

بررسی تطبیقی امکان به‌کارگیری رهبری خدمتگزار در نظام بانکی از منظر مدیران و کارکنان

علی اکبر فرهنگی^۱، حسین دامغانیان^{۲*}، محمدرضا مهرگان^۳، مجیدرضا داوری^۴

۱- استاد گروه مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳- دانشیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴- دکتری گروه مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

پذیرش: ۹۰/۳/۴

دریافت: ۸۹/۳/۲۳

چکیده

هدف این مقاله، تعیین امکان یا عدم امکان به‌کارگیری رهبری خدمتگزار در بانک مسکن و مقایسه دیدگاه‌های مدیران و کارکنان شعب در این خصوص براساس شاخص‌های جو سازمانی است. روش تحقیق به‌کار رفته در این بررسی، برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی است. مدیران و دیگر کارکنان شعب بانک مسکن در استان سمنان جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند. از این جامعه، نمونه‌ای به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. به کمک پرسشنامه‌ای که روایی و پایایی آن تأیید شد، داده‌های لازم گردآوری و به کمک آزمون‌های من ویت نی و دو جمله‌ای، بررسی‌های لازم روی فرضیه‌ها انجام شد. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین دیدگاه‌های مدیران و دیگر کارکنان در ابعاد "رضایت از پاداش" و "رضایت از رویه‌ها" وجود دارد. از سوی دیگر به‌کارگیری رهبری خدمتگزار فقط براساس یکی از شاخص‌ها-رضایت از پاداش- امکان‌پذیر بوده و با توجه به دیگر شاخص‌ها-وضوح هدف، وضوح نقش و توافق بر روی رویه‌ها- در سازمان تحت مطالعه امکان‌پذیر نیست.



کلیدواژه‌ها: رهبری خدمتگزار، جو سازمانی، شاخص‌های جو سازمانی، نظام بانکداری، امکان به کارگیری رهبری خدمتگزار.

۱- مقدمه

اسپیرز، گرین لیف را فردی می‌داند که از بین تئورسین‌های جدید سازمانی، مفهوم رهبری خدمتگزار را پایه‌گذاری کرده است [۱]. براساس نظر گرین لیف، رهبر نخست باید به دنبال رفع نیازهای دیگران باشد. گرین لیف و تعداد قابل توجهی از دیگر نویسندگان، رهبری خدمتگزار را یک نظریه معتبر مدرن در رهبری سازمانی می‌دانند. پترسن به عنوان نتیجه‌ای از بررسی‌های خود بیان می‌کند سازمان‌هایی که با رهبران خادم اداره می‌شوند، به موفقیت‌های سازمانی قابل توجهی دست خواهند یافت [۲].

براساس تئوری گرین لیف، انگیزه اساسی رهبری باید تمایل به ارائه خدمت باشد (باگت و دیگران به نقل از [۳]). در همین خصوص نسکل خدمت‌شدن را برای رهبر امتیاز نمی‌داند بلکه به اعتقاد وی خدمت کردن به دیگران امتیاز محسوب می‌شود [۴، ص ۱۳۰].

رهبران خدمتگزار برای همه اعضا ارزش برابری قائل بوده و زمینه مشارکت حرفه‌ای را برای همگان در سازمان‌ها مهیا می‌کنند. ویلکز بر این اعتقاد است که رهبران خدمتگزار از حقوق شخصی خود می‌گذرند تا بهترین خدمات را برای دیگران فراهم کنند.

از دیدگاه کوتر و هسکت به نقل از چلف پیشرفت‌های رهبران خدمتگزار در جایی که جو سازمانی از آنان حمایت می‌کند، به بهترین شکل خواهد بود. از سویی هنجارهای سازمانی به نوبه خود می‌تواند بازدارنده نیز باشد [۵، ص ۱۶].

جو سازمانی می‌تواند تلاش‌های رهبر خدمتگزار را اثر بخش‌تر کند و یا بر عکس این تلاش‌ها جوری متأثر شود که با سبک مدیریتی تیلوری، سنتی و سلسله مراتبی تطابق پیدا کند.

۲- ادبیات نظری

۲-۱- شالوده رهبری خدمتگزار

در پیشینه مربوط به رهبری خدمتگزار، تعداد زیادی صفت و ویژگی برای رهبران عنوان شده است که از بین آن‌ها می‌توان به داشتن چشم‌انداز، خدمت‌رسانی، وضوح و شفافیت،

قدردانی از دیگران، ارتباطات و ... اشاره کرد.

رهبران خدمتگزار به‌طور آشکاری به تشویق و قدردانی از دیگران می‌پردازند. آنان امیدواری، شجاعت، عشق و دوستی را به افراد انتقال می‌دهند. با چنین اقدام مناسبی، عشقی غیرمشروط در محیط کار به وجود آمده و روابطی اثربخش شکل می‌گیرد.

نیکس مدعی است که افراد باید تشویق ارادی و عمدی را در محیط کاری خود تجربه کنند. اسپیرز معتقد است که تعهد به رشد و پرورش افراد یکی از اصلی‌ترین خصوصیات رهبری خدمتگزار می‌باشد [۶، ص ۲۸]. در ضمن براساس نظر گرین لیف، کوزس و پوسنر گوش دادن به افراد روشی کلیدی است تا رهبران احترام خود به دیگران و تشویق آنان را به طور عملی اثبات کنند [۷؛ ۸].

بنیس توانمندسازی را متغیری وابسته در برخی موارد ذکر می‌کند و آن را نتیجه مهمی از دیگر رفتارهای رهبری می‌داند [۹]. توانمندسازی کارکنان، منبع قدرت جدیدی برای رهبران محسوب می‌شود که آن هم مبتنی بر اعتماد است [۱۰].

هدف از توانمندسازی، پرورش رهبران زیادی برای تمامی سطوح سازمانی است. رهبران خردمند با رهبری خودشان دیگران را رهبر تربیت می‌کنند (مانز به نقل از [۱۱]). به زعم بلانچارد رهبری خدمتگزار، هرم سنتی سازمان را وارونه ساخته است [۱۲].

میلر به نقل از راسل و استون معتقد است که رهبران خدمتگزار باید به ایجاد چشم‌انداز پرداخته و غایت مطلوب را روشن سازند، در این صورت تصمیم در خصوص نحوه رسیدن به هدف را به دیگران واگذارند. هم‌چنین وی اضافه می‌کند که تفویض به معنای کناره‌گیری نیست بلکه اعتماد و پاسخ‌گویی را می‌طلبد.

