

## بررسی رابطه معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار

فرشته محمدی\*

محمود حضرتی\*\*

احمد جعفری\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه میان ابعاد معنویت محیط کاری (احساس تعلق و وابستگی به گروه، همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی، معناداری در کار) و ادراک کارکنان از ویژگی‌های مدیرانشان براساس چهار مولفه رهبری خدمتگزار (خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، مهرورزی) می‌باشد. برای سنجش مولفه‌های خدمتگزاری از پرسشنامه محقق ساخته (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸) استفاده شد و به منظور سنجش معنویت محیط کاری، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی پرسشنامه‌ای طراحی شد.

بعد از طراحی فرضیه‌های تحقیق، در پژوهشی پیمایشی ۱۲۶ پرسشنامه جمع‌آوری شد که به منظور آزمون فرضیات تحقیق، از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل معادلات ساختاری، آزمون میانگین یک جامعه آماری و تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد که نتایج نشان دهنده این است که بین ارزیابی کارکنان از جو سازمان بر اساس مولفه‌های معنویت در محیط کار و ارزیابی مدیرانشان بر اساس مولفه‌های خدمتگزاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد لذا می‌توان انتظار داشت با بهبود معنویت در محیط کار ارزش‌های خدمتگزاری در رهبران تقویت شود.

**واژه‌های کلیدی:** معنویت، معنویت محیط کاری، خدمتگزاری، رهبری خدمتگزار

---

\* نویسنده مسئول - کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران fmohammadi@ut.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه گرمسار

## مقدمه

تا کنون مدل‌ها و تئوری‌های متفاوتی از رهبری ارائه شده است که در این میان رهبری خدمتگزار از جمله تئوری‌هایی به شمار می‌رود که با شرایط فعلی تناسب و سازگاری زیادی داشته و می‌تواند راهنمایی عملی برای مدیران و رهبران سازمان‌ها باشد و راه‌حل‌های مناسبی برای مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند ارائه دهد. تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار توسط رابرت گرین لیف<sup>۱</sup> مطرح شده است. بر اساس نظر گرین لیف، رهبر نخست بایستی به دنبال برآورده کردن نیازهای پیروانش بوده و انگیزه اساسی رهبر در درجه اول بایستی تمایل و انگیزه به خدمت باشد (Sendjaya et al, 2008: 165-9). رهبر خادم برای حقوق کارکنان احترام قائل است و زمینه‌های لازم برای مشارکت و همکاری آن‌ها را در امور سازمان فراهم می‌آورد. اگرچه در سال‌های گذشته تحقیق و پژوهش در زمینه رهبری خدمتگزار افزایش چشمگیری داشته و مدل‌های مفهومی و پرسشنامه‌های بسیاری نیز در این زمینه ارائه شده است ولی همچنان در متون مدیریتی دانش کمی در زمینه شرایط و پیش‌زمینه‌های ظهور رهبران خدمتگزار وجود دارد (Yukel, 2010). به عبارت دیگر اگرچه ارزش‌های مهرورزی، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، سرپرستی و خدمتگزاری، آینده‌نگری و دوراندیشی، چشم‌انداز، توانمندسازی و تعهد به رشد افراد، آگاهی، همدلی، گوش دادن و... از محوری‌ترین و اساسی‌ترین ارزش‌ها در رهبری خدمتگزار به شمار می‌روند ولی مدل‌ها و تئوری‌هایی که تاکنون ارائه شده، منبع و منشاء این ارزش‌ها را عنوان نکرده‌اند. سانديا و پکرتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) بر این عقیده هستند که اعتقادات و باورهای معنوی در رهبران و همچنین معنویت در سازمان را می‌توان به عنوان متغیرهای اساسی تأثیرگذار بر ظهور رهبران خدمتگزار در سازمان برشمرد. آن‌ها معتقدند که این دو لازم و ملزوم یکدیگرند و وجود یکی از این دو بدون وجود دیگری شرایط را کمی برای شکل‌گیری، ادامه کار و اثربخشی رهبران خدمتگزار دشوار می‌کند. همانگونه که وجود معنویت در محیط کاری می‌تواند برای رهبر خدمتگزار تسهیل‌کننده باشد و امکان بکارگیری رهبری خدمتگزار را از دیدگاه مدیران و کارکنان تسهیل نماید، رهبران خدمتگزار نیز می‌توانند با فعالیت و اقدامات خود در بهبود و تقویت جو معنوی در سازمان نقشی مثبت و سازنده‌ای داشته باشند (Sendjaya and pekerti, 2010:647-650).

1- Robert greenleaf

2- Sendjaya and pekerti

در این مقاله سعی شده است که رابطه معنویت محیط کاری، به عنوان یکی از اساسی‌ترین متغیرهای اثرگذار بر شکل‌گیری و تقویت ارزش‌های خدمتگزاری در رهبران مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد.

## مروری بر ادبیات موضوع

### معنویت محیط کاری

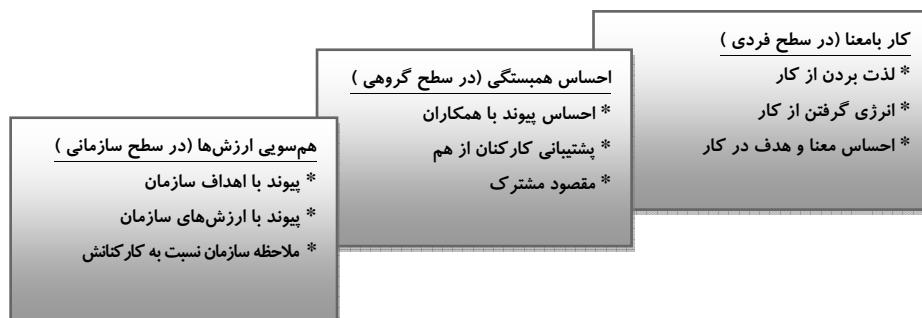
معادل لاتین معنویت Spirituality برگرفته از ریشه Spiritus به معنی روح و جان است. معنویت درباره‌ی خودآگاهی و یکی شدن با دیگران است. معنویت ترکیبی از فلسفه اصلی زندگی ما، ارزش‌ها و اعمال ماست (عترت دوست، ۱۳۸۹: ۱۰۶).

