهت شناسایی وضعیت و نقاط ضعف و قوت رهبری خدمتگزار به دست آورد.
 - (۲) در فرم ابزار، شخص رهبر تعیین شود تا پاسخ‌ها دقیق‌تر باشند، برای مثال در مطالعه ما شخص رهبر مدیر مدرسه تعریف شده بود.
 - (۳) با توجه به همپوشانی سبک‌های رهبری مختلف با رهبری خدمتگزار، به بررسی میزان همگرایی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار در باب سبک‌های رهبری مثبت‌گرا (همگرایی مثبت) و سبک‌های رهبری منفی (همگرایی منفی) در مطالعات ویژه اقدام شود.
 - (۴) به مقایسه وضعیت پایایی و روایی فرم کوتاه رهبری خدمتگزار لیدن و همکاران (۲۰۱۵) با سایر فرم‌های کوتاه رهبری خدمتگزار جهت دستیابی به ابزارهای معتبر در جامعه ایرانی اقدام شود.
 - (۵) با استفاده از روش ترکیبی در مطالعه‌ای ویژه و متمرکز به طراحی و اعتبار سنجی ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های مختلف اقدام شود و نتایج اصیل‌تری را به دست آورد.
- در راستای بهبود رهبری خدمتگزار در مدیران مدارس به مسئولین پیشنهاد می‌شود:

- (۱) نسبت به ترویج هر چه بیشتر فرهنگ خدمتگزاری در میان مدیران مدارس از طریق حمایت‌ها و ایجاد سیستم ارزیابی و پاداش در مدیران مدارس به صورت مستمر اقدام نمایید.
- (۲) نسبت به تأمین منابع و امکانات کافی جهت پرورش روحیه و صفت خدمتگزاری در مدیران مدارس در قالب دوره‌های آموزش ضمن خدمت، اردوهای جهادی آموزش و نشست‌های کانونی مدیران مدارس جهت اشتراک تجارب اقدام نمایید.
- (۳) نسبت به الگوسازی مدیران خدمتگزار، به وسیله ارزیابی وضعیت خدمتگزاری مدیران مدارس از طریق ارزیابی جامع سالانه و برگزاری جشنواره مدیران خدمتگزار سال، جهت تحکیم انگیزه و تلاش مدیران خدمتگزار مدارس اقدام نمایید.

References

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (۲۰۰۵) "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *The leadership quarterly*, 16(۳), ۳۱۵-۳۳۸.
- Barbuto Jr. J. F., & Wheeler, D. W. (۲۰۰۶) "Scale development and construct clarification of servant leadership." *Group & Organization Management*, 31(۳), ۳۰۰-۳۲۶.
- Blau, P. (۱۹۶۴) "Power and exchange in social life." NY: John Wiley & Sons.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (۲۰۰۶) "Ethical leadership: A review and future directions." *The leadership quarterly*, 17(۶), ۵۹۵-۶۱۶.
- Bucic, T., Robinson, I., & Ramburuth, P. (۲۰۱۰) "Effects of leadership style on team learning." *Journal of Workplace learning*, 22(۴), ۲۲۸-۲۴۸.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (۲۰۱۵) "How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition climate, and customer service performance." *Journal of Applied Psychology*, 100(۲), ۵۱۱-۵۲۱.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (۲۰۱۶) "Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction." *The Leadership Quarterly*, 27(۱), ۱۲۴-۱۴۱.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (۲۰۱۸) "The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB." *The Leadership Quarterly*, 29(۲), ۳۳۳-۳۴۵.
- Credé, M., Harms, P., Niehorster, S., & Gave-Valentine, A. (۲۰۱۲) "An evaluation of the consequences of using short measures of the big five personality traits." *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(۴), ۸۷۴-۸۸۸.