آستر معتقد است که توانمندسازی با کارکردهای مدیریت تاریخی و سنتی مغایرت دارد [۱۳]. قدرت رهبران آن‌گونه که کوی بیان می‌کند، اغلب از تهدید و اجبار، ترس و پاداش‌های اجباری سرچشمه می‌گرفته است [۱۰]. به زعم پلارد توانمندسازی معانی سنتی قدرت و رفع مسئولیت تصمیم‌گیری با تفویض اختیار تصمیم‌گیری را رد می‌کند. رهبرانی که به طور واقعی به توانمندسازی کارکنان می‌پردازند، از پایگاه ارزشی متفاوتی در مقایسه با رهبرانی که مایل به حفظ قدرت و کنترل برای خود هستند، بهره می‌گیرند. رهبران خدمتگزار به شایستگی‌های پیروان خود احترام گذاشته و آنان را قادر می‌سازند تا توانایی‌های خود را



به کار گرفته و قدرت را تقسیم کنند.

به نظر ویلکز به نقل از راسل و استون [۱۱]، رهبران خدمتگزار مسؤولیت و اختیارات خود را با دیگران تقسیم کرده تا نیازهای بیش‌تری تأمین شود. بس بر این عقیده است که مشارکت در قدرت، فرایند درگیرساختن پیروان در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری است. از طرفی ماکسول به نقل از راسل و استون [۱۱] می‌گوید که "فقط رهبران دارای اعتماد به نفس و مطمئن، قدرت را به دیگران تفویض می‌کنند."

پری دکس در مقاله‌ای به بررسی موانع سنی و سبک رهبری در پاپوا گینه‌نو پرداخت [۱۴]. پژوهش وی نشان داد که عادت‌ها، ارزش‌ها و سبک‌های سنتی رهبری به طور قابل ملاحظه‌ای رهبری فعلی سازمان‌ها را تحت تأثیر خود دارد. او در نهایت اذعان داشت که تأثیر جو سازمانی در این خصوص بسیار مهم و غیر قابل انکار است.

هوزلی در بررسی‌های خود درخصوص موانع به موارد نداشتن تعهد، نبود اعتبار، تهدید ادراک شده، نبود اثربخشی، شکست در مشارکت دادن و فقدان رهبری دست پیدا کرده است [۱۵]. پیوترووسکی ضمن بررسی‌ای که در آن از پارادایم کیفی و روش تئوری داده مبنا بهره گرفته شده است، موانع توانمندسازی را (که یکی از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار است) این‌گونه بر می‌شمارد: جو سازمانی، عدم اعتماد، ترس و... [۱۶].

مسأله اصلی این تحقیق آن است که آیا مدیران و سایر کارکنان دیدگاه‌های یکسانی درخصوص امکان به کارگیری رهبری خدمتگزار براساس شاخص‌های جو سازمانی دارند یا خیر؟

۳- مروری بر جو سازمانی

هاریگل و اسلکام معتقدند جو سازمانی به ادراکات در مورد یک سازمان اشاره دارد که ممکن است از طریق رابطه سازمان با کارکنان و با محیط استنباط شود [۱۷]. فرنچ، کست و روزنزویگ معتقدند که جو سازمانی شامل یک سری ادراکات مداوم است که به وسیله کارکنان در مورد ویژگی‌ها و کیفیت سازمان ایجاد می‌شود. به علاوه فرنچ و دیگران بیان می‌کنند که جو سازمانی نوع افرادی که سازمان جذب کرده، فرایندهای کاری، چارچوب فیزیکی، روش‌های ارتباط و اعمال اختیارات در سیستم را منعکس می‌کند [۱۸]. توماس بیان می‌کند که محققان جو سازمانی را به عنوان شخصیت یک سازمان معرفی می‌کنند [۱۹].

بین و پوق جو سازمانی را به عنوان فرایندی رفتاری، مشخصه‌ای از یک مؤسسه در یک مقطع زمانی خاص می‌دانند [۲۰]. این فرایندها، نگرش‌های اعضا و عقاید آنان را منعکس می‌کند. بین و پوق بیان می‌کنند که تعامل دو طرفه‌ای بین جو سازمان و کارکنان وجود دارد؛ به این صورت که شخصیت افراد، نیازها، توانایی‌ها، رضایت شغلی، و اهداف آنان به صورت مستقیم ادراکات محیط کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

پیترسون و وایت نگاه متفاوتی به جو سازمانی را ارائه می‌کنند؛ آنان جو سازمانی را به عنوان الگوهای رایج ادراک مؤسسه و کارکنان آن و نگرش‌های آنان در مورد مؤسسه تعریف می‌کنند [۲۱]. نویسندگان تأکید می‌کنند که جو یک سازمان، یک احساس مشترک از این موضوع است که چه طور اعضا نقششان را در مؤسسه خود درک می‌کنند و این که اعضا در مورد مؤسسه خود چه احساسی دارند.

به زعم لیلیان ار. ویچینسکی [۲۲] جو سازمانی، ادراک افراد از محیطی است که در آن کار می‌کنند و تأثیری که محیط بر آنان دارد. وی، این تعریف را از تعریف گلیسون و جیمز (۲۰۰۲) و اشنایدر و دیگران (۱۹۹۶) اخذ کرده است.

به علاوه، پیترسون و وایت معتقدند زمانی که تغییرات در مؤسسه‌ای اتفاق می‌افتد؛ ادراکات جو یک سازمان اغلب به عنوان نتیجه تغییر می‌کند. اگر چه تغییر برای سازمان‌ها سودمند است اما وقتی که تغییر در یکی از قسمت‌های سازمان اتفاق می‌افتد، عدم تعادلی در میان دیگر قسمت‌ها ایجاد می‌کند [۲۳]. در مجموع باید گفت که جو سازمانی در واقع همان ادراک افراد از محیط کاری خود است که می‌تواند منشأ رفتارهای متفاوتی از سوی آنان بوده و تسهیل کننده و یا مانع باشد.

۳-۱- ابعاد جو سازمانی^۱

برخی از مطالعات با استفاده از تحلیل عاملی به تشخیص دو تا هشت بعد منتهی شده‌اند. در

۱. مؤلفه‌هایی که به دنبال تحلیل عاملی تأییدی برای جو سازمانی در بانک مسکن در این پژوهش تأیید شده‌اند، عبارتند از: وضوح هدف، وضوح نقش، رضایت از پاداش، رضایت از رویه‌ها. مؤلفه‌های یادشده مبنای الگوی مفهومی و گزاره‌های پژوهش بوده‌اند.