معنویت در محیط کاری یکی از روندهای مهم کسب و کار و مدیریت در قرن بیست و یکم می‌باشد که از اواسط دهه نود به طور جدی مطرح شده است. دلیل علاقه مندی سازمان‌ها به معنویت محیط کاری، افزایش اثر بخشی سازمانی است. شواهد تجربی رابطه مثبتی را بین معنویت محیط کاری با خلاقیت، صداقت و اعتماد درون سازمان، افزایش حس کامیابی شخصی، تعهد سازمانی، نگرش‌های شغلی از قبیل رضایت شغلی، مشارکت شغلی، کاهش میل به خروج و احترام به خود مبتنی بر سازمان و ... نشان می‌دهند. با توجه به ماهیت شخصی معنویت، در این باره دیدگاه‌ها و تعاریف مختلفی وجود دارد. در تعریفی که توسط اشمس و دوچن ارائه شده است معنویت محیط کاری عبارتست از: "درک و شناسایی اینکه بعدی از زندگی کارکنان درونی و باطنی است که این بعد قابل پرورش است و به واسطه انجام کارهای با معنا در زندگی افزایش می‌یابد". بر اساس همین تعریف این دو محقق با کمک روش تحلیل عاملی پرسش نامه‌ای با هفت بعد اصلی برای کمک به محققان جهت سنجش معنویت محیط کاری ایجاد کردند. در سال ۲۰۰۳ میلیم و همکارانش سه بعد از این هفت بعد را که متناسب با سه سطح فردی، گروهی و سازمانی بود، انتخاب و از آن در یک پژوهش استفاده کردند. این سه بعد عبارتند از احساس معنا در کار<sup>۱</sup> در سطح فردی، احساس همبستگی<sup>۲</sup> در سطح گروهی و همسویی ارزش‌های فرد با سازمان در سطح سازمانی<sup>۳</sup>. شکل زیر این مفهوم سازی را نشان می‌دهد.

1 Meaningful Work

2 Sense of Community

3 -Alignment with organizational values



شکل ۱: مفهوم سازی معنویت در محیط کار در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی  
(فتاحی، ۱۳۸۵)

یک جنبه اساسی معنویت در کار شامل یک حس عمیق از معنا و مقصود در کار است. این بعد از معنویت محیط کاری، مشخص می‌کند که چگونه کارکنان در کار روزمره شان در سطح فردی تعامل دارند. بعد اساسی دیگر از معنویت محیط کاری شامل یک پیوند عمیق با دیگران به عنوان یک نوع احساس همبستگی عمیق است. این بعد از معنویت محیط کاری در سطح گروهی از رفتار انسانی رخ می‌دهد و بر تعاملات بین کارکنان و همکارانشان دلالت دارد. همبستگی در کار مبتنی بر این باور است که افراد یکدیگر را در پیوند با هم می‌دانند و اینکه بین خود درونی هر فرد با خود درونی دیگران رابطه وجود دارد. سومین بعد معنویت محیط کاری تجربه یک حس قوی از همسویی بین ارزش‌های فردی کارکنان با رسالت، مأموریت و ارزش‌های سازمان است. این بعد از معنویت محیط کاری تعامل کارکنان با مقصود سازمانی بزرگ‌تر را در برمی‌گیرد. همسویی با ارزش‌های سازمان به این معنی است که افراد باور دارند که مدیران و کارکنان در سازمان دارای ارزش‌های مرتبط و یک نوع وجدان قوی هستند و سازمان نسبت به رفاه کارکنان و همبستگی آنان ملاحظه دارد (فتاحی، ۱۳۸۵). سازمان معنوی مدار و معنویت ورزی در سازمان فوائد بسیاری به همراه خواهد داشت. از جمله می‌توان به تأثیر معنویت در سلامتی کارکنان و خودکنترلی آن‌ها اشاره نمود. همچنین توفیق الهی نتیجه شده از معنویت، در موفقیت کاری سازمان هم موثر خواهد بود (عترت دوست، ۱۳۸۹: ۱۰۶).

## رهبری خدمتگزار

تئوری‌های سنتی رهبری مبتنی بر مدل سلسله مراتبی بوده‌اند که قدرتی مطلق در سازمان دستورات را از بالا به پایین دیکته می‌کرد و پیروان در سطوح پایین تر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بوده‌اند. این در حالی است که تغییر و تحولات در محیط کاری، محققین زیادی را بر آن داشته که تئوری‌های سنتی را مورد بازبینی قرار دهند. افراد در ساختارهای سنتی به عنوان خدمتگزار رهبران به حساب می‌آیند در حالی که در مدل "هرم وارونه"، رهبران، خدمتگزار پیروان خود قلمداد می‌شوند. لذا چنین سازمان‌هایی به رهبرانی نیاز دارند که در سطوح پایین هرم سازمانی حضور داشته و به پیروان خود خدمت کنند، در نتیجه می‌توان مدل هرم وارونه را ذات و جوهره رهبری خدمتگزار به شمار آورد. رهبری خدمتگزار را می‌توان به عنوان دیدگاهی با قدمت طولانی به شمار آورد که به تدریج احیا شده و در نهایت نیز به صورت یک رویکرد ایده آل در راستای پاسخ به نیازهای روز افزون توسعه منابع انسانی در محیط کار مطرح گردیده است (Spears, 1996: 33-35). گرین لیف بحران رهبری را اینگونه توصیف می‌کند که دانشکده‌های مدیریت در انجام مسئولیت خود به منظور آماده سازی افراد برای نقش‌های رهبری در جامعه شکست خورده و یا قصور کرده‌اند. لذا موضوع رهبری خدمتگزار برای تمامی سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد و این شیوه رهبری بهبودهای بالقوه‌ای در زمینه رهبری سازمان‌ها ارائه می‌کند. انگیزش اصلی و عمده برای رهبری بایستی تمایل به خدمتگزاری و خدمت رسانی به پیروان خود باشد، نه خودخواهی و پیگیری منافع شخصی (Matteson and Irving, 2006: 1309). تئوری رهبری خدمتگزار از جمله تئوری‌هایی است که در حال تکامل می‌باشد و شکل و سبک رهبری را در قرن حاضر تحت تأثیر قرار داده است. گرین لیف معتقد است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت رسانی استوار است و رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آنها و همچنین توسعه و پرورش کارکنان را در اولویت نخست کاری خود قرار می‌دهند. رهبران خدمتگزار، توانمند سازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (Jennine, 2007). لاری اسپیرز پس از مطالعه و بررسی مقالات و نوشته‌های متعدد گرین لیف، ده ویژگی را برای رهبران خدمتگزار برشمرده است (حضرتی و محمدی، ۱۳۸۹: ۴۴-۳۷).

۱- گوش دادن ۲- همدلی<sup>۱</sup> ۳- شفا بخشی<sup>۲</sup> ۴- آگاهی ۵- متقاعد سازی ۶- مفهوم سازی<sup>۳</sup>  
۷- آینده نگری و دوراندیشی<sup>۴</sup> ۸- خادمیت و سرپرستی ۹- تعهد به رشد افراد<sup>۵</sup> ۱۰- ایجاد گروه<sup>۶</sup>.

سبک رهبری خدمتگزار می تواند بسیاری از مشکلاتی که سازمان های قرن بیست و یکم با آن روبرو هستند را حل و فصل کند. در سبک رهبری خدمتگزار، به جای آن که پیروان به رهبرانشان خدمت کنند، رهبران از طریق ایجاد دانش و مهارت در کارکنان، از بین بردن موانع و مشکلات، تشویق به خلاقیت و نوآوری و ایجاد توانمندی در کارکنان به آنها خدمت می کنند. این حقیقت ساده که رهبران بزرگ در درجه اول، خدمتگزارانی بزرگ بوده اند، کلید عظمت و بزرگی آنها به شمار می رود. (Horsman, 2010: 27). پترسون<sup>۷</sup> تئوری کاربردی در زمینه رهبری خدمتگزار ارائه کرده است. وی در این تئوری با تعریف ارزش های رهبری خدمتگزار، زمینه ساز تحقیقات بسیاری در این زمینه بوده است. از دیدگاه پترسون، تئوری های معمولی در زمینه رهبری مانند رهبری تحول آفرین و رهبری تبادلی، به اندازه کافی به توصیف ارزش ها نپرداخته اند. رهبری تحول آفرین تمرکز رهبر بر سازمان را نشان می دهد و برای توضیح رفتارهایی که ماهیتاً نوع دوستانه می باشند، کافی به نظر نمی آید در حالی که در تئوری رهبری خدمتگزار این فضیلت ها و معنویات شایسته و متعالی، بخشی از شخصیت و منش یک فرد به شمار می روند. بنابراین پترسون رهبری خدمتگزار را به این شکل تعریف می کند: رهبرانی که بر پیروان خود توجه دارند. لذا به موجب آن پیروان از اولویت های نخست سازمان به حساب می آیند و ملاحظات سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار می گیرند. عوامل تشکیل دهنده رهبری خدمتگزار فضایی هستند که از ویژگی های اخلاقی پسندیده در یک فرد به حساب می آیند (Dennis, 2005: 609-614). سازه های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون

---

1-Empathy

2-Healing

3- Conceptualization

4-Foresight

5-Commitment to the growth of people

6-Building community

7-Patterson

عبارتند از: ۱. عشق الهی<sup>۱</sup> ۲. تواضع و فروتنی<sup>۲</sup> ۳. نوع دوستی<sup>۳</sup> ۴. اعتماد ۵. چشم‌انداز خدمتگزاری.

پترسون معتقد است سازمان‌هایی که بوسیله رهبران خدمتگزار هدایت می‌شوند به توفیقات بیشماری دست خواهند یافت (Patterson, 2003).

### معنویت محیط کاری و رهبری خدمتگزار

گرچه در چند سال گذشته تحقیقات بسیاری در زمینه توسعه مدل‌های مفهومی و ابزارهایی به منظور سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها انجام گرفته است، ولی همچنان این حوزه از کمبود دانش و پژوهش‌های کاربردی در زمینه شرایط و زمینه‌های تسهیل‌کننده فعالیت رهبران خدمتگزار رنج می‌برد. شواهد تجربی بسیاری نیز نشان دهنده رابطه‌ای مثبت بین معنویت محیط کار با اعتماد درون سازمانی، تعهد و وفاداری سازمانی، رضایت شغلی و کاهش تمایل کارکنان به خروج و افزایش تمایل کارکنان به مشارکت و... می‌باشد (فتاحی، ۱۳۸۵). در واقع این پژوهش نیز به دنبال بررسی این است که معنویت محیط کاری به عنوان یکی از عوامل ایجاد‌کننده نگرش‌های شغلی مثبت، تا چه میزان بر ادراک و ارزیابی کارکنان از مدیرانشان بر اساس مولفه‌های خدمتگزاری تأثیرگذار است. محققین معنویت در محیط کار را به عنوان یکی از عوامل اصلی در شکل‌گیری و تقویت رهبران خدمتگزار عنوان نموده‌اند و این در حالی است که در گذشته معنویت و تئوری‌های رهبری به مقوله‌هایی جداگانه تعلق داشته‌اند ولی آنچه که در تحقیقات چند سال گذشته انجام گرفته، حکایت از رابطه‌ای مثبت و مستقیم بین این دو دارد.

فرای (۲۰۰۳) معتقد است که معنویت دو نقش اساسی بر زندگی افراد دارد: اول اینکه زندگی فردی افراد را ورای ارزش‌های دنیوی تعالی می‌دهد و دوم اینکه اعتقاد به معنویت شامل ارزش‌هایی فراتر از منافع اقتصادی در زندگی افراد می‌باشد (Fry, 2003: 695-9). ریو (۲۰۰۵) تحقیقات بسیاری در زمینه معنویت انجام داده است. او معتقد است که معنویت در قالب ارزش‌های معنوی و رفتارهای معنوی نمود پیدا می‌کند، ارزش‌های معنوی شامل صداقت، اعتماد، نفوذ اخلاقی، ارتباط صادقانه و تواضع و فروتنی می‌باشد. همچنین رفتارهای معنوی نیز شامل احترام، رفتارهای صادقانه با دیگران، قدردانی از مشارکت و

1- Agapao love

2 -Humility

3 -Altruism

همکاری دیگران و درگیری در اعمال معنوی می باشد. اگرچه شباهت های بسیاری میان سازه های معنویت در محیط کار و رهبری خدمتگزار وجود دارد ولی محققین بر این عقیده هستند که معنویت در محیط کار می تواند یک مبنای انگیزشی برای رهبران خدمتگزار به شمار آید. سانديا و پكرتی (۲۰۱۰) نیز معتقدند که اعتقادات معنوی در رهبران و جو معنویت در محیط کار می تواند به عنوان متغیرهای مستقل تأثیر گذار بر اثربخشی رهبران خدمتگزار به شمار آید (Freeman, 2011: 129-130; Dent et al, 2005: 625-30).

### روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی و از نظر نوع داده‌ها، تحقیق کمی به شمار می‌رود و ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی به شمار می‌رود.

جامعه آماری در این تحقیق، کارشناسان، سرپرستان و مدیران میانی دانشکده‌های دانشگاه تهران در نظر گرفته شدند. نمونه گیری به روش طبقه‌بندی تصادفی صورت گرفته است. روش طبقه‌بندی تصادفی روشی است که بر پایه آن عناصر جامعه به چند طبقه ناهمپوش تقسیم شده و سپس از هر طبقه به روش نمونه گیری تصادفی ساده نمونه گیری انجام می‌شود (هومن، ۱۳۸۴: ۱۷۷). بر همین اساس ۱۱ دانشکده دانشگاه تهران به عنوان یازده طبقه در نظر گرفته شدند و سپس از هر طبقه به طور تصادفی نمونه گیری شد به گونه‌ای که هر طبقه حداقل ۱۰ و حداکثر ۱۵ نمونه داشت. برای اطمینان بیشتر ۱۵۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۱۲۶ پرسشنامه جمع آوری شد. از میان ۱۲۶ نفر نمونه آماری، ۲۶ درصد تا ۳۰ سال، ۴۱ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۲ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۱ درصد بین ۵۱ تا ۶۰ سال سن داشتند. ۳ درصد از تحصیلات زیر دیپلم، ۹ درصد دیپلم، ۲۳ درصد فوق دیپلم، ۵۲ درصد لیسانس و ۱۳ درصد فوق لیسانس و بالاتر برخوردار بوده‌اند. همچنین ۵۳ درصد از پاسخگویان مرد و ۴۷ درصد زن بوده‌اند. در این تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای و اکتشافی برای تدوین مبانی نظری و همچنین از پرسشنامه به منظور گردآوری داده‌ها جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. داده‌های مربوط به رهبری خدمتگزار با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۱۱) جمع‌آوری گردید. این پرسشنامه شامل چهار بعد خدمت رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی می باشد که از ۲۸ سوال تشکیل شده است.



به منظور سنجش معنویت در محیط کار به کمک تحلیل عاملی اکتشافی و با استفاده از نرم افزار اس پی اس اس<sup>۱</sup> نسخه ۱۵، مقیاسی برای معنویت در محیط کار طراحی گردید. در طراحی همه مقیاس‌ها و بومی‌سازی آن با شرایط کشور از مقیاس‌های استاندارد استفاده شد و در طراحی سوالات پرسشنامه نیز دقت لازم به عمل آمد تا سوالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. پرسشنامه اولیه معنویت در محیط کار مرکب از ۲۲ سوال بود که در نهایت ۹ سوال به علت بار عاملی کم حذف شدند. سوالات نیز با استفاده طیف از پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شد (بسیار موافق - موافق - نظری ندارم - مخالف - بسیار مخالف) که یکی از رایج‌ترین و مناسب‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری در تحقیقات به شمار می‌رود.

### روش‌های مورد نظر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از نمونه و آزمون فرضیه‌های تحقیق، از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و روش تحلیل معادلات ساختاری جهت سنجش همبستگی بین متغیرهای تحقیق (معنویت محیط کاری و رهبری خدمتگزار) و از آزمون میانگین یک جامعه آماری و تحلیل واریانس فریدمن نیز به منظور بررسی فرضیه‌های دوم و سوم تحقیق استفاده شده است.

### فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه اصلی ۱:** رابطه مثبت و معناداری بین معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار وجود دارد.

به منظور تبیین بیشتر رابطه معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار، فرضیه‌های فرعی زیر نیز بررسی می‌شوند:

فرضیه ۱-۱: رابطه مثبت و معناداری بین احساس تعلق و وابستگی به گروه و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار وجود دارد.

فرضیه ۱-۲: رابطه مثبت و معناداری بین همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار وجود دارد.

فرضیه ۱-۳: رابطه مثبت و معناداری بین احساس معناداری در کار و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار وجود دارد.

فرضیه اصلی ۲: مولفه های معنویت محیط کاری از وضعیت مناسبی برخوردار هستند.

فرضیه اصلی ۳: مولفه های معنویت محیط کاری از اهمیت یکسانی برخوردار هستند.

### اعتبار سنجی ابزار اندازه‌گیری

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس های رهبری خدمتگزار و معنویت محیط کاری به ترتیب ۰/۸۱ و ۰/۷۸ بوده است. همچنین جهت آزمون روایی سوالات پرسشنامه معنویت محیط کار، هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات اساتید و خبرگان دانشگاهی استفاده شد و اصلاحات لازم به عمل آمد و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد.

### نتایج حاصله از تحلیل عاملی اکتشافی سوالات مربوط به معنویت محیط کاری

در مرحله اول از اجرای تحلیل عاملی، به منظور سنجش مناسب بودن یا نبودن داده‌های بدست آمده از جامعه آماری تحقیق از آزمون بارتلت و معیار کایرز استفاده شد که در ادامه نتایج بدست آمده آورده شده است:

#### جدول ۱: خروجی آزمون بارتلت و معیار کایرز

معیار کفایت نمونه گیری کایرز مایر الکین	0.82
مقدار تقریبی کای اسکویئر	40۳.۵۲۱
معیار کفایت بارتلت	29
درجه آزادی	.000
عدد معناداری	

با توجه به عدد KMO (بزرگتر از ۰/۸) و عدد معناداری آزمون بارتلت ( $\text{sig} < 0.05$ ) می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب می‌باشند. برای متغیر معنویت محیط کاری ۲۲ سوال طراحی شده بود که پس از تحلیل عاملی اکتشافی مرحله اول، تعداد ۹ سوال به دلیل عدم تناسب جایگاه آنها در ساختار عاملی بدست آمده و همچنین به دلیل کم بودن بارهای عاملی از روند تحلیل حذف گردیده‌اند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مرحله دوم به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی معنویت در محیط کار (ماتریس عاملی چرخش یافته)

سوالات	معنویت در محیط کار		
	احساس تعلق و وابستگی به گروه	همسویی ارزش های فردی و سازمانی	احساس معناداری در کار
Q1	0.52	0.59	<b>0.82</b>
Q2	<b>0.74</b>	0.58	0.69
Q3	<b>0.84</b>	0.82	0.67
Q4	<b>0.85</b>	0.80	0.71
Q5	0.53	<b>0.86</b>	0.66
Q6	0.62	0.77	<b>0.83</b>
Q7	0.71	0.63	<b>0.81</b>
Q8	0.59	<b>0.86</b>	0.74
Q9	<b>0.77</b>	0.69	0.73
Q10	<b>0.87</b>	0.59	0.64
Q11	0.55	<b>0.81</b>	0.74
Q12	0.66	0.70	<b>0.82</b>
Q13	0.76	<b>0.79</b>	0.61

جمعاً ۳ عامل استخراج شد که از روی مفهوم سئوالات قرار گرفته شده، نام عامل‌ها شناسایی می‌شود. عامل‌های بدست آمده به ترتیب احساس تعلق و وابستگی به گروه، همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی و احساس معناداری در کار می‌باشند. ضمناً این ۳ عامل در حدود ۷۸٪ واریانس معنویت در محیط کار را تبیین می‌کنند که این درصد نشان دهنده روایی پرسشنامه می‌باشد. همچنین به منظور نشان دادن همبستگی بین ابعاد معنویت در محیط کار از آزمون همبستگی استفاده شده است. نتایج نشان دهنده این است که بین همه ابعاد پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی بین ابعاد معنویت محیط کاری

معناداری در کار	همسویی ارزش های فردی و سازمانی	احساس تعلق و وابستگی به گروه	
۰.۷۲ معنادار	۰.۶۸ معنادار	۱	احساس تعلق و وابستگی به گروه
۰.۵۳ معنادار	۱		همسویی ارزش های فردی و سازمانی
۱			معناداری در کار

وجود رابطه همبستگی بین ابعاد متغیر معنویت محیط کاری نشان‌دهنده این است که این ابعاد را نمی‌توان به شکل مجزا و مستقل از یکدیگر در نظر گرفت و این حوزه‌ها بر یکدیگر تأثیر و تأثر متقابل و مستقیمی دارند.

### تحلیل عاملی تاییدی سوالات معنویت محیط کاری

تحلیل عاملی تاییدی سوالات معنویت در محیط کار با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸/۵۳ انجام گرفت. نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای معنویت در محیط کار در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۴: مدل اندازه‌گیری معنویت محیط کاری

شماره سوالات	سوالات	ضریب استاندارد	معناداری
۱۰	افراد تیم ما احساس می‌کنند که عضوی از یک خانواده هستند	۰.۷۸	۱۱.۵
۳	افراد تیم ما سعی می‌کنند روحیه کار تیمی را پرورش دهند	۰.۸۲	۱۰.۲
۹	اعضای تیم ما از یکدیگر پشتیبانی و حمایت می‌کنند	۰.۷۳	۱۴.۷۳
۴	احساس می‌کنم که اعضای تیم ما اهداف مشترکی دارند	۰.۸۹	۱۵.۷۹
۲	افراد برای همکاری با یکدیگر ارزش قائل هستند	۰.۷۴	۱۵.۵۷
۱۱	من احساس مثبتی نسبت به ارزش‌های حاکم بر سازمان دارم	۰.۷۶	۱۱.۳۶
۵	افراد نسبت به آینده خود در سازمان خوش بین و امیدوار هستند	۰.۸۸	۱۵.۷۳
۸	سازمان کمک می‌کند تا زندگی آرام و منظمی داشته باشم	۰.۸۹	۱۵.۰۵
۱۳	احساس می‌کنم سازمان از کارکنانش حمایت می‌کند	۰.۹۱	۱۰.۳۹
۱	من از انجام کار لذت می‌برم	۰.۸۰	۱۵.۹۴
۷	از این که سرکار می‌آیم خوشحال هستم	۰.۷۱	۱۴.۵۴
۶	احساس می‌کنم کار معناداری انجام می‌دهم	۰.۶۸	۱۴.۷۸
۱۲	من از انجام کار انرژی می‌گیرم	۰.۸۴	۱۳.۲۸

لازم به ذکر است که سوالات ۱۰،۳،۹،۴ و ۲ مربوط به بعد احساس تعلق و وابستگی به گروه، سوالات ۱۱،۵،۸ و ۱۳ مربوط به بعد همسویی ارزش های فردی و سازمانی و سوالات ۱،۷،۶ و ۱۲ هم به بعد معناداری در کار تعلق دارند.

نتایج خروجی لیزرل نشان می‌دهند که مدل اندازه‌گیری معنویت در محیط کار مدل مناسبی است زیرا مقدار کای دو، مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) و نسبت کای دو به درجه آزادی آن کم بوده و نیز مقدار نیکوئی برازش (GFI) و نیکوئی برازش تعدیل شده (AGFI) آن بالای ۹۰ درصد است. کلیه مقادیر معناداری نیز در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار می‌باشند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه این تحقیق دارای اعتبار و روایی بالایی می‌باشد.

### یافته‌های تحقیق

#### نتایج آزمون همبستگی رتبه ای پیرسون

به منظور بررسی روابط میان متغیرها ابتدا از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌گردد و در صورتی که رابطه همبستگی بین متغیرها برقرار باشد آنگاه جهت آزمون روابط علی، از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود، که طراحی فرض‌های آن به شکل زیر است:

فرض صفر: رابطه مثبت و معناداری بین معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار وجود ندارد.

فرض مقابل: رابطه مثبت و معناداری بین معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار وجود دارد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۵: آزمون همبستگی پیرسون بین معنویت و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار

		معنویت	رهبری خدمتگزار
معنویت	همبستگی پیرسون	۱	۰.۸۳۲
		.	۰.۰۰۰
رهبری خدمتگزار	همبستگی پیرسون	۰.۸۳۲	۱
		۰.۰۰۰	.

با توجه به خروجی اس پی اس اس، ضریب همبستگی اسپیرمن برای این دو متغیر ۰.۸۳۲ می‌باشد مقدار عدد معنی‌داری مشاهده شده کوچکتر از ۰/۰۱ ( $\text{sig} < ۰/۰۱$ ) می‌باشد که از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha = ۰/۰۵$ ) کمتر می‌باشد. لذا فرضیه صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید نمی‌شود. یعنی بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است.

جدول ۶: نتایج آزمون فرضیه اول (فرضیه اصلی و فرضیه های فرعی) به روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از لیزرل

نتیجه	t-value	ضریب استاندارد (R)	ضریب غیراستاندارد	
قبول	۴.۶۵	۰.۸۲	۰.۷۳	معنویت محیط کاری ← ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار
$\chi^2 = ۲۹.۳۲$ $df=26$ $RMSEA = ۰.۰۵۱$ $GFI = ۰.۹۶$ $AGFI = ۰.۹۲$				
قبول	۴.۱۱	۰.۸۶	۰.۶۱	تعلق و وابستگی به گروه ← ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار
قبول	۵.۲۳	۰.۷۳	۰.۷۷	همسویی ارزش های فردی و سازمانی ← ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار
قبول	۴.۱۶	۰.۷۹	۰.۶۴	معناداری در کار ← ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار
$\chi^2 = ۱۱۶.۲۱$ $df=57$ $RMSEA = ۰.۰۵۶$ $GFI = ۰.۹۳$ $AGFI = ۰.۹۱$				

همانطور که نتایج آزمون فرضیه اول نشان می‌دهد، با توجه به معنی دار بودن ارزش  $t$ ، فرضیه در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. ثانيا اعتبار و برازندگی مناسب هر دو مدل تأیید می‌شود، چرا که مقدار کای دو، مقدار  $RMSEA$  و نسبت کای دو به درجه آزادی کم و مقدار  $GFI$  و  $AGFI$  نیز بالای ۹۰ درصد است. بنابراین فرضیه وجود رابطه

میان معنویت محیط کاری و تمام ابعاد آن و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار تایید می‌شود بدان معنا که هر چه کارکنان جو سازمان را از نظر مولفه‌های معنویت محیط کاری مثبت‌تر ارزیابی کرده باشند از سوی دیگر مدیرانشان را نیز با توجه به مولفه‌های خدمتگزاری مثبت ارزیابی نموده‌اند.

### بررسی وضعیت ابعاد معنویت محیط کاری

با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه آماری وضعیت ابعاد معنویت محیط کار در جامعه آماری سنجش می‌شود، که طراحی فرض‌های آن به شکل زیر است:  
فرض صفر: مولفه‌های معنویت محیط کاری از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.  
فرض مقابل: مولفه‌های معنویت محیط کاری از وضعیت مناسبی برخوردار هستند.

جدول ۷: میانگین و انحراف معیار نمرات عوامل

انحراف معیار	میانگین	تعداد	ابعاد معنویت محیط کاری
۰.۸۴۵	۲.۹۸۵	۱۲۶	احساس تعلق و وابستگی به گروه
۰.۶۹۱	۱.۸۴۵	۱۲۶	همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی
۰.۸۴۳	۲.۰۲۴	۱۲۶	احساس معناداری در کار

برای هر یک از ابعاد معنویت محیط کار، با توجه به نتایج خروجی آزمون فرض، در صورتی که میانگین بدست آمده از عدد ۳ کم‌تر و دو حد بالا و پایین نیز منفی باشند، نشان دهنده این است که بعد مزبور از وضعیت مطلوبی در جامعه آماری برخوردار نمی‌باشد و در صورتی که میانگین بدست آمده از عدد ۳ بیشتر باشد و دو حد بالا و پایین مثبت باشد گویای این است که این بعد از وضعیت مطلوبی برخوردار است. با این توضیحات می‌توان گفت که در جامعه آماری مزبور: احساس تعلق و وابستگی به گروه، همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی و احساس معناداری در کار از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند (کمتر از حد متوسط (۳) هستند).

## جدول ۸: خروجی آزمون فرض

بیشینه	کمینه	اعداد معناداری	درجه آزادی	تی	ابعاد معنویت محیط کاری
-۰.۵۱۳	-۰.۶۳۲	۰.۰۰	۱۲۶	-۴۴.۲۳	احساس تعلق و وابستگی به گروه
-۰.۳۶۲	-۰.۲۲۱	۰.۰۰	۱۲۶	-۴۳.۳۵	همسویی ارزش های فردی و سازمانی
-۰.۲۶۸	-۰.۳۲۲	۰.۰۰	۱۲۶	-۲۵.۴۳	احساس معناداری در کار

## نتایج آزمون فریدمن

به منظور بررسی این که آیا مولفه‌های معنویت در محیط کار از اهمیت یکسانی در بین پاسخگویان برخوردار هستند یا خیر، از آزمون فریدمن استفاده شده است. فرض صفر: مولفه‌های معنویت محیط کاری در بین پاسخگویان از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند.

فرض مقابل: مولفه‌های معنویت محیط کاری در بین پاسخگویان از اهمیت یکسانی برخوردار هستند.

خروجی نرم افزار نشان‌دهنده میانگین رتبه‌های هر یک از ابعاد متغیرهای تحقیق می‌باشد. با توجه به این که مقدار عدد معناداری از سطح معناداری استاندارد کمتر می‌باشد، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا نمود که ابعاد معنویت محیط کاری از نگاه پاسخگویان رتبه‌های یکسانی ندارند.

## جدول ۹: میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن

سطح معناداری	مقدار کای دو	ترتیب اولویت ابعاد معنویت محیط کاری
۰.۰۰	۳۲۱.۱۵	
میانگین	بعد	
۲.۹۸۵	احساس تعلق و وابستگی به گروه	اولویت اول
۲.۰۲۴	احساس معناداری در کار	اولویت دوم
۱.۸۴۵	همسویی ارزش های فردی و سازمانی	اولویت سوم



نتایج نشان‌دهنده این است که بالاترین رتبه مربوط به احساس تعلق و وابستگی به گروه می‌باشد و کمترین رتبه هم مربوط به بعد همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یکی از دلایل اهمیت روز افزون معنویت در محیط کار اثرات بالقوه آن بر اثربخشی سازمانی می‌باشد. از سوی دیگر بهره‌مندی سازمان از رهبران خدمتگزار، یکی از عوامل تاثیرگذار بر موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها به حساب می‌آید. معنویت محیط کاری نیز یکی از عوامل بالقوه در شکل‌گیری و پرورش رهبران خدمتگزار به شمار می‌رود. هدف اساسی این تحقیق نیز بررسی رابطه معنویت محیط کاری به عنوان یکی از عوامل پیش‌بینی‌کننده رهبری خدمتگزار بوده است. از نگاه تاریخی، معنویت و رهبری دو مقوله جدا از هم به شمار می‌روند ولی تحقیقات انجام گرفته و شواهد بدست آمده در چند سال گذشته بیانگر این حقیقت هستند که این دو، هم از دیدگاه آکادمیک و هم تجربی رابطه‌ای محکم و جدا ناشدنی با هم دارند (Freeman, 2011: 129-130). علیرغم تحقیقات بسیاری که در زمینه تئوری رهبری خدمتگزار انجام گرفته، همچنان دانش و آگاهی کمی در این زمینه که چه شرایطی برای ظهور و ادامه فعالیت رهبران خدمتگزار مورد نیاز می‌باشد، وجود دارد. به عبارت دیگر اگرچه ارزش‌های مهرورزی، تواضع و فروتنی، خدمتگزاری، آینده‌نگری و دور اندیشی، تعهد به رشد افراد، اعتماد، آگاهی، همدلی، گوش دادن، توانمندسازی و... از محوری‌ترین و اساسی‌ترین ارزش‌ها در رهبری خدمتگزار به شمار می‌روند ولی مدل‌ها و تئوری‌هایی که تاکنون ارائه شده، منبع و منشاء این ارزش‌ها را عنوان نکرده‌اند.

نتایج آزمون فرضیه اول نشان می‌دهد معنویت محیط کار و هر سه بعد آن، اثر معنی‌داری بر ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار دارد. ضریب استاندارد رابطه علی میان این دو ۰.۷۳ است که نشان می‌دهد معنویت محیط کاری توان زیادی برای پیش‌بینی رهبری خدمتگزار دارد. همچنین نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق نشان می‌دهند که از سه بعد معنویت محیط کاری، بعد همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی بیشترین تاثیر را بر ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار دارد و این را می‌توان به شباهت ارزش‌های تعهد به رشد افراد، توانمندسازی و متقاعدسازی در رهبری خدمتگزار با بعد همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی در معنویت محیط کار نسبت داد. همچنین نتایج آزمون فرضیه دوم بیانگر این است که هیچ یک از ابعاد معنویت محیط کاری در جامعه آماری از وضعیت مناسبی

برخوردار نیستند. لذا به منظور تقویت معنویت در محیط کار توصیه می‌شود بر اصولی مانند محبت ورزی، یاری رساندن و محبت به هم‌نوع، ارج نهادن به کارهای گروهی، تمرین‌های معنوی، تاکید بر وجدان کاری و کنترل درونی تاکید شود. ارزیابی و ادراک مثبت کارکنان از مولفه‌های خدمتگزاری در رهبران‌شان، حتی اگر در واقعیت نیز این گونه نباشد، می‌تواند بر اثربخشی سازمان تأثیر مثبتی داشته باشد لذا با توجه به تایید فرضیه اول (فرضیه اصلی و فرضیه های فرعی) و وجود رابطه علی بین معنویت محیط کار و تمام ابعاد رهبری خدمتگزار، بایستی به دنبال یافتن راه‌هایی جهت بهبود معنویت چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی در محیط کار بود تا بدین وسیله زمینه لازم برای فعالیت رهبران خدمتگزار و اثربخشی هر چه بیشتر سازمان فراهم آورد. بنابراین با تقویت معنویت در محیط کار می‌توانیم انتظار داشته باشیم که ویژگی‌ها و ارزش‌های خدمتگزاری تقویت شود. البته به نتیجه بدست آمده می‌توان با این دید نیز توجه نمود که وجود جو معنوی در محیط کار بر اعتقادات معنوی رهبران تأثیری مثبت گذاشته، به گونه‌ای که رهبران رفتارهای مثبتی از خود نشان می‌دهند و کارکنان نیز متقابلاً "ارزیابی مثبت‌تری از رهبران‌شان بعمل می‌آورند. در واقع جو معنوی در سازمان یک مبنای انگیزاننده برای رهبران جهت حرکت به سمت ارزش‌های خدمتگزاری می‌باشد. در واقع این گونه می‌توان نتیجه‌گیری نمود که ویژگی‌ها و ارزش‌های خدمتگزاری بایستی در میان مدیران تسری یابد و مدیران خود به عنوان عاملانی برای تغییر جو سازمان به سمت معنویت باشند و این تنها با صداقت و راستگویی، شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌های سازمان، تقویت روحیه مشارکت و کارگروهی، شفافیت در امور روزانه و تقویت جو اعتماد در سازمان، وفای به عهد و عمل به تعهدات، محبت و دلسوزی، روابط صادقانه، خوشرویی و گشاده رویی، اجر نهادن و قدردانی از زحمات کارکنان از جانب مدیران بدست خواهد آمد.

### منابع فارسی

- ۱- حضرتی، محمود و فرشته محمدی (۱۳۸۹). "سنجش مولفه های خدمتگزاری در مدیران سازمان های دولتی". دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال ۷ شماره ۲۹.
- ۲- فتاحی، مهدی (۱۳۸۵). "بررسی اثرات معنویت محیط کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتریان و کیفیت خدمات در سازمان تامین اجتماعی". پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، تهران: دانشگاه تهران.
- ۳- فرهنگی، علی اکبر و مهدی فتاحی و بهاره واثق و عباس نرگسیان (۱۳۸۸). "هوش پیش‌بینی کننده رهبری تحول آفرین: بررسی روابط میان هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین". فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال ۴ شماره ۱۵.
- ۴- قلی پور، آرین و علی اصغر پورعزت و محمود حضرتی (۱۳۸۸). "بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان های دولتی". نشریه مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۱ شماره ۲.
- ۵- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴). شناخت روش علمی در علوم رفتاری تهران: انتشارات پیک فرهنگ.

### منابع انگلیسی

- 1-Dennis,R.S.,and Bocarnea.M.(2005)."Development of servant leadership assessment Instrument".Leadership and organization development journal,vol.26,No.8,pp.600-615.
- 2-Dent,E.,Higgins,M.E.,& Wharff,D.M.(2005).”Spirtuality and leadership: An empirical review of definitions,distinctions”. The Leadership Quarterly,Vol.16,No.5.pp.625-653.
- 3-Freeman,G.(2011).”Spirtuality and servant leadership:A Conceptual Model and Research Proposal”.Emerging Leadership Journeys.Vol.4,No.1.pp.120-140.
- 4-Fry,L.W.(2003).”Toward a theory of spirtual leadership”. The Leadership Quarterly,Vol.14, No.6,pp.693-727.
- 5-Jennine,L.P.(2007)."Investigation the distinction between transformational and servant leadership". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. ,Regent university.

- 6-Patterson,K.(2003)."servant leadership: A theoretical model ". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy,Regent university.
- 7-Horsman,J.H.(2010)." 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.
- Liden,R.C.,Wayne,S.J.,Zhao,H.,&Henderson,D.(2008)."Servantleadership:development of a multi-dimensional measure and multi-level assessment",The Leadership Quarterly.Vol.19 No.2,161-177.
- 8-Matteson,J.A., and Irving ,J.A.(2006). " Exploring servant versus self sacrificial leadership"Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences,Vol 13,No 1, 1305-1319.
- 9-Sendjaya,S.,& Pekerti,A.,G.(2010)."Servant Leadership as antecedent of trust in organizations". Leadership and organization development journal.Vol.31 No.7,643-663.
- 10-Spears,L.(1996). "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership".Journal of Leadership & Organization Development, Vol. 17 No. 7, 33-35.
- 11-Yukel,G.(2010).Leadership in organization(7<sup>th</sup> edition).Upper Saddle River,NJ:Prentice Hall.