

## تحلیل نقش رهبری خدمتگزار در کارآفرینی سازمانی

دکتر حبیب ابراهیم‌پور\*

حسن خلیلی\*\*

یعیسوب اصغری نیاری\*\*\*

### چکیده

رهبری خدمتگزار از مفاهیم جدید در حوزه رهبری و رفتار سازمانی محسوب می‌شود. این نظریه آموزه‌های خوبی برای مدیران و مدیریت زیردستان ارائه می‌کند و نقش اساسی در هدایت پیروان و ایجاد جو سازمانی مناسب برای خلاقیت و کارآفرینی دارد. از اینرو تحقیق حاضر به بررسی نقش رهبری خدمتگزار بر کارآفرینی سازمانی می‌پردازد. تحقیق از نظر هدف کاربردی و به روش همبستگی انجام شده است. جامعه آماری کارکنان اداره آموزش بانک رفاه کارگران استان تهران به تعداد ۳۵۰ نفر است که تعداد ۱۶۹ نفر با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری ساده به عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود و برای تحلیل آن از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چند متغیره (به روش گام به گام)، مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان ۰/۹۹ وجود دارد. همچنین نتایج معیارهای نیکویی برازش نشان دهنده برازش خوب مدل تحقیق است. مدل معادلات ساختاری نیز مبین نقش مثبت رهبری خدمتگزار بر کارآفرینی سازمانی است. در نهایت با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌ها، پیشنهادهایی ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری خدمتگزار، کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی

\* نویسنده مسؤل- دانشیار دانشگاه محقق اردبیلی

\*\* عضو هیات علمی دانشگاه شاهد

\*\*\* عضو هیات علمی دانشگاه محقق اردبیلی

## مقدمه

رهبری یکی از قدیمی‌ترین پدیده‌های جوامع بشری محسوب می‌شود (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۱). با این حال در نیمه دوم قرن بیستم تئوریهای متعددی در مورد رهبری ارایه گردید که هر یک نقاط قوت و ضعفهایی هم داشتند و آنچه این تئوریها را از رویکردهای جدید متمایز می‌کرد سنتی تلقی شدن آنها بود. در گذر زمان با تغییر محیط کسب‌وکار و ترکیب نیروی کار سازمان‌ها، نگرش صاحب‌نظران و محققان نسبت به اصول رهبری تغییر کرده و آنها را بر آن داشته که تئوریهای سنتی در زمینه رهبری را مورد بازبینی قرار داده و تئوریهای متناسب با عصر حاضر را ارایه کنند. سبک‌های سنتی مبتنی بر مدل سلسله‌مراتبی بوده‌اند که قدرت در بالای سازمان متمرکز بود و دستور را از بالا به پایین دیکته می‌شد و پیروان در سطوح پایین‌تر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بوده‌اند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). در الگوهای جدید کسب‌وکار نیاز بیشتری به رهبران فرهمند و الهام‌بخش احساس می‌شود. تئوری رهبری خدمتگزار به عنوان سبک مردم‌محور و اخلاقی، ایده‌ای مناسب برای جایگزینی تئوری‌های موجود رهبری است (Van Dierendonck, 2011). زیرا با مفاهیم درون‌کشوری و آموزه‌های دینی همخوانی بیشتری دارد. این نظریه نیازهای امروز مدیریت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف و تأمین موثر و به موقع آنها فراهم می‌کند. این شیوه رهبری در حوزه جدید رفتار سازمانی، به عنوان عامل اصلی در تشویق کارکنان و بهبود سازمان‌ها مطرح شده است (Luthans, 2002; Macik-Frey et al., 2009).

با توجه به مباحث فوق ضرورت انجام تحقیقی در مورد چگونگی ارتباط رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی نمود پیدا می‌کند. چرا که رهبران خدمتگزار به پیروان خود در سازمان توجه کرده، با آنها در تعامل بوده و با آنها همدل هستند. بنابراین رهبران خدمتگزار پیروان خود را به اقدامات ابتکاری و کارآفرینی در سازمان تحریک می‌کنند. رهبری خدمتگزار به عنوان عاملی در جهت تشویق کارکنان به امر کارآفرینی است. تحقیق حاضر با علم بر این موضوع به دنبال پاسخ به این سؤال است که رهبری خدمتگزار چه نوع ارتباطی با کارآفرینی سازمانی داشته و تا چه میزانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیرگذار است؟

### رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار<sup>۱</sup> بر اساس نظریه گرینلیف<sup>۲</sup> در اثر اولیه وی تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" که در سال ۱۹۷۷ آمده است. مفهوم رهبری خدمتگزار در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرینلیف، فلسفه آن را "توجه داشتن به دیگران و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان" بیان می‌کند. به باور وی "در رهبری خدمتگزار تاکید روی خدمت‌رسانی به دیگران است" (Rude & Trinity, 2003; Stone et al, 2004; Koshal, 2005) و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شوند.<sup>۳</sup> وی معتقد است که فرایند رهبری خدمتگزار با یک احساس طبیعی شروع می‌شود که در آن فرد می‌خواهد در ابتدا خدمت‌رسانی کند سپس با یک انتخاب هوشمندانه، مشتاق می‌شود که افراد را رهبری کند (Rude & Trinity, 2003; Stramba, 2003). رهبران خدمتگزار با بکارگیری قدرت قانونی، توسعه کارکنان را تسهیل نموده و اهداف سازمانی را تحقق می‌بخشند (Hersey et al, 2001).