مطالعات مختلف، ابعاد متفاوتی از جو مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ به عنوان مثال در پرسشنامه جو سازمانی لیتوین و استرینگر ساختار، مسؤولیت، پاداش، خطرپذیری، روابط گرم، حمایت، استانداردها، برخورد و هویت از جمله ابعادی بودند که از طریق تحلیل عاملی به‌دست آمدند. همچنین کاپلمن و همکارانش (۱۹۹۰، ۲۹۶) پنج بعد را به عنوان عناصر مشترک جو شناخته‌اند: تأکید بر هدف^۱، تأکید بر وسیله، جهت‌گیری پاداش‌دهی، حمایت کاری و حمایت اجتماعی - روانی. دانی و همکارانش [صص ۲۳۳-۲۴۸] در مطالعه‌ای، ابعاد جو سازمانی را موارد تصمیم‌گیری، روابط گرم، خطرپذیری، شفاف بودن ارتباطات، پاداش و ساختار به‌دست آورده‌اند.

جیمز (۱۹۸۲)، جویس و اسلکام (۱۹۸۴) و همچنین جیمز و همکارانش (۱۹۷۴) به نقل از [ص ۲۶، ۵۹] عنوان می‌کنند که جمع امتیازات افراد در مورد چگونگی توصیف محیط، یکی از راه‌های مطالعه جو سازمانی است.

به نظر اشنایدر و دیگران (۱۹۹۶) به نقل از [ص ۲۲، ۳۹]، چهار بعد اساسی برای جو سازمان وجود دارد:

این چهار بعد عبارتند از ماهیت روابط بین افراد، ماهیت سلسله مراتب، ماهیت کار، تمرکز روی حمایت و پاداش.

نویسندگان متعددی به نقل از [ص ۲۷، ۲۵] ویژگی‌های جو را مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال شغلی و تنوع شغلی، جو سرپرستی و نظارت، ابهام در نقش و خطرپذیری می‌دانند. وایزبورگ به نقل از [ص ۲۸، ۱۷۲] طی الگویی ابعاد جو سازمانی را "هدف"، "ساختار"، "رهبری"، "ارتباطات"، "پاداش‌ها"، "مکانیزم‌های مفید" و "نگرش به تغییرات" می‌داند. ساسمن و دیپ [ص ۲۸، ۱۹۵] ابعاد جو سازمانی را "وضوح و توافق هدف"، "وضوح و توافق نقش"، "رضایت از پاداش"، "رضایت و توافق بر روی رویه‌ها" و "اثربخشی ارتباطات" می‌دانند.

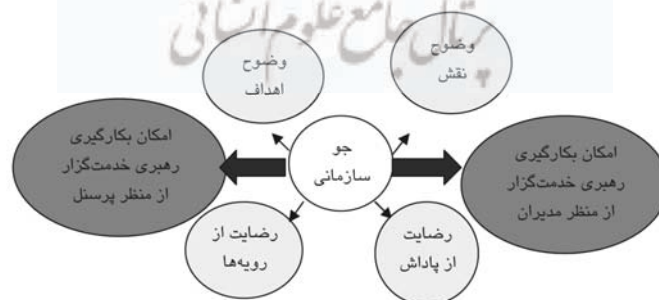
۱. بوچانان [ص ۲۴، ۱۰۵]: "اگر پیروانتان آن‌چه را که از آنان انتظار دارید، انجام نمی‌دهند، آیا آن‌چه را که از آنان انجام آن را می‌خواهید، واضح مطرح کرده‌اید؟" در ادامه بیان می‌کند که منظورم از واضح بودن، واضح بودن برای پیروان است، نه خودتان. وی ادامه می‌دهد که اگر رهبر تصویر واضحی را از آن‌چه خوب است، ارائه کند: آن وقت پیروان هستند که باید عملکرد مطلوبی داشته باشند. همچنین معتقد است اگر رهبر بزرگی داشته باشید، وفاداری امری ساده است ولی اگر به رهبرتان - به دلیل ویژگی‌هایش - اعتقادی نداشته باشید، چگونه می‌خواهید وفادار باشید؟

۳-۲- جو سازمانی مناسب برای رهبری خدمتگزار

از آنجایی که براساس نظر پارولینی [۲۹، ص ۹] الگوی رهبری خدمتگزار موجب شکل‌گیری فضای روابط انسانی می‌شود و ارزش‌های فرایند داخلی و یا سیستم‌های باز و اهداف عقلانی در مرتبه بعدی قرار می‌گیرند. می‌توان گفت اصول رهبری خدمتگزار موجب ارزش دادن و اولویت بخشیدن به فضای روابط انسانی و جو سازمانی شده و جو سازمانی نیز می‌تواند در به‌کارگیری اصول رهبری تسهیل‌کننده و یا مانع باشد. از این رو می‌توان گفت که جو سازمانی در زمینه‌سازی برای امکان یا عدم امکان به‌کارگیری رهبری خدمتگزار در سیستم‌ها نقش قابل توجهی را دارد.

با توجه به ویژگی‌هایی که برای رهبری خدمتگزار عنوان شد، جو سازمانی مناسب برای به‌کارگیری رهبری خدمتگزار، جوی خواهد بود که افراد در آن از هدف و نقشی روشن و واضح برخوردار باشند، همچنین رویه‌های استفاده شده مورد رضایت و توافق آنان بوده و از پاداش‌های دریافتی نیز رضایت داشته باشند.

از طرفی چلف [۵، ص ۱۶] با نگاهی دیگر به جو سازمانی بیان می‌کند: "اولین چالشی که به عنوان رهبر با آن مواجه‌ایم، ایجاد جوی است که کارکنان جرأت گفتن آنچه را که در ذهنشان است و به آن فکر می‌کنند، داشته باشند. مشغله اولیه‌ای که ما به عنوان پیروان با آن مواجه‌ایم، گفتن آنچه که واقعاً به آن می‌اندیشیم، به رهبران است." در شکل ۱ چارچوب مفهومی پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۱ چارچوب مفهومی پژوهش



۴- گزاره‌های پژوهش

هدف: مشخص کردن امکان یا عدم امکان به کارگیری رهبری خدمتگزار در بانک مسکن براساس شاخص‌های جو سازمانی.
فرضیه‌ها:

- ۱- مدیران و سایر کارکنان در خصوص وضوح اهداف، دیدگاهی متفاوت دارند.
- ۲- دیدگاه مدیران و سایر کارکنان از جهت وضوح نقش، متفاوت است.
- ۳- میزان رضایت مدیران و سایر کارکنان از پاداش دریافتی، متفاوت است.
- ۴- میزان رضایت مدیران و سایر کارکنان از رویه‌ها، متفاوت است.

