

بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان

امین جعفری فکرت^۱، مهرداد حسینی شکیب^۲

چکیده

هدف اصلی این تحقیق، سنجش میزان تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان شرکت صنایع هواپیمایی ایران است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری اطلاعات تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی است. ابزار پژوهش ۵ نوع پرسشنامه است که ضمن تأیید روایی و سپس پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در میان نمونه‌ای متشکل از ۳۲۰ نفر از کارکنان شاغل که به‌طور تصادفی انتخاب شده بودند، توزیع شدند. برای تحلیل یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی (معادلات ساختاری) استفاده شد. تحلیل داده‌ها ضمن تأیید تمامی فرضیه‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان دارد. رابطه تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد مثبت و معنادار است. خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اطمینان و مهرورزی از ویژگی‌های رهبر است و این نوع رهبری به‌نوبه خود به افزایش تعهد عاطفی، مستمر، هنجاری و عملکرد افراد منجر می‌گردد.

واژگان کلیدی: رهبری خدمتگزار، فرهنگ سازمانی، عملکرد کارکنان.

۱. گروه مدیریت، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

۲. گروه مدیریت، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۱۲/۰۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۷/۰۴/۰۴

نویسنده مسئول مقاله: مهرداد حسینی شکیب

E-mail: Mehrdad.shakib@kia.ac.ir

مقدمه

رهبری همواره با انسان عجین بوده است. از زمانی که انسان به صورت بدوی و با شکار حیوانات روزگار می‌گذرانید، زمانی که دوام و بقای او به توان وی در هدایت نیرو در شکارگاه و شکار بستگی داشت و یا زمانی که گروه‌هایی از خانواده‌های صحرانشین برای منبع تأمین غذا، نقل و مکان می‌کردند، همواره رهبری وجود داشته است (کیپن برگر^۱، ۲۰۰۲، ۳). اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش‌ها در دهه‌های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است (کی ونگ و ژن^۲، ۲۰۱۴، ۲۲).

سازمان‌ها و مدیران کاملاً آگاه‌اند که با تغییری سریع و پیچیده روبرو هستند و این حرکت نامعلوم به سوی آینده، با تقاضای افراد برای مشارکت بیشتر در همه سطوح سازمانی همراه است و به طور شگفت‌انگیز باعث تغییر ادراکات رهبری، به ویژه در نقش‌های ارتباطی بین پیرو و رهبر شده است. اغلب تئوری‌ها با توجه به اهمیت نقش رهبر در قبال پیروان برای انجام مأموریت سازمان پایه‌ریزی شده‌اند و این جای سؤال است که رهبر چه اثری می‌تواند بر نگرش‌های شغلی کارکنان داشته باشد. هرچند عوامل متعددی بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان تأثیرگذارند، پژوهش‌ها بیانگر این است که این نگرش‌ها در بیشتر زمینه‌ها از طرف سبک رهبری تحت تأثیر قرار می‌گیرند (ریکا و چیس^۳، ۲۰۰۸، ۳).

سبک رهبری خدمتگزار به عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد این سبک رهبری نه تنها سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی است، بلکه حتی پیش‌بینی می‌شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره‌وری در سازمان مفید باشد (خوشبختی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۱۴).

-
1. Berger
 2. Kwong & zhen
 3. Rieke & chase

در این میان رهبران نقش مهمی در ایجاد، حفظ و توسعه اعتماد دارند. یک وظیفه اساسی رهبران ایجاد زمینه‌ای است که در آن رهبر و پیرو بتوانند در فضای اعتماد متقابل، هدف‌هایی که بر سر ارزش آن توافق دارند را تحقق ببخشند (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۱۶). بدون وجود رهبری یا جریان هدایت، ممکن است حلقه اتصال میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف و گسسته شود. گسست این حلقه، به معنی تردید نسبت به اهمیت اهداف و منافع فردی در مقابل اهداف و منافع سازمان است. وجود چنین تردیدی، یک آفت جدی در شکل‌گیری اعتماد سازمانی است (کی ونگ و ژن، ۲۰۱۴، ۲۵).

بر این اساس، از بین مشهورترین نظریات رهبری که در حال حاضر توسط اندیشمندان مورد بحث قرار گرفته است، رهبری خدمتگزار^۱ برای مطالعه و بررسی انتخاب شد. نظریه رهبری خدمتگزار ابتدا توسط رابرت گرین لیف^۲ مطرح شد و در ادامه، برای تشریح، درک و ارزیابی آن، محققان ویژگی‌ها، مدل‌ها و مقیاس‌هایی را مطرح کردند. به‌علاوه، برخی پژوهش‌ها نیز رابطه خدمتگزار با متغیرهای مختلف را بررسی کردند. این مقاله درصدد است میزان تأثیر رهبری خدمتگزار را با رفتارهای کاری کارکنان شامل فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و درنهایت با عملکرد کارکنان و همچنین میزان تأثیر هر یک از متغیرهای اصلی تحقیق با یکدیگر را بررسی کند. به‌عبارت‌دیگر، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که آیا رهبری خدمتگزار با متغیرهای یادشده رابطه دارد یا نه؟ هر یک از متغیرهای یادشده نسبت به یکدیگر رابطه دارند یا نه؟ و در صورت داشتن رابطه، این رابطه چگونه است.

مروری بر مبانی نظری

مبانی فکری رهبری خدمتگزار به داستان هرمان هسه^۳ در سفری به شرق برمی‌گردد. این داستان توصیف افسانه‌وار و معنوی سفر گروهی از مردم به مشرق زمین است.

1. Servant Leadership

2. Robert Greenleaf

3. Herman Hesse

شخصیت اصلی داستان فردی است بنام لئو^۱ است، کسی که به عنوان خدمتگزار، گروه را همراهی می‌کرد. همه کارها با وجود او خوب پیش می‌رفت که ناگهان او گم می‌شود. با رفتن لئو، گروه دچار آشوب شده و سفر متوقف می‌شود. این افراد بدون او قادر به ادامه سفر نبودند تا اینکه پس از چندی، لئو پیدا شد و همان کسی می‌شود که سفر را هدایت می‌کرد. گرین لیف پس از خواندن این داستان، رهبری واقعی را از آن کسانی می‌داند که اولین انگیزه آن‌ها، میل عمیق برای کمک به دیگران باشد. گرین لیف فلسفه این عمل را در اهمیت دادن به مردم می‌داند و معتقد است خدمت به مردم موجب ایجاد یک جامعه خوب می‌شود.

اگر فردی جامعه‌ای را خوب بسازد، محبوب‌تر می‌شود و فرصت بهتری برای افزایش خدمت خواهد داشت (هامپریز^۲، ۲۰۰۵، ۱۴۱۵). برخی از خلاق‌ترین متفکران معاصر در حال نگارش و سخن گفتن در رابطه با رهبری خدمتگزار هستند که به عنوان یک پارادایم رهبری برای قرن بیست و یکم در حال ظهور است (اسپیرز^۳، ۲۰۱۰، ۲۷). نظریه‌های سنتی رهبری، معمولاً مبتنی بر نوعی مدل سلسله‌مراتبی بوده‌اند (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۰۵).