اسپیزز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، مشخصه مشترک رهبری خدمتگزار را شامل موارد زیر می‌داند:

- ۱) آگاهی و هوشیار بودن (۲) گوش دادن، تأکید بر اهمیت ارتباطات و جستجو برای شناسایی تمایلات افراد (۳) همدلی، درک دیگران و پذیرش اینکه آنها چگونه و چه هستند
- ۴) التیام‌بخشی، کمک‌رسانی، توانایی برای کمک به همه (۵) متقاعدسازی، تلاش برای تأثیر گذاشتن بر دیگران از طریق توافق و نه اجبار (۶) مفهوم‌سازی، تفکر فراتر از نیاز امروز و تعمیم آن به آینده (۷) دوراندیشی، آینده‌نگری و پیش‌بینی، دور اندیشی، توانایی یادگیری از اشتباهات گذشته و رشد از طریق شکست‌ها است (۸) خادمیت، سرپرستی، اعتمادسازی و بر طرف کردن نیازهای دیگران (۹) تعهد به رشد و پیشرفت افراد و پرورش جنبه‌های شخصیتی، حرفه‌ای و روحی آنها (۱۰) ایجاد گروه و جامعه و تأکید بر این که اجتماعات محلی در زندگی شخصی امری حیاتی می‌باشد (Brewer, 2010; Spears, 2010; Van Dierendonck, 2011). وانگ و پیچ<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نیز هفت عامل را به منظور

1-Servant Leadership  
2-Greanleaf  
3-Larry Spears  
4-Page & Wong

شناسایی رهبران خدمتگزار ارائه نموده‌اند. این عوامل عبارتند از: عاری بودن از امور خود خواهانه و عدم توجه به امنیت و پیشرفت خود، رهبران خدمتگزار دید مثبتی نسبت به کارکنان به عنوان افرادی دارند که در صورت وجود محیط کاری حمایتی، دارای توانایی توسعه کامل استعدادهای خود و رهبر شدن می‌باشند. توجه به نیازهای فردی و تفاوت‌های شخصیتی افراد، وضعیتیت بودن رهبران، خدمتگزاری خوب بودن، کارمندمحور و رشدگرا بودن، رهبران خدمتگزار می‌توانند در مقابل فساد و سوء استفاده از قدرت به عنوان پادزهر عمل نمایند (Wong & Davey, 2007). مشخصه‌های کلیدی رهبری خدمتگزار به باور اسپیرز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) عبارتند از: آگاهی، توجه به دیگران، همدلی، کمک‌رسانی به دیگران، متقاعد کردن دیگران از طریق توافق، تفکر آینده‌نگر، آینده‌نگری، اعتمادسازی و تامین نیازهای دیگران، تعهد به رشد دیگران و کار جمعی.

### کارآفرینی سازمانی

ناکارآمدی شیوه‌های سنتی مدیریت، رقابت شدید بین سازمان‌ها و رشد سریع شرکت‌های کوچک موجب توجه جدی سازمان‌ها به نوآوری شد، زیرا نوآوری را تنها ضامن بقا در عرصه رقابت می‌دانستند. از اینرو سعی کردند افراد خلاق و کارآفرین را که پدیدآورندگان اصلی محصولات و خدمات نو در سازمان بودند، تشویق و ترغیب کنند که در سازمان‌ها بمانند و ایده‌های خود را در سازمان محقق سازند. پینکات<sup>۲</sup> این افراد را کارآفرین سازمانی نام نهاد. به باور نیو<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) فعالیتهای متقابلی نظیر نوآوری، جستجو برای فرصتها و استفاده اثربخش از منابع در مفهوم کارآفرینی و گرایش کارآفرینانه وجود دارد (کمالیان و همکاران، ۱۳۹۳). علاوه بر آن ویژگی‌های کارآفرینی سازمانی عبارتند از: ایجاد کسب و کار جدید، نوآوری در محصول و خدمات، نوآوری در فرایند، خودنوسازی، ریسک‌پذیری، پیشگامی و مزیت‌های رقابتی (-: Antoncic & Hisrich, 2004). در نوشته حاضر بر مبنای تحقیقات اکتان و بلوت<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) و لی و لیم<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) چهار مولفه زیر برای بررسی انتخاب شدند که عبارتند از: نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی. نوآوری ابزاری برای ایجاد و تکامل بازار بوده که هم منشأ و هم عامل تغییر است از اینرو عنصر

1- Spears

2-Pincot

3.-Niu

4-Aktan & Bulut

5- Lee & Lim

اساسی مدیریت نوآورانه تلقی می‌شود (Drejer et al, 2004). به باور زهرا<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) ریسک‌پذیری یعنی آرایش شرکت برای پشتیبانی از پروژه‌های نوآورانه، در شرایط عدم اطمینان (Ergün, 2004). پیشگامی پیش‌قدم شدن به وسیله پیش‌بینی و پیگیری فرصت‌های کسب و کار جدید و همچنین به وسیله پیش‌بینی بازارهای جدید است (Walter, 2006). رقابت تهاجمی معرف شدت تلاش‌های شرکت برای پیشروی در عملکرد و تضعیف صنعت رقبا است (Hughes & Morgan, 2007).

### رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی

رهبری می‌تواند از طریق نفوذ خود بر پیروان بر رفتار خلاقانه تأثیر بگذارد. رهبر می‌تواند محیط کاری ایجاد کند که مشوق خلاقیت باشد؛ و به نظر اسکات و بروس<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) رهبری می‌تواند یک جو سازمانی را ایجاد کند که به عنوان اصل محوری برای فرایند کاری خلاق تر تأکید کند (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). ریسک‌پذیری، نوآوری، نیاز به توفیق طلبی بالا، اعتقاد به کنترل حوادث و رویدادها، شروع فعالیت‌های جدید، تحمل ابهام، نیاز به استقلال و شناسایی فرصت‌های بازار از جمله مشخصه‌های کارآفرینان است. رهبران نیز دارای ویژگی‌های ارتباط و مهارت اجتماعی، انگیزه‌های شخصی، اعتماد و اطمینان، توانایی ایجاد انگیزه، صداقت و درستی، نوآوری، اطمینان الهام‌بخش، هوش، دانش کسب و کار، علاقه واقعی در دیگران و گرایش به گروه هستند (Perren, 2005). رهبران خدمتگزار دارای ویژگی‌هایی چون ترسیم چشم‌انداز، تفویض اختیار، ترغیب و پیشروی، تشویق و توانمندسازی هستند (Stone et al, 2004). رهبران خدمتگزار جایگاه قدرتمند و باشکوهی برای ترسیم آینده بهتر دارند (Rude & Trinity, 2003). در این راه یادگیری تجربی به عنوان ابزاری موثر برای اجرا و تقویت اصول اساسی رهبری خدمتگزار محسوب می‌شود (Page, 2003).

رهبران خدمتگزار با اعتماد به کارکنان خود باعث رضایت شغلی (Daley & Vasu, 1998)، کاهش هزینه‌های کنترل و نظارت، و افزایش ابتکار عمل و یادگیری سازمانی می‌شوند (Dodgson, 1993). رهبران خدمتگزار با توانمندسازی و رفتارهای تعالی‌بخش، استقلال و هدایت کارکنان موجب افزایش کیفیت روابط بین رهبر و پیروان شده و به

1-Zahra

2-Scott & Bruce

مشارکت فعال کارکنان در کارهای چالشی منجر می‌شود (Van Dierendonck, 2011). رهبران خدمتگزار با تأکید بر عدالت، همدردی، ترغیب، تواضع و معرفت و با تلاش، خلاقیت و کارآفرینی مبدل به کارآفرین اجتماعی می‌گردند (Nash & DeGraaf, 2007). رهبران و کارآفرینان واجد مشخصه‌های مشترک نوآوری و چشم‌انداز، تحرک شخصی و ریسک-پذیری هستند (Perren, 2005).

مدل مفهومی تحقیق در بعد رهبری خدمتگزار با استفاده از دیدگاه‌های اسپیرز (۱۹۹۵) و اسپیرز و لاورنس (۲۰۰۴) و در بعد کارآفرینی سازمانی با استفاده از مدل‌های لامپکین و دس (۲۰۰۱)، هاگز و مورگان (۲۰۰۷)، آکتان و بلوت (۲۰۰۸)، لی و لیم (۲۰۰۹)، لی و همکاران (۲۰۰۹) شکل گرفته است. ترکیب این دو دیدگاه مدل مفهومی تحقیق حاضر را شکل داده است (نمودار ۱). بر اساس مدل تحقیق فرضیه‌های زیر طرح گردید:

**فرضیه اصلی:** رهبری خدمتگزار بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

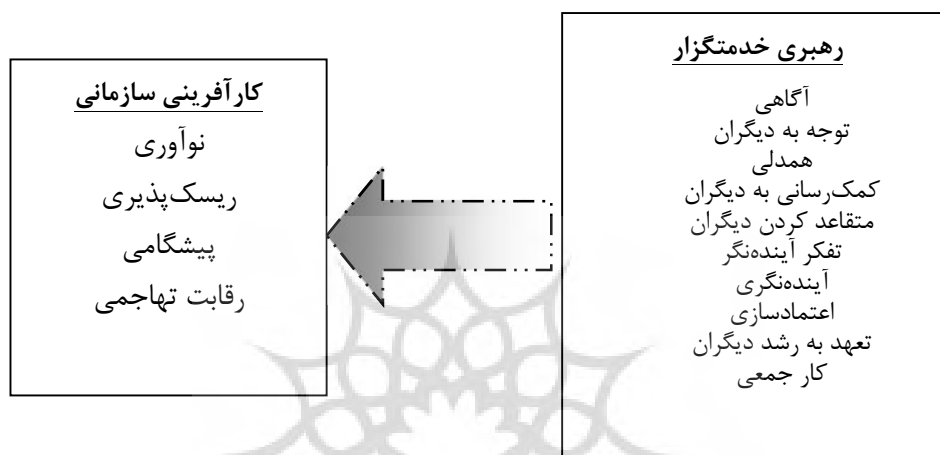
#### **فرضیه‌های فرعی گروه اول:**

- ۱-۱ توجه به دیگران بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۲-۱ همدلی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۳-۱ کمک‌رسانی به دیگران بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۴-۱ آگاهی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۵-۱ متقاعد کردن دیگران از طریق توافق بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۶-۱ تفکر آینده‌نگر بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۷-۱ آینده‌نگری بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۸-۱ تامین نیازهای دیگران بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۹-۱ تعهد به رشد دیگران بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۱۰-۱ کار جمعی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

#### **فرضیه‌های فرعی گروه دوم:**

- ۱-۲ رهبری خدمتگزار بر نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۲-۲ رهبری خدمتگزار بر ریسک‌پذیری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

- ۲-۳ رهبری خدمتگزار بر پیشگامی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۲-۴ رهبری خدمتگزار بر رقابت تهاجمی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۳- مدل رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی از اعتبار مطلوبی برخوردار است.



