

طراحی مدل شایسته سالاری در نظام آموزش عالی با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت گزار

ابراهیم گیوکی*
علیرضا منظری توکلی**
سنجر سلاجقه***
ایوب شیخی****

چکیده

هدف این مقاله ارائه مدل شایسته سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت گزار در نظام دانشگاه‌های استان مرکزی است. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه‌های استان مرکزی است و نمونه گیری به روش خوشه‌ای دو مرحله‌ای بوده است به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری) استفاده شده است و داده‌های از طریق نرم افزار SPSS و AMOS انجام گرفته است. در این پژوهش به منظور جمع آوری داده‌های مورد نیاز از سه پرسش نامه محقق ساخته استفاده شد است عوامل مرتبط با شایسته سالاری، شایسته سالاری و رهبری خدمت گزار اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. به منظور تعیین روایی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظر متخصصان) و روایی این پرسش نامه‌ها با درصد بالایی به تأیید رسیده است و برای سنجش پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ مقدار پایایی برای پرسشنامه‌های عوامل مرتبط با شایسته سالاری ۰/۸۷ و شایسته سالاری ۰/۸۸ و رهبری خدمت گزار ۰/۸۱ است. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل شایسته سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت گزار از برازش خوبی برخوردار است.

واژه‌های کلیدی: دانشگاه‌های استان مرکزی، رهبری خدمت گزار، شایسته سالاری

* دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران

** استادیار، علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران (نویسنده مسئول) a.manzari@iauk.ac.ir

*** استادیار، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران

**** استادیار، آمار، دانشگاه شهید باهنر کرمان، ایران

مقدمه

نیروی انسانی از با ارزش‌ترین منابع در سازمان‌ها می‌باشند که با تلاش و ایجاد همگانی میان آنها و به کارگیری صحیح از آنها همراه با دیگر اجزای سازمان‌ها، می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید. این منابع دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی بالفعل می‌شوند و دستیابی به این هدف، نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار کردن و تلاش است. یکی از مباحثی که در این زمینه باید بررسی شود، قرارداد افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت آنهاست. این فرآیند در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی می‌شود. امروزه یافتن افراد لایق و مناسب، از مهم‌ترین کار سازمانهاست. از آن جا که منابع انسانی پایه اصلی ثروت ملتها را تشکیل می‌دهند و عوامل فعالی هستند که سرمایه‌ها را متراکم ساخته، از منابع طبیعی بهره برداری می‌کنند و سازمانهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را بنیاد می‌نهند و توسعه ملی را به جلو می‌برند، بنابراین، روشن است کشوری که نتواند مهارتها و دانش مردمی را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد (حسین زاده، ۱۳۹۵).

رهبر خدمتگزار ابتدا خدمت می‌کند؛ سپس آگاهانه مواردی را که تمایل به هدایت آنها دارد، انتخاب می‌کند. او به شدت با فردی که از ابتدا رهبر است فرق دارد و این تفاوت از طریق توجهی که رهبری خدمتگزار برای مطمئن شدن از اینکه نیازهای ابتدایی سایر افراد برآورد می‌شود، خود را نشان می‌دهد. آنها بر خلاف رهبران قدیمی که انگیزه ابتدایی آنها رهبری بود، بیشتر به تمایل برای خدمت کردن برانگیخته می‌شوند تا تمایل برای رهبری کردن (محرم زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

اصولاً شغل یک فرد میدان مبارزه‌ای است که در آن می‌تواند در رقابتی که چالش و تلاش را می‌طلبد، توانایی و مهارت‌های خویش را بیازماید، در مشاغلی که امکان چنین رقابتی وجود دارد، انگیزه شایستگی فردی می‌تواند آزادانه ابراز شود و پادشاهی در خور کسب گردد ولی در مشاغل تحت سرپرستی مطلق و فاقد عنصرهای شایسته‌سالاری و انعطاف پذیری این رقابت غالباً غیر ممکن است. یک مدیر شایسته از ورای هر چیز آن را واضح و آشکار می‌بیند و به نتیجه مطلوب می‌رسد و با وجود این چنین

مدیرانی است (هورتن^۱، ۲۰۰۲). شایسته‌سالاری سیستمی است که رهبری به واسطه نخبگان را مهیا می‌سازد. شایسته‌سالاری بنا به تعریف او سیستمی است که نقش‌های اجتماعی را به افراد براساس توانایی آنها، بدون لحاظ هر مزیت دیگری از قبیل: ثروت، طبقه اجتماعی، نژاد، اصل و نسب و... واگذار می‌کند. شایسته‌سالاری اصلی است که با فطرت انسانی سازگار و در تمامی فرهنگ‌ها و مکتب‌های بشری مورد اتفاق است. اگر اختلافی در این زمینه وجود داشته باشد، به تشخیص معیار صلاحیت و شایستگی مربوط است. شایسته‌سالاری عبارت است از قرار گرفتن افراد مناسب در جایگاه‌های شغلی مناسب، ارزشیابی مستمر افراد و جابجایی یا تثبیت آنها براساس نتایج ارزشیابی در یک فرآیند مستمر. انتخاب افراد مناسب برای مشاغل موردنظر یا برقراری تناسب بین شخص و شغل از دغدغه‌های همیشگی سازمان‌ها و مدیران آنها به شمار می‌رود (رمضانی، ۱۳۷۸). شایسته‌سالاری مفهومی رایج و شناخته شده در علوم سیاسی، حکومت‌داری و شایستگی به معنای داشتن توانایی، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. مدیران و رهبران، نقش تعیین‌کننده و بدون جایگزینی در توفیق یا شکست سازمانها دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیت‌پایداری را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، اداره و هدایت شده باشد (بدرپاش، ۱۳۸۵).