درحالی‌که نظریه‌های سنتی رهبری بر مبنای نظریه عاملیت تدوین شده بودند، نظریه رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت بنیان نهاده شد. به عقیده گرین لیف سازمان‌ها آن‌طور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی‌کنند (اشی اوک^۴، ۲۰۰۷، ۱۴۳۷). به‌مرور، مطالعات در مفهوم رهبری خدمتگزار فراتر از مرزهای نظری رفته و بر روی مشخص ساختن درون‌مایه‌ها یا ابعاد و ویژگی‌هایی که می‌توانست به عملیاتی ساختن این مفهوم کمک کند متمرکز شد. گراهام^۵ (۱۹۹۶)، بوچن^۶ (۱۹۹۸)، اسپیرز (۱۹۹۶)، فارلینگ و همکاران^۷ (۱۹۹۹)، لاب^۸ (۱۹۹۹)، ونگ و پیچ^۹ (۲۰۰۳)، باربوتو و ویلر^{۱۰}

-
1. Leo
 2. Humphreys
 3. Spears
 4. oshioke
 5. Geraham
 6. Bochen
 7. Farling et al
 8. Laub
 9. Wong & page
 10. Barbotou and Wheeler

(۲۰۰۰)، راسل^۱ (۲۰۰۱)، پترسون^۲ (۲۰۰۳) (به نقل از اندرسون^۳، ۲۰۰۹)، راسل و استون^۴ (۲۰۰۲)، میلارد^۵ (به نقل از آدامسون^۶، ۲۰۰۹)، از جمله نظریه پردازان و محققانی هستند که ابعاد و مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار را در نتیجه مطالعات و پژوهش‌های میدانی به صورت عملیاتی ارائه نمودند، جدول ۱ ابعاد رهبری خدمتگزار را از دیدگاه نظریه پردازان و محققان مذکور نشان می‌دهد.

جدول ۱. ابعاد رهبری خدمتگزار از دیدگاه نظریه پردازان و محققان

محققین	ابعاد
گراهام (۱۹۹۱)	ابعاد الهام بخشی و اخلاقی
بوچن (۱۹۹۸)	خود هویتی، ظرفیت برای روابط متقابل، ایجاد رابطه، آینده نگری
اسپیرز (۱۹۹۸)	گوش دادن، همدلی، آگاهی، متقاعدسازی، مفهوم سازی، آینده نگری، خدمت، تعهد به رشد، ایجاد گروه
لاب (۱۹۹۹)	ارزش قائل شدن برای افراد، ارائه رهبری خود، توانمندسازی افراد، ایجاد محیط دوستانه، نشان دادن اعتبار خود، رشد مردم، اجتماع سازی، صداقت (همدلی)
فارلینگ (۱۹۹۹)	خدمت رسانی، نفوذ، اعتبار، اعتماد، بینش و بصیرت
باربوتو و ویلر (۲۰۰۰)	الگوسازی، مهرورزی، اعتبار، بصیرت نسبت به آینده
راسل (۲۰۰۱)	بصیرت، اعتبار، اعتماد، الگودهی، پیشگامی، تقدیر از دیگران، توانمندسازی و خدمت رسانی
راسل و استون (۲۰۰۲)	ویژگی های بنیادی (ایجاد چشم انداز، درستکاری و کمال جویی، اعتماد، خدمت رسانی، الگوسازی، پیش گامی، قدردانی از دیگران، توانمندی) ویژگی های مکمل (ارتباطات، اعتبار، صلاحیت، پیشکاری، در دسترس بودن، نفوذ و متقاعدسازی، شنود مؤثر، تشویق و ترغیب، تعلیم، تفویض اختیار)
پترسون (۲۰۰۳)	عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، اعتماد، چشم انداز، خدمت رسانی، توانمندسازی
ونگ و پیچ (۲۰۰۳)	گرایش های شخصی، گرایش های مردم، وظیفه گرایی، فرآیند گرایی
آدامسون (۲۰۰۹)	توسعه مردم، روابط شخصی قوی، تشویق و تصدیق، همکاری با دیگران، ابتکار عمل

11. Rasell
2. Paterson
12. Andersen
4. Rusell & eston
5. Milard
6. Adamson

خدمت‌رسانی: برانگیخته شدن مدیران در موقعیت‌هایی که به‌طور کامل برای منافع صاحبان اصلی سازمان گام برداشته و خود را وقف سازمان و اهداف آن سازند (زاهدی، ۱۳۹۱، ۱۳).

تواضع و فروتنی: ترجیح دادن منافع خود فدای منافع دیگران و انجام دادن عملی از روی فروتنی بدون چشم‌داشت (قلی‌پور، ۱۳۸۸، ۷).

قابلیت اعتماد: پدیده‌ای پویا که به کنش متقابل و عامل‌های مختلف مانند پیامدهای شناختی بالقوه، وابستگی و احساس امنیت در ساخت اعتماد مؤثر است (پناهی، ۱۳۸۷، ۸۹).

مهرورزی: خدمت به دیگران، توقع جبران نداشتن و مهربانی و مؤلفه احترام به دیگران که به رفتار مؤدب، احترام به عقاید و افکار و احترام به حقوق انسانی اشاره دارد (جنگ و ژن، ۲۰۱۴، ۱۹).

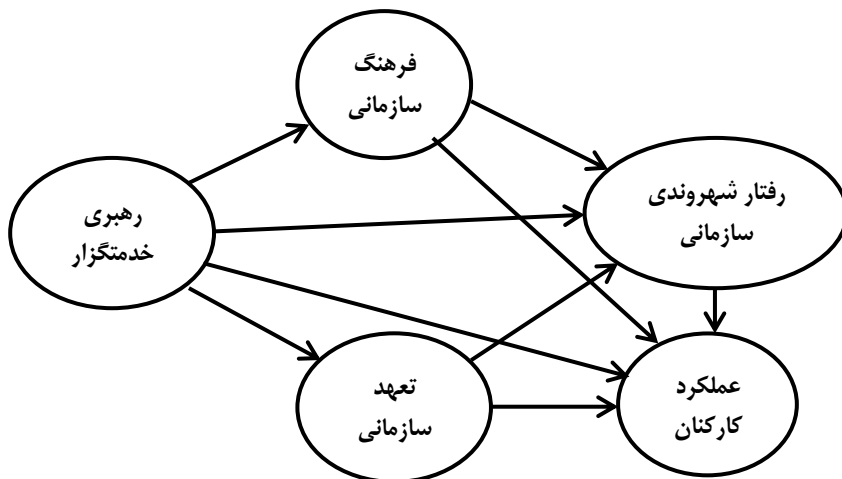
ونگ و پیچ (۲۰۰۳)، مدل مفهومی توسعه‌یافته‌ای را به‌منظور اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار، مبتنی بر ادبیات پیشین و تجربیات شخصی نویسندگان در رهبری در ۴ بعد، گرایش‌های شخصی، گرایش‌های مردم، وظیفه‌گرایی و فرآیندگرایی ارائه دادند. مطابق با گرین لیف^۱ (۱۹۷۷)، نتایج بیان می‌کند رهبران خدمتگزار درصد ایجاد تمایل به ارائه خدمت در پیروان و دیگران هستند.

