

## چشم‌انداز مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی براساس تبیین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار (مطالعه موردی؛ اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی)

بهزاد احدی<sup>۱\*</sup>، میرحسن سیدعامری<sup>۲</sup>، گلاره رسول آذر<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه.

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه.

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه.

تاریخ دریافت: (۹۲/۱۰/۲۲) تاریخ پذیرش: (۹۳/۲/۷)

### Vision of organization socialization characteristics of based on servant leadership traits (case study; department of youth and sports in west Azarbaijan province)

B. Ahadi<sup>1\*</sup>, M.H. SeyyedAmeri<sup>2</sup>, G. Rasoolazar<sup>3</sup>

1. Ph.D Student in Sport Management of Urmia University.

2. Professor of Sport Management, Urmia University.

3. Master Science in Sport Management of Urmia University.

Received: (22 January 2014)

Accepted: (27 April 2014)

#### Abstract

The aim of this study was to anticipate the vision of organizational socialization characteristics based on servant leadership traits in west Azarbaijan's youth and sports department's staff. The method used in this research is descriptive correlation. Statistical population includes all staff of department of youth and sports in west Azarbaijan province which was 65 persons. The collect the data valid and reliable questionnaire of servant leadership ( $\alpha=0/97$ ) and organizational socialization ( $\alpha=0/91$ ) is used. Regarding the perfectly normal data in this research, they were analyzed using multi regression and Pearson correlation tests. Research data were analyzed using the multi regression Foundlings of Research show that there is a positive and meaningful correlation between servant leadership characteristics and organizational socialization once. Also, multiple regression analysis revealed that some subscales of servant leadership can positively and significantly predict organizational socialization components ( $P<0/05$ ). Based on the obtained results of this study, it is suggested to the managers and leaders and agents of youth and sports organizations and newly established sports organizations that to improve organizational socialization and in order to realize their roles and organization role, they need to act through servant leadership characteristics or create and use it.

#### Keywords

Organizational Socialization, Servant Leadership, Department of Youth and Sports.

#### چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی چشم‌انداز مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی براساس تبیین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی بود. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه و نمونه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی بود (۶۵ نفر). برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه روا و پایایی رهبری خدمتگزار ( $\alpha=0/97$ ) و جامعه‌پذیری سازمانی ( $\alpha=0/91$ ) استفاده شد. داده‌های تحقیق با توجه به نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه تحلیل شدند. نتایج همبستگی نشان داد که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین تحلیل رگرسیون چندگانه مشخص کرد که برخی از زیر مقیاس‌های رهبری خدمتگزار می‌توانند مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی را به‌طور مثبت و معنی‌داری پیش‌بینی کنند ( $P<0/05$ ). براساس نتایج به‌دست آمده به مدیران و کارگزاران ادارات ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی نوپا، با نیروهای انسانی جدید پیشنهاد می‌شود که جهت بهبود جامعه‌پذیری سازمانی به منظور درک نقش‌های خود و سازمان، از طریق ایجاد ویژگی‌های یک رهبر خدمتگزار در خود اقدام کنند.

#### کلید واژه‌ها

جامعه‌پذیری سازمانی، رهبری خدمتگزار، اداره ورزش و جوانان.

\*Corresponding Author: Behzad Ahadi  
E-mail: b.ahadi1365@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: بهزاد احدی

## مقدمه

جامعه‌پذیری به معنای همسازی و هم‌نوایی فرد با ارزش‌ها، هنجارها و نگرش‌های گروهی و اجتماعی است، یا به مفهوم دیگر، اجتماعی شدن فرا گردی است که به واسطه آن، هر فرد دانش و مهارت‌های اجتماعی لازم، برای مشارکت مؤثر و فعال در زندگی گروهی و اجتماعی را کسب می‌کند. مجموعه این ارزش‌ها، هنجارها، نگرش‌ها، دانش‌ها و مهارت‌ها فرد را قادر می‌کند که با گروه‌ها و افراد جامعه روابط و کنش‌های متقابل داشته باشد. فرا گرد اجتماعی شدن امر مستمر و به اعتباری مادام‌العمر است. رهبران سازمان، نقش کلیدی در شکل دادن فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند و افراد تازه وارد، فرهنگ سازمانی را از راه فرآیند جامعه‌پذیری<sup>۱</sup> یاد می‌گیرند. جامعه‌پذیری فرآیندی است که افراد تازه وارد، از فردی بیگانه به فردی خودی و عضو مؤثری برای سازمان تبدیل می‌شوند. فرآیند جامعه‌پذیری به عنوان ابزاری برای آوردن افراد جدید در درون فرهنگ سازمان عمل می‌کند که این فرآیند با انتخاب کارکنان شروع می‌شود؛ به عبارت دیگر جامعه‌پذیری فرآیندی است که از راه آن اعضای جدید، ارزش‌ها، هنجارها، خطمشی‌ها و رویه‌های سازمانی را می‌شناسند (گودرزی، ۱۳۹۰).

یکی از ملزومات تسهیل در روند جامعه‌پذیری سازمانی سبک رهبری مدیر سازمان است. جامعه‌پذیری دارای ویژگی‌های متعددی از جمله: تغییر در نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای کارکنان، ایجاد تطبیق با شغل جدید، تأثیر متقابل کارمندان جدید با مدیران، خروج کارکنان از اضطراب، تأثیر بر عملکرد و ثبات سازمانی کارکنان است (گودرزی، ۱۳۹۰).

در این بین سبک رهبری مدیر سازمان برای تسریع در روند جامعه‌پذیری کارکنان می‌تواند بسیار مؤثر باشد. رهبری خدمتگزار<sup>۲</sup> یکی از سبک‌های رهبری در قرن جدید است. اکثر نظریه‌پردازان مدیریت و سازمان، قرن بیست و یکم را قرن رهبری برای سازمان می‌دانند. رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است. محققان رفتار سازمانی ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان باشند. یکی از سبک‌های رهبری که در سال‌های اخیر که مورد توجه دانشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمتگزار است که نخستین بار توسط گرین لیف<sup>۳</sup> در سال ۱۹۷۷ مطرح شد (اسماعیلی و خان محمدی، ۱۳۸۷).