نمودار ۱: مدل تحقیق

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و به روش همبستگی انجام شده است. جامعه آماری کارکنان اداره آموزش بانک رفاه کارگران استان تهران به تعداد ۳۵۰ نفر بودند با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۸۶ نفر به عنوان نمونه تعیین و از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده به گزینش نمونه‌ها به گردآوری داده‌ها اقدام شد. پس از گردآوری داده‌ها و بررسی پاسخ‌ها و حذف پرسشنامه‌های ناقص ۱۴۸ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای استفاده گردید، ۶ سؤال برای متغیرهای جمعیت شناختی و ۴۰ سؤال برای سنجش متغیرهای تحقیق طراحی شد. پرسشنامه رهبری خدمتگزار بر اساس دیدگاه اسپیرز و لاورنس (۲۰۰۴) مشتمل بر ۲۴ سؤال و پرسشنامه کارآفرینی سازمانی بر اساس دیدگاه آکتان و بلوت (۲۰۰۸) دارای ۱۶ سؤال طراحی گردید و به منظور اندازه‌گیری پایایی و اعتبار ابزار، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. یک نمونه اولیه شامل ۲۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع گردید و پیش از آزمون انجام شد و با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها میزان پایایی با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. ضریب آلفا برای رهبری خدمتگزار ۰/۸۷۶

و برای کارآفرینی سازمانی ۰/۹۵۶ بوده و برای هر یک از متغیرهای فرعی نیز بالای ۰/۸۰ درآمد که نشان از پایایی بالای ابزار تحقیق دارد. روایی پرسش‌ها با استفاده از روایی محتوی و براساس نظر خبرگان علمی آزمون شد. بدین صورت که پرسشنامه با مشورت خبرگان علمی تعدیل گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چند متغیره (به روش گام به گام)، مدل معادلات ساختاری، شاخص‌های نیکویی برازش با نرم‌افزار Lisrel و SPSS استفاده گردید.

### یافته‌های تحقیق

نتایج بدست آمده در مورد توزیع سنی پاسخ دهنده‌ها نشان داد که از ۱۴۸ پاسخ دهنده ۲۸/۶ درصد در دامنه سنی ۲۵ الی ۳۰ قرار دارند ۳۱/۴ درصد در دامنه ۳۰ الی ۳۵ هستند. ۲۲/۹ درصد در دامنه ۳۶ الی ۴۰، ۲/۹ درصد ۴۱ الی ۴۵ و ۱۱/۴ درصد ۴۶ سال به بالا بودند. از تعداد ۱۴۸ نفر پاسخ دهنده ۱۴/۳ درصد مجرد و ۸۵/۷ درصد متأهل هستند. نتایج بدست آمده در مورد میزان تحصیلات پاسخ دهنده‌ها نشان داد که ۷۸ درصد دارای مدرک لیسانس، ۱۴/۳ درصد فوق لیسانس و ۵/۷ دارای مدرک دیپلم هستند. نتایج بدست آمده در مورد سابقه کار نشان داد که ۵۱/۴ درصد پاسخ دهنده‌ها بین ۱ الی ۵ سال سابقه کار دارند، ۳۷/۱ درصد بین ۶ الی ۱۰ سال و ۱۱/۴ درصد بیش از ۱۰ سال سابقه کار دارند. از تعداد ۱۴۸ نفر مدیر ۳۱/۵ درصد بین ۱ الی ۵ سال، ۲/۹ درصد بین ۵ الی ۱۰ سال، و حدود ۱۲ نفر پاسخی به این پرسش ارائه ندادند که نشان می‌دهد اغلب مدیران کمتر از ۵ سال سابقه مدیریتی دارند.

آمار توصیفی برای متغیر رهبری خدمتگزار با ده مولفه مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که از شاخص‌های اندازه‌گیری مربوط به متغیر مستقل دور اندیشی و آینده‌نگری، تعهد به رشد و پیشرفت دیگران و متقاعد کردن دیگران از طریق توافق به ترتیب دارای میانگین بیشتر (۴/۶۰۰۰، ۴/۶۰۰۰، ۴/۴۲۸۶) و کار جمعی و گروه‌سازی و مفهوم‌سازی دارای میانگین کمتر (۳/۹۱۴۳، ۳/۹۱۴۳) است. انحراف معیار مربوط به مولفه‌های دارای میانگین بیشتر به ترتیب (۰/۷۷۴۶۰، ۰/۵۵۳۰۷، ۰/۶۹۸۱۴) و مولفه‌های دارای میانگین کمتر به ترتیب (۰/۷۸۱۰۸، ۰/۷۴۲۴۷) است. آمار توصیفی برای متغیر وابسته کارآفرینی سازمانی با چهار مؤلفه نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی نشان داد که رقابت تهاجمی دارای میانگین بیشتر (۳/۵۱۴۳) و نوآوری دارای میانگین



کمتر (۲/۶۰۰) است. انحراف معیار مربوط به رقابت تهاجمی (۰/۸۵۳۰۳) کمتر از خلاقیت و نوآوری (۱/۱۱۶۷۲) است. تعداد مشاهده در هر کدام از شاخص‌ها ۱۴۸ بوده است. نتیجه آزمون فرضیه‌های فرعی گروه اول: نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین توجه به دیگران و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۴۴۰، همدلی و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۸۳۵، کمک رسانی به دیگران و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۴۶۴، آگاهی و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۵۹۵، متقاعد کردن دیگران از طریق توافق و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۶۱۷، تفکر آینده‌نگر و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۶۸۴، آینده‌نگری و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۷۱۵، تامین نیازهای دیگران و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۷۴۳، تعهد به رشد دیگران و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۷۲۵ و کار جمعی و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۷۳۰ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این رابطه در سطح اطمینان ۰/۹۵ تایید شد (جدول ۱).