۵- روش تحقیق

این پژوهش برحسب هدف، کاربردی، برحسب روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی و از نظر زمانی، پژوهشی مقطعی است [۳۰].
جامعه آماری این پژوهش "رؤساء، معاونان" و "دیگر کارکنان" شعب بانک مسکن استان سمنان در سال ۱۳۸۸ با حجمی برابر با ۱۵۰ نفر بوده که در شعب سراسر استان مستقر می‌باشند. از این حجم جامعه براساس جدول مورگان، حجم ۱۰۸ نفر برای نمونه آماری تعیین شد. برای انتخاب اعضای نمونه آماری از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد دیپ و ساسمن پس از جرح و تعدیل‌های لازم بهره گرفته شد. برای بررسی روایی پرسشنامه اصلاح شده، از آرای خبرگان استفاده شد. درخصوص بررسی پایایی آن، تعداد ۳۰ پرسشنامه توزیع شد که پس از محاسبه به کمک نرم افزار SPSS ضریب ۰/۸۵ برای آلفای کرونباخ به دست آمد که نشان از پایایی مطلوب ابزار گردآوری داده می‌باشد. درنهایت از باب افزایش تعمیم‌پذیری، تعداد ۱۲۰ نسخه پرسشنامه توزیع شد. با پیگیری‌های به عمل آمده ۹۵ نسخه تکمیل و عودت داده شد که در پایان ۹۰ نسخه آن مناسب تحلیل تشخیص داده شد و در تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت.
برای بررسی نرمال بودن، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به نتایج آزمون که در جدول ۱ آمده است چون عدد معناداری اکثریت عوامل کوچک‌تر از ۰/۰۵

است، نمی‌توان توزیع را نرمال دانست؛ از این رو باید از آزمون‌های ناپارامتریک بهره گرفت. از طرفی چون دیدگاه‌های مدیران و سایر کارکنان با یکدیگر باید مقایسه شود، از آزمون ناپارامتریک من ویت نی استفاده شد. همچنین آزمون دوجمله‌ای در مواردی استفاده می‌شود که داده‌ها به دو گروه مجزا تقسیم شوند و بخواهیم تفاوت توزیع داده‌ها را در این دو گروه آزمون کنیم. به همین دلیل یکی دیگر از آزمون‌های به‌کار برده شده در تحلیل داده‌ها، آزمون دوجمله‌ای بوده است.

جدول ۱ نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

رضایت از رویه‌ها	رضایت از پاداش	وضوح نقش	وضوح هدف		
۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	N	
۲/۳۰۰۰	۲/۹۶۳۹	۲/۵۷۶۹	۲/۶۹۱۷	Mean	Normal Parameters(a,b)
۰/۶۴۴۹۹	۰/۶۵۷۲۴	۰/۶۲۵۳۹	۰/۵۴۰۵۶	Std. Deviation	
۰/۱۵۶	۰/۱۷۰	۰/۱۳۳	۰/۱۵۷	Absolute	Most Extreme Differences
۰/۱۵۶	۰/۱۱۶	۰/۱۳۳	۰/۱۵۷	Positive	
۰/۱۲۱-	-۰/۱۷۰	-۰/۰۹۸	-۰/۱۱۰	Negative	
۱/۴۸۰	۱/۶۱۷	۱/۲۵۹	۱/۴۹۰	Kolmogorov-Smirnov Z	
۰/۰۲۵	۰/۰۱۱	۰/۰۸۴	۰/۰۲۴	Asymp. Sig. (2-tailed)	

a Test distribution is normal.

b Calculated from data.

۶- قلمروی پژوهش

در این پژوهش، درباره امکان به‌کارگیری رهبری خدمتگزار در سیستم بانکی، جو سازمانی-براساس ابعادی که در تحلیل عاملی تأییدی با توجه به جدول ۲ مورد تأیید قرار گرفته‌اند، به‌منزله متغیری مستقل و امکان به‌کارگیری رهبری خدمتگزار- از دیدگاه مدیران و سایر کارکنان- به‌منزله متغیری وابسته در نظر گرفته شده است.

قلمروی مکانی آن، شعب بانک مسکن در استان سمنان و در نهایت قلمروی زمانی آن،

پاییز سال ۱۳۸۸ می‌باشد.

جدول ۲ مؤلفه‌های تایید شده برای متغیر جو سازمانی

متغیر	عامل	بار عاملی	عدد معناداری
جو سازمانی	وضوح هدف	۰/۹۴	۵/۴۰
	وضوح نقش	۱/۰۷	۸/۴۱
	رضایت از پاداش	۰/۸۷	۹/۶۸
	رضایت و توافق بر رویه‌ها	۰/۸۹	۹/۱۸
	اثر بخشی ارتباطات	۰/۷۴	۱/۸۸

در جدول فوق، با توجه به عدد معناداری بعد «اثر بخشی ارتباطات» که کم‌تر از ۱/۹۶ است، این بعد تأیید نشده و حذف شد. سایر ابعاد به دلیل اعداد معناداری بیش ۱/۹۶، تأیید شدند.

۷- نتیجه‌گیری تحقیق

نخست یادآوری این نکته لازم است که نرم‌افزار Spss، همواره فرض تساوی را بررسی می‌کند. چنانچه عدد معناداری به دست آمده کم‌تر از ۰/۰۵ باشد، فرضیه صفر رد می‌شود و اگر عدد معناداری مساوی یا بیش‌تر از ۰/۰۵ باشد، فرضیه صفر تأیید می‌شود.

جدول ۳ نتیجه آزمون من ویت نی^۱

رضایت از رویه‌ها	رضایت از پاداش	وضوح نقش	وضوح هدف	
۵۵۷/۵۰۰	۲۳۷/۰۰۰	۶۹۵/۰۰۰	۷۷۵/۵۰۰	Mann-Whitney U
۹۶۳/۵۰۰	۲۱۹۰/۰۰۰	۱۱۰۱/۰۰۰	۱۱۸۱/۵۰۰	Wilcoxon W
-۲/۷۴۸	-۵/۶۲۷	-۱/۵۱۹	--/۸۱۹	Z
۰/۰۰۶	۰/۰۰۰	۰/۱۲۹	۰/۴۱۳	Asymp. Sig. (2-tailed)

1. Grouping variable: پست سازمانی

۷-۱- فرضیه اول

H: مدیران و سایر کارکنان در خصوص وضوح اهداف، دیدگاهی متفاوت ندارند.