کرمی‌نیا و همکاران (۱۳۸۹)، رابطه سبک رهبری با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی را در نیروهای نظامی تبیین نمودند. ایشان، در بیان اهداف خود از این پژوهش آورده‌اند که: نیروی انسانی کارآمد به‌دلیل ارزشمند بودن مورد توجه سازمان‌ها و مؤسسات معتبر و به‌کارگیری نیروی انسانی، نیازمند وجود رهبران شایسته و استفاده از سبک‌های مؤثر رهبری است تا بتوانند تعهد سازمانی را افزایش دهند و فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان ایجاد نمایند. تحقیقات گسترده‌ای توسط شاین^۲ (۱۹۹۳، ۲۰۰۴) انجام پذیرفت. این تحقیقات نشان داد که فرهنگ سازمانی و رهبری خدمتگزار می‌تواند بر روی یکدیگر تأثیرگذار باشند. یزدخواهی (۱۳۸۸)، تحقیقی با عنوان رابطه فرهنگ سازمانی با رهبری در دانشگاه‌های دولتی انجام دادند. نتایج نشان داد که بین فرهنگ گروهی و فرهنگ سلسله‌مراتبی با رهبری رابطه معناداری وجود دارد.

جعفر خوشبختی و همکاران (۱۳۹۰) تحقیقی با هدف تعیین ارتباط سبک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان ارائه دادند، نتایج نشان دهنده وجود رابطه معنادار بین سبک رهبری خدمتگزار و متغیرهای تعهد سازمانی، عاطفی و هنجاری است، اما بین این سبک و تعهد مستمر رابطه معنادار وجود ندارد با توجه به نتایج، مدیران برای اجرای موفق سبک رهبری خدمتگزار باید ضمن توجه به عواطف کارکنان، به ارتقای بلوغ سازمانی و رشد شغلی و فردی در تمام سطوح توجه داشته باشند. اسلامی و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیقی به بررسی روابط ساختاری رهبری خدمتگزار و خدمات‌گرایی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نشان دادند، مدیران برای تأثیرگذاری مستقیم بر رفتار شهروندی کارکنان باید نظام‌های ارائه‌دهنده خدمت را توسعه دهند. لیدن و همکاران (۲۰۱۴)، نشان دادند رهبری خدمتگزار بر عملکرد مرتبط و تأثیرگذار است. جو و جو^۱ (۲۰۱۱)، ثابت کردند یادگیری فرهنگ‌سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و بهبود عملکرد سازمان و کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. پژوهش یلماز و کوک لاک^۲ (۲۰۰۸)، با عنوان تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در مدارس ترکیه بین نمونه آماری ۲۲۵ نفر از معلمان انجام شد. یافته‌ها حاکی از روابط مثبتی برابر با ۰/۳۳ بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بود. بارون و همکاران^۳ (۱۹۹۰)، نشان دادند که بین سازمان و تلاش کارکنان و همچنین بین تعهد سازمانی و عملکرد مثبت وجود دارد، بدین ترتیب که افزایش تعهد سازمانی باعث می‌شود که افراد تلاش بیشتری کنند و عملکرد بهتری را ارائه دهند. باچ راج و همکاران^۴ (۲۰۰۶)، تحقیقی با عنوان رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان، بررسی اهمیت وظیفه وابستگی متقابل انجام دادند. نتایج نشان داد رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد وابسته به آن ضمن داشتن ارتباط با عملکرد کارکنان، میانگین بالاتر از حد متوسط دارند و همه ابعاد آن پیش‌بینی کننده عملکرد کارکنان می‌باشند. با بررسی پیشینه تجربی می‌توان بیان نمود اکثر پژوهش‌ها در زمینه رهبری خدمتگزار بر پیش‌بینی عوامل ایجادکننده این رفتارها متمرکز بوده‌اند. در این زمینه متغیرهای گوناگونی هم‌چون تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و... به عنوان عوامل تأثیر گذار بر رهبری خدمتگزار مطرح شده‌اند.

-
1. Jo & Joo
 2. Yilmaz & cokluk
 3. Baron et al
 4. Bachrach et al

یکی از مواردی که تاکنون در این زمینه مورد غفلت واقع شده است تأثیر هم‌زمانی چندین رفتار کاری بر متغیر رهبری خدمتگزار است که دارای توان بالقوه فراوانی جهت اثرگذاری بر رهبری خدمتگزار است. با توجه به اهمیت بالای مطالعه رفتار انسان در محیط سازمان، بسیاری از پژوهشگران علوم رفتاری به مطالعه تأثیر رفتارهای کاری کارکنان بر رهبری خدمتگزار پرداخته‌اند. با توجه به پژوهش‌های این حوزه، به نظر می‌رسد در نظر نداشتن تمامی ابعاد رفتاری کارکنان می‌تواند به عدم اثربخشی رهبری در سازمان منجر گردد. مدل مفهومی پژوهش در نمودار ۱ ارائه شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شاغل در شرکت صنایع هواپیمایی ایران به تعداد ۱۹۰۰ نفر تشکیل می‌دهند که با استفاده از جدول مورگان و شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده با بهره‌گیری از تکنیک جدول تصادفی متناسب با حجم، ۳۲۰ نفر انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای (مقالات، اینترنت) و تحقیقات میدانی استفاده شد.

ابزار پژوهش ۵ نوع پرسشنامه است که سؤالات این پرسشنامه‌ها با استفاده از ادبیات موجود در حوزه رهبری خدمتگزار، شامل ۱۶ گویه در قالب چهار بعد شامل: خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی به‌صورت (محقق ساخته) و برای متغیر وابسته فرهنگ سازمانی از پرسشنامه

استاندارد (هافستد^۱، ۲۰۰۱) ۴ گویه شامل: مرد خوبی و زن خوبی، جمع‌گرایی و فردگرایی، ابهام‌گریزی و فاصله‌قدرت و برای تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد (آلن و مایر^۲، ۱۹۹۳) که دارای ۳ بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری شامل ۱۲ گویه و برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان که دارای پنج بعد نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی و احترام و تکریم که شامل ۱۷ گویه از پرسشنامه استاندارد (پادساکف^۳، ۱۹۹۰) و نهایتاً برای متغیر عملکرد از پرسشنامه (زارعی، ۱۹۹۳) دارای سه بعد ۹ گویه شامل: دانش و کیفیت، ویژگی‌های فردی و مهارت و سرپرستی استفاده شد.