جدول ۱: آزمون فرضیه‌ها با ضریب همبستگی پیرسون

شاخص‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
توجه به دیگران	۱									
همدلی	۰/۳۸۰	۱								
کمک به دیگران	۰/۱۹۳	۰/۱۸۹	۱							
آگاهی	۰/۲۳۷	۰/۴۶۴	۰/۶۹۵	۱						
متقاعد کردن دیگران	۰/۲۶۵	۰/۴۶۸	۰/۷۱۲	۰/۹۸۷	۱					
تفکر آینده‌نگر	۰/۲۷۸	۰/۴۶۱	۰/۷۰۷	۰/۶۷۶	۰/۶۹۸	۱				
آینده‌نگری	۰/۲۷۹	۰/۵۰۰	۰/۴۱۸	۰/۳۷۵	۰/۳۸۸	۰/۷۸۴	۱			
تأمین نیازهای دیگران	۰/۲۹۱	۰/۴۷۶	۰/۵۶۳	۰/۵۳۰	۰/۵۵۳	۰/۷۱۵	۰/۸۷۴	۱		
تعهد به رشد دیگران	۰/۳۴۵	۰/۶۵۷	۰/۲۴۶	۰/۲۹۶	۰/۳۲۱	۰/۵۲۶	۰/۸۲۰	۰/۷۵۳	۱	
کار جمعی	۰/۳۰۵	۰/۷۲۱	۰/۵۰۷	۰/۴۷۹	۰/۵۰۰	۰/۷۷۳	۰/۶۸۸	۰/۷۰۱	۰/۶۳۱	۱
کارآفرینی سازمانی	۰/۴۴۰	۰/۸۳۵	۰/۴۶۴	۰/۵۹۵	۰/۶۱۷	۰/۶۸۴	۰/۷۱۵	۰/۷۴۳	۰/۷۲۵	۰/۷۳۰

نتیجه آزمون فرضیه‌های فرعی گروه دوم: نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و نوآوری با ضریب  $0/359$ ، رهبری خدمتگزار و ریسک‌پذیری با ضریب  $0/426$ ، رهبری خدمتگزار و پیشگامی با ضریب  $0/386$  و رهبری خدمتگزار و رقابت تهاجمی با ضریب  $0/493$  و در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه اصلی: تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه اصلی نشان داد که بین رهبری خدمتگزار با ده بعد و کارآفرینی سازمانی با چهار بعد با ضریب  $0/428$  و در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. مجموع نتایج آزمون فرضیه‌ها با ضریب همبستگی پیرسون در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: نتایج آزمون فرضیه‌ها با ضریب همبستگی پیرسون

شاخص‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
نوآوری	۱					
ریسک‌پذیری	$0/328$	۱				
پیشگامی	$0/450$	$0/459$	۱			
رقابت تهاجمی	$0/412$	$0/289$	$0/400$	۱		
کارآفرینی سازمانی	$0/828$	$0/376$	$0/580$	$0/521$	۱	
رهبری خدمتگزار	$0/727$	$0/597$	$0/692$	$0/586$	$0/655$	۱

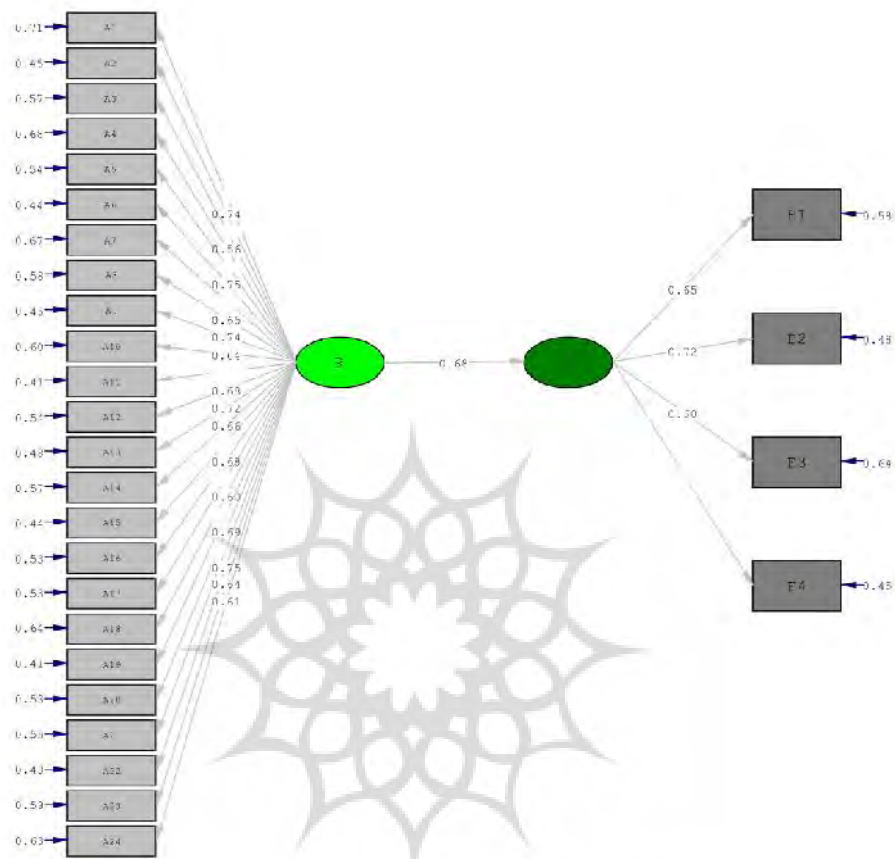
### تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس مدل معادلات ساختاری