هر اندازه گام‌های انسان در تسخیر ناشناخته‌ها شتاب بیشتری می‌گیرد به همان اندازه نقش رهبری و مدیریت در میان عوامل تأثیرگذار پررنگ‌تر می‌شود. از دیدگاه‌های اقتصادی نیز تلاش برای زیستن و استفاده از امکانات به صورت فردی و یا سازمانی انسان و جوامع بشری را آنچنان در گذرگاه کار و سازندگی قرار می‌دهد که راهی جز تلاش برای او باقی نمی‌گزارد. در این تلاش که همواره در جهت دستیابی به امکانات محدود انجام می‌گیرد، واژه رقابت کاربرد گسترده‌ای دارد. رقابتی که تا باور و اعتقاد و تعهد را به همراه نیاورد به ندرت می‌توان تصور کرد که بتواند به ثمر برسد. از طرفی این باور و تعهد شکل نمی‌گیرد جز با وجود رهبری اثربخش که در گام‌های نخست بنیان‌گذار یا اشاعه‌دهنده و یا مجری آرمان یا بینشی مقبول است، بینشی که قادر است انجام و اتحاد و انگیزه را در خود بپروراند و آن را در جامعه یا سازمان اشاعه دهد

(میتسون^۱، ۲۰۰۶). سبک رهبری خدمتگزار به عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند رضایت شغلی و تعهد 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 (هیتا^۲ و همکاران، ۲۰۱۰). البته مهمترین عامل برای رهبر خدمتگزار، اعتمادسازی بین پیروان است که به طرق مختلفی اعم از اختیار دادن خالصانه به پیروان، به سرعت پیروان را درگیر کار کردن، متعهد و ثابت قدم بودن خود، توسعه مهارت‌های رهبری و پرورش دادن ریسک و انتخاب یک سبک مناسب مدیریت شکل می‌گیرد. رهبری خدمت‌گذار حتی بسیار ضروری است از سوی سازمان برای به حداکثر رساندن عملکرد سازمان و عملکرد کارمندان به کار گرفته شود (جورف و جاهاندین^۳، ۲۰۱۳).

دنیای فراروی سازمانها دنیای پرچالش و صعب‌العبوری است. روند فزاینده رقابت و ضرورت دستیابی سازمانها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری ایجاب می‌کند که در آینده سازمانها به مدیران و رهبرانی به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر نیازمند باشد (معروفی، ۱۳۸۷). سازمانی موفق است که توان دستیابی به اهداف خود را داشته، دارای رهبری پویا و مؤثر باشد و مدیران تصمیم‌گیرنده آن دارای شرایط مناسبی چون تعهد، تجربه، تخصص، شجاعت، اعتماد به نفس، تقوا و قدرت باشد. قبل از حاکمیت خردگرایی بر سازمانها معمولاً برای بسیاری امور، منجمله برای استخدام و ترفیع ضوابط قانونی وجود ندارد. در این شرایط روابط غیررسمی بر سازمان حاکم شده و یا آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در این حالت معیارهای شایسته‌سالاری زیرپا گذاشته می‌شود در نتیجه حق افراد قابل و شایسته نادیده گرفته شده و بین کارکنان نیز بی‌اعتمادی حاکم می‌گردد. استخدام اقوام، حق افراد با صلاحیت را برای گزینش از بین می‌برد. این امر باعث به وجود آمدن حلقه‌های نامرئی از افراد در ادارات می‌شود که وارد شدن و شکستن این حلقه‌ها بسیار سخت خواهد شد (اثباتی، ۱۳۸۴).

-
1. Matteson
 2. Hiatt
 3. Jofreh & Jahandideh

مدیر یک سازمان، روش یا سبک را با این هدف انتخاب می‌کند که بتواند به عنوان یک رهبر بیشترین نفوذ را از اثربخشی خود کسب نماید، گزینش درست یک سبک رهبری که با انگیزش بیرونی متناسب باشد می‌تواند به احراز هر دو گروه از اهداف فردی و سازمانی منجر شود و با تکیه بر یک سبک رهبری نامناسب، اهداف سازمانی دچار لطمه خواهد شد و ممکن کارکنان نیز احساس رنجش و بی‌میلی، ناامنی و نارضایتی کنند (حقیقی، ۱۳۸۰). رهبری را می‌توان توانایی یا ظرفیت فرد برای رهبری و راهنمایی کردن، مدیریت و نیز هدایت افعال و عقاید دیگران دانست فرایندی که از طریق آن برخی از افراد بقیه اعضای گروه را برای نیل به هدفهای گروهی خاص تحت تأثیر قرار می‌دهند رفتار رهبری را با دو بعد توصیف کرده‌اند. بعد اول عملکردی است که فعالیتهای مربوط به تکلیف از قبیل توصیف هدفها توزیع نقشها و غیره را توضیح می‌دهد. بعد دوم عبارت از مجموعه حمایت‌های روانشناختی که رهبر از پیروان خویش به عمل می‌آورند (باو و همکاران، ۲۰۰۳).

مهم‌ترین نکته در رهبری جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تاثیرگذار شدن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند به افراد تحت سرپرستی خود نافذ و موثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند و عملکرد افزایش پیدا کند. مسئله نفوذ و قدرت رهبری به مبنایی که قدرت و نفوذ از آن سرچشمه می‌گیرد ارتباط پیدا می‌کند (الوانی، ۱۳۸۳). روش رهبری عبارتست از چگونگی رفتار مدیر در زمانی که سعی در تاثیرگذاری بر عملکرد فرد دیگری دارد و از تلفیق رفتار هدایتی و رفتار حمایتی شکل می‌گیرد. پایه، اساس و جوهره رهبری پیروی است زیرا علاقه افراد به پیروی است که امکان رهبری یک فرد را مهیا می‌سازد افراد مایل به اطاعت از رهبرانی هستند که فکر می‌کنند وی خواسته‌ها، نیازها، تمایلات و علاقه‌های آنان را واقعیت می‌بخشد (غفوی، ۱۳۸۴).

امروزه، سازمان‌های پژوهشی و آموزش عالی به عنوان کانون علم و تفکر و نوآوری مؤثرترین بخش در تأمین منابع انسانی متخصص کشور به شمار می‌رود که بیشترین نخبگان، اندیشمندان و متخصصان در این بخش فعالیت دارند. از سوی دیگر، مدیران، یکی از مهمترین ارکان در هر سازمان و به ویژه سازمان‌های پژوهشی به شمار می‌آیند

که در انجام اموریتها و تحقق اهداف سازمان نقش به‌سزایی دارند. از این رو، همواره موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می‌شود. در این میان، در کش ورهای در حال توسعه که نگرش سامانه‌ای در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده است، نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این سازمان‌ها، مدیرانی که از ویژگی‌های مطلوب (شایستگی) برخوردار باشند، سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند. از سوی دیگر، رفتار رهبران در سازمان در برخورد با سایرین، سبک رهبری را شکل می‌دهد که تحقیقات زیادی بر اثربخشی این سبک‌ها در سازمان‌ها انجام شده است و بر جنبه‌ی پویای سازمان و شرایط آن تأکید دارند و درباره‌ی چگونگی تأثیر این سبک‌ها در سازمان نتایج زیادی را منتشر کرده‌اند. با این مفروض که مدیران از عوامل مؤثر بر سازمان هستند، ویژگی‌های آنان چه در ابعاد ویژگی‌های مطلوب یا شایستگیها و چه در ابعاد سبک رهبری اهمیت دارند. (پورکریمی، ۱۳۸۹) لذا سؤال اصلی این پژوهش این است مدل طراحی مدل شایسته‌سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار (مطالعه موردی: دانشگاه‌های استان مرکزی) کدام است؟

شایسته‌سالاری: بر اساس لغت نامه آکسفورد واژه شایسته‌سالاری از دو واژه مریت^۱ و کراسی^۲ ترکیب شده است. کلمه مریت به مفهوم شایستگی، سزاوار بودن، ارزش، ارزشمند بودن، استحقاق داشتن است. از نظر سیاسی و یا سازمانی واژه مریت به مفهوم کیفیت، وضعیت و اقدامی است که مستحق تحسین و پاداش است. واژه کراسی نیز به مفهوم حکومت یا روش اداره امور است. بنابراین شایسته‌سالاری به مفهوم نظامی از حکومت توسط افراد با موفقیت‌های بالاست. برخلاف ریشه منفی این واژه در فرهنگ لغات فوق، امروزه واژه شایسته‌سالاری مترادف با ارزشهای بزرگ اجتماعی و اخلاقی بوده و متعقدان به این سیستم عقیده دارند روشی عادلانه و ارزنده برای پیشرفت افراد در یک اجتماع دموکراتیک است. طبق تعریفی که فرهنگ لغات بریتانیا از واژه شایسته‌سالاری یا دارد؛ این مفهوم به سیستمی اطلاق می‌شود که در آن

1. Merit
2. Cracy

ملاک انتخاب افراد، شایستگی و قابلیت‌های درونی آنها و نه برخورداری از ثروت یا جایگاه سیاسی بوده و افراد مسیر پیشرفت و تعالی را براساس شایستگی خود طی می‌کنند (یا انتخاب و انتصاب براساس ضوابط و پارامترهای عقلانی و خردمندانه). طی این تعریف "شایسته" لقبی معنوی است که به فردی اعطا می‌شود که به علت انجام کاری صحیح و برجسته با کارایی بالا و حصول یک منفعت مشخص و قطعی؛ مورد ستایش و تمجید دیگران قرار می‌گیرد، به بیان ساده‌تر، شایسته کسی است که در شرایط برابر، کاری را بهتر از دیگران به انجام رسانده و در مقایسه با آنها از راندمان بالاتری برخوردار است. فردی دارای شایستگی است که استحقاق و قابلیت دریافت پاداش در ازای انجام یک کار صحیح و توأم با ارزش افزوده آشکار یا پنهان را دارا باشد. ارائه طرحها و پیشنهادات سازنده و خلاق برای حل مسائل سازمانی، اعتماد به نفس، شجاعت در بیان دیدگاهها و نقطه نظرات در مواقع لزوم، تصمیم‌گیری صحیح و بموقع، توجه کافی به اهداف و استراتژیهای کلان سازمان، کارآفرینی، انجام صحیح و بموقع وظائف محوله، استقبال از چالشهای جدید و ریسک‌پذیری بجا در انجام برخی از تصمیمات غیرساختاریافته، همکاری توأم با هم‌افزایی با سایر پرسنل، انتقادپذیری، شخصیت فردی سالم و قوی، نفوذ در افراد و جلب احترام آنان، ضریب هوشی بالا، توانایی کافی در برنامه‌ریزی و پیش‌بینی، تعهد سازمانی و... از جمله مهمترین مواردی هستند که بعنوان معیارهای شایستگی فرد در سازمان شناخته می‌شوند (ترک زاده، ۱۳۷۷). ابعاد شایسته‌سالاری شامل شایستگی نوعی صفت برای کارکنان قلمداد می‌شود و به نوعی سرمایه انسانی با منبع انسانی اشاره دارد که در بهره‌وری متجلی می‌شود. فهرست شایستگی‌ها در هر سازمانی و به تبع آن در هر فرهنگی دارای فصل‌های مشترکی است و در عین حال متناسب با فرهنگ سازمانی و بومی می‌تواند رنگ تازه‌ای به خود بگیرد. باتوجه به آن که عامل فرهنگ را در سازمان‌ها نمی‌توان نادیده انگاشت، در نتیجه برای استقرار نظام شایسته‌سالاری و تعبیه نظامی برای سنجش و ارزیابی شایستگان لازم است (تورو و یرتن، ۱۳۸۴).

انواع شایستگی از دیدگاه مایر^۱ (۱۹۹۶) شایستگی در سه مفهوم بیان شده است که عبارتند از: شایستگی رفتاری: شایستگی رفتاری شامل گفته‌ها و اعمال فرد که در

عملکرد قوی یا ضعیف وی تأثیر می‌گذارد. شایستگی فردی: شایستگی ویژگی‌های زیربنایی فرد است که به طور کلی با عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت رابطه دارد و به طور کلی بر روی صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تأکید دارد. این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها از آنها استفاده می‌کند (بامان، ۲۰۱۰). شایستگی مدیریتی: برای درک اینکه مدیران در تعامل با سیستم‌های مدیریتی بایستی از چه شایستگی‌هایی برخوردار باشند لازم است سطوح مختلف مدیریت در یک سازمان ابتدا مطرح و سپس به مهارت‌های مورد نیاز آنان پرداخته شود. هر سازمانی، در سه سطح مجزا لیکن متداخل عمل می‌کند، که هرکدام از این سطوح نیازمند ترکیب مهارت‌های مدیریتی متفاوتی هستند. این سطوح مدیریت شامل سطح عملیاتی، سطح مدیریتی، و سطح استراتژیک می‌باشند. فهم سطوح سه‌گانه مدیریت می‌تواند در فهم تمرکز فعالیت‌ها در سطوح مختلف در یک سازمان کمک نماید. گاهی بجای سه اصطلاح فوق از سه مفهوم مدیران بالا، مدیران میانی و مدیران پایین نیز استفاده می‌گردد همچنین همانگونه که اشاره رفت هر سازمانی در یک اجتماع وسیع عمل می‌کند. سازمان به عنوان بخشی از محیط نسبت بدان مسئولیت دارد. سطح مدیریت استراتژیک بایستی مطمئن شود که مدیران در محدوده‌های اجتماعی عمل می‌نمایند. از آنجا که منبع غایی اختیارات در هر سازمان ناشی از جامعه است، لذا سازمان بایستی کالا و خدمات مورد پذیرش جامعه را فراهم سازد (زالی، ۱۳۷۵).

عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری: در شایسته‌سالاری معمولاً استعدادهاى نهفته افراد شناسایی و پس از آن از طریق بستر سازی استعدادها پرورش یافته و در اختیار اهداف سازمان قرار می‌گیرد. شایسته‌سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می‌شود، سپس در بستر فرصت سازی تکامل می‌یابد. در شایسته‌سالاری معیارهایی نظیر تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی ملاک انتخاب و ارتقاء افراد در سازمان است (عطافر و آذربایجانی، ۱۳۸۰). میزان برتری، محبوبیت، دلبستگی و بکارگیری مؤلفه‌ها در برنامه ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای آنها در راستای تحقق اهداف سازمان است. در مفهوم عملیاتی شایسته‌سالاری، کار، تلاش و کسب دانش و مهارت

ارزش نهادی سازمان محسوب و همه‌ی کارکنان به دنبال آن هستند. زمانی که شایسته‌سالاری در سازمان پیاده‌سازی شد، میزان پاسخ‌گویی به حد‌اعلای خود رسیده و در عملکرد پاسخ‌گویی شفافیت وجود دارد و در نتیجه اعتماد سازمانی بالا رفته و به راحتی می‌توان اعتماد‌سازی انجام و بر اعتماد مدیریت کرد. استقرار مفهوم شایسته‌سالاری نیازمند بستر لازم است که بستر آن در سبک‌های مدیریت فراهم می‌شود. یکی از این سبک‌های مدیریت سبک مریتوگراتیک یا شایسته‌سالاری است. در این سبک سازمان به دنبال گسترش عدالت است، یعنی کارهای درست را به درستی انجام می‌دهد و افراد شایسته را به صورت معقول و منطقی انتخاب و ارتقاء می‌دهد و به منافع فردی و سازمانی هر دو توجه دارد و ارزش‌های به حق فرد تحت شعاع خواسته‌ی نامعقول اکثریت قرار نمی‌گیرد (قلی‌پور، ۱۳۷۶). عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری شامل استراتژی سازمانی است زیرا برای رسیدن به یک سازمان مطلوب و مورد نظر در نظام شایسته‌سالار، می‌بایست تحولات و اصلاحات اساسی و ریشه‌ای در ارزش‌های غلط و غیر علمی و اصولی سازمان صورت پذیرد. لازم است برای رسیدن به اهداف و برنامه‌های نظام شایسته‌سالار، قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها و استراتژی و روش‌هایی تهیه و مدون شود. عامل دوم فرهنگ سازمانی است زیرا شایسته‌سالاری از به کار گرفتن شایسته‌ها برای اداره کردن افراد با توجه به سطح فرهنگ و ارزش‌ها (باقری زاده، ۱۳۷۹). و عامل سوم مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است زیرا امروزه منابع انسانی پرورش یافته عامل اصلی کسب مزیت رقابتی سازمان‌هاست. این مهم زمانی تحقق می‌یابد که بتوان با شیوه علمی و منطقی منابع انسانی را به خوبی مدیریت و توان و فکر آنان را در اختیار اهداف رقابتی سازمان قرار داد. جذب، نگهداری و پرورش منابع انسانی کافی نیست، بلکه باید شایستگی را بر اساس اصول و معیارهای علمی در کارکنان ایجاد و بدان توجه کرد (اسماعیلی، ۱۳۸۱).

رهبری خدمتگزار: رهبری همانند زیبایی است. نمی‌توان آن را تعریف کرد، ولی هنگام دیدن، انسان در می‌یابد که از وجود آن آگاه است و آن را می‌شناسد. برای تعریف رهبری خدمتگزار نخست لازم است تا رهبر، رهبری، پیرو و مدیریت را تعریف نمائیم. رهبر شخصی است که یک چشم انداز را می‌بیند و اقدامات لازم را برای رسیدن به آن چشم انداز انجام می‌دهد و دیگران را به عنوان شریک در تعقیب و انجام تغییر

همراه می‌کند. رهبران خدمتگزار، الگوهای نقشی مورد قبول و مشروعی هستند که توجه کارکنان را بر نوع دوستی و رفتار مناسب جلب می‌کنند. رهبران خدمتگزار در این زمینه خود را الگویی برای برخورد با اجتماع قرار می‌دهند و پیروان نیز با این گونه رهبران همانندسازی کرده و رفتارهای آن‌ها را سرمشق خود قرار می‌دهند (خالقی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۲). برطبق نظرنایر^۱ ۱۹۹۴ هرچند که از دیرباز اندیشه رهبری در ذهن ما تسلط یافته است اما هنوز به استاندارد بالایی از رهبری دست نیافته‌ایم. ماباید خدمت رسانی را در مرکز هسته رهبری قراردهیم قدرت همواره با رهبری درارتباط بوده است اما باید دقت داشت که قدرت صرفاً یک استفاده مشروع و درست دارد یعنی خدمت رسانی. رهبری خدمتگزار برابری انسان‌ها را ارج نهاده و درسازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان می‌گردد (هدایتی، ۱۳۹۶).

قدرت رهبری خدمت گذار در توانایی رهبر برای رها و آزادسازی پتانسیل کارکنان در سرانجام رساندن وظایف و خود تشویقی آن‌ها ریشه گسترانده است در غیر این صورت آن‌ها ناتوان بوده و فاقد اختیارات لازم می‌گردند. به رهبری به‌عنوان یک هنر اشاره کرد که در خدمت رهبری به‌عنوان چارچوب و اساس رهبر و برای ماهیت خدمت گذار رهبر به‌عنوان اصل ضروری یک رهبری واقعی است. ایده و نگرش رهبر خدمت گذار که مشتاق است به‌طور داوطلبانه و اختیاری به‌طور مستمر و پایدار به کارمندان خویش خدمت کنند و در درون سازمان با نهادینه کردن خویش می‌تواند به‌عنوان یک ارزش قابل‌درک تلقی گردد که باید در قالب یک فرهنگ مستقیم و تقویت‌کننده رفتار کارمندان جلوه کند (هارویکی^۲، ۲۰۱۶، ص ۲۵). رهبری خدمتگزار با احساس طبیعی نسبت به اجرای وظایف آغازمی شود. عوامل مهمی در اجرا و جهت گیری آن اثرمی گزارند. رهبری خدمتگزار زمانی روی می‌دهد که رهبران درجست وجوی موقعیت یک خدمتگزار درمیان کارگران خود باشند. محرک اصلی مربوط به رهبری خدمتگزار، تمایل به استفاده از قابلیت‌های دیگران است. درحوزه مدیریت، محرک اصلی مدیران تمایل به خدمت و اجرای فعالیت در سازمان است. رهبران خدمتگزار درواقع آن دسته از رهبرانی هستند که به افراد زیردست تکیه داشته و