اعتبار محتوای سؤالات پرسشنامه، بعد از چندین مرحله بررسی و همچنین نظرات خبرگان و به چالش کشیدن بعضی از شاخص‌های پرسشنامه‌ها و پالایش آن‌ها و همچنین برای مشخص کردن این‌که آیا مؤلفه‌ها و عامل‌های مربوط به هر متغیر آن را می‌سنجد یا نه و همچنین برای مشخص کردن این‌که هر کدام از سؤال‌ها و شاخص‌های مؤلفه‌های مربوط آن را می‌سنجد یا نه از تحلیل ظاهری و صوری استفاده شد. به‌منظور تعیین پایایی آزمون، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای اندازه‌گیری پایایی کاربرد دارد (خاکی، ۱۳۹۴، ۲۰۸). بدین منظور با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده و به کمک نرم‌افزار آماری (SPSS)، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که این ضریب برای پرسش‌نامه رهبری خدمتگزار ۰.۷۸۸، پرسش‌نامه فرهنگ‌سازمانی ۰.۸۷۲، پرسش‌نامه تعهد سازمانی ۰.۷۰۹، پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی ۰.۷۲۳ و برای پرسشنامه عملکرد کارکنان ۰.۸۱۱ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسش‌نامه‌ها است. برای تعیین نرمال بودن داده‌ها و نوع آزمون‌های مناسب جهت تحلیل آن‌ها ابتدا از آزمون کالموگرامیرونوف استفاده گردید و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. برای بررسی همبستگی بین متغیرها و هر کدام از ابعاد مدل از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و سپس، فرضیه‌ها با اجرای مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل آزمون شدند.

-
1. Hofstede
 2. Alen & meyer
 3. Podsakoff

یافته‌ها

به جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید. جدول ۲ نتایج مربوط به این آزمون را برای متغیرهای اصلی تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

نتیجه	سطح احتمال خطا	سطح معنی‌داری Sig	مقدار کولموگروف	متغیرهای اصلی تحقیق
نرمال	۰/۰۵	۰/۴۴۰	۱/۳۱۴	رهبری خدمتگزار
نرمال	۰/۰۵	۰/۳۲۷	۱/۶۱۸	فرهنگ‌سازمانی
نرمال	۰/۰۵	۰/۲۹۲	۱/۵۵۲	تعهد سازمانی
نرمال	۰/۰۵	۰/۲۸۰	۱/۴۵۱	رفتار شهروندی سازمانی
نرمال	۰/۰۵	۰/۳۵۱	۱/۳۳۱	عملکرد کارکنان

با توجه به نتایج به دست آمده جدول (۲) مقدار سطح معنی‌داری، برای هر متغیر بالاتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه فرض صفر پذیرفته می‌شود؛ بنابراین متغیرهای تحقیق در نمونه مورد بررسی دارای توزیع نرمال می‌باشند در نتیجه می‌توان، از روش‌های پارامتریک برای بررسی فرضیات تحقیق استفاده نمود.

بررسی روابط متغیرها بر اساس ضریب همبستگی پیرسون

جدول ۳ نتایج مربوط به آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای متغیرهای اصلی تحقیق را نشان می‌دهد.

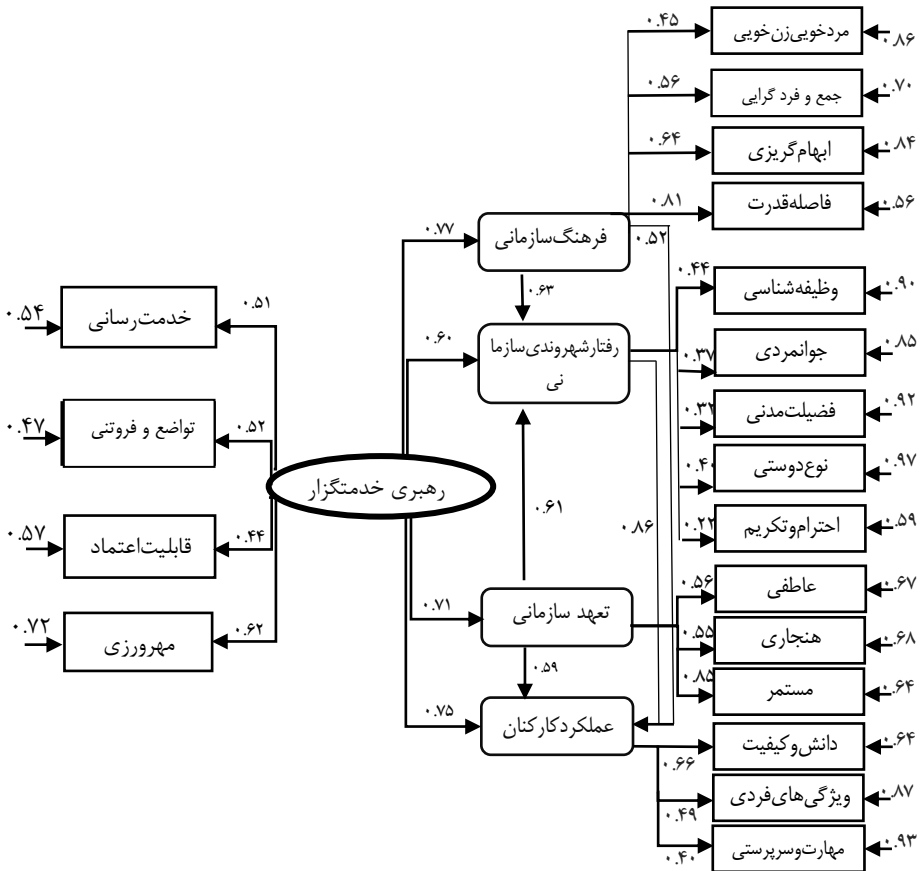
جدول ۳. نتایج مربوط به آزمون ضریب همبستگی پیرسون

عملکرد کارکنان			متغیرهای تحقیق
نتیجه	Sig	مقدار	
رابطه معنادار و جهت مستقیم	۰/۰۰۰	۰/۶۰۱	فرهنگ‌سازمانی
رابطه معنادار و جهت مستقیم	۰/۰۰۰	۰/۵۲۵	رهبری خدمتگزار
رابطه معنادار و جهت مستقیم	۰/۰۰۰	۰/۴۸۸	تعهد سازمانی
رابطه معنادار و جهت مستقیم	۰/۰۰۰	۰/۵۱۰	رفتار شهروندی سازمانی

با توجه به جدول ۳، مقدار آماره محاسبه‌شده و سطح خطای مشاهده‌شده کمتر از ۰/۰۵ می‌توان چنین نتیجه گرفت که یک رابطه همبستگی دوسویه با حداقل سطح اطمینان ۹۹٪ میان متغیرهای اصلی تحقیق برقرار است.