رهبری خدمتگزار یک رهیافت در مورد رهبری و خدمت است که در آن رهبر در مرحله اول خادم است و در مرحله دوم رهبر. استرامبا<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) رهبری خدمتگزار را این‌گونه تعریف می‌کند: یک رهیافت تحولی به زندگی و کار. رهبری خدمتگزار مفهومی است که به صورت بالقوه می‌تواند سازمان‌ها و جوامع را تغییر دهد؛ زیرا تغییرات سازمانی و شخصی را تحریک می‌کند (حسن پور، ۱۳۸۳). قدرت، همواره با رهبری در ارتباط بوده است اما باید دقت داشت که قدرت صرفاً یک استفاده مشروع و درست دارد: یعنی خدمت‌رسانی. از این رو بایستی خدمت‌رسانی در مرکز و هسته رهبری قرار گیرد. در مدل هرم وارونه، رهبران به عنوان خدمتگزار پیروان قلمداد می‌شوند، لذا چنین سازمان‌هایی به رهبرانی نیاز دارند که در پایین هرم سازمانی و در سطوح پایین سازمان حضور داشته و به پیروان خود خدمت کنند (اسپیرز، ۱۹۹۶). در تحقیقاتی این مسأله ثابت شده است که تفاوت معناداری میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار وجود دارد، به‌گونه‌ای که مدیران خود را خدمتگزار قلمداد کرده در حالی که کارکنان مدیران خود را خدمتگزار نمی‌دانند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸) و لازمه برطرف کردن این امر حضور رهبران در سطوح پایین سازمانی است. رهبری خدمتگزار با حس طبیعی فردی آغاز می‌شود؛ یعنی فردی که تمایل ذاتی دارد که خدمت کند. این انتخاب آگاهانه، فرد را مشتاق می‌کند تا دیگران را هدایت کند. زمانی که به افراد خدمتی همچون کمک به رشد و ارتقاء ارائه می‌شود، آن‌ها سالم‌تر، خردمندتر، آزادتر و دارای استقلال بیشتر می‌شوند و حتی دوست دارند که خودشان هم خدمتگزار شوند و به این ترتیب نتایج برجسته و باشکوهی در جامعه پدید می‌آید و افراد جامعه از آن سود می‌برند (وینستون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). رهبر خدمتگزار، بر افزایش خدمت‌رسانی به دیگران، نگاه کلی و یکپارچه به کارها، افزایش حس جامعه‌پذیری و تقسیم قدرت در تصمیم‌گیری‌ها توجه دارد (اسپیرز، ۱۹۹۶). رهبری خدمتگزار می‌تواند تسهیل‌کننده فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی باشد؛ آموزش کارکنان که برای ترویج و ارتقاء سازگاری کارکنان در سازمان‌ها طراحی می‌شوند و به اجرا در می‌آیند. تفاهم که فهم نقش‌های خود و سازمان را شامل می‌شود تا خطاها و اشتباهات کارکنان را در درون سازمان کاهش دهد. حمایت کارکنان که تعامل‌های مثبت و حمایت‌گرانه همکاران در درون سازمان را شامل می‌شود و در نهایت چشم‌اندازهای سازمان از آینده که

4 Stramba  
5 Spears  
6 Winston

1 Organizational Socialization  
2 Servant Leadership  
3 Green Leaf

سوق دادن آن‌ها به هدف‌های مورد نظر. اتخاذ سبک رهبری مناسب برای یک مدیر جهت رسیدن به اهداف سازمانی بسیار حیاتی است، چراکه به تعبیری رهبری عاملی است که مؤثرترین تغییر را در عملکرد گروه پدید می‌آورد (گودرزی، ۱۳۹۰). لذا در بحث فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان، رسیدن به عملکرد مطلوب نیز یک ضرورت تلقی می‌شود که لازمه آن اتخاذ سبک رهبری مطلوب است. همچون تحقیقات دیوال و سیورو<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۲) و استفنس‌دوتیر<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۳) که رابطه مثبت و معنی‌دار بین رهبری خدمتگزار و عملکرد سازمانی در بین مدیران و کارکنان را نشان دادند. سبک رهبری خدمتگزار را می‌توان به عنوان عاملی جهت دستیابی به اهداف سازمانی و ایجاد شرایط کاری مناسب برای کارکنان در نظر گرفت که بسیاری از محققان بر آن تأکید داشته‌اند. قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) این مقوله را در رابطه مثبت و معنی‌دار بین رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی و توانمندسازی نشان دادند. در بحث توانمندسازی با توجه به سبک رهبری خدمتگزار شیریگی و حاجی‌زاده (۱۳۹۱) نشان دادند که بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی دبیران رابطه مثبتی وجود دارد و رابطه چشم‌انداز و اعتماد به عنوان دو ویژگی رفتاری مدیران بر اساس سبک رهبری خدمتگزار با توانمندسازی دبیران مثبت بود. احمدی و همکاران (۱۳۸۹) وجود رابطه مثبت در ادراک کارکنان از حاکمیت رهبری خدمتگزار، با اعتماد نسبت به رهبر و سازمان را نشان دادند، همچنین بر این مسأله نیز تأکید داشتند که سازمانی با سبک رهبری خدمتگزار، سطوح بالاتری از اعتماد نسبت به رهبر و اعتماد سازمانی را نشان می‌دهند که موجبات بهبود عملکرد سازمان را فراهم می‌نماید. سنجایا و پیکرتی<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۰) نیز رهبری خدمتگزار را به‌عنوان منبعی برای اعتماد در سازمان معرفی کردند. همچنین طاروق و آمبالی<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۳) نشان دادند که رهبری خدمتگزار از ضروریات جلب اعتماد کارکنان است و عدم وجود اعتماد، اغلب به نیروی کار غیر متعهد و رهبری غیرقابل اعتماد مربوط می‌شود. در تحقیقی دیگر خالصی و همکاران (۱۳۹۰) سبک رهبری خدمتگزار را عاملی در ایجاد درگیری شغلی کارکنان و به نوعی ایجاد علاقه نسبت به مسئولیت‌های خود معرفی کردند. عیدی‌پور و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که سبک رهبری خدمتگزار توانایی ایجاد رضایت شغلی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان را دارد.