1. Nair
2. Harwiki

موضوعات سازمانی را در اولویت‌های بعدی قرار می‌دهند، رهبری خدمتگزار روش ایده‌آل و هماهنگی را در به‌کارگماشتن افراد یک سازمان ارائه می‌دهد. به نظر گرین لیف هیچ‌الگوی تجویز شده‌ای برای این سبک مدیریتی وجود ندارد و رهبر خدمتگزار تمایل زیادی به جذب افراد و ریشه‌یابی مسائل آنها نشان می‌دهد. رهبری خدمتگزار نیازهای با اولویت بالا در بیرون و درون سازمان تکیه دارد. بنابراین رهبری خدمتگزار عبارتست از درک و عمل رهبر به گونه‌ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش ترجیح می‌دهد (اندرسون و همکاران^۱، ۲۰۰۴). رهبری خدمت‌گزار می‌تواند از طریق افزایش مثبت رفتار و اعتماد با توجه به مسئولیت‌پذیری رهبران شرکت‌های تعاونی بانوان به‌منظور خدمت‌گذاری به کارمندان و اعضا از طریق تطبیق دادن به اصول رهبری خدمت‌گزار گسترده شود و نقش‌های را برای ارتقای فرهنگ سازمان، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان بازی و ایفا می‌کند (محمد و مجید، ۲۰۱۴).

بر اساس مبانی نظری پیشین و تجربیات فردی/شخصی مؤلفین در چهار حوزه رهبری از جمله جهت‌گیری شخصیت، جهت‌گیری به‌سوی افراد، جهت‌گیری وظیفه و جهت‌گیری فرایند ارائه دادند. رهبران خدمت‌گزار به پیروان خویش به تدریج شوق و اشتیاق خدمت به دیگران را القاء می‌کنند. یک مدل چهاربعدی فرهنگ را ارائه کرد و این ابعاد را به ترتیب به فاصله قدرت، پرهیز و اجتناب از عدم قطعیت/عدم اطمینان، فردی‌گرایی در مقابل کل‌گرایی و مردسالاری در مقابل زن‌سالاری نام‌گذاری کرد. یافته‌های سبک رهبری نشان از تأثیر مثبت و معنی‌دار آن روی فرهنگ را بیان می‌کند (سابیر^۲، ۲۰۱۱). ابعاد رهبری خدمتگزار شامل خدمت‌رسانی در درجه نخست و مقدم‌تر از هر کاری، یک رهبر خوب به دیگران خدمت می‌کند. انگیزه اساسی و بنیادین برای رهبری باید علاقه مندی به خدمت‌رسانی باشد. رهبران خدمت‌رسانی را به دیگران در رفتارها، نگرش‌ها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند. رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می‌کند تا این که دیگران به او خدمت کنند. رهبر خدمت‌گزار در وهله اول بایستی مطمئن گردد که نیازها و اولویت‌های پیروانش برآورده شده است که فرد تنها به خودش توجه نداشته، بلکه به دیگران نیز توجه دارد و توانایی‌ها و

استعدادهای سایرین را نیز مورد توجه قرار می‌دهد به این معنا نیست که فرد برای خودش احترامی قائل نیست بلکه به معنای این است که یک فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند. که می‌تواند ارزش قائل شدن برای افراد از طریق اعتقاد به افراد پاسخگویی به نیازهای افراد قبل از نیازهای خود و همدلی با احساسات و عواطف دیگران باشد. نظارت و آینده‌نگری رهبران خدمتگزار به دنبال تقویت توانایی‌های خود برای تحقق بخشیدن به رویاها می‌باشند. رهبرانی که می‌خواهند افراد را توانمند کنند باید خود معلم باشند. آن‌ها باید استعدادهای دیگران را رشد و توسعه دهند. نقش رهبر یادگیری و سپس تعلیم اصول و ارزش‌ها به پیروان است. طوری که آنها بتوانند خود را هدایت کنند (آولیو^۱، ۲۰۱۱).

روش

در این پژوهش طراحی مدل شایسته‌سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار (مطالعه موردی: دانشگاه‌های استان مرکزی) از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه خبرگی و توزیع پرسش‌نامه استفاده شده است. به این صورت که ابتدا ابعاد و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری رهبری خدمت‌گزار از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه خبرگی مورد شناسایی قرار گرفت (منابع ارزشی مورد بررسی، شامل کتب و مقالاتی است که توسط خبرگان به آنها استناد شده است) همزمان با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری و رهبری خدمت‌گزار، مصاحبه خبرگی با ۱۵ نفر از خبرگان مربوطه ترتیب داده شده و مصاحبه خبرگی با دو هدف انجام گرفته است. هدف نخست: ارائه ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده ناشی از مطالعات کتابخانه‌ای به خبرگان و نظرخواهی از آنها در خصوص ابعاد استخراج شده و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌هایی است که در مطالعات کتابخانه‌ای مورد لحاظ قرار نگرفته‌اند. هدف دیگر مصاحبه خبرگی، درک بهتر متغیرها برای دسته‌بندی مناسب آنها بود. سپس پرسشنامه‌ای به صورت باز و بسته به منظور تأیید روایی ابعاد و مؤلفه‌ها در اختیار نفر از خبرگان آگاه به موضوع قرار گرفت و این ابعاد و مؤلفه‌ها به تأیید آنها رسید.

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. در این پژوهش ابتدا از بین ۱۲ شهرستان استان مرکزی، ۴ شهرستان به صورت تصادفی انتخاب شدند و از بین دانشگاه‌های موجود در هر یک از استان‌ها ۲ دانشگاه به طور تصادفی انتخاب شده است. تعداد کارکنان دانشگاه‌های منتخب ۹۰۰ محاسبه شده است. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از سه پرسش‌نامه استفاده شد که بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. در این پژوهش برای سنجش متغیر عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری از پرسش‌نامه محقق ساخته ۳۵ سوالی بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت با ابعاد (استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظام مدیریت منابع انسانی) مورد ارزیابی قرار گرفته است، شایسته‌سالاری از پرسش‌نامه محقق ساخته بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت با ابعاد (شایستگی رفتاری، شایستگی فردی، شایستگی مدیریتی) ۲۲ سوالی استفاده شده است و رهبری خدمت‌گزار با ابعاد (خدمت‌رسانی، نظارت، آینده‌نگری) از پرسش‌نامه محقق ساخته ۱۸ سوالی بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. به منظور تعیین روایی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظر متخصصان) و روایی این پرسش‌نامه‌ها با درصد بالایی به تأیید رسیده است. در این پژوهش برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای این منظور با استفاده از آلفای کرونباخ مقدار پایایی برای پرسشنامه‌های عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری ۰/۸۷ و شایسته‌سالاری ۰/۸۸ و رهبری خدمت‌گزار ۰/۸۱ است. این پژوهش بر اساس مدل مفهومی زیر شکل گرفته است. در واقع این پژوهش به دنبال آزمایش صحت فرضیه‌های زیر است: (۱) بین عوامل مرتبط شایسته‌سالاری با رهبری خدمت‌گزار رابطه مستقیم معنی‌داری وجود دارد. (۲) بین رهبری خدمت‌گزار با شایسته‌سالاری رابطه مستقیم معنی‌داری وجود دارد. (۳) بین عوامل مرتبط شایسته‌سالاری با شایسته‌سالاری رابطه مستقیم معنی‌داری وجود دارد. (۴) بین عوامل مرتبط شایسته‌سالاری با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار رابطه غیر مستقیم وجود دارد.

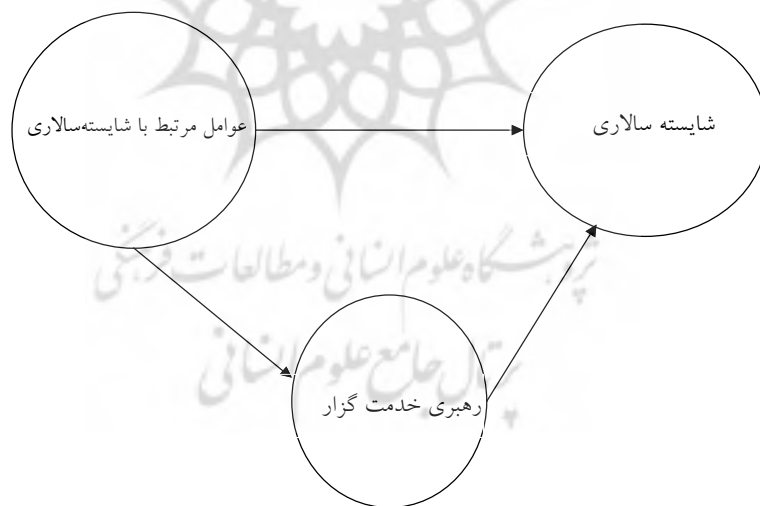
یافته‌ها

به منظور تأیید یا رد فرضیات از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود. منظور از عدد معناداری در نرم افزار لیزرل همان مفهوم sig در نرم افزار spss است با این تفاوت که برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید بزرگتر از $1/96$ یا کوچکتر از $1/96$ - باشد و در کل برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق بکار می‌رود. عدد معناداری هر چقدر از 1.96 بزرگتر باشد نشان‌دهنده آن است که متغیر مستقل رابطه قویتری با متغیر وابسته دارد. منظور از ضریب استاندارد مقادیر همبستگی دوتایی بین دو متغیر است هر چه این ضریب بیشتر باشد به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است. اگر این مقدار کمتر از $0/3$ باشد متوسط اگر بین $0/3$ تا $0/6$ باشد خوب و اگر بالای $0/6$ باشد عالی است.

در بررسی ارتباط بین عوامل مرتبط شایسته سالاری با رهبری خدمت گزار با توجه به عدد معناداری بین عوامل مرتبط شایسته سالاری با رهبری خدمت گزار که برابر با 11.75 است چون این مقدار بزرگتر از $1/96$ است بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود بنابراین عوامل مرتبط شایسته سالاری با رهبری خدمت گزار رابطه معنی دار مستقیمی دارد و با توجه به ضریب همبستگی که برابر 0.76 است که این میزان بزرگتر از 0.6 است بنابراین مشخص است که عوامل مرتبط شایسته سالاری تأثیر زیادی بر رهبری خدمت گزار دارد. در بررسی ارتباط بین رهبری خدمت گزار با شایسته سالاری با توجه به عدد معناداری بین رهبری خدمت گزار با شایسته سالاری که برابر با 10.59 است چون این مقدار بزرگتر از $1/96$ است بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود بنابراین رهبری خدمت گزار با شایسته سالاری رابطه معنی دار مستقیمی دارد و با توجه به ضریب همبستگی که برابر 0.75 است که این میزان بزرگتر از 0.6 است بنابراین مشخص است که رهبری خدمت گزار تأثیر زیادی بر شایسته سالاری دارد. در بررسی ارتباط بین عوامل مرتبط شایسته سالاری با شایسته سالاری با توجه به عدد معناداری بین عوامل مرتبط شایسته سالاری با شایسته سالاری که برابر با 6.51 است چون این مقدار بزرگتر از $1/96$ است بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود بنابراین عوامل مرتبط شایسته سالاری با شایسته سالاری رابطه معنی دار مستقیمی دارد و با توجه به ضریب همبستگی که برابر 0.37 است که این میزان بین $0/3$ تا $0/6$ است بنابراین مشخص

است که عوامل مرتبط شایسته سالاری تأثیر خوبی بر شایسته سالاری دارد. در بررسی ارتباط بین عوامل مرتبط شایسته سالاری با شایسته سالاری از طریق رهبری خدمت گزار، عدد معناداری بین عوامل مرتبط شایسته سالاری و رهبری خدمت گزار ۱۱.۷۵ است و نیز عدد معنی داری بین رهبری خدمت گزار و شایسته سالاری ۱۰.۵۹ است و این مقادیر بزرگتر از ۱/۹۶ است بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود بنابراین عوامل مرتبط شایسته سالاری با شایسته سالاری از طریق رهبری خدمت گزار رابطه غیر مستقیم دارد. طبق شکل ۴-۳-۳-۱ نیز ضریب همبستگی بین عوامل مرتبط شایسته سالاری با شایسته سالاری از طریق رهبری خدمت گزار برابر ۰.۷۵*۰.۷۶ یعنی ۰.۵۷ است این میزان بین ۰/۳ تا ۰/۶ است بنابراین مشخص است که تأثیر رهبری خدمت گزار بر عوامل مرتبط شایسته سالاری با شایسته سالاری تأثیر خوبی است.

در این بخش به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش و طراحی مدل شایسته سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت گزار از رویکرد معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل و آموس استفاده شده است که نتایج آن در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۲. آزمون مدل مفهومی پژوهش و طراحی مدل شایسته سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت گزار

بررسی شاخص نکویی برازش در جدول زیر نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی در این تحقیق دارای $RMSEA$ برابر ۰.۰۳۷ و کای اسکوار برابر ۱.۷۷ بدست آمده که نشان می‌دهد مدل از برازش مناسبی برخوردار است مقادیر شاخصهای این مدل در جدول زیر نشان داده شده که همگی نشان از برازش خوب است.

متغیر	χ^2/df	$RMSEA$ ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	GFI شاخص برازش تطبیقی	RMR ریشه میانگین مربعات باقی مانده	CFI شاخص برازش تطبیقی	NFI شاخص برازش هنجار شده	$NNFI$ شاخص برازش غیرنرمال
مدل نهایی	۱.۷۷	۰.۰۳۷	۰.۹۸	۰.۰۴۳	۰.۹۵	۰.۹۷	۰.۹۸
سطح مناسب	< ۵	< ۰.۱	> ۰.۹۰	< ۰.۵	> ۰.۹۰	> ۰.۹۰	> ۰.۹۰

بحث و نتیجه گیری

هر اندازه گام‌های انسان در تسخیر ناشناخته‌ها شتاب بیشتری می‌گیرد به همان اندازه نقش رهبری و مدیریت در میان عوامل تأثیرگذار پررنگ‌تر می‌شود. از دیدگاه‌های اقتصادی نیز تلاش برای زیستن و استفاده از امکانات به صورت فردی و یا سازمانی انسان و جوامع بشری را آنچنان در گذرگاه کار و سازندگی قرار می‌دهد که راهی جز تلاش برای او باقی نمی‌گذارد. در این تلاش که همواره در جهت دستیابی به امکانات محدود انجام می‌گیرد، واژه رقابت کاربرد گسترده‌ای دارد. رقابتی که تا باور و اعتقاد و تعهد را به همراه نیاورد به ندرت می‌توان تصور کرد که بتواند به ثمر برسد. افراد در سیستم شایسته سالار، بر اساس معیارهای متغیری از شایستگی مورد قضاوت قرار می‌گیرند. این معیارها می‌توانند زمینه‌های گسترده‌ای، از هوش گرفته تا پایبندی به اخلاقیات، از استعداد عمومی تادانش در زمینه‌ی خاص را در بر بگیرند لذا هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل شایسته سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت گزار است. نتایج نهایی حاصل از بررسی‌های نظری و آزمون داده‌های گردآوری شده، موید تأیید فرضیه‌های پژوهش در ارتباط با متغیرها و ابعاد احصا شده پژوهش بود، به گونه‌ای که مشاهدات نشان دهنده این است که مدل شایسته سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت گزار از برازش خوبی برخوردار است. هیچ نظام و سیستمی بهتر و عادلانه‌تر از نظام

شایسته‌سالاری برای جوامع مختلف نیست. به باور اندیشمندان، نظام شایسته‌سالار بسیار عادلانه‌تر و کارآمدتر از سایر نظام‌های سیاسی و اجتماعی موجود است و در نهایت، به تبعیض‌های اجتماعی پایان می‌دهد. در شایسته‌سالاری باید به این نکته توجه شود که شغل یا نقش مورد نظر با چه چالش‌هایی روبه‌روست. چه اقتضائاتی دارد و چه افرادی با کدام قابلیت‌های مهارتی می‌توانند به خوبی از عهده تصدی آن برآیند. از سوی دیگر باید قابلیت‌های فرد یا افراد مورد نظر شناسایی شود و بررسی گردد که استعداد اکتساب چه قابلیت‌هایی را دارا هستند. با عنایت به این دو نکته می‌توان فرد شایسته برای شغل یا نقشی تعیین نمود زیرا انتخاب افراد مناسب برای مشاغل مورد نظر و یا برقراری تناسب بین فرد و شغل از دغدغه‌های همیشگی سازمان به شمار می‌رود.

همان‌طور که در پژوهش عباس زادگان (۱۳۸۳) استقرار نظام شایسته‌سالاری منوط به تحقق مجموعه‌ای از پیش‌شرط‌ها و زمینه‌ها دانسته شده است. نظام اداری مبتنی بر اصل شایستگی نیاز به زیرساخت‌های متناسب با این هدف دارد. این زیرساخت‌ها پیش شرط تحقق شایسته‌سالاری محسوب می‌شوند. یکی دیگر از شرایط تحقق شایسته‌سالاری، حاکمیت قانون و اصل برابری در مقابل قانون است که در قوانین اساسی کشورها منعکس شده است. در این زمینه تأکید شده که مشاغل باید بر روی استعدادها باز باشد و اشتغال در دستگاه‌های دولتی باید بر مبنای توانایی‌های حرفه‌ای باشد، نه موقعیت حقوقی و پیشینه خانوادگی. اختیارات و اقتدارات مسئولان و مقامات دولتی باید به موجب قانون بوده و مشروع باشد. آنی ماتی و لوسیا ماتی (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان "ابعاد شایسته‌سالاری مرتبط با بخش عمومی" آن‌ها مدل مفهومی پژوهش خود را به صورت تأثیر نتایج بر شایستگی طراحی کرده‌اند و لذا بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق به کارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرایندهای شایسته‌سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته لازم و ضروری است. البته مدیران می‌توانند با احترام گذاشتن، نشان دادن محبت و دلسوزی به کارکنان و اولویت دادن نیازهای سایرین بر خواسته‌های خود این احساس را در کارکنان خود نهادینه کنند که رهبر سازمان به نیازهای آنها توجه دارد. قدردانی از تلاش و زحمات دیگران از ویژگی‌های مهم رهبری خدمتگزار است که روابط خوب کاری را در سازمان پرورش

می‌دهد و می‌تواند محرکی قوی برای کارکنان محسوب شود تا کارکنان سعی نمایند دانش و معلومات خود را برای انجام وظایف توسعه دهند و تصمیمات بهتر و دقیق تری بگیرند. همان گونه که هورسمن^۱ (۲۰۰۱) در تحقیق با عنوان "دیدگاه‌های رهبری خدمتگزار در سازمانها" نشان داد که رابطه زیادی بین ابعاد شخصیتی، روحی و روانی در رهبری خدمتگزار دیده می‌شود. مدیران در زمانی خدمتگزار پذیرفته می‌شوند که سازمان را درک کرده و و نگران تمامی کارکنان سازمان باشند. رهبران خدمتگزار پیروان خود را توانمند می‌سازند تا بتوانند مسیر آینده خود را پیدا کنند و آنها نیز به افراد دیگر کمک کنند که بهترین مسیر را پیدا کنند. سالی (۲۰۰۸) در تحقیقی "رهبری خدمتگزار در کشورهای اسلامی" که حضرت محمد (ص) دارای ویژگیهای رهبر خدمتگزار می‌باشند و دعوت کردن از پادشاهان و رؤسای قبایل به اسلام توسط ایشان را نمونه‌هایی از فراهم آوردن رهبری و ارائه رهبر خدمتگزار می‌داند. همچنین او رابطه معناداری بین اصول رهبر خدمتگزار و رضایت شغلی بیان نمود. صداقت و راستگویی را جزء ویژگی‌های خود بدانند تا اعتماد کارکنان را به خود جلب نمایند. مدیران سازمان با اعتماد به کارکنان خود این اجازه را به آنها بدهند، که ایده‌های جدید خود را پیاده کرده، حتی اگر این عمل نتایج خوبی بدنبال نداشته باشد. مدیران سازمان با حس مشارکت با کارکنان، چشم اندازهای آنان را در چشم انداز سازمان بگنجانند رهبران باید انگیزه اصلی خود را علاقه مندی به خدمت رسانی قرار دهند. قرار دادن خدمت رسانی در مرکز و هسته رهبری باعث می‌شود که از قدرت به درستی استفاده شود. اگر خدمتگزاری به دیگران اولین انتخاب باشد می‌توان از مزایای آن نیز در سازمان بهره مند شد. در مجموع نتایج تحقیق حاضر در زمینه شایسته سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت گزار آن با تحقیقات انجام گرفته در داخل و خارج از کشور هماهنگی وجود دارد و می‌توان چنین استنباط کرد که در جامعه تحت بررسی سبک رهبری خدمتگزار سهم قابل ملاحظه‌ای در افزایش و رشد شایسته سالاری داشته است. لذا مدیران به منظور افزایش میزان شایسته سالاری کارکنان لازم است در شیوه‌های مدیریتی خود تجدید نظر نموده و سبک‌های کارآمدتر استفاده کنند.

منابع

- اثباتی، ز (۱۳۸۴) شایستگی‌ها در مدیریت و رهبری و بومی‌سازی آن. مجموعه مقالات اولین همایش توسعه‌ی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها. گروه روا‌شناسی صنعتی و سازمانی جهاد دانشگاهی واحد تهران.
- بذرپاش، م (۱۳۸۵). انتخاب مشاوران جوان دستگا‌های اجرایی کشور مبتنی بر الگوی تصمیم‌گیری چند شاخصه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- پورکریمی، ج (۱۳۸۹). ارائه‌ی الگوی توسعه‌ی حرف‌های اعضای هیئت علمی سازمان‌های پژوهشی. فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال ۲، ش ۶. صص ۱۴۱
- حسین‌زاده، ح، نبوی، ع (۱۳۹۵) بررسی تأثیر ارزش‌های فرهنگی، شایسته‌سالاری و جامعه‌پذیری سازمانی بر اخلاق کار (مورد مطالعه کارمندان دانشگاه شهید چمران اهواز، مجله جامعه‌شناسی ایران، دوره هفدهم، شماره ۳،
- حقیقی، ع؛ رحیمی، ا (۱۳۸۰) مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات ترمه، چاپ چهارم.
- خالقی، ز، نوری، م (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگذار در ارتقای رفتار شهروندی کارکنان در گروه صنعتی گلرنگ، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت‌پیشرفت، دوره اول، شماره دوم،
- رابینز، ا، (۱۳۸۱) رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم جلد دوم
- رضایی، ب، صدیقی، ر. (۱۳۹۵) تأثیر رهبری خدمتگذار بر انگیزش و عملکرد کارکنان، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره ۲۴
- رمضانی، ر (۱۳۷۸). نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور. تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور
- غنی، غ (۱۳۸۴): سازمان و مدیریت آن، تهران، انتشارات ترمه، چاپ اول.
- محرم‌زاده، م، فتاحی، ه، کاشف، م (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین رهبری خدمتگذار با سرمایه فکری با نقش میانجی جامعه‌پذیری سازمانی در میان کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی

معروفی، خ. (۱۳۸۷). بررسی زیرسیستم جذب و انتصاب در شرکت مخابرات استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مطلوب. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. مرکز مدیریت دولتی.

هدایتی، ف. (۱۳۹۶). بررسی رابطه رهبری خدمتگزار بر موفقیت سازمانی با توجه به نقش میانجی کیفیت زندگی کاری در اداره آموزش و پرورش مازندران. نوآوری مدیریت آموزشی، شماره ۳

- الوانی، م (۱۳۸۳) تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، تهران، نشر سمت، چاپ نهم.
- Anderson, A. P; Duoglas, C; Ferris, J. R; Goka. H. 2004. "A social relationship conceptualization of trust and accountability in organization", human resource management review, Vol. 14, No. 1. pp.47-65
- Avlio, A. R.; Suleiman, G. E.; Bakar A. N.; Hashim, R.; Tariq, Z. (2011). Servant leadership's values and staff's commitment: Policy implementation Focus. *American Journal of Scientific Research*
- Bass, M.B. 2000. The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bovee, Courtland L., And Thill, John V., And Wood, Marian Burk. And Dovel, George P. (2003), *Management, International Ed.*, Mcgrow Hill Book Co
- Harwiki. 2016.. The effect of service leadership on organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior (OBC) and employee performance in women's cooperative companies, *Social and Behavioral Sciences*, 283-290
- Hiatt M E. 2010. Analysis of Servant –Leadership Characteristics: Case Study of a For-Profit Career School President. For The Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
- Hortan J.H. 2002. Perceptive of servant leadership and spirit in organization. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of philosophy, Gonzaga University.
- Jofreh.k & Jahandideh.m. 2013. An investigation about the effect of organizational citizenship behavior on workers' performance of electricity company in Tehran Province. M *Jofreh*, K *Jahandideh*. North East Journal of Social Issues & Humanities.
- Matteson J.A. and Irving G.A. 2006. Exploring servant versus self sacrificial leadership: A research proposal for assessing the commonalities and distinction of two follower oriented leadership theories. *Proceedings of the American Society of business and Behavioral Sciences*. 13/1. PP 1305-1319.
- Mohamad & Majid, 2014. servant leadership. *International Journal. Business and Economy* 4.38-44
- Page, D. and Wong, T.P. 2000, "A conceptual framework for measuring servant leadership". In adjibolosoo, S. (ED.), *The Human Factor in SHAPING THE Course of History and Development*, University Press of American, Lanham, MD
- Sabir, sohali, 2011. The Impact of Leadership on Organizational Commitment. *International Journal. Business and Behavioral studies* 4. 142-152.