H_۱: مدیران و سایر کارکنان در خصوص وضوح اهداف، دیدگاهی متفاوت دارند.

با توجه به سطح معناداری به دست آمده در میان آزمون من ویت نی در جدول ۳ برای "وضوح اهداف"، که بیش‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیه صفر تأیید و نشان از عدم وجود تفاوت معنادار بین دیدگاه‌های دو گروه مورد مطالعه می‌باشد. از طرفی با توجه نتایج آزمون دو جمله‌ای در جدول ۴ و در رابطه با همین شاخص، نسبت‌های مشاهده شده ۰/۸۲ و ۰/۷۱ به ترتیب در گروه‌های "رؤسا و معاونان" و "سایر کارکنان" در مقابل نسبت‌های ۰/۱۸ و ۰/۲۹، مشخص می‌شود که هر دو گروه مورد مطالعه، وضوح اهداف را در مجموعه تحت بررسی رد کردند. البته عدم وضوح اهداف از منظر پاسخ‌دهندگان می‌تواند تا حدودی از تغییرات و بی‌ثباتی‌های محیطی نیز نشأت گرفته باشد که چون سازمان‌ها - در این جا بانک مسکن - ناگزیر از توجه به آن تلاطم‌ها و تغییر اهداف و ... خود به خاطر تغییرات محیطی می‌باشند، در سطوحی مانند شعب عدم وضوح اهداف ادراک شود. از طرفی توجه به این نکته حایز اهمیت است که ممکن است چشم‌انداز به خوبی تدوین شده باشد اما در سطوح پایین‌تر که باید کاملاً تشریح و تبیین شده و به اهداف روشنی مبدل شود، این مراحل به خوبی صورت نگیرد. با توجه به نقشی که وجود چشم‌انداز، رسالت، اهداف و مهم‌تر از آن وضوح این‌ها در هموار کردن و ایجاد بستری مناسب برای تحقق رهبری خدمتگزار در مجموعه‌ها دارد، به نظر می‌رسد از این جهت امکان به کارگیری رهبری خدمتگزار وجود نداشته باشد. البته طی گفتگوهای متعددی که نگارندگان در مجموعه تحت مطالعه با مدیران بالاتر استانی بانک در این خصوص داشته‌اند، اذعان شد که ابهام مورد ادعا از بی‌توجهی خود کارکنان و مدیران عملیاتی نشأت می‌گیرد چون از سوی بانک تلاش‌های فراوانی برای توجیه کارکنان در دوره‌های توجیهی بدو خدمت انجام می‌شود.

۷-۲- فرضیه دوم

H: دیدگاه مدیران و سایر کارکنان از حیث وضوح نقش، متفاوت نیست.



H₁: دیدگاه مدیران و سایر کارکنان از حیث وضوح نقش، متفاوت است.

با توجه به سطح معناداری ۰/۱۲۹ در میان آزمون من ویت نی در جدول ۳ برای "وضوح نقش"، که بیش تر از ۰/۰۵ می باشد، فرضیه تحقیق رد شده و در مقابل فرضیه صفر تأیید و نشان از عدم وجود تفاوت معنادار بین دیدگاه های دو گروه مورد مطالعه می باشد. همچنین، نسبت های مشاهده شده ۰/۸۲ و ۰/۷۴ در گروه های "رؤسا و معاونان" و "سایر کارکنان" در مقابل نسبت های ۰/۱۸ و ۰/۲۶ در جدول ۴ مشخص می شود که گروه های منظور، وضوح نقش را نیز رد می کنند. با توجه به دلیل تقسیم کار و این که کارکنان هر یک جزئی از کار را انجام می دهند، اغلب از کلیت کار مطلع نمی شوند؛ از سویی دیگر با توجه به حجم کارها و نیروهای در اختیار شعب، هر یک از افراد باید چندین نقش را هم زمان ایفا کنند که این امر می تواند تا حدودی ابهاماتی را برای فرد در نقش سازمانی خود به وجود آورد. از سویی با توجه به این که وضوح نقش یکی از پیش فرض های لازم برای امکان به کارگیری رهبری خدمتگزار در مجموعه می باشد، از این جهت امکان به کارگیری رهبری خدمتگزار وجود ندارد. عدم وضوح نقش مورد اشاره می تواند از جابه جایی های به نسبت زیاد نیروهای بانکی در مشاغل مختلف در زمان هایی کوتاه نشأت گرفته باشد که به نوبه خود ممکن است سردرگمی آنان را موجب شود. از سوی دیگر به نظر می رسد ملاک مورد استفاده کارکنان در چنین اظهار نظرهایی، انتظار از نقشی باشد که خودشان دارند و چون این انتظار با انتظار بانک از نقش مورد نظر گاهی اوقات متفاوت می باشد، از آن به عدم وضوح نقش تعبیر خواهد شد.

۷-۳- فرضیه سوم

H₁: رضایت مدیران و سایر کارکنان از پاداش دریافتی، متفاوت نیست.

H₂: رضایت مدیران و سایر کارکنان از پاداش دریافتی، متفاوت است.

با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۰ در میان آزمون من ویت نی در جدول ۳ برای "رضایت از پاداش"، که کم تر از ۰/۰۵ می باشد، فرضیه صفر رد و به عبارتی تفاوت معناداری بین دیدگاه های دو گروه مورد مطالعه در این خصوص وجود دارد. همچنین با توجه به جدول ۴ - نتایج آزمون دوجمله ای - در این رابطه در گروه رؤسا و معاونان، نسبت مشاهده شده ۰/۲۱ در مقابل ۰/۷۹، نشانگر وجود رضایت از پاداش در بین افراد این گروه است، از این رو امکان

به‌کارگیری رهبری خدمتگزار از جهت این شاخص در مجموعه وجود دارد. این در حالی است که در گروه "سایر کارکنان" در رابطه با همین شاخص نسبت مشاهده شده ۰/۶۶ در مقابل ۰/۳۴ وجود رضایت از پاداش در بین افراد گروه را رد می‌کند.

جدول ۴ خلاصه نتایج آزمون دوجمله‌ای

Asymp. Sig. (2-tailed)	Observed Prop.	Category		
۰/۰۰۱ (a)	۰/۸۲	≤ 2	گروه ۱	وضوح هدف رؤسا و معاونان
	۰/۱۸	> 2	گروه ۲	
	۱/۰۰		جمع	
۰/۰۰۱ (a)	۰/۷۱	≤ 2	گروه ۱	وضوح هدف سایر کارکنان
	۰/۲۹	> 2	گروه ۲	
	۱/۰۰		جمع	
۰/۰۰۱ (a)	۰/۸۲	≤ 2	گروه ۱	وضوح نقش رؤسا و معاونان
	۰/۱۸	> 2	گروه ۲	
	۱/۰۰		جمع	
۰/۰۰۰ (a)	۰/۷۴	≤ 2	گروه ۱	وضوح نقش سایر کارکنان
	۰/۲۶	> 2	گروه ۲	
	۱/۰۰		جمع	
۰/۰۰۴ (a)	۰/۲۱	≤ 2	گروه ۱	رضایت از پاداش رؤسا و معاونان
	۰/۷۹	> 2	گروه ۲	
	۱/۰۰		جمع	
۰/۰۱۵ (a)	۰/۶۶	≤ 2	گروه ۱	رضایت از پاداش سایر کارکنان
	۰/۳۴	> 2	گروه ۲	
	۱/۰۰		جمع	
۰/۰۳۶ (a)	۰/۷۱	≤ 2	گروه ۱	رضایت از رویه‌ها رؤسا و معاونان
	۰/۲۹	> 2	گروه ۲	
	۱/۰۰		جمع	
۰/۰۰۰ (a)	۰/۹۴	≤ 2	گروه ۱	رضایت از رویه‌ها سایر کارکنان
	۰/۰۶	> 2	گروه ۲	
	۱/۰۰		جمع	

a Based on Z Approximation



با توجه به این که به مدیران شعب تا حدودی اختیار اعطای پاداش به زیردستان تفویض شده است و این که گاهی اوقات ممکن است کارکنان احساس بی عدالتی در توزیع پاداش‌ها را بنا به هر دلیلی داشته باشند؛ یعنی از دیدگاه آنان عدالت توزیعی در مجموعه از این جهت برقرار نباشد، تکراری بودن پاداش‌ها نیز ممکن است از مطلوبیت آن‌ها کاسته و رضایت چندانی را برای فرد به همراه نداشته باشد. از سویی چون میزان اشراف مدیران و سایر کارکنان از سازوکارهای اعطای پاداش در مجموعه متفاوت است، همین مسأله می‌تواند در مدیران رضایت- به دلیل اشراف بیشتر- و در سایر کارکنان عدم رضایت از پاداش دریافتی- به دلیل اشراف کمتر- را به همراه داشته باشد.

۷-۴- فرضیه چهارم

H: رضایت مدیران و سایر کارکنان از رویه‌ها متفاوت نیست.

H₁: رضایت مدیران و سایر کارکنان از رویه‌ها متفاوت است.

با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۶ در میان آزمون من ویت نی در جدول ۳ برای "رضایت از رویه‌ها"، که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیه صفر رد و به عبارتی تفاوت معناداری بین دیدگاه‌های دو گروه مطالعه شده در این خصوص وجود دارد. همچنین با توجه به جدول ۴، براساس نسبت‌های مشاهده شده ۰/۷۱ و ۰/۹۴ در گروه‌های "رؤسا و معاونان" و "سایر کارکنان" در مقابل نسبت‌های ۰/۲۹ و ۰/۰۶، رضایت از رویه‌ها نیز منتفی است که می‌تواند ناشی از مشارکت ندادن کارکنان یا مشارکت دادن بسیار اندک آنان در تصمیم‌سازی‌های مجموعه^۱ - به گونه‌ای که این میزان مشارکت آنان را راضی‌سازد- باشد. در هر صورت میزان نارضایتی از رویه‌ها در بین رؤسا و معاونان کمتر از سایر کارکنان است که می‌تواند به دلیل تفاوت جایگاه‌های آنان در سازمان و تفاوت درجه‌های مشارکت احتمالی باشد. با توجه به این که رضایت از رویه‌ها یکی از پیش‌فرض‌های لازم برای امکان به کارگیری رهبری خدمتگزار در مجموعه است، از این جهت امکان به کارگیری رهبری خدمتگزار منتفی است.

۱. این یافته‌ها با یافته‌های هوزلی (۱۹۸۸) همخوانی دارد.

۸- نتیجه‌گیری

همان‌طور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود و نتایج آزمون دوجمله‌ای نیز مشخص کرده است، وضعیت مجموعه در حال مطالعه درخصوص غالب شاخص‌های نمایانگر جو سازمانی از جهت فراهم ساختن زمینه به‌کارگیری رهبری خدمتگزار در منظر هر دو گروه، مناسب نیست. تنها شاخصی که در مجموعه مزبور می‌تواند امکان به‌کارگیری رهبری خدمتگزار را فراهم کند، رضایت از پاداش، آن هم در رابطه با رؤسا و معاونان (مدیران شعب) می‌باشد.

در دیدگاه کارکنان، نامناسب‌ترین وضعیت در حوزه شاخص‌های بحث شده، مربوط به رویه‌های استفاده شده در مجموعه است که در آنان چندان رضایتی را ایجاد نمی‌کند. در مرتبه بعدی واضح نبودن نقش افراد و در سومین مرتبه واضح نبودن هدف و بالاخره در آخرین مرتبه رضایت اندک از پاداش دریافتی قرار می‌گیرد. البته بانک انتظار دارد پرداخت پاداش باعث رضایت کارکنان و افزایش انگیزه‌های کاری آنان شود.

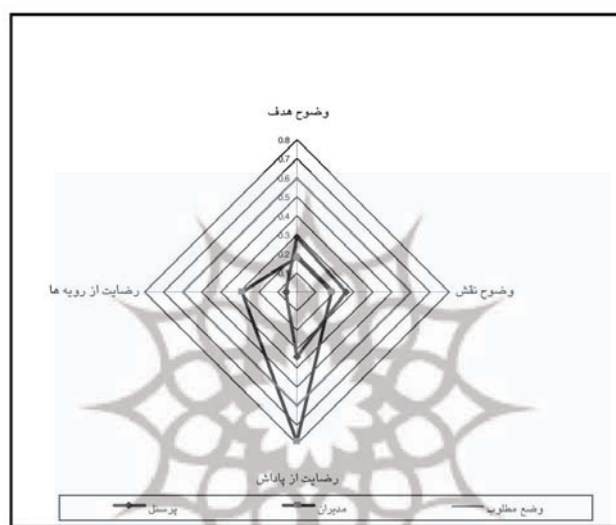
در دیدگاه رؤسا و معاونان شعب (مدیران)، نامناسب‌ترین وضعیت در حوزه شاخص‌های بحث شده، مربوط به عدم وضوح اهداف و نقش می‌باشد که می‌تواند تا حدودی ناشی از جابه‌جایی‌های سریع مدیران بالاتر و تغییر سریع سبک‌هایی که به‌وسیله آنان برای رهبری اتخاذ می‌شود، باشد که در این صورت باعث سردرگمی و گم کردن اهداف، نقش‌ها و ... خواهد شد. در مرتبه بعد نارضایتی از رویه‌ها و در نهایت رضایت از پاداش قرار می‌گیرد که البته مورد اخیر وضعیتی به‌نسبت مطلوب در این دسته دارد. وضعیت شاخص‌های جو سازمانی از جهت عدم مطلوبیت برای زمینه‌سازی در به‌کارگیری رهبری خدمتگزار به شرح زیر است:

جدول ۵ وضع موجود شاخص‌های جو سازمانی از حیث عدم مطلوبیت

رضایت از پاداش > وضوح هدف > وضوح نقش > رضایت از رویه‌ها	دیدگاه کارکنان در دسته کوچک‌تر یا مساوی ۳
رضایت از پاداش > رضایت از رویه‌ها > وضوح نقش، وضوح هدف	دیدگاه مدیران در دسته کوچک‌تر یا مساوی ۳



ذکر این نکته لازم است که مفهوم جو سازمانی مبتنی بر ادراک کارکنان می‌باشد. پست و جایگاه سازمانی افراد، میزان برخورداری آنان از قدرت و اختیار و ... در سازمان می‌تواند در ادراک آن‌ها از جو سازمانی مؤثر باشد که البته عملکرد آنان در بانک نیز مبتنی بر همین ادراک است.



شکل ۲ نمودار مقایسه وضع موجود و حداقل قابل قبول برای فراهم بودن امکان به‌کارگیری رهبری خدمتگزار

با توجه به این‌که اغلب سازمان‌ها تا چندی پیش از سبک رهبری پدران به بهره‌مندی می‌جستند و حتی در حال حاضر نیز تعداد قابل توجهی از سازمان‌های ما از جمله سازمان مورد مطالعه، هنوز از این سبک رهبری بهره‌مندی می‌گیرند و هم‌چنین برخوردهای کلیشه‌ای و وظیفه‌ای با پدیده‌ای مانند آموزش کارکنان از سوی سازمان و نادیده انگاشته شدن اهمیت هم‌دلی و همراهی آموزش‌بینندگان در اثربخشی این دوره‌ها، به‌دست آمدن نتایجی این‌چنینی برای سازمان تحت مطالعه و بسیاری از سازمان‌های مشابه دور از انتظار نیست. صرف‌نظر از آموزه‌های دینی درباره تکریم و احترام دیگران، با توجه به نیاز شدیدی که

در بازارهای رقابتی برای حفظ مشتری و تکریم وی وجود دارد^۱، استفاده از الگوی رهبری خدمتگزار موضوعی راه‌گشاست که در برخی کشورها اثربخشی خود را نشان داده است؛ اما همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد به‌کارگیری رهبری خدمتگزار مقدماتی را در زمینه‌های مختلف از جمله جو سازمانی نیاز دارد. در ابتدای این مقاله، وضعیت مطلوب برای هر یک از مؤلفه‌های جو سازمانی در مهیا شدن شرایط برای به‌کارگیری رهبری خدمتگزار ذکر شد، اما وضع موجود غالب این شاخص‌ها در دیدگاه هر دو دسته - مدیران و کارکنان -، مطلوب نبوده است و باید تلاشی فراوان برای تغییر جو موجود - به‌عنوان یکی از متغیرهای تأثیرگذار در زمینه امکان به‌کارگیری رهبری خدمتگزار - سازمان به عمل آید.

در هر صورت همان‌گونه که در جدول ۶ خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها ملاحظه می‌شود، تفاوت معناداری بین دیدگاه‌های مدیران و سایر کارکنان در خصوص رضایت از پاداش و رضایت از رویه‌ها مشاهده می‌شود و در سایر موارد، تفاوت موجود بین دیدگاه‌های دو دسته معنادار نیست.

جدول ۶ خلاصه نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها

فرضیه	اول	دوم	سوم	چهارم
نتیجه	رد	رد	پذیرش	پذیرش

در جدول ۷ خلاصه یافته‌های حاصل از آزمون دو جمله‌ای عنوان شده است که نشان از وضوح نداشتن اهداف، وضوح نداشتن نقش و نبود رضایت از رویه‌ها در بانک و در دیدگاه مدیران و کارکنان می‌باشد. تنها عاملی که وضعیت به نسبت مطلوبی داشته است، رضایت از پاداش، آن هم در دسته مدیران بوده است. در مجموع باید اذعان کرد که جو سازمانی بانک مسکن، شرایط مناسبی را برای به‌کارگیری رهبری خدمتگزار فراهم نساخته است که می‌توان از آن به عنوان مانعی در این مسیر یاد کرد؛ این مطلب هم‌راستا با یافته‌های پیوتروسکی (۲۰۰۶) و پری‌دکس (۲۰۰۸) است.

۱. فرض منطقی این نوشتار آن است که اگر کارکنان تکریم شوند، مشتریان و ارباب رجوع را تکریم خواهند کرد.



جدول ۷ خلاصه نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای

رضایت از رویه‌ها	رضایت از پاداش	وضوح نقش	وضوح اهداف	بررسی	نتیجه
رد	پذیرش	رد	رد	مدیران	
رد	رد	رد	رد	کارکنان	

۸-۱- پیشنهادها

توصیه می‌شود که اول به فرایند جامعه‌پذیری کارکنان اهتمام بیشتری شده و در آن تأمل و دقت شود؛ در این خصوص باید افراد در مرحله اول با نقش خود و در مرحله بعدی با دیگر نقش‌ها و اهمیت آن‌ها در ارتباط با یکدیگر آشنا شوند.

دوم: مدیران باید وقت بیشتری را صرف تبدیل و تفسیر چشم‌انداز به اهداف کلی و جزئی کنند؛ همچنین مدیران شعب نیز در مرحله بعدی باید همواره ابهامات کارکنان در خصوص اهداف سازمانی را شناسایی و مرتفع نمایند، در ضمن در این رابطه و در صورت لزوم از مراتب بالاتر نیز کمک بگیرند.

سوم: ضوابط اعطای پاداش به صورت کاملاً شفاف و دقیق برای تمامی افراد به نحو مقتضی توضیح داده شود. از سویی دیگر سعی شود تنوعی در پاداش‌ها ایجاد شود؛ همچنین خواسته‌ها و انتظارات افراد در این خصوص تا حد امکان مورد توجه قرار گیرد.

چهارم: به استقرار نظام پیشنهادات در بانک برای یافتن رویه‌های مناسب هر زمان و مهم‌تر از آن سهم کردن افراد در تدوین رویه‌ها و بهبود بخشیدن به آن‌ها توجهی خاص شود. به این ترتیب افراد پذیرش و رضایت بیشتری از رویه‌ها خواهند داشت.

پنجم: ترتیبی داده شود تا صمیمیت بین افراد در بانک افزایش پیدا کند. به این ترتیب ارتباطاتی اثربخش‌تر در مجموعه جریان خواهد یافت. این مسأله از راه اجرای برنامه‌های گروهی درون و بیرون بانکی مانند مسافرت‌های دسته‌جمعی و ... امکان‌پذیر است؛ در ضمن باید سعی شود فاصله بین مراتب سازمانی کاهش پیدا کند تا مسیرهای ارتباطی کوتاه‌تر و در نهایت اختلالات تأثیر کمتری در آن داشته باشد. باید توجه داشت یکی از موارد مهمی که سبب اثربخشی ارتباطات می‌شود، مثبت‌گرایی است؛ از این رو اشاعه چنین دیدگاهی در بانک، موضوعی بسیار مطلوب می‌باشد.

۹- منابع

- [1] Spears L. C.(Ed); "Insights on leadership : Service , stewardship , spirit and servant leadership"; Wiely, New York, NY. ,1998.
- [2] Patterson K. A.; "Servant leadership: A theoretical model"; Dissertation, Regent University,2003.
- [3] Russell R. F.;"The role of values in servant leadership"; *leadership & Organization Development Journal*,2001.
- [4] Neuschel R. P. ;"The servant leader : Un leashing the power of your people , vision , sport"; *Management Group*, East Lansing, MI: 130, 1998.
- [5] Chaleff Ira;" Effective followership"; Executive Excellence: 16, 1996.
- [6] Nix W. ;" Transforming your workplace for christ"; Broadman & Holman Publishers, Nashville, TN: 28, 1997.
- [7] Greenleaf R. K. ;"Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and Greatness"; Paulist Press, Mahwah, NJ., 1997.
- [8] Kouzes J. M. , Posner B. Z. Credibility ;"How leaders gain and lose it , why people demand it"; Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA.,1993.
- [9] Bennis W. ;"On becoming a leader"; *Addison-Wesley, Reading* ,MA.,1989.
- [10] Covey S. R. ;"Servant – leadership from the inside out"; in spears, L. C.(Ed.). *Insights on Leadership: Service, Stewardship ,Spirit, and Servant Leadership* , John Wiley & Sons , New York , NY.,1998.
- [11] Russell , R. F. , Stone A. G. ;"A review of servant leadership: Developing a practical model"; *leadership & Organization Development Journal* , Vol. 23 , No 3/4.,2002.
- [12] Blanchard K. ;"Servant- leadership revisited"; John Wiley & Sons, New York, NY.,1997.
- [13] Oster M. J. ;"vision – driven leadership"; Here's life Publishers, San Bernardino, CA.,1991.
- [14] Pridaux M. ;" Age barriers & leadership styles in Papua New Guinea"; The



- Business Review, Cambridge, Vol. 10, No.1, 2008.
- [15] Housely Charles E. ; "Proper leadership & motivation can remove all barriers to group purchasing"; *Hospital Material Management Quarterly*, Vol. 10, No. 1, 1988 .
- [16] Piotrowski C. L. ;" Quantum empowerment: A grounded theory for the realization of human potential"; Dissertation; Cardinal Stritch University; 2006.
- [17] Hellriegel D., Slocum, J.; "Management: A competency approach"; *Reading, MA: Wesley.*, 2001.
- [18] French W., Kast K., Rosenzweig J. E. ;"Understanding human behavior in organizations "; New York: Harper & Row, 1985.
- [19] Thomas A. R. ;"The organizational climate of schools"; *International Review of Education*, 22, 1976.
- [20] Payne R. L., Pugh D. S. ;"Organizational structure and climate: Handbook of industrial and organizational psychology", Chicago: Rand McNally, 1976.
- [21] Peterson M. W., Chaffee E. E., White T. H. 163 ;"Organizations and governance in higher education"; Boston: Ginn., 1992.
- [22] Wichinsky L. R.;"Organizational culture, organizational climate and collaborative capacity for planning"; Dissertation, Florida International University; Miami, Florida: 39, 2008.
- [23] Pearlin L. I., Lieberman M. A., Menaghan E. G., Mullan J. T. ;"The stress process", *Journal of Health and Social Behavior*, 22(4), 1981.
- [24] Buchanan E.;"Can there be leadership without followership?"; *Fire Engineering, Career and Technical Education*: 105, 2007.
- [25] Downey H. K., Hellriegel D., Philips M., Solcum J. W.;" Organizational climate and job satisfaction: A comparative analysis"; *Journal of Business Research*, 2: 233-248, 1974.
- [۲۶] منوریان، ع؛ جو سازمانی و تأثیر آن بر میزان موفقیت یا عدم موفقیت اصلاح اداری؛

مجله دانش مدیریت، سال یازدهم، شماره ۴۳، ص ۵۹، ۱۳۷۷.

[27] Garcia R. ; "Individual and institutional demographic and organizational climate correlates of perceived danger among federal correctional officers"; Dissertation, Temple University: 25, 2008.

[۲۸] مقیمی، س.م.؛ سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی؛ چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه، صص ۱۷۲-۱۹۵، ۱۳۷۷.

[29] Parolini J. L.; "Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and competing values framework"; Regent University, School of Leadership Studies: 9, 2004.

[۳۰] سرمد ز،.، بازرگان ع.،، حجازی ا.؛ روشهای تحقیق در علوم رفتاری؛ تهران: انتشارات آگه، ۱۳۸۴.