برای ایجاد نمره‌های مورد نیاز برای تحلیل مسیر مولفه‌های مورد مطالعه، از تحلیل عاملی استفاده شد. در این روش پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مولفه‌های تحقیق و تایید آنها، نمره‌ها برای استفاده در تحلیل مسیر ذخیره می‌شود. نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون کرویت بارتل و آزمون KMO نیز برای مولفه‌های رهبری خدمتگزار دارای مقدار  $0/766$  می‌باشد که بیانگر کفایت نمونه‌گیری است. مقدار تقریبی کای دو در آزمون کرویت بارتل  $146/041$  و دارای درجه آزادی ۲۵ می‌باشد که در سطح خطای  $0/01$  رابطه معنی‌داری بین متغیرهای آنها وجود دارد و بیانگر مناسب بودن تحلیل این مولفه‌ها است. همچنین نتایج آزمون کرویت بارتل و آزمون KMO برای

مولفه‌های متغیر وابسته کارآفرینی سازمانی نشان داد که مقدار KMO برای این مولفه‌ها ۰/۷۸۹ می‌باشد که با توجه به نزدیک بودن آن به عدد یک (حالت مطلوب نمونه‌گیری) کفایت نمونه‌گیری را نشان می‌دهد. مقدار تقریبی کای دو در کرویت برای ۴۳۹/۹۱۳ و دارای درجه آزادی ۵۸ در سطح خطای ۰/۰۱ رابطه معنی‌داری بین متغیرهای این مولفه‌ها وجود دارد، همچنین بیانگر مناسب بودن تحلیل برای این مولفه است.

اعتبار کلی مدل: مدل مفهومی تحقیق بر اساس معیارهای نیکویی برازش آزمون شد. این معیارها عبارت بودند از: شاخص نیکویی مقایسه‌ای (CFI) برابر با ۰/۲۹، شاخص برازش نیکویی (GFI) برابر با ۰/۴۱، شاخص برازش نیکویی تنظیم شده (AGFI) برابر با ۰/۳۶ و می‌باشد. کمیت این شاخصها بین صفر و یک تغییر می‌کند. هر چه این معیارها به یک نزدیک‌تر باشند، برازش خوب مدل را نشان می‌دهد. نتایج حاصل از برازش مدل فرضیه اصلی تحقیق با معیار کای دو برابر با ۱۴۰۳.۴۱ با درجه آزادی (df=376) و (p-value=0.0) حاکی از برازش بسیار خوب مدل با داده‌هاست.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس مدل معادلات ساختاری نشان داد که رهبری خدمتگزار بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. براساس یافته‌های مدل، فرضیه اصلی با ضریب ۰/۶۸ تایید شد. در نتیجه رهبری خدمتگزار تأثیر علی مثبتی بر کارآفرینی سازمانی دارد (نمودار ۲).



نمودار ۲: مدل معادلات ساختاری (آزمون مدل رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی)

جدول ۳ نتیجه تحلیل رگرسیون با روش گام به گام مربوط به رابطه کلیه متغیرهای پیش‌بین با کارآفرینی سازمانی را نشان می‌دهد. همان‌طور که مندرجات جدول نشان می‌دهد، ۴ متغیر از ۱۰ متغیر رهبری خدمتگزار شامل همدلی، تأمین نیازهای دیگران، کمک‌رسانی به دیگران و کار جمعی، وزن معنی‌داری در پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی بر عهده دارند. باقی متغیرها وزن قابل ملاحظه‌ای به واریانس تبیین شده اضافه نمی‌کنند. سطر آخر جدول نشان می‌دهد که از بین ۴ متغیر موثر در پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی، وزن متغیر همدلی، درک و پذیرش دیگران در تبیین متغیر ملاک بیشتر از متغیرهای دیگر

است. لازم به ذکر است مقادیر (بتا) اوزان اختصاصی یا وزن انحصاری هر متغیر را در تبیین متغیر ملاک نشان می‌دهند.

جدول ۳: رگرسیون چندمتغیره رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی (روش گام به گام)