ادراکات کارکنان از چشم‌اندازهای شغل خود و پذیرش آن در سازمانی است که کار می‌کنند را شامل می‌شود؛ که همگی این مؤلفه‌ها در جامعه‌پذیری کارکنان می‌تواند توسط یک رهبر و مدیر خدمتگزار برای درک از نیازهای آموزشی کارکنان، آینده‌نگری و پیش‌گیری از ایجاد اختلافات و تشنج در سازمان، ایجاد تعامل بین کارکنان و ایجاد دید مثبت در کارکنان نسبت به شغل و آینده شغلی خود، صورت پذیرد (نادی و همکاران، ۱۳۸۸). در این پژوهش به منظور بررسی ویژگی‌های یک رهبر خدمتگزار از مدل لاب<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) استفاده شده است که از طریق شش مؤلفه اندازه‌گیری می‌شود:

۱. ارزش دادن به افراد؛ به معنای اعتقاد به افراد، خدمت کردن به نیازهای افراد قبل از خود و پذیرش و گوش دادن بدون قضاوت است.
  ۲. توسعه افراد؛ فراهم کردن فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد، نشان دادن رفتار مناسب و تقویت دیگران از طریق تشویق و ترغیب است.
  ۳. برقراری روابط دوستانه<sup>۸</sup>: به معنای ایجاد روابط شخصی قوی، کار کردن همکارانه با دیگران و ارزش قائل شدن به تفاوت‌های دیگران است.
  ۴. نشان دادن اعتماد<sup>۹</sup>: به معنای پاسخگویی به افراد، تمایل به یادگیری از دیگران و حفظ صداقت و اعتماد است.
  ۵. فراهم نمودن زمینه رهبری<sup>۱۰</sup>: پیش‌بینی آینده، ابتکار، کارآفرینی و روشن ساختن اهداف اعضای گروه است.
  ۶. به اشتراک گذاشتن رهبری<sup>۱۱</sup>: به معنای ایجاد تسهیل‌بیش مشترک، تسهیم قدرت و کنترل، موقعیت مشترک و ارتقای دیگران است (لاب، ۱۳۹۹؛ قلاوندی و همکاران، ۱۳۹۰). رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار شده است و رهبران خدمتگزار توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، رفتارهای فرا نقشی، استفاده اخلاقی و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸).
- همان‌طور که مشخص است رهبری، هنر نفوذ در دیگران است؛ رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و

7 Laub  
8 Values People  
9 Develops People  
10 Establish Friendly Relations  
11 Show Confidence  
12 Provides Leadership  
13 Shares Leadership

14 DeWaal & Sivo  
15 Stefansdottir  
16 Sendjaya & Pekerti  
17 Tariq & Ambali

دیگران، به این اطلاعات دست می‌یابند. اسماعیل و راملی<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی جهت بررسی تأثیر خود کارآمدی، جامعه‌پذیری سازمانی و شیوه‌های بهبود مستمر در آرزوهای شغلی کارکنان به این نتیجه رسیدند که بین سطوح خود کارآمدی و جامعه‌پذیری از نظر آماری رابطه معنادار وجود دارد. چاوو<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان رابطه جامعه‌پذیری سازمانی با موفقیت شغلی مدیران آسیایی نشان داد که بین موفقیت مدیران و جامعه‌پذیری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، همچنین بین جامعه‌پذیری سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

توانایی تطبیق کارکنان با شرایط جدید در یک سازمان همچون تغییرات مدیریتی و یا بهره‌گیری از توان بالقوه نیروهای انسانی جدید، مستلزم یک سبک مدیریتی بر مبنای برقراری روابط دوستانه، ایجاد اعتماد و ارزش دادن به کارکنان، نه به عنوان یک مدیر بلکه به عنوان یک رهبر است. در این شرایط است که آموزش به کارکنان به منظور اطلاع از نقش‌های خود و آگاهی از اهداف سازمان می‌تواند آن‌ها را به راحتی براساس شرایط، جامعه‌پذیر و تطبیق‌پذیر کند. در این راستا با توجه به پویایی و سرزنده بودن جو ادارات ورزش و جوانان، روحیه کارکنان و اهداف آن که توسعه امور ورزش و جوانان است، ایجاد می‌کند تا این ادارات از فرهنگ دوستانه و مشارکتی در انجام مأموریت‌های سازمانی به همراه رهبری خدمتگزار بهره‌گیرند؛ اما این دو متغیر در سازمان‌های ورزشی کمتر مورد توجه قرار گرفته است، لذا هدف از تحقیق حاضر بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار در روند جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی به منظور تعیین بهره‌گیری از این دو عامل در پیش برد اهداف تربیت‌بدنی در این سازمان‌ها است.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اهداف تحقیق، روش مورد استفاده توصیفی از نوع همبستگی است. در این پژوهش جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی (۶۵ نفر) است. به دلیل اینکه کارکنان با استفاده از ابزار اندازه‌گیری، ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران را ارزیابی می‌کنند تمامی کارکنان صفی و ستادی به این پرسش‌نامه‌ها پاسخ دادند و حجم نمونه این پژوهش با توجه به حجم جامعه به صورت تمام شمار انتخاب شد ( $N=n$ ). ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل دو پرسش‌نامه بود:

همچنین پاریس و پی‌چی<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۳) دریافتند که یک رهبر خدمتگزار در برگزاری رویداد ورزشی چگونه می‌تواند برای سازمان و اعضای آن به عنوان یک الهام‌بخش عمل کند، به طوری که این سبک رهبری شرایط مناسب برای ادامه کار آن‌ها را فراهم می‌آورد. لذا این تحقیقات نشان‌دهنده تأثیر یک رهبر خدمتگزار در ایجاد شرایط شغلی مناسب و رضایت در کارکنان است. نصرصفهانی و همکاران (۱۳۹۰) ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان را از نتایج اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار برشمردند، همچنین خوشبختی و همکاران (۱۳۹۱) علاوه بر تعهد سازمانی؛ ایجاد تعهد عاطفی و هنجاری را نیز در کارکنان هیأت‌های ورزشی استان بوشهر با توجه به سبک رهبری خدمتگزار نشان دادند. فری‌هان<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۸) در بررسی چگونگی ادراک رهبری خدمتگزار توسط کارکنان رسمی و داوطلب در یک انجمن غیرانتفاعی بسکتبال در واشینگتون و رابطه آن با تعهد به ادامه کار به این نتیجه رسید که ارتباط صادقانه، ایجاد روابط معنی‌دار، برقراری روحیه مشارکت و تعهد به موفقیت سازمانی از دلایلی است که باعث تعهد اعضا به سازمان و تمایل آنان به ادامه کار داوطلبی می‌شود.

در بحث جامعه‌پذیری سازمانی، فرآیندی طی می‌شود تا کارکنان خود را با فرهنگ سازمانی تطبیق دهند و همان‌طور که گفته شد در این مورد، رسیدن به عملکرد مطلوب یک ضرورت تلقی می‌شود که لازمه آن اتخاذ سبک رهبری مطلوب است. تسریع در فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی توسط یک رهبر و مدیر خدمتگزار می‌تواند تبعات مفیدی برای سازمان و کارکنان داشته باشد. ناد و همکاران (۱۳۸۸) طی تحقیقی نشان دادند که زیر مقیاس‌های جامعه‌پذیری سازمانی توان پیش‌بین معناداری را برای آرزوهای شغلی دارند. هویدا و همکاران (۱۳۹۰) رابطه مثبت و معناداری بین جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی را نشان دادند. حقیقتیان و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که جامعه‌پذیری سازمانی با مسئولیت اجتماعی در همه ابعاد دارای رابطه معنادار است. نتایج نشان می‌دهد کارکنان برای انجام مشاغلی که به آنان واگذار می‌شود، به مهارت‌های ویژه نیاز دارند، ولی آنان به آگاهی از هدف‌های بنیادی سازمان، وسیله‌های دستیابی به این هدف‌ها، مسئولیت‌های کاری خود و الگوهای رفتاری مورد پذیرش برای نقش‌هایی که از آنان توقع می‌رود نیز نیاز دارند. بنابراین، کارکنان از راه پذیرفته شدن در اجتماع سازمان، به شکل رسمی یا غیررسمی، از راه تماس‌های پیوسته و تجربه کاری با

جدول ۱. همبستگی مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی با ویژگی‌های رهبری خدمتگزار

متغیر	جامعه‌پذیری سازمانی	دریافت آموزش	تفاهم	حمایت از کارکنان	چشم‌انداز از آینده سازمان
میانگین	۴/۰۲	۳/۸۹	۴/۳۱	۴/۲	۳/۶۷
انحراف استاندارد	۰/۶	۰/۷۹	۰/۶۵	۰/۶۶	۰/۹۵
ویژگی‌های رهبری خدمتگزار	همبستگی	۰/۷۲۲	۰/۲۷۵	۰/۵۹۷	۰/۷۱۹
	سطح معناداری	** ۰/۰۰۱	** ۰/۰۰۱	* ۰/۰۳	** ۰/۰۰۱

P &lt; ۰/۰۱ \*\*

P &lt; ۰/۰۵ \*

### یافته‌های پژوهش

براساس اطلاعات به‌دست آمده از ۶۲ پرسش‌نامه که به‌صورت کامل پاسخ داده‌شده بودند، براساس جنسیت، تعداد ۴۵ نفر (۷۲/۶ درصد) از پاسخ‌دهندگان مرد و تعداد ۱۷ نفر (۲۷/۴ درصد) از آن‌ها زن بودند. براساس سن، میانگین سنی پاسخ‌دهندگان ۳۶/۴ سال ( $std=9/354$ ) بود، بیش‌ترین تعداد پاسخ‌دهندگان در رده سنی ۳۰ تا ۳۹ سال (۲۲ نفر، ۳۵/۵ درصد) و کمترین آن‌ها در رده سنی بالای ۵۰ سال (۸ نفر، ۱۲/۹ درصد) قرار داشتند. براساس سنوات خدمت، میانگین سنوات خدمت پاسخ‌دهندگان ۱۲/۴ سال ( $std=8/929$ ) بود، بیش‌ترین تعداد پاسخ‌دهندگان دارای سنوات خدمت بین ۶ تا ۱۵ سال (۲۹ نفر، ۴۶/۸ درصد) و کمترین تعداد پاسخ‌دهندگان دارای سنوات خدمت بیش از ۲۵ سال (۷ نفر، ۱۱/۳ درصد) بودند. براساس نتایج جدول ۱، رهبری خدمتگزار با جامعه‌پذیری سازمانی دارای رابطه مثبت و معنی‌داری است ( $t=0/72$ ،  $P<0/01$ ). همچنین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با همه مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. بالاترین ضریب همبستگی مربوط به دریافت آموزش ( $t=0/71$ ،  $P<0/01$ ) و کمترین رابطه مربوط به تفاهم ( $t=0/27$ ،  $P<0/05$ ) است.

براساس نتایج جدول ۲، مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با مؤلفه دریافت آموزش برابر ۱۱/۱۷ است که در سطح  $P=0/001$  معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  برابر با ۰/۵۴ است و مقدار R تنظیم‌شده نشان می‌دهد که ۵۰ درصد از واریانس دریافت آموزش به‌وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین با توجه به ضرایب رگرسیون مشخص می‌شود که زیر مقیاس‌های ارزش دادن به افراد ( $\beta=0/73$ ) و توسعه افراد ( $\beta=1/01$ ) می‌توانند دریافت آموزش را به‌طور مثبت و معناداری پیش‌بینی کند. در مؤلفه تفاهم مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه

(الف) پرسش‌نامه جامعه‌پذیری سازمانی بر پایه مدل تائورمینا<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۷) که توسط بیلگاردی و همکاران<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۵) طراحی شد و کارکنان میزان فعالیت‌های سازمان که منجر به تسریع در جامعه‌پذیری آنان می‌شود را ارزیابی می‌کنند. این پرسش‌نامه شامل ۲۰ سؤال با چهار خرده مقیاس (دریافت آموزش، فهم نقش‌های خود و سازمان (تفاهم)، حمایت کارکنان، چشم‌انداز از آینده سازمان) در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (از کاملاً موافقم=۵ تا کاملاً مخالفم=۱) که روایی و پایایی این پرسش‌نامه در تحقیقات مشابه داخلی از جمله نادى و همکاران (۱۳۸۸)، تأیید و  $\alpha=0/93$  گزارش شده است و در این پژوهش از طریق محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۹۱ به‌دست آمد.

(ب) پرسش‌نامه رهبری خدمتگزار لاب (۱۹۹۹) که برای سنجش ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران براساس نظر کارکنان طراحی شده است. این پرسش‌نامه شامل ۶۰ سؤال با شش خرده مقیاس (ارزش دادن به افراد، توسعه افراد، برقراری روابط دوستانه، نشان دادن اعتماد، فراهم نمودن زمینه رهبری، به اشتراک گذاشتن رهبری) در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (از کاملاً موافقم=۵ تا کاملاً مخالفم=۱) بود. روایی و پایایی این پرسش‌نامه نیز در تحقیقات مشابه داخلی از جمله قلاوندی و همکاران (۱۳۹۰)، تأیید و  $\alpha=0/82$  گزارش شده است و در این پژوهش از طریق محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۹۷ به‌دست آمد. در پایان تعداد ۶۲ پرسش‌نامه که به‌صورت کامل پاسخ داده‌شده بودند جمع‌آوری شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون (با توجه به نرمال بودن داده‌ها) و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

با توجه به ضرایب رگرسیون مشخص می‌شود که زیر مقیاس برقراری روابط دوستانه ( $\beta=0/49$ ) می‌تواند مؤلفه حمایت از کارکنان را به‌طور مثبت و معناداری پیش‌بینی کند (جدول ۲)؛ و در نهایت مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با مؤلفه چشم‌انداز از آینده سازمان برابر  $20/22$  است که در سطح  $P=0/001$  معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  برابر با  $0/68$  است و مقدار R تنظیم‌شده نشان می‌دهد که ۶۵ درصد از واریانس مؤلفه چشم‌انداز از آینده سازمان به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین با توجه به ضرایب رگرسیون مشخص می‌شود که زیر مقیاس به اشتراک گذاشتن رهبری ( $\beta=0/76$ ) می‌تواند مؤلفه چشم‌انداز از آینده سازمان را به‌طور مثبت و معناداری پیش‌بینی کند (جدول ۲).

بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با مؤلفه تفاهم برابر  $3/67$  است که در سطح  $P=0/004$  معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  برابر با  $0/28$  است و مقدار R تنظیم‌شده نشان می‌دهد که ۲۱ درصد از واریانس مؤلفه تفاهم به‌وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین با توجه به ضرایب رگرسیون مشخص می‌شود که نشان دادن اعتماد ( $\beta=0/8$ ) می‌تواند تفاهم را به‌صورت مثبت و معناداری پیش‌بینی کند (جدول ۲). همچنین در مؤلفه حمایت از کارکنان مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با مؤلفه حمایت از کارکنان برابر  $7/89$  است که در سطح  $P=0/001$  معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  برابر با  $0/46$  است و مقدار R تنظیم‌شده نشان می‌دهد که ۴۰ درصد از واریانس مؤلفه حمایت از کارکنان به‌وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین

جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی

متغیرهای پیش‌بین	متغیرهای ملاک	آماره F	مجدور R	مجدور R تنظیم‌شده	sig	$\beta$	t	P
ارزش دادن به افراد توسعه افراد برقراری روابط دوستانه نشان دادن اعتماد فراهم نمودن زمینه رهبری به اشتراک گذاشتن رهبری	دریافت آموزش	۱۱/۱۷	۰/۵۴	۰/۵	۰/۰۰۱	۰/۷۳۱	۳/۴۲	** ۰/۰۰۱
						۱/۰۱	۳/۶۲	** ۰/۰۰۱
						۰/۰۴	۰/۱۵	۰/۸۷۷
						۰/۲۱	۰/۶۴	۰/۵۲۴
						۰/۲۱	۰/۷۹	۰/۴۳
						۰/۱۷	۰/۸۲	۰/۴۱۳
ارزش دادن به افراد توسعه افراد برقراری روابط دوستانه نشان دادن اعتماد فراهم نمودن زمینه رهبری به اشتراک گذاشتن رهبری	تفاهم	۳/۶۷	۰/۲۸	۰/۲۱	۰/۰۰۴	۰/۱۷۲	۰/۷۷	۰/۴۴۳
						۰/۴۲۴	۱/۴۵	۰/۱۵
						۰/۲۷۵	۰/۹۸	۰/۳۳۱
						۰/۸۰۵	۲/۲۸	* ۰/۰۲۶
						۰/۳۴۴	۱/۲۵	۰/۲۱۴
						۰/۱۷۲	۰/۷۷	۰/۴۴۴
ارزش دادن به افراد توسعه افراد برقراری روابط دوستانه نشان دادن اعتماد فراهم نمودن زمینه رهبری به اشتراک گذاشتن رهبری	حمایت از کارکنان	۷/۸۹	۰/۴۶	۰/۴	۰/۰۰۱	۰/۱۲۸	۰/۶۶	۰/۵
						۰/۳۴۷	۱/۳۷	۰/۱۷
						۰/۴۹۱	۲/۰۱	* ۰/۰۴
						۰/۰۶	۰/۱۹	۰/۸۴
						۰/۱	۰/۴۲	۰/۶۷
						۰/۰۰۲	۰/۰۱	۰/۹۹
ارزش دادن به افراد توسعه افراد برقراری روابط دوستانه نشان دادن اعتماد فراهم نمودن زمینه رهبری به اشتراک گذاشتن رهبری	چشم‌انداز از آینده سازمان	۲۰/۲۲	۰/۶۸	۰/۶۵	۰/۰۰۱	۰/۴۷	۰/۲	* ۰/۰۳
						۰/۱۳۸	۰/۴۹	۰/۶۲
						۰/۳۷۱	۱/۳۷	۰/۱۷
						۰/۱	۰/۲۹	۰/۷۷
						۰/۰۷	۰/۲۸	۰/۷۷
						۰/۷۶	۳/۵۶	** ۰/۰۰۱

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول ۱، بین رهبری خدمتگزار و جامعه‌پذیری سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری مشاهده شد ( $r=0/72$ ) که در مقایسه با سایر تحقیقات از جمله ووندی<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۰)، قلاوندی و همکاران (۱۳۹۰)، گوسل و بگک<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۲)، نصرافهانی و همکاران (۱۳۹۰) و خالصی و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی ارتباط بین رهبری خدمتگزار با متغیرهایی همچون رفتار شهروند سازمانی، تعهد سازمانی و یا درگیری شغلی در محیط‌ها و سازمان‌های غیرورزشی این دو متغیر دارای رابطه قوی‌تری در جامعه مورد بررسی این تحقیق بودند که دلیل آن را می‌توان در روح پویا و جو دوستانه ادارات ورزش و جوانان به دلیل ماهیت فعالیت‌های این سازمان دانست. همچنین بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد. این رابطه در مؤلفه‌های دریافت آموزش، حمایت از کارکنان و چشم‌انداز از آینده سازمان دارای همبستگی بالا ( $r>0/6$ )، اما در مؤلفه تفاهم (فهم نقش‌های خود و سازمان) ضعیف ( $r=0/27$ ) است که نشان‌دهنده عدم آگاهی کافی کارکنان از وظایف خود و اهداف سازمان با توجه به وظایف یک مدیر و رهبر خدمتگزار است ( $P<0/05$ ). لازم به ذکر است که اگر رهبری خدمتگزار متفاوت از سایر اشکال رهبری است لذا بایستی بتوان ویژگی‌ها و رفتارهای متمایزی در آن مشاهده کرد. اسپیرز<sup>۲۶</sup> (۱۹۹۸) از نوشته‌های گرین لیف ده ویژگی را برای رهبران و مدیران خدمتگزار تعریف می‌کند، شامل: گوش دادن، همدلی، بهبود بخشیدن، آگاهی، تشویق و ترغیب، مفهوم‌سازی، آینده‌نگری و دوراندیشی، خادمیت، تعهد به رشد افراد و ایجاد گروه؛ بنابراین یک رهبر خدمتگزار اگر ویژگی‌های یادشده را داشته باشد، می‌تواند روند جامعه‌پذیر شدن کارکنان خود، به‌خصوص کارکنان تازه وارد را با توجه به مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی تسریع بخشد. لذا با توجه به نتایج به دست آمده و خصوصیات برشمرده شده برای یک رهبر خدمتگزار، توجه به ویژگی‌هایی همچون بهبود بخشیدن، تعهد به رشد افراد و تشویق و ترغیب آن‌ها می‌تواند در فهم نقش و اهداف سازمان برای کارکنان مفید باشد. توجه به روند جامعه‌پذیری کارکنان با توجه به تحقیقات انجام شده می‌تواند بر عواملی همچون تعهد سازمانی، مسئولیت

اجتماعی، خود کارآمدی و موفقیت شغلی تأثیر مثبتی داشته باشد (هویدا و همکاران، ۱۳۹۰؛ حقیقتیان و همکاران، ۱۳۹۲؛ اسماعیل و راملی، ۲۰۱۰؛ چاوو، ۲۰۱۱) که نشان‌دهنده اهمیت روند جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان است و می‌تواند در ادارات ورزش و جوانان توسط یک رهبر خدمتگزار تسریع بخشیده شود.

نتایج تحلیل رگرسیون جهت پیش‌بینی مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی از طریق ویژگی‌های رهبری خدمتگزار نشان داد که؛ ارزش دادن به افراد و توسعه افراد می‌تواند دریافت آموزش را به‌طور مثبت و معنی‌داری پیش‌بینی کند. نتایج تحقیقات نشان داده است که سبک رهبری خدمتگزار در توانمندسازی کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود درگیری شغلی و افزایش عملکرد سازمانی تأثیرگذار است (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ یوسفی سعیدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹؛ خالصی و همکاران، ۱۳۹۰؛ ذوال و سیورو، ۲۰۱۲؛ استفنس‌دوتیر، ۲۰۱۳) که یافته‌های این تحقیق را تبیین می‌کنند. ایجاد احترام برای کارکنان و ایجاد شرایط مناسب به‌منظور توسعه حرفه‌ای کارکنان توسط رهبر و مدیر خدمتگزار در کنار آموزش‌های به موقع در مورد وظایف شغلی و اهداف سازمان می‌تواند جامعه‌پذیری را تسهیل بخشد، آموزش برای همسو شدن با سازمان است که آموزش به موقع و متناسب با اهداف سازمان و شرح وظایف کارکنان می‌تواند توسط یک مدیر خدمتگزار که به رشد کارکنان خود متعهد است و به آن‌ها آگاهی می‌دهد، انجام شود. رهبرانی که می‌خواهند افراد را توانمند کنند باید خود معلم باشند. آن‌ها باید استعدادهای دیگران را رشد و توسعه دهند. نقش رهبر یادگیری و سپس تعلیم اصول و ارزش‌ها به پیروان است، طوری که آن‌ها بتوانند خود را هدایت کنند.

همچنین نتایج نشان داد که نشان دادن اعتماد می‌تواند تفاهم (فهم نقش خود و سازمان) را به‌طور مثبت و معنی‌داری پیش‌بینی کند و می‌توان از آن به عنوان تسهیل‌کننده در آشنایی با وظایف کارکنان یادکرد. طبق تحقیقات انجام شده جلب اعتماد کارکنان، بهبود اثربخشی سازمانی، بهبود اعتماد سازمانی و بهبود رفتار شهروندی سازمانی از عواملی هستند که در ایجاد تفاهم در کارکنان و درک نقش‌های خود و سازمان توسط رهبر خدمتگزار ایجاد می‌شود و با نتایج این تحقیق همسو است (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ خائف الهی و همکاران، ۱۳۸۸؛ احمدی و همکاران، ۱۳۸۹؛ باقرسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹؛ قلاوندی و همکاران، ۱۳۹۰؛ سنجایا و بیکرتی، ۲۰۱۰؛ طارق و أمبالی، ۲۰۱۳).

رهبری می‌تواند چشم‌انداز از آینده سازمان را پیش‌بینی کند. ایجاد شرایطی که کارکنان خود را کنار رهبر و مدیر خود احساس کنند سبب درک واقعی آن‌ها از اهداف و چشم‌انداز از آینده سازمان می‌شود و این تنها به وسیله مدیری آینده‌نگر و دوراندیش امکان‌پذیر است. آگاهی از اهداف و چشم‌انداز سازمان سبب بهبود اثربخشی و تعهد سازمانی می‌شود که با اشتراک گذاشتن رهبری امکان‌پذیر است. ایجاد شرایطی برای همراه کردن کارکنان با مدیر خدمتگزار و نوعی ایجاد احساس رهبری در آن‌ها می‌تواند تسهیل‌کننده این آگاهی باشد که با نتایج تحقیقات خائف الهی و همکاران (۱۳۸۸) و هویدا و همکاران (۱۳۹۰) و قلاوندی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

در پایان به عنوان یک جمع‌بندی می‌توان گفت که یک رهبر خدمتگزار می‌تواند به خوبی فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان را برنامه‌ریزی کند و در توانمندسازی سازمان و کارکنان بکوشد. از طریق جامعه‌پذیری شدن کارکنان، تعامل ادارات ورزش و جوانان با مردم و سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی بهبود می‌یابد و باعث پیشرفت برنامه‌های ورزش قهرمانی و همگانی، افزایش سلامت جامعه، برنامه‌ریزی‌های صحیح جهت اوقات فراغت و امورات جوانان می‌شود. در نهایت با توجه به نتایج به‌دست آمده در این پژوهش به مدیران و کارگزاران ادارات ورزش و جوانان و همچنین سازمان‌های ورزشی نوپا، با نیروهای انسانی جدید پیشنهاد می‌شود که جهت ارتقای جامعه‌پذیری سازمانی از طریق ایجاد ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در خود اقدام کنند.

ایجاد تفاهم بین اهداف سازمان و کارکنان از دیگر مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی است که می‌تواند با حس همدلی، گوش دادن به خواسته‌های کارکنان توسط رهبر و مدیر خدمتگزار روند جامعه‌پذیری سازمانی افراد را بهبود ببخشد، شنود مؤثر یکی از روش‌های مهم رهبران است که احترام و قدردانی از دیگران را به وسیله آن نمایش می‌دهند. رهبران باید فعالانه بشنوند، زیرا فرآیند شنود مشارکتی موجب ارتقای ارتباطات و شفافیت آن می‌شود و این خود عاملی در جامعه‌پذیری شدن کارمندان است.

در جدول ۲ نشان داده شد که برقراری روابط دوستانه می‌تواند مؤلفه حمایت از کارکنان برای جامعه‌پذیر شدن در سازمان را پیش‌بینی کند. حمایت از کارکنان می‌تواند به وسیله ویژگی‌های یک رهبر خدمتگزار از جمله خادمتی، تشویق و ترغیب به موقع، به‌عنوان عاملی جهت جامعه‌پذیر شدن کارکنان شمر ثمر باشد، علاوه بر قدردانی از پیروان، رهبران خدمتگزار افرادی را که هدایت می‌کنند باور دارند و آن‌ها را تشویق می‌کنند. رهبران خدمتگزار تشویق‌کننده، برقرارکننده ارتباط و دلگرم‌کننده پیروان هستند. چراکه ایجاد جو حمایتی و ترغیب‌کننده موجب رشد کارکنان می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش خوشبختی و همکاران (۱۳۹۱) که رهبری خدمتگزار را در بهبود وفاداری در کارکنان هیأت‌های ورزشی نشان دادند و تحقیق پاریس و پی‌چی (۲۰۱۳) که رهبری خدمتگزار را به عنوان الهام‌بخش برای ادامه کار کارکنان معرفی کردند همخوانی دارد.

همچنین با توجه به نتایج جدول ۲ به اشتراک گذاشتن

## REFERENCES

- Ahmadi, P., & HadiZadeh, M., & Qarehvalilu, M. (2010). "Investigated the Relationship between Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust". *Articles Collections of First National Conference Management, Shiraz*, Retrieved from: [http://www.civilica.com/Paper-moelmi01-moelmi01\\_040.html](http://www.civilica.com/Paper-moelmi01-moelmi01_040.html)
- Baghersalami, S., & Rezaei Kalidbari, H.R., & Hassanpour, A. (2010). "Investigating the Role of Servant Leadership in Promoting Organizational Trust: A survey of Employees of Tax Affairs Offices of Guilan Province". *Journal of Management Development and Evolution*, 5, 23-30.
- Chow, I. H. S. (2011). "Organizational Socialization and Career Success of Asian Managers". *International Journal of Human Resource Management*, 13(4): 720-737.
- De Waal, A. & Sivro, M. (2012). "The Relation between Servant Leadership, Organizational Performance and the high-Performance Organization Framework". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 49(2), 173-190.
- Eidipour, K., & Zardoshtiyani, Sh., & Jamshidi, E., & Amiri, J. (2013). "Predict Employee Job Satisfaction, According to the Servant Leadership in Office of Youth and Sports of the West Country". *Journal of Applied Research of Sport Management*, 2(2), 113-121.
- Esmail Lu, S., & Khan Mohamadi, H. (2008). "Servant Leadership Style". *Tadbir Magazine*, 193, 16-19.



- Freehan, M.A. (2008). *Servant-Leadership and Communication: Perspectives from Staff and Volunteers of a nonprofit Organization*. A Thesis Presented to the Faculty in Communication and Leadership Studies, School of Professional Studies, Gonzaga University, Retrieved from: <http://web02.gonzaga.edu/comlstudentresource/s/freehanthesis.rtf>.
- Galavandi, H., & Soltanzadeh, V., & Amiri, A.R. (2012). "Predicting Qualities of Organizational Citizenship Behavior in Teachers based on Features of Servant Leadership in Principals in High Schools of Naghade". *New Thoughts on Education Faculty of Education and Psychology Al-Zahra University*, 7(4), 140-160.
- Gholipour, A., & PourEzzat, A. A., & Hazrati, M. (2009). "The Investigation of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in Public Organizations". *Quarterly Journal Public Administration*, 1(2), 103-118.
- Goodarzi, M. (2011). *Management of Behaviour in Sport*. Tehran: University of Tehran Press.
- Guce, C., & Begec, S. (2012). "The Effect of the Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Case Study of University". *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(1), 1309-8063.
- Haghghatian, M., & Hashemianfar, S., & Moradi, G. (2013). "The Survey of the Effect of Organizational Socialization on Social Responsibility of Employee's in Kermanshah Oil Company". *Journal of Applied Sociology*, 51 (3), 71-96.
- Hasanpur, A. (2005). "Practical Model for Servant Leadership". *Tadbir Magazine*, 153, 14-16.
- Hoveyda, R., & Jamshidian, A.R., & Mokhtarifar, H. (2011). "A Study of the Relationship between Organizational Socialization and Commitment of Teachers Hamadan Secondary Schools". *Journal of Applied Sociology*, 43(3), 63-82.
- Ismail, M., & Ramly, E. S. (2010). "Career Aspirations of R&D Professionals in Government Research Institutes and Multinational Corporations in Malaysia". *Organizational and Markets in Emerging Economies*, 1(2), 32-47.
- Khaef Elahi, A. A., & Norouzi, M. T., & Danaii Fard, H. (2009). "Explaining the Model Effectiveness in Iranian Public Organizations Based on the Role of Servant Leadership". *Journal of Management Research in Iran (Modares Human Sciences)*, 13(2(61)), 65-91.
- Khalesi, N., & Salehi, M., & Moradi, F., & Ahadinezhad, B., & Mohammadi, R., & Rohani, B. (2012). "The Relationship between Servant Leadership and Job Involvement of staff in Teaching Hospitals Affiliated to Kurdistan University of Medical Sciences: 2011". *Journal of Health Administration*, 15(47), 23-32.
- Khoshtakhti, J., & Keshtidar, M., & Zende Budi, M. (2013). "The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment among the Sport Boards Employees in Bushehr". *Journal of Sport Management Review*, 4(16), 113-130.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Thesis Florida Atlantic University.
- Nadi, M.A., & Golparvar, M., & Siadat, A. (2009). "Organizational Socialization and Personnel Career Aspiration in Workplace". *Journal of Applied Sociology*, 21(1), 159-176.
- Nair, K (1994). *A Higher Standard of Leadership: Lessons from the Life of Gandhi*. First edition, Berrett-Koehler Publishers: San Francisco, CA.
- Nasr Esfahani, M., & Nasr Esfahani, A., & Nuri, A. (2011). "The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment and its Components on Employees Welfare Organization Esfahan Province". *Journal of Management Studies*, 4(11), 105-124.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). *Encouraging Servant Leadership: A "Qualitative Study of how a Cause-related Sporting Event Inspires Participants to Serve"*. *Journal of Leadership*, 9(4), 486-512.
- Sendjaya, S., & Pekerti, A (2010). "Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations". *Leadership and Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
- Shirbegi, N., & Hajizadeh, S. (2013). "Study of Relationship between Characteristics of Servant Leadership Style of Secondary School Principals with Empowering Teachers".

- Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 6(4), 81-99.
- Spears, L.C (1996). "Reflections on Robert k Greenleaf and Servant-Leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
  - Spears, L.C. (1998). "Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership". New York, NY: John Wiley & Sons.
  - Stefansdottir, K. H. (2013). "Are there Signs of a better Organizational Performance in the Presence of Servant Leadership"? Reykjavik University, Retrieved from: <http://skemman.is/en/item/view/1946/1620>.
  - Stramba, L (2002). "Servant Leadership Practices". *Community College Enterprise*, 9(2), 102-113.
  - Tariq, Z., & Ambali, A. R. (2013). "Examining Servant Leadership Attributes and Employee Trust". *Asian Journal of Empirical Research*. 3(5), 551-562.
  - Vondey, M. (2012). "The Relationship among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification". *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
  - Winston, B. (2003). "Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining how Leaders and Followers Interact in a Circular Model". Paper Presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University: Virginia Beach, Retrieved from: [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/winston\\_extending\\_patterson.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/winston_extending_patterson.pdf).
  - Yousefi Saeidabadi, R., & Hasanzadeh, R., & Esmeil Tabar, F. (2010). "Relationship between Servant Leadership and the Quality of Employee's Life in the Curative Service Organization in Tehran in 2009". *Educational Administration Research Quarterly*, 1(3), 31-48.