آزمون فرضیه‌ها با استفاده از روابط ساختاریافته خطی

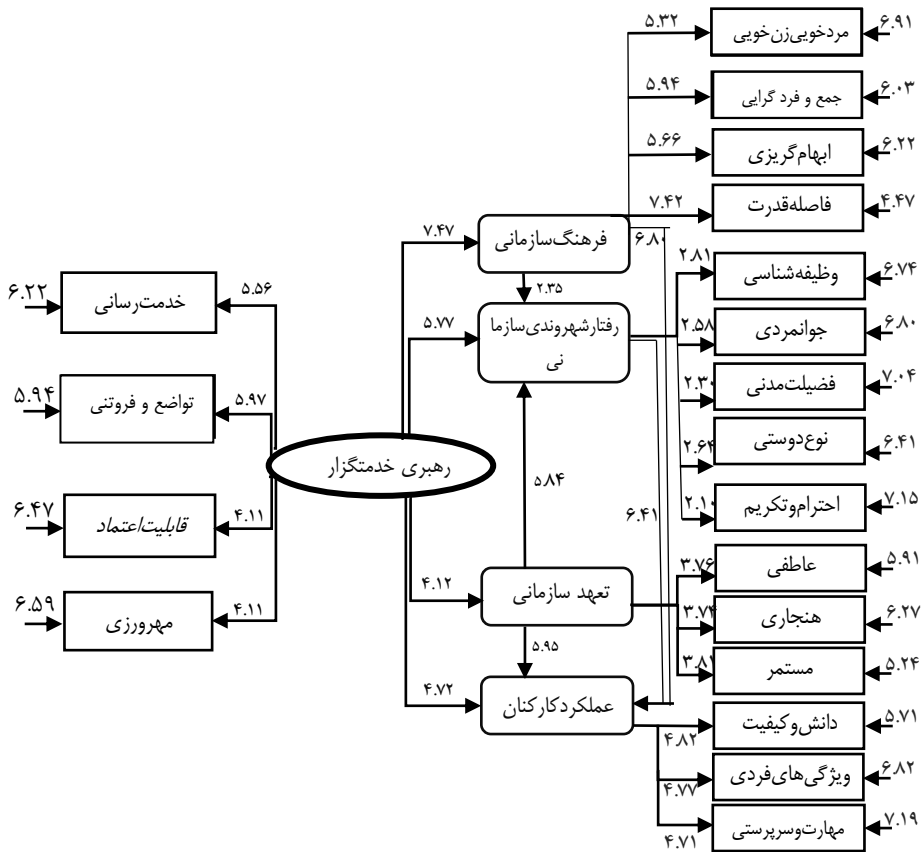
برای ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده‌شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. نتایج آزمون فرضیه‌ها در حالت استاندارد در نمودار ۲ منعکس شده‌اند.



نمودار ۲. اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد

بر اساس بارهای عاملی مشخص شده در نمودار ۲، شاخصی که بیشترین بار عاملی را داشته باشد، در اندازه‌گیری متغیر مربوطه سهم بیشتری دارد و شاخصی که ضرایب کوچک‌تری داشته باشد سهم کمتری را در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایفا می‌کند.

اندازه‌گیری مدل کلی تحقیق و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی‌داری



نمودار ۳. اندازه‌گیری مدل کلی تحقیق و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی‌داری

نمودار ۳ مدل معادلات ساختاری تحقیق را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t آزمون می‌کند.

بر طبق این مدل، تمامی ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت استاندارد در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشند. اگر مقدار آماره‌ی t خارج از بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گیرد، مدل در حالت معناداری، نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند. لذا با توجه به مقادیر محاسبه شده t برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ است. لذا می‌توان همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع نتایج نمودار فوق نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سؤالات پرسشنامه قصد سنجش آن‌ها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است. لذا روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. جدول ۴ نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌های تحقیق را در حالت استاندارد و معنی‌داری نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در حالت استاندارد و معناداری

فرضیات	ضریب استاندارد	t-value	نتیجه
۱- رهبری خدمتگزار ← فرهنگ سازمانی +	۰/۷۷	۷/۴۷	قبول
۲- رهبری خدمتگزار ← تعهد سازمانی +	۰/۷۱	۴/۱۲	قبول
۳- رهبری خدمتگزار ← رفتار شهروندی سازمانی +	۰/۶۰	۵/۷۷	قبول
۴- رهبری خدمتگزار ← عملکرد کارکنان +	۰/۷۵	۴/۷۲	قبول
۵- فرهنگ سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی +	۰/۶۳	۲/۳۵	قبول
۶- فرهنگ سازمانی ← عملکرد کارکنان +	۰/۵۲	۶/۸۰	قبول
۷- تعهد سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی +	۰/۶۱	۵/۸۴	قبول
۸- تعهد سازمانی ← عملکرد کارکنان +	۰/۵۹	۵/۹۵	قبول
۹- رفتار شهروندی سازمانی ← عملکرد کارکنان +	۰/۸۶	۶/۴۱	قبول

$$\chi^2=248/36 \quad df=143 \quad \frac{\chi^2}{df}=1/73 \quad RMSEA=0/041 \quad GFI=0/94$$

همان‌طور که مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مدل مفهومی نیز با شاخص‌های برازش مورد تأیید است زیرا مقدار شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱، کای اسکور به درجه آزادی در مدل کمتر از ۳ است و نیز مقدار GFI بیشتر از ۹۰ درصد به دست آمد.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان گفت میان رهبری خدمتگزار، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. نتایج تحقیق (نمودار ۳)، فرضیه اول مبنی بر اینکه رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و با ضریب ۷/۴۷ تأیید شد. مشاهده می‌شود که بین تمامی ابعاد رهبری خدمتگزار (خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اطمینان و مهرورزی)، با فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج این تحقیق با نتایج مطالعات شاین (۱۹۹۳، ۲۰۰۴)، لاک و گرافورد (۲۰۰۴)، دنیسون (۲۰۰۶)، تسای^۱ (۲۰۱۱)، مظفری و همکاران (۱۳۸۷)، یزد خواستی (۱۳۸۸)، کرمی نیا و همکاران (۱۳۸۹)، همسو است. بر این اساس، سازمان‌ها و رهبران خدمتگزار می‌توانند با نهادینه کردن ویژگی‌های خدمتگزاری در فرهنگ سازمان، این فرآیند را تبدیل به یک چرخه مدام و مادام‌العمر در سازمان کرده و ضمن حفظ ارزش‌های خدمتگزاری در سازمان، موجب بهبود مستمر و پیوسته و جاری فرهنگ سازمانی مطابق با اهداف و مأموریت‌های آن شوند.

نتایج تحقیق (نمودار ۳)، فرضیه دوم مبنی بر اینکه رهبری خدمتگزار بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و با ضریب ۴/۱۲ تأیید شد. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد، تمامی ابعاد رهبری خدمتگزار (خصوصاً تواضع و فروتنی) به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی تعهد سازمانی است. نتایج پژوهش‌های محققان دیگر از فاستر^۲ (۲۰۰۰)، راسل و واتسون^۳ (۲۰۰۲)، پیترسون^۴ (۲۰۰۳)، دنیسون^۵ (۲۰۰۶)، وینستون^۶ (۲۰۰۵)، سندجایا^۷ (۲۰۰۲)، طاهری لاری و عقیلی (۱۳۹۰) و حسن‌پور (۱۳۹۰)، سید عباس زاده (۱۳۷۸)، امامی (۱۳۸۹)، کرمی نیا (۱۳۸۹)، نصر اصفهانی (۱۳۸۹)، نیز مؤید نتایج تحقیق حاضر است.

-
1. Tsai
 2. Faster
 3. Russell & stone
 4. Patterson
 5. Denison
 6. Winston
 7. Sendjaya

می‌توان گفت که پرداختن به تعهد سازمانی افراد با توجه به رهبری خدمتگزار یک ضرورت در شرکت صنایع هواپیمایی ایران و دیگر سازمان‌ها بوده و یکی از مهم‌ترین مزایای سازمان‌های موفق و کارآمد است. سازمان‌هایی که از سطح بالای رهبری خدمتگزار برخوردار هستند، می‌توانند در دنیای پرتلاطم و رقابتی، بهتر عمل کرده و نسبت به تغییرات واکنش سریع‌تر و مناسب‌تری از خود نشان دهند. رهبری خدمتگزار می‌تواند باعث به وجود آمدن تعهد سازمانی شده و بدین ترتیب دستیابی سازمان به اهداف خود، تسهیل خواهد شد. تعهد سازمانی برای سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است و می‌توان گفت هرچه وجود رهبری خدمتگزار در میان مدیران بهتر احساس شود، تعهد بیشتری در آن‌ها به وجود خواهد آمد و این امر موجب تصمیم‌گیری بهتر، تقویت احترام، ایجاد انگیزش و علاقه مشترک، قبول مسئولیت و بهبود روحیه افراد در کار گروهی می‌شود.

نتایج تحقیق (نمودار ۳) فرضیه سوم، مبنی بر اینکه رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و با ضریب $5/77$ تأیید شد. هم‌راستا با این فرضیه (یاناو و پونیا^۱، ۲۰۱۳)، تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی را با ذکر ۵ بعد رفتار شهروندی سازمانی ارگان^۲ (۱۹۹۵) نشان دادند شامل: روحیه ورزشکاری، فضیلت مدنی، وجدان، نوع‌دوستی و تواضع. ابعاد ذکر شده ارتباط معناداری با رهبری خدمتگزار دارد. می‌توان گفت در بسیاری از موارد کارکنان از مدیران تبعیت می‌کنند و الگو می‌گیرند. از این رو، اگر مدیران و رهبران سازمان برای خدمت‌گام بردارند، به میزان زیادی کارکنان از آن‌ها تبعیت می‌کنند و روحیه خدمت در رفتارهای آن‌ها متجلی می‌شود که این خود به تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی منجر می‌شود.

نتایج تحقیق (نمودار ۳) فرضیه چهارم، مبنی بر اینکه رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد و با ضریب $4/72$ تأیید شد. نتایج پژوهش‌های محققان دیگر از هارویکی (۲۰۱۳)، موسوی میرکربلایی (۱۳۹۴)، صادقی تیرآبادی (۱۳۹۳)، غلامی پور (۱۳۹۳)، نیز موید نتایج تحقیق حاضر است. می‌توان بیان نمود، رهبران خدمتگزار تنها به علت سبک رهبری خاص خودشان منحصر به فرد نیستند، بلکه نحوه نگاه آنان به دنیای اطرافشان است که آن‌ها را از سایر رهبران متمایز می‌نماید.

3. Yanav & Punia

4. Organ

از این رو دیدگاه مثبت رهبران و مدیران به خدمت‌رسانی را می‌توان پرورش داد و در سازمان به کار گرفت. از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار صداقت و راست‌گویی، قابلیت اعتماد و شایستگی، احترام گذاشتن و نشان دادن، محبت و دلسوزی به کارکنان خود، مهارت در برقراری روابط باز و صادقانه، همچنین تواضع و فروتنی، خوش‌رویی و گشاده‌رویی و مهرورزی است. مدیران و رهبران می‌توانند با نشان دادن این صفات و ویژگی‌ها و تشویق کارکنان به آن، فضای اعتماد و انگیزش را توسعه داده و انگیزه سوق داده شده از این منظر به افزایش عملکرد کاری آنان منجر خواهد شد.

نتایج تحقیق (نمودار ۳) فرضیه پنجم، مبنی بر اینکه فرهنگ‌سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و با ضریب $۲/۳۵$ تأیید شد. مشاهده می‌شود میان تمامی ابعاد فرهنگ‌سازمانی (مرد خوبی و زن خوبی، جمع‌گرایی و فردگرایی، ابهام‌گریزی و فاصله‌قدرت) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بعد فاصله‌قدرت به‌طور مؤثری بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است. هم‌راستا با این فرضیه جو و جو (۲۰۱۱) ثابت کردند یادگیری فرهنگ‌سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و بهبود عملکرد سازمان و کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. می‌توان گفت فرهنگ‌سازمانی یکی از شالوده‌های اساسی هر سازمانی است، در یک فرهنگ‌سازمانی قوی هر قدر تعهد و التزام افراد به ارزش‌های اساسی بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزش‌ها معتقد باشند، فرهنگ آن سازمان قوی‌تر است و تأثیر بیشتری روی رفتار اعضا دارد. پس ویژگی بارز یک فرهنگ قوی، مشترک بودن در مفروضات و ارزش‌ها در حد وسیع است. در یک فرهنگ قوی مدیریت برای هدایت رفتار کارکنان، نیاز کمتری به قوانین و رویه‌های رسمی دارد؛ زیرا وقتی کارکنان فرهنگ سازمان را بپذیرند، راهنمای رفتاری درونی می‌شود که این خود به تقویت و بهبود یکی دیگر از رفتارهای کاری کارکنان یعنی رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود.

نتایج تحقیق (نمودار ۳) فرضیه ششم، مبنی بر اینکه فرهنگ‌سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد و با ضریب $۶/۸۰$ تأیید شد. هم‌راستا با این فرضیه نعمتی (۱۳۹۵) در رابطه بین استراتژی IT، فرهنگ‌سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با عملکرد سازمانی نشان داد که استراتژی IT و فرهنگ‌سازمانی، رابطه معنی‌دار و مثبتی با مدیریت دانش و عملکرد سازمانی دارد.

مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توانند جهت ایجاد انگیزه و ترغیب کارکنان برای یادگیری مهارت‌ها و تخصص‌های جدید و همچنین بهبود عملکردهای فردی و سازمانی به آن‌ها آزادی و استقلال عمل دهند که این حرکت کم‌کم می‌تواند به‌عنوان یک فرهنگ، در سطح سازمان نهادینه شود تا کارکنان از طریق آن بتوانند آزادانه تفکر کنند، ایده‌ها و نظرات خود را ابراز نمایند، رویه‌های جدید را خلق کنند، وظایف خود را زمان‌بندی نمایند و حداکثر تلاش خود را جهت انجام وظایف به‌کارگیرند.

نتایج تحقیق (نمودار ۳) فرضیه هفتم، مبنی بر اینکه تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و با ضریب ۵/۸۴ تأیید شد. بین تمامی ابعاد تعهد سازمانی (هنجاری، عاطفی و مستمر)، با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار برقرار است. هم‌راستا با این فرضیه توره (۱۳۹۵) در مطالعه بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی بیان کرد بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین با توجه به حساسیت موضوع برای تقویت این تأثیر بهتر است تعهد سازمانی همراه با ایجاد رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان صورت گیرد. در بستر تعهد سازمانی هرچقدر وظیفه‌شناسی، روحیه جوانمردی، فضیلت مدنی، القای حس نوع‌دوستی و احترام و تکریم متقابل در میان کارکنان نمود بیشتری پیدا کند در این صورت می‌توان گفت، تحقق اهداف و نیل به موفقیت سازمانی محیا می‌گردد.

نتایج تحقیق (نمودار ۳) فرضیه هشتم، مبنی بر اینکه تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد و با ضریب ۵/۹۵ تأیید شد. هم‌راستا با این فرضیه (سلیمان و لیس^۱، ۲۰۰۰) به بررسی ماهیت تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان پرداختند یافته‌ها رابطه مثبت هر سه مؤلفه تعهد سازمانی بر عملکرد را نشان داد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان تحلیل‌هایی را ارائه داد نخست آن‌که می‌توان کارکرد تعهد سازمانی را به‌عنوان عاملی زمینه‌ساز و زیرساخت گونه مورد توجه قرار داد، بدین صورت که پایین بودن سطح تعهد کارکنان به کاهش سطح عملکرد فردی و سازمانی منجر

خواهد شد، درحالی که بالا بودن سطح آن نه تنها منجر به بالا رفتن عملکرد خواهد شد، بلکه بستر و زمینه لازم را برای نقش آفرینی دیگر متغیرهای اثرگذار سازمانی فراهم خواهد ساخت.

نتایج تحقیق (نمودار ۳) فرضیه نهم، مبنی بر اینکه رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد و با ضریب $۶/۴۱$ تأیید شد. بر اساس نتایج بعد وظیفه‌شناسی به‌طور مؤثری بر عملکرد تأثیرگذار است. هم‌راستا با این فرضیه بولر و براس^۱ (۲۰۰۶)، به بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان پرداختند. مشخص گردید رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد، در ادامه ویراوان^۲ (۲۰۰۹)، ابعاد اندازه‌گیری عملکرد کارکنان را شامل: نتیجه شغلی، رفتار شغلی و نگرش پرسنل معرفی کرد. رفتار شهروندی سازمانی، موضوعی است که طی دو دهه اخیر توجه اندیشمندان علوم رفتار سازمانی را به خود جلب کرده، مجموعه‌هایی از رفتارهای اختیاری و خارج از نقش کارکنان است که فراتر از نقش‌های رسمی مشخص شده بوده و به‌عنوان عوامل کمکی برای عملکرد سازمانی شناخته شده‌اند. رفتار شهروندی سازمانی با مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌ها در سازمان می‌شود. این رفتارها بدون انتظار به پاداش‌های سازمانی شکل می‌گیرد. در واقع رفتار شهروندی سازمانی زمینه ارتقای بهره‌وری عملکرد افراد را فراهم می‌کند. کارکنان زمانی می‌توانند در مشاغل خود به‌خوبی عمل کنند که از توانایی و انگیزه لازم برای داشتن عملکرد مناسب بهره‌مند باشند. وظیفه‌شناس بودن، روحیه بالای جوانمردی، حس نوع‌دوستی و احترام و تکریم در میان افراد سازمان می‌تواند به عملکرد شغلی مطلوب منجر گردد.

پیشنهادها

بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش، سازمان‌های دولتی می‌توانند با استفاده از یافته‌های این پژوهش عوامل مؤثر بر رهبری خدمتگزار را سنجیده و به‌منظور ارتقاء و بهبود فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد در میان کارکنان خود، شرایط و زمینه‌هایی را فراهم کنند که می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

1. Bowler & Brass

2. Wirawan

-انتصاب و به‌کارگیری مدیران و رهبرانی با ویژگی‌های خدمتگزاری؛ یعنی رهبرانی که برای دیگران ارزش قائل می‌شوند، به ارزش‌ها، باورها و اعتقادات دیگران احترام می‌گذارند، نیازها، علایق و اولویت‌های زیردستان را بر خواسته‌های خود ترجیح می‌دهند. بدون هیچ‌گونه تعصب و پیش‌داوری به حرف‌های زیردستان خود گوش می‌دهند و از صمیم قلب با آن‌ها همدلی می‌کنند. رهبرانی که اعتقاد داشته باشند اهداف سازمان فقط در صورت برطرف شدن نیازهای افراد سازمان محقق می‌شود و به هر قیمتی حاضر به دستیابی به اهداف سازمان نباشند و مسئولیت اخلاقی برای آن‌ها ارزش مهم و حیاتی داشته باشد.

-ایجاد و فراهم کردن فرهنگی در سازمان که خدمتگزاری در آن دارای ارزش اساسی باشد فرهنگی که خدمت کردن به دیگران به‌عنوان یک باور قلبی پذیرفته‌شده است. این فرهنگ محیط سازمان را به محیطی سالم و شفاف تبدیل می‌کند که هدف اساسی آن خلق یک چشم‌انداز مشترک در سازمان است. هرچه قدر برابری و روحیه جمع‌گرایی در بستر فرهنگ سازمانی بیشتر باشد به عملکرد بالاتر کارکنان منجر خواهد شد. برای ایجاد چنین فرهنگی مدیران باید با تأکید بر اهداف کلی و خلق سیستم‌های پاسخ‌گو، اجتماع‌سازی کنند و از طریق برخورد مبتنی بر صداقت به افرادشان اعتبار ببخشند. دیدگاه مثبت به خدمت‌رسانی را پرورش داده و از آن حمایت‌های لازم را به عمل آورند، به‌صورت عملی به نیازها و علایق افراد در سازمان توجه نشان داده و افراد را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند.

-توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری خدمتگزار، از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، سمینار، همایش و ارائه‌ی امتیازاتی به مدیرانی که بتوانند در این برنامه‌ها شرکت کنند همچنین پیشنهاد می‌شود الگوهای برتر رهبری خدمتگزار در سطح کشور و جهان مشخص گردند و در قالب بروشور، جزوه، کتاب و لوح فشرده به مدیران معرفی و ارائه گردد.

-مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، برخورد با محبت و با احترام نسبت به افراد، استفاده از ارتباطات مبتنی بر گشاده‌رویی، ارزش دادن به‌وسیله توجه و اولویت دادن به نیازهای آنان. واضح و روشن بودن اهداف و بیانیه‌های سازمان، ایجاد هماهنگی، قدردانی و حمایت آشکار از تلاش‌های افراد.

-استفاده از رویه‌های روشن و آشکار و بدون ابهام برای تصمیم‌گیری‌های سازمانی.

-تأکید بر ارتباط مؤثر، صادقانه و شفاف از طریق اصول حاکم بر رهبری خدمتگزار و سعی در ایجاد یک محیط سازمانی که به اعضاء به‌عنوان بخش مهمی از موفقیت سازمان ارزش می‌دهند.

-پیشنهاد می‌شود در هر دوره مدیران در کنار نظارت‌شان بر افراد سازمان، گزارشی نیز از تمامی فعالیت‌های خود در راستای پیشرفت سازمان به کارکنان ارائه دهند.

منابع فارسی

- اسلامی، یحیی، جلالی، سید حسن، حسینی، سید فرهاد (۱۳۹۱)، بررسی روابط ساختاری رهبری خدمتگزار و خدمات گرای سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان صف: شعب بانک ملت تهران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۱، صص ۷۲-۵۳.
- سید عباس زاده، (۱۳۸۷)، تئوری و تحقیق عمل در مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، جلد ۲.
- طاهری لاری مسعود، عقیلی طیبه، (۱۳۹۰)، رابطه سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل امور مالیاتی خراسان رضوی، نشریه‌ی کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون، جهان اقتصادی.
- قلی پور، آرین؛ حضرتی، محمود، (۱۳۸۸)، تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی/ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت. ۲ (۳)، ۲۷-۵.
- کرمی نیا، رضا، سلیمی، سید حسین، امینی علی، (۱۳۸۹)، رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای انتظامی، مجله طب نظامی، شماره ۴۴، صص: ۶۵ تا ۷۰.
- موسوی میر کربلایی، سید عیسی، (۱۳۹۴). تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی تأمین اجتماعی، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- مظفری، امین و همکاران (۱۳۸۷)، رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری در دانشگاه‌های ایران. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷. صفحات ۱۳۳ تا ۱۵۷.
- نعمتی، روح‌الله؛ مهدی فرازجا و علی احمدی، ۱۳۹۵، رابطه بین استراتژی IT، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک‌های استان بوشهر)، اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی ایده‌های نوین در علوم مدیریت و اقتصاد، تهران، موسسه علمی کیان پژوهان.
- نصر اصفهانی، مهدی، نصر اصفهانی، علی، (۱۳۸۹)، بررسی خرده مقیاس‌های رهبری خدمتگزار از طریق تعهد سازمانی در کارکنان بهزیستی استان، نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی سال اول تابستان ۱۳۹۰ شماره ۲.
- نصرتی، محسن، (۱۳۹۲). تأثیر رهبری خدمتگزار بر تعهد سازمانی و نقش میانجی اعتماد به مدیران اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان گیلان. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد بین‌الملل بندر انزلی، ۱۳۹۲) چاپ‌نشده.

- نصر اصفهانی، مهدی، نصر اصفهانی، علی، ۱۳۸۹، طراحی مدل رهبری خدمتگزار بر اساس دیدگاه امام علی (ع) و مقایسه آن با اندیشمندان غربی، دانشگاه آزاد واحد خوراسگان، سال ششم، شماره ۱۱، ص ۱۴۳-۱۶۳.
- خائف الهی، احمدعلی، نوروزی، محمدتقی، دانایی‌فرد، حسن، ۱۳۸۸، تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار، تهران، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۳، شماره ۲، ص ۶۵-۹۱.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۴)، روش تحقیق در مدیریت. تهران: فوزان.
- خوشبختی، جعفر، کشتی دار، زنده بودی، مهدی (۱۳۹۱)، ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر، فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۱۶، ص ۱۱۳-۱۳۰.
- حسن‌پور، اکبر، (۱۳۹۰)، مدل عملی برای رهبری خدمتگزار، ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۳.
- شیخعلی زاده هریس، محبوبه، پیر علائی، الهه، (۱۳۹۰)، رابطه فرهنگ‌سازمانی با میزان تعهد سازمانی اساتید گروه و کارکنان فوق‌برنامه تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۱۳، نشریه نخستین همایش ملی دستاوردهای علمی در توسعه ورزش و تربیت‌بدنی.
- صادقی تیر آبادی، محسن، (۱۳۹۳). بررسی سبک رهبری خدمتگزار بر انگیزش کارکنان شرکت بیمه آسیا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- یزد خواستی، (۱۳۸۸)، رابطه نوع فرهنگ‌سازمانی با رهبری در دانشگاه‌های دولتی، پژوهشنامه مطالعات روانشناسی، شماره نهم، بهار و تابستان ۸۸.
- غلامی پور، علی، (۱۳۹۳). رابطه رهبری آموزشی خدمتگزار با انگیزش و اثر بخشی معلمان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- Andersen, J.A. (2009), When a servant leadership comes knocking, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 30 (1), 4-15.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Bachrach, D.G. Powell, B.C. Bendoly, E. and Richey, R.G. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: exploring the impact of task interdependence. *J Appl Psychol*, 91(1), 193-201.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1990), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*", 51(6): 1173-1182.
- Bowler, W. M. & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 70-82.
- Farh, J. L. Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1990). "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction". *Journal of Management*, 16, 705-721.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hofstede, G. (1997). *Culture and organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York.

- Harwika, Wiwiek, The Impact of Servant Leadership On Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior(OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 219 (2016) 283 – 29.
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership; A historical investigation. *Management Decision*, 43(10), 1410-1431.
- Jo, S.J. & Joo, B.K. (2011). The Influences of Learning Organization Culture Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors. *Knowledge Sharing*, 1, 2-20.
- Kwong Goh & Brian Zhen-Jie, Low, (2014), The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 1; pp.17-25.
- Laub J. A. Assessing the servant organization: Development of servant organization leadership Assessment (SOLA) instrument. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree. Doctor of philosophy, 1999.
- Omoh, oshioke. (2007). "Analysis of servant leadership characteristics: A case study of community college president", PhD. Dissertation, capella university.
- Patterson K. Servant leadership: A theoretical model. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree. Doctor of Philosophy, Regent University, 2003.
- Robert C. Liden, et al. Servant Leadership And Serving Culture: Influence On Individual And Unit Performance, *Academy of Management Journal*, 2014, Vol. 57, No. 5, 1434-1452.
- Rieke, Micah; Hammermeister, Jon; and Chase, Mattew, "Servant Leadership In Sport: A New Paradigm For Effctive Coach Behavior" (2008). *Physical Education, Health and Recreation Faculty Publications*. Paper 3.
- Russell F. Robert, A. Gregory Stone (2002) A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, *Leadership and Organization development Journal*, Vol 23. NO 3, PP145- 157.
- Sabir, M.S, Sohail, A, & Khan, M.A. (2011). Impact leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee values. *Journal Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 145-152.
- Spears, L.C. 1996, "Reflections on Robert k Greenleaf and servant-leadership", *Leadership & Organization Development journal*, Vol.17 No. 7, pp 33-35
- Spears, L.C. 2010, Character and Servant Leadership: Ten characteristics of effective, Caring leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25-30
- Schein, Edgar H. (1993), "Organitonal culture and leadership", 2ded. San Francisco. CA: Jossy-Bass.
- Schein, Edgar H. (2004), "Organitonal culture and leadership", 3rded, san Francisco. CA: Jossy-Bass.
- Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2002). Servant leadership as antecedent of trust in organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 31, (7), 643-663.

- Suliman, A. & Lles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- Tsai, yafang, (2011), "Relationship between organizational culture", leadership Behavior and Job satisfaction, *Health service Research*.
- Wong, P.T.P. & Page, D. (2003). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. *Servant Leadership Roundtable*, 3, 1Y13.
- Winstone, E. Bruce, (2004), "Servant leadership at Heritage Bible College: a single case study", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25/7,600-617.
- Wirawan.(2009). Evaluation of Employe performance: Theory & Application. Jakarta:Jsalemba empat.
- Yilmaz, Kursad& Cokluk-Bokeoglu, Omay (2008), "Organizational citizenship behaviors and Organizational Commitment in Turkish primary schools", *World applied sciences journal*, No3,pp775-780.

[Http://www.civilica.com](http://www.civilica.com)