	ضرایب رگرسیون (بتا)				F P	RS	MR	متغیرهای پیش بین	متغیرها
	۴	۳	۲	۱					
B t P				۰/۷۸۱ ۱/۹۶۹ ۰/۰۰۰۱	۲۲۸/۴۴ ۰/۰۰۰۱	۰/۶۱۰	۰/۷۸۱	همدلی، درک و پذیرش دیگران	رهبری خدمتگزار
B t P			۰/۵۱۱ ۱۳/۸۲۰ ۰/۰۰۰۱	۰/۵۸۱ ۱۵/۷۱۰ ۰/۰۰۰۱	۱۹۰/۹۹ ۰/۰۰۰۱	۰/۸۳۲	۰/۹۱۲	تامین نیازهای دیگران	
B t P		۰/۲۲۶ ۶/۲۳۳ ۰/۰۰۰۱	۰/۳۷۸ ۹/۶۱۵ ۰/۰۰۰۱	۰/۶۱۵ ۱۸/۴۱۶ ۰/۰۰۰۱	۳۸/۸۶ ۰/۰۰۰۱	۰/۸۶۷	۰/۹۳۱	کمک رسانی به دیگران	
B t P	-۰/۲۰۳ -۳/۹۱۹ ۰/۰۰۰۱	۰/۲۵۵ ۷/۲۰۷ ۰/۰۰۰۱	۰/۴۵۳ ۱۰/۷۵۹ ۰/۰۰۰۱	۰/۷۲۶ ۱۷/۰۰۷ ۰/۰۰۰۱	۱۵/۳۶ ۰/۰۰۰۱	۰/۸۸۰	۰/۹۳۸	کار جمعی و گروه‌سازی	

### نتیجه‌گیری

فلسفه رهبری خدمتگزار بر مبنای توجه و خدمت به دیگران بنا شده است، رهبران خدمتگزار منافع شخصی خود را فدای منافع دیگران می‌کند و با بکارگیری قدرت قانونی، توسعه کارکنان را تسهیل نموده و اهداف سازمانی را تحقق می‌بخشد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها مبین این است که رهبری خدمتگزار بر کارآفرینی سازمانی به میزان ۰.۶۸ تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (تایید فرضیه اصلی تحقیق). سایر مولفه‌های رهبری خدمتگزار نیز بر مبنای نمودار شماره ۲ بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های آزمون همبستگی پیرسون نیز نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۶۵۵ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به این معنی که رهبری خدمتگزار و مولفه‌های آن می‌تواند زمینه را برای کارآفرینی سازمانی فراهم نماید. نتایج به دست آمده در مورد شاخص‌های هر دو مولفه

نشان داد که همدلی بیشترین رابطه را با کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۸۳۵ دارد. بنابراین، رهبران خدمتگزار در تلاشند تا با افراد ارتباط برقرار کنند و آنها را درک نمایند. یک رهبر خدمتگزار با همدلی روحیه اعضای تیم خود و تمایل آنها را برای همکاری با خودش بالا می‌برد. این همدلی و همکاری باعث تشویق کارکنان به نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی می‌شود. این در حالی است که توجه و گوش دادن به دیگران با ضریب ۰/۴۴۰، کمترین ارتباط را با کارآفرینی سازمانی دارد. توانایی گوش دادن به دیگران، شالوده برقراری ارتباط با پیروان است. در نتیجه، این احساس می‌شود که رهبر خدمتگزار جهت برقراری ارتباط موثر باید گوش شنوا داشته باشد؛ چرا که گوش دادن دانش را افزایش داده و آنها را قادر می‌سازد تا اطلاعات کسب کرده و مفهوم و معنی آنچه گفته می‌شود را درک کنند. همچنین نتایج به دست آمده نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و نوآوری با ضریب ۰/۷۲۷ ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد، که در بین شاخص‌های کارآفرینی سازمانی بیشترین ارتباط را دارد. بین رهبری خدمتگزار و ریسک‌پذیری با ضریب ۰/۵۹۷، پیشگامی با ضریب ۰/۶۹۲ و رقابت تهاجمی با ضریب ۰/۵۸۶ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. از آنجایی که نوآوری ارتباط بسیار نزدیکی با تغییر سازمانی دارد، رهبران خدمتگزار با ایجاد تغییر در پیروان خود باعث نوآوری‌های سازنده در سازمان می‌شوند. یافته‌ای این بخش از تحقیق با یافته‌های استون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) همخوانی دارد.

تحقیق حاضر می‌تواند به مدیران و رهبران سازمان در درک اهمیت توجه به زیردستان و گوش دادن به آنها، همدلی و درک و پذیرش دیگران، کمک‌رسانی و توانایی کمک به دیگران، آگاهی و هوشیار بودن، متقاعد کردن دیگران از طریق توافق، مفهوم‌سازی، تفکر فراتر از نیاز امروز و تعمیم آن به آینده، پیش‌بینی، آینده‌نگری و کار با تأمل، خدمت‌رسانی، اعتمادسازی و بر طرف کردن نیازهای دیگران، تعهد به رشد و پیشرفت دیگران، و تاکید بر کار جمعی کمک کند تا از این طریق محیط سازمانی پویا و پیروانی فعال و جو سازمانی آکنده از اعتماد پرورش داده و موجبات کارآفرینی و اقدامات ابتکاری در سازمان شوند. همچنین به محققان در درک بهتر اهمیت توجه به رهبری خدمتگزار کمک نماید اینکه رهبری خدمتگزار به عنوان عامل اساسی باعث ایجاد اقدامات ابتکاری و امر کارآفرینی در سازمانی شود.