- Dansereau Jr. F., Graen. G., & Haga. W. J. (۱۹۷۵) "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process." *Organizational behavior and human performance*, 13(۱), ۴۶-۷۸.
- Dansereau. F., Alutto. J. A., & Yammarino, F. J. (۱۹۸۴) "Theory testing in organizational behavior: The variant approach." Prentice Hall.
- Ehrhart. M. G. (۲۰۰۴) "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior." *Personnel psychology*, 57(۱), ۶۱-۹۴.
- Eva. N., Robin. M., Sendiava. S., van Dierendonck. D., & Liden. R. C. (۲۰۱۹) "Servant leadership: A systematic review and call for future research." *The Leadership Quarterly*, 30(۱), ۱۱۱-۱۳۲.
- Gouldner. A. W. (۱۹۶۰) "The norm of reciprocity: A preliminary statement." *American sociological review*, ۱۶۱-۱۷۸.
- Greenleaf, R. (۱۹۷۷) "Servant leadership." New York, NY: Paulist Press.
- Hackman, J. R. (۱۹۹۲) "Group influences on individuals in organizations." Consulting Psychologists Press.
- Haslam, S. A. (۲۰۰۴) "Psychology in organizations." Sage.
- Haslam. S. A., & Platow. M. J. (۲۰۰۱) "The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(۱۱), ۱۴۶۹-۱۴۷۹.
- Hu. J., & Liden. R. C. (۲۰۱۱) "Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership." *Journal of Applied Psychology*, 96(۴), ۸۵۱-۸۶۲.
- Hunter. E. M., Neubert. M. J., Perry. S. J., Witt. L. A., Pennev. L. M., & Weinberger. E. (۲۰۱۳) "Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization." *The Leadership Quarterly*, 24(۲), ۳۱۶-۳۳۱.
- Liao. H., & Chuang. A. (۲۰۰۷) "Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships." *Journal of applied psychology*, 92(۴), ۱۰۰۶-۱۰۱۹.
- Liden. R. C., & Maslyn. J. M. (۱۹۹۸) "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development." *Journal of management*, 24(۱), ۴۳-۷۲.
- Liden. R. C., Wayne. S. J., Liao. C., & Meuser. J. D. (۲۰۱۴) "Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance." *Academy of Management Journal*, ۵۷(۵), ۱۴۳۴-۱۴۵۲.
- Liden. R. C., Wayne. S. J., Meuser. J. D., Hu. J., Wu. J., & Liao. C. (۲۰۱۵) "Servant leadership: Validation of a short form of the SL-۲۸." *The Leadership Quarterly*, 26(۲), ۲۵۴-۲۶۹.
- Liden. R. C., Wayne. S. J., Zhao. H., & Henderson. D. (۲۰۰۸) "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment." *The leadership quarterly*, 19(۲), ۱۶۱-۱۷۷.
- Liden. R. C., Wayne. S. J., Zhao. H., & Henderson. D. (۲۰۰۸) "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment." *The leadership quarterly*, 19(۲), ۱۶۱-۱۷۷.
- Lipponen. J., Koivisto. S., & Olkkonen. M. E. (۲۰۰۵) "Procedural justice and status judgements: The moderating role of leader ingroup prototypicality." *The Leadership Quarterly*, 16(۴), ۵۱۷-۵۲۸.
- Mahembe. B., & Engelbrecht. A. S. (۲۰۱۴) "The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness." *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(۱), ۰۱-۱۰.
- Manz. C. C., & Sims Jr. H. P. (۱۹۸۷) "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams." *Administrative science quarterly*, 32(۲), ۱۰۶-۱۲۹.
- Marosi. I., & Bencsik. A. (۲۰۰۹) "Teamwork in Higher Education: Teamwork as Chance of Success." *International Journal of Learning*, 16(۵), ۱۶۶-۱۷۴.
- Morgeson. F. P., DeRue. D. S., & Karam. E. P. (۲۰۱۰) "Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes." *Journal of management*, 36(۱), ۵-۳۹.
- Nonaka. I., & Takeuchi, H. (۱۹۹۵) "The Knowledge Creating Company." Oxford University Press. New York, 995.
- Northouse, P. G. (۲۰۱۸) "Leadership: Theory and practice." Sage publications.
- Omoh. D. A. O. (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.

- O'Neil Jr. H. F., Wang, S., Chung, G., & Herl, H. (۱۹۹۹) "Draft final report for validation of teamwork skills questionnaire using computer-based teamwork simulations." Los Angeles: University of California, National Center for Research on evaluation, standards, and student testing.
- Page, D., & Wong, P.T.P. (۲۰۰۰) "A conceptual framework for measuring servant leadership." In S. Adibholoso (Ed.), *the human factor in shaping the course of history and development* (PP. ۶۹-۱۱۰). Washington, DC: American University Press.
- Patterson, K. A. (۲۰۰۳). "Servant leadership: A theoretical model". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Regent university.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (۲۰۱۲) "CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance." *Personnel Psychology*, ۶۵(۳), ۵۶۵-۵۹۶.
- Robbins, S. P. (۱۹۹۸) "Organizational behavior." Prentice Hall.
- Savelsbergh, C. M., Poell, R. F., & van der Heijden, B. I. (۲۰۱۵) "Does team stability mediate the relationship between leadership and team learning? An empirical study among Dutch project teams." *International journal of project management*, 33(۲), ۴۰۶-۴۱۸.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (۲۰۱۱) "Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance." *Journal of Applied Psychology*, 96(۴), ۸۶۳-۸۷۱.
- Sendiava, S. (۲۰۱۵) "Personnel and Organisational Excellence through Servant Leadership. Management for Professionals." *Servant Leadership Research, Springer International Publishing*, 3(۱), ۲۲-۲۳.
- Sluss, D. M., Plovhart, R. E., Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (۲۰۱۲) "Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality." *Academy of Management Journal*, 55(۴), ۹۴۹-۹۷۵.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (۲۰۱۵) "Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing Climate." *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(۱۰), ۱۷۴۹-۱۷۶۰.
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (۲۰۱۶) "Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration." *Frontiers in psychology*, 6(۱), ۰۱-۱۹.
- Spears, L. C. (۲۰۱۰) "Servant leadership and Robert K. Greenleaf's legacy." In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant leadership: Developments in theory and research* (PP. ۱۱-۲۴). New York: Palgrave Macmillan.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (۲۰۰۲) "focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century." John Wiley & Sons.
- Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (۲۰۰۴) "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus." *Leadership and Organization Development Journal*, 25(۳), ۳۴۹-۳۶۱.
- Tho, N. D., Nakandala, D., & Lan, Y. C. (۲۰۲۰) "Team innovation in retail services: the role of ambidextrous leadership and team learning." *Service Business*, 14(۱), ۱۶۷-۱۸۶.
- Van Dierendonck, D. (۲۰۱۱) "Servant leadership: A review and synthesis." *Journal of Management*, ۳۷(۴), ۱۲۲۸-۱۲۶۱.
- Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., & Rodriguez-Carvaial, R. (۲۰۱۷) "The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries." *Administrative Sciences*, 7(۲), ۱۴۵-۱۵۹.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (۲۰۱۴) "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes." *The Leadership Quarterly*, 25(۳), ۵۴۴-۵۶۲.
- Van Knippenberg, D. (۲۰۱۱) "Embodiment who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness." *The leadership quarterly*, 22(۶), ۱۰۷۸-۱۰۹۱.
- Van Vugt, M. V., & Ronav, R. (۲۰۱۴) "The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap." *Organizational Psychology Review*, 4(۱), ۷۴-۹۵.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (۲۰۰۸) "Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past." *American Psychologist*, 63(۳), ۱۸۲-۱۹۶.
- Van Vugt, M., Johnson, D. D., Kaiser, R., & O'Gorman, R. I. C. K. (۲۰۰۸) "Evolution and the social psychology of leadership: The mismatch hypothesis." *Leadership at the crossroads*, 1(۱), ۲۶۷-۲۸۲.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (۲۰۱۰) "Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation." *Journal of applied psychology*, 95(۳), ۵۱۷-۵۲۹.

- Wibowo. A., & Havati. N. R. (۲۰۱۹) "Empowering leadership and trust on team learning behavior." *Journal of Management Development*, 38(۳), ۲۳۸-۲۴۸.
- Yoshida. D. T., Sendiava. S., Hirst. G., & Cooner. B. (۲۰۱۴) "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality." *Journal of Business Research*, 67(۷), ۱۳۹۵-۱۴۰۴.