## منابع و مأخذ

- ۱- فروزنده دهکردی، لطف الله؛ شخصیان، فاطمه؛ سادات حسینی، فرزانه (۱۳۹۱)، شناسایی آموزه‌های دینی موثر بر شکل‌گیری رهبری تحول‌گرای موثق (ATL) بر اساس مطالعه تطبیقی متون اسلامی و غربی (با استفاده از تکنیک دلفی فازی)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هیجدهم، صص. ۱۰۹-۱۳۳.
- ۲- کمالیان، امین‌رضا؛ بهاروند، فتانه؛ زارع علمی، نرگس؛ گوران، میلاد (۱۳۹۳)؛ مدل معادلات ساختاری رابطه میان هوش فرهنگی و گرایش کارآفرینانه، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره بیست و سوم، صص. ۸۹-۱۰۶.
- ۳- محمدی، فرشته؛ حضرتی، محمود؛ جعفری، احمد (۱۳۹۲)؛ بررسی رابطه معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره بیستم، صص. ۱۴۵-۱۶۴.
- 4-Aktan B and Bulut C.(2008). Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol. 12, pp. 69-79.
- 5-Antonicic B & Hisrich R.D.(2004),” Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation”, Journal of Management Development, Vol. 23 No. 6, pp. 518-550.
- 6-Birkinshaw, J.(1999). The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 24, No. 1, PP. 9-36.
- 7- Brewer, C.(2010). Servant Leadership: A Review of Literature, Online Journal of Workforce Education and Development, Volume IV, Issue 2.
- 8-Chang S.C.(2007). Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation, Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 7, PP. 997-1017.
- 9- Covin J.G. and Miles M.P.(1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, No. 3, PP. 47-63.
- 10- Daley, D.M. and Vasu M.L.(1998). Fostering organizational trust in North Carolina: The pivotal role of administrators and political leaders, Administration and Society, Vol. 30, No. 1, PP. 62-84.
- 11- Das S.R & Joshi M.P.(2007). Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational

autonomy and risk-taking propensity, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, PP. 643–660.

12-Dess G.G., Ireland R.D., Zahra S.A., Floyd S.W., Janney J.J. and Lane P.J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship, *Journal of Management*, 29(3):351–378.

13- Dodgson, M.(1993). Learning, trust, and technological collaboration, *Human Relations*, Vol. 46, No. 1, PP. 77-95.

14-Drejer, Anders; Christensen, Karina S. and Ulhøi, John P.(2004). Understanding intrapreneurship by means of state-of-the-art knowledge management and organizational learning theory, *Int. J. Management and Enterprise Development*, Vol. 1, No. 2, 64-89.

15-Ergün E.(2004). Connecting The Link Between Corporate Entrepreneurship And Innovative Performance, *Global Business and Technology Association Annual Conference Proceedings Book*, PP. 259-265, July, Cape Town.

16-Fernald, L.W, Solomon, G.T & Tarabishy A.(2005). A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership, *Southern Business Review*, Vol. 30, No. 2, PP. 1-10.

17-Gumusluoglu L & Ilsev A.(2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research*, 62: Vol. 62, No. 1, PP. 461–473.

18-Hersey, P.; Blanchard, K. H. and Natemeyer, W. E. (2001). Situational leadership and power, *Classics of Organizational Behavior*, Vol. 3, No. 1, PP. 321-329.

19-Hughes M and Morgan R.E.(2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, PP. 651–661.

20-Koshal O.J.(2005), *Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and Managers*, *Servant Leadership Research Roundtable*, Jeremiah., Regent University, School of Leadership Studies.

21-Lee, S.M.& Lim, S.(2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business, *Journal of service business*, Vol. 3, PP. 1–13.

22-Li, Yong-Hui, Huang, Jing-Wen, Tsai, Ming-Tien.(2009), "Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge, creation process", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, PP. 440–449.



- 23- Luthans, F. (2002). The need and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, PP. 695-706.
- 24- Macik-Frey, M.; Quick, J. C., and Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, PP. 453-458.
- 25- Nash J.B & DeGraaf, D.(2007). From Servant Leadership to Social Entrepreneurship: Becoming Hopeful Travelers, available at: [www.aahperd.org/aapar/people/.../J-B-Nash-Lecture\\_DeGraaf07.pdf](http://www.aahperd.org/aapar/people/.../J-B-Nash-Lecture_DeGraaf07.pdf).
- 26- Page, D.(2003). Experiential Learning for Servant Leadership, Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, School of leadership studies, Regent University.
- 27- Perren, L. (2005). Comparing Entrepreneurship and Leadership: A Textual Analysis, The Council for Excellence in Management and Leadership, available at: [www.managementandleadershipcouncil.org/reports/r6.htm](http://www.managementandleadershipcouncil.org/reports/r6.htm) (accessed October 9, 2005).
- 28-Pittaway, L.(2001). Corporate Enterprise: A New Reality for Hospitality Organizations? *Hospitality Management*, Vol. 20, PP. 379-393.
- 29- Reinke, S.J.(2004). Service before self :towards a theory ofservant-leadership, *Global Virtue Ethics Review*, Vol. 5, No. 3, PP. 30-57.
- 30-Rude, W. J and Trinity W.(2003). Paradoxical Leadership: The Impact of Servant-Leadership on Burnout of Staff, Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, School of leadership studies, Regent University.
- 31-Spears, L. C.(2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1, No. 1, PP. 25-30.
- 32-Spears, L. C. and Lawrence, M. (2004). *Practicing servant-leadership: Succeeding through trust, Bravery, and forgiveness*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 33- Stone, A. G., Russell, R. F., and Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25, PP. 349-361.
- 34- Stramba, L.(2003). "Servant Leadership Practices", *The Community College Enterprise*, Vol. 9, No. 2, PP. 24-59.
- 35-Van Dierendonck, D. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, published online 2 September 2010, PP. 1225-1332.

- 36-Walter A.(2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance, Journal of Business Venturing, Vol. 21, PP. 541– 567.
- 37-Wong, P. T. P., and Davey, D. (2007). “Best practices in servant leadership”, Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی