



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

Investigating the Impact of Servant Leadership on Intrinsic Job Satisfaction and Extrinsic Job Satisfaction with the Mediation of Servant Attitude

Azim Zarei*

Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Davood Feiz

Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Fatemeh Alavi Matin

PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Received: 17/03/2022

Accepted: 10/09/2022

Abstract:

The purpose of this research is to determine the impact of servant leadership on employees intrinsic job satisfaction and extrinsic job satisfaction with the mediating role of servant attitude. This research is applied in terms of purpose and in terms of nature it is a descriptive-survey. The statistical population of this study is the employees of Razi University of Kermanshah. A Stratified random sampling method was used. A total of 250 standard questionnaires were distributed among the employees and a total of 212 questionnaires were collected. Structural equation modeling and Smart PLS3 software were used to analyze the data and test the research hypotheses. The coefficients of factor loadings of the research model show that servant leadership has a 0.29 effect on intrinsic job satisfaction and a 0.51 effect on extrinsic job satisfaction; In addition, servant attitude has a 0.17 effect on intrinsic job satisfaction. Therefore, according to the research results, servant leadership will bring intrinsic job satisfaction and extrinsic job satisfaction for employees; but will not establish the servant attitude in their minds. In addition the mediating role of servant attitude in the effect of servant leadership on intrinsic job satisfaction and extrinsic job satisfaction was not confirmed, but as an independent variable, it will bring intrinsic job satisfaction for employees.

Keywords: Servant Leadership, Job Satisfaction, Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, Servant Attitude.

Corresponding Author, Email: : a_zarei@semnan.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.312526.1271

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر رضایت شغلی درونی و بیرونی با میانجی‌گری نگرش خدمت‌گزار

عظیم زارعی*

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

داود فیض

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

فاطمه علوی متین

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۹

دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۶

چکیده:

هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر رضایت شغلی درونی و بیرونی کارکنان از طریق میانجی‌گری نگرش خدمت‌گزار است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه هستند. نمونه‌گیری با روش تصادفی طبقه‌ای انجام شد. تعداد ۲۵۰ پرسش‌نامه استاندارد در بین کارکنان توزیع و در مجموع ۲۱۲ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS3 انجام شد. ضرایب بارهای عاملی مدل پژوهش نشان می‌دهد رهبری خدمت‌گزار به میزان ۰/۲۹ بر رضایت شغلی درونی و به میزان ۰/۵۱ بر رضایت شغلی بیرونی تأثیرگذار است. همچنین، نگرش خدمت‌گزار به میزان ۰/۱۷ بر رضایت شغلی درونی تأثیرگذار است. بنابراین، بر طبق نتایج پژوهش، رهبری خدمت‌گزار رضایت شغلی درونی و بیرونی کارکنان را به همراه دارد، اما نگرش خدمت‌گزار را در وجود آن‌ها نهادینه نمی‌کند. همچنین، نگرش خدمت‌گزار به‌عنوان میانجی‌گر در ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و رضایت شغلی درونی و بیرونی تأثیرگذار نیست، اما به‌عنوان یک متغیر مستقل رضایت شغلی درونی کارکنان را به همراه دارد.

واژگان کلیدی: رهبری خدمت‌گزار، رضایت شغلی، رضایت شغلی درونی، رضایت شغلی بیرونی، نگرش خدمت‌گزار.

* نویسنده مسئول: a_zarei@semnan.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.312526.1271

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X



مقدمه

کشف دلایل متفاوت بودن انگیزه افراد در محیط کار مدت‌ها است که هدف روان‌شناسی کار است (Furnham et al., 2009). نیاز مستمر برای شناسایی عوامل سازمانی وجود دارد که به بهترین وجه، نگرش‌ها و رفتارهای مثبت کارکنان و عملکرد مثبت سازمانی را ارتقا می‌دهد (Udod et al., 2020). ادبیات حوزه‌های علمی در مدیریت دولتی، مدیریت عمومی و روان‌شناسی به این واقعیت اشاره می‌کنند که ساختار رضایت شغلی از جنبه‌های مختلف با برآورده‌سازی نیازهای افراد مرتبط است و با متغیرها در سازمان متناسب است (Cantarelli et al., 2016). دستیابی مؤثر به اهداف و مقاصد سازمانی تا حد زیادی به رضایت کارکنان بستگی دارد (Agrawal & Agrawal, 2014).

رضایت شغلی، یکی از ابعاد چندگانه رضایت کارمند است که در سناریوی امروزی سازمان‌ها از اهمیت حیاتی برخوردار شده است (Agrawal & Agrawal, 2014). به گفته راینی^۱ (۲۰۰۹)، هزاران مطالعه و ده‌ها پرسش‌نامه مختلف رضایت شغلی را به بالاترین موارد در دست مطالعه متغیرها در پژوهش‌های سازمانی تبدیل کرده است. در ادبیات مدیریت دولتی، رضایت شغلی بیش از سایر مفاهیم پژوهش‌ها را به سمت خود جذب کرده است (Cantarelli et al., 2016). رضایت شغلی، به‌عنوان یک ساختار عاطفی مهم در محیط کار که بر بسیاری از جنبه‌های رفتاری مرتبط با عملکرد کارکنان تأثیرگذار است متأثر از عوامل متعددی است که برخی ماهیت ذاتی دارند مانند: عزت نفس، رشد شخصی و آمادگی کارکنان و برخی دیگر عامل بیرونی به حساب می‌آیند مانند: رفتارهای منصفانه و میزان نظارت دریافتی. عوامل ذاتی با نیازهای انگیزشی مرتبط است و رضایت شغلی درونی کارکنان را در پی دارد در حالی که، عوامل خارجی با نیازهای بهداشتی کارکنان مرتبط است و رضایت شغلی بیرونی آن‌ها را در پی دارد (Al-Asadi et al., 2019).

نتایج رضایت شغلی از لحاظ کارایی، بهره‌وری، روابط کارکنان، غیبت و ترک شغل برای سازمان و از لحاظ سلامت و رفاه برای کارکنان بسیار مهم است. ایوانسویچ و ماتسون^۲ (۱۹۸۷) نشان داده‌اند که کارکنان راضی برای کارفرمایان نسبت به کارکنان ناراضی مقبولیت بیشتری دارند (Quarstein et al., 1992). از طرفی، عملکرد مطلوب کارکنان فقط در صورتی اتفاق می‌افتد که رهبران یک سازمان قادر باشند منابع انسانی خود را به منابع انسانی قابل اعتماد تبدیل کنند. رهبران کسانی هستند که در ایجاد موقعیت‌های مناسب و پشتیبانی از محیط کار

1. Rainey

2. Ivancevich and Matteson

نقش مهمی دارند (Van Dierendonck & Peachey, 2013). در حال حاضر، رضایت شغلی کارکنان از اولویت بالایی برخوردار است و سبکی از رهبری که ریشه در رفتارهای اخلاقی و مراقبتی داشته باشد از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. رهبری، در زمینه نسبتاً جدید رفتار سازمانی مثبت‌گرا به‌عنوان عامل اصلی برای متعهد کردن کارکنان و شکوفایی سازمان‌ها پیشنهاد شده است (Van Dierendonck, 2011).

رهبری خدمت‌گزار، یکی از حوزه‌های پژوهشی جدید مرتبط با اخلاق، فضیلت و دیانت است. در ارتباط با ضرورت به‌کارگیری این نظریه جدید، متمایز، ماندگار و ارزشمند برای موفقیت سازمان بحث‌های نقادانه‌ای انجام شده است و توجه پژوهشی چشم‌گیری را در ادبیات رفتار سازمانی و حوزه رهبری به‌خود اختصاص داده است (Parris & Peachey, 2013; Wu et al., 2013; Ford & Harding, 2018).

رهبری خدمت‌گزار، به‌عنوان یک رویکرد جدید با احترام گذاشتن به برابری انسان‌ها و تلاش برای توسعه فردی کارکنان در عصر حاضر، چاره‌ساز است (باقرزاده همایی و همکاران، ۱۳۹۹). این اصل در تضاد با مفاهیم رهبری سنتی است که در درجه اول با استفاده از قدرت شناخته می‌شود (Langhof & Guldenberg, 2020). طبق مدل مفهومی معرفی شده از سوی ون دارنداک^۱ (۲۰۱۱) رهبری خدمت‌گزار از طریق فضای کاری مبتنی بر اعتماد، عدالت و روابط رهبر - پیرو با کیفیت بر نگرش‌های شغلی پیرو، که شامل تعهد، توانمندسازی، رضایت شغلی و مشارکت است، به‌طور مثبت تأثیر می‌گذارد. به‌طور خاص، رهبری خدمت‌گزار که توجه به پیروان و تأمین نیازهای آن‌ها را پیش از سایر اهداف مدنظر دارد می‌تواند از طریق فعال‌سازی سازوکار دیگر محوری و در اولویت قرار دادن سایر افراد بر نگرش خدمت‌گزاری کارکنان نیز تأثیرگذار باشد (Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020). نگرش خدمت‌گزاری نیرو محرکه تربیت پیروان خدمت‌گزار است که دغدغه آن‌ها الگوبرداری از رهبران خدمت‌گزار است.

بنابراین، یکی از نکات کلیدی در حوزه مطالعات رهبری خدمت‌گزار این است که این متغیر باید در نگاهی جامع و همه‌جانبه و به‌عنوان مسیر رهبری - پیروی خدمت‌گزار بررسی شود. لازم است که هر دو متغیر رهبری و پیروی در مدل رهبری خدمت‌گزار لحاظ شوند. متغیر پیرو در مدل رهبری خدمت‌گزار یک متغیر کلیدی است (خائف الهی و همکاران، ۱۳۸۸). متغیری که تا به امروز، آن‌چنان که باید از سوی پژوهشگران بررسی موشکافانه نشده است. مثلاً، با وجود انجام پژوهش‌های مختلف در حوزه رهبری خدمت‌گزار، رضایت شغلی و تأیید تأثیرگذاری مثبت رهبری

1. Van Dierendonck

خدمت‌گزار بر رضایت شغلی کارکنان (Kaur, 2015; Ozyilmaz & Cicek, 2015; Cerit, 2009; Singh & Ryhal, 2020; Adiguzel et al., 2020) در مطالعات تجربی انجام شده این سازوکار اساسی بررسی نشده است که آیا رهبری خدمت‌گزار می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد نگرش خدمت‌گزاری در پیروان باشد؟ آیا نگرش خدمت‌گزاری پیروان می‌تواند به‌عنوان یک متغیر میانجی بر رضایت شغلی درونی و بیرونی کارکنان به‌طور مثبت تأثیر بگذارد؟

در همین راستا، با محوریت تمرکز بر رهبری خدمت‌گزار به‌عنوان متغیر مستقل، نگرش خدمت‌گزاری به‌عنوان متغیر میانجی و رضایت شغلی درونی و بیرونی به‌عنوان متغیرهای وابسته هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین این متغیرها در میان کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه است. سؤال اصلی این است که آیا رهبری خدمت‌گزار می‌تواند به‌طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق میانجی‌گری نگرش خدمت‌گزاری کارکنان رضایت شغلی درونی و بیرونی آن‌ها را به‌همراه داشته باشد؟ آیا در این رابطه، نقش رهبران خدمت‌گزار در رضایت شغلی کارکنان قوی‌تر است یا نگرش خدمت‌گزاری نهادینه‌شده در خود کارکنان؟ یافتن پاسخ این سؤالات، آغازگر راهی نو برای تربیت کارکنان (پیروان) خدمت‌گزار است که به‌عنوان تجلی و نمود حقیقی رهبری خدمت‌گزار در عمل، زمینه‌ساز ساختن سازمان‌های مثبت‌گرا در دنیای کنونی خواهند بود.

پیشینه نظری پژوهش

رضایت شغلی

حدود دو قرن است که رضایت شغلی افراد برای فیلسوفان، دانشمندان علوم اجتماعی، متخصصان مدیریت و پژوهشگران از اهمیت زیادی برخوردار است و این امر رضایت شغلی را به یکی از متغیرهای متداول مطالعه شده در حوزه رفتار سازمانی مبدل کرده است (Irerri, 2016). از دهه ۱۹۴۰، موضوع رضایت شغلی به یکی از مباحث مطالعاتی گسترده در حوزه مدیریت تبدیل شد و از آن زمان تعریف‌های مختلفی از رضایت شغلی بیان شده است. لاک^۱ (۱۹۷۶) در یک تعریف کلاسیک از رضایت شغلی عنوان کرد که رضایت شغلی، یک حالت احساسی مثبت یا خوشایند است که نتیجه ارزیابی فرد از شغل یا تجربه شغلی است و حالتی است که از تجربه ذهنی فرد نسبت به شغلش ناشی می‌شود. رضایت شغلی، به‌طور خاص منعکس‌کننده میزان برآورده شدن خواسته‌ها، نیازها یا انتظارات فرد، میزان رضایت از همکاران، سرپرستان، فرصت‌های تبلیغاتی، مقیاس دستمزد، پیشرفت و تنظیمات سازمانی در محل کار است. رضایت و

1. Locke

نارضایتی هر دو به‌عنوان تابعی از رابطه بین آنچه تلقی می‌شود که شخص از یک شغل می‌خواهد و آنچه دریافت می‌کند (Quarstein et al., 1992; Wang et al., 2014). رضایت شغلی باعث می‌شود بهره‌وری کارکنان افزایش پیدا کند در نتیجه، کارکنان نسبت به سازمان متعهد شده، سلامت فیزیکی و ذهنی آن‌ها تضمین شده، روحیه آن‌ها افزایش پیدا کرده و به‌عنوان مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی، بهبود عملکردشان، مسیر سازمان را در دستیابی به اهداف تسهیل می‌کند (فیض و همکاران، ۱۳۹۵).

به‌طور کلی، تعاریف اولیه در مدیریت عمومی و رشته‌های روان‌شناسی، رضایت شغلی را به‌عنوان یک احساس خوشایند یا مثبت توصیف می‌کند که کارمند نسبت به شغل خود دارد و ناشی از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است. تعاریف جدیدتر در زمینه مدیریت دولتی، رضایت شغلی را به‌عنوان پاسخ عاطفی یا احساسی نسبت به جنبه‌های مختلف شغل توصیف می‌کند؛ احساس فرد نسبت به شغل خود معمولاً به این معنا است که این احساس چقدر مطلوب، مثبت یا منفی است (Cantarelli et al., 2016).

رضایت شغلی، میزان خرسندی فرد از کارش است. از طرف دیگر، انگیزه را می‌توان حالتی درونی تعریف کرد که تمایل یا عدم تمایل برای انجام کار را به همراه دارد. غالباً درباره این دو مفهوم با هم بحث می‌شود زیرا بحث در این حوزه مبتنی بر میزان رضایت شغلی فرد از طریق وجود عوامل و شرایطی است که باعث انگیزش او می‌شود. درحقیقت، رویکردهای اولیه روان‌شناختی، انگیزش را تمایل به اقدام با هدف به حداکثر رساندن نتایج مثبت و به حداقل رساندن نتایج منفی مفهوم‌سازی کرده‌اند. منطبق موجود در نظریه‌های معاصر انگیزش و رضایت شغلی فراهم‌کننده چارچوبی است که مشخص می‌کند کدام سازمان‌ها بهتر می‌توانند بر کارکنان خود برای انجام کار تأثیرگذار باشند و اشتیاق آن‌ها را برای ایفای نقش‌های سازمانی خود افزایش دهند (Furnham et al., 2009).

مطالعات مختلف انجام شده در این حوزه نشان داده است رهبرانی که رویکرد رهبری خدمت‌گزار را در پیش می‌گیرند تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی پیروان دارند (Barbuto Jr & Wheeler, 2006; Guillaume et al., 2013). در برخی پژوهش‌های انجام شده در حوزه رضایت شغلی برخی از پژوهشگران رضایت شغلی را به دو دسته رضایت شغلی درونی و بیرونی تقسیم کرده‌اند و نشان داده‌اند که رهبری خدمت‌گزار بر هر دو تأثیرگذار است (Al-Asadi et al., 2019).

افراد، براساس نظریه انگیزشی - بهداشتی دو نوع نیاز اساسی دارند: انگیزشی و بهداشتی. نیازهای انگیزشی با عوامل درونی و نیازهای بهداشتی با عوامل بیرونی در ارتباط هستند. این

نظریه، محور تقسیم‌بندی رضایت شغلی به دو بخش درونی و بیرونی است و بیان می‌کند که عوامل درونی مانند احساس موفقیت، رشد و توسعه شخصی، دستاوردها و انتظارات می‌توانند رضایت شغلی درونی کارکنان را به همراه داشته باشند و عوامل بیرونی مانند حقوق، ارتقا، فرصت مشارکت در روش‌ها و اهداف سازمان می‌توانند رضایت شغلی بیرونی آن‌ها را به همراه داشته باشند (Al-Asadi et al., 2019; Chang et al., 2021).

رهبری خدمت‌گزار

اصطلاح رهبری خدمت‌گزار در مفهوم سازمانی در سه مقاله بنیادین گرین‌لیف^۱ با عناوین: خدمت‌گزار به‌عنوان رهبر^۲ (۱۹۷۰)، مؤسسه به‌عنوان خدمت‌گزار^۳ (۱۹۷۲a) و متولیان خدمت‌گزار^۴ (۱۹۷۲b) معرفی شد (Parris & Peachey, 2013; Langhof & Guldenberg, 2020). بنابراین، ریشه واژه رهبری خدمت‌گزار را می‌توان در نوشته‌های رابرت گرین‌لیف جستجو کرد؛ کسی که مفهوم «رهبری خدمت‌گزار» را ابداع کرد (Laub, 2000). از زمانی که رهبری خدمت‌گزار را رابرت گرین‌لیف معرفی کرد هر ساله توجه و علاقه پژوهشگران حوزه علمی به این متغیر رو به افزایش است و پژوهش‌های تئوری و تجربی مختلفی برای ساخت نظریه در این حوزه انجام شده است (Rachmawati & Lantu, 2014).

رهبری خدمت‌گزار، یکی از نظریه‌های نوظهور است و به‌عنوان یک تئوری با پتانسیل شایان توجه در سال‌های اخیر، به موضوعی جذاب برای مطالعه پژوهشگران تبدیل شده است. این نظریه بیان می‌کند که هدف اصلی رهبری باید تأمین نیازهای دیگران باشد و خدمت‌گزاری باید هدف یک رهبر باشد (Lythreathis et al., 2020). رهبری خدمت‌گزار، یک درک و عملکرد از رهبری است که منافع و رفاه دیگران به‌ویژه پیروان را قبل از منافع شخصی رهبر یا سازمان در اولویت قرار می‌دهد. این مفهوم، نوعی از رهبری است که بر صداقت شخصی، اخلاق، دیدگاه مشترک، سازگاری رفتاری و یکپارچگی متمرکز است. این سبک از رهبری، ارتقادهنده ارزش و توسعه افراد، اجتماع‌سازی، اعتباربخشی، به‌کارگیری رهبری برای منافع دیگران و تسهیم قدرت و موقعیت برای منافع مشترک افراد، سازمان و تمام کسانی است که سازمان باید به آن‌ها خدمات ارائه کند (Laub, 2000; Wu et al., 2013; Gunnarsdóttir, 2014; Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020).

1. Greenleaf
2. The Servant as Leader
3. The Institution as Servant
4. Trustees as Servants

رهبران خدمت‌گزار، کسانی هستند که علاقه‌ای به کسب قدرت ندارند و عمدتاً به پیروان خود توجه دارند. ارهارت^۱ (۲۰۰۴) رهبری خدمت‌گزار را سبکی از رهبری نامید که بر صداقت شخصی و منافع پیروان تمرکز دارد. کلیدواژه اصلی رهبری خدمت‌گزار، خدمت به دیگران است (Singh & Ryhal, 2020). رویکرد ابتدایی خدمت‌گزاری در رهبری، کاتالیزور ایجاد سازمان‌های مثبت‌گرا است (Whittington, 2017).

گرین‌لیف چهار اصل اساسی را برای رهبری خدمت‌گزار عنوان می‌کند که عبارت‌اند از: خدمت به دیگران، شنونده بودن، اعتمادسازی و پرورش کارکنان برای خدمت‌گزار شدن (باقرزاده‌همایی و همکاران، ۱۳۹۹). مدل هرم وارونه^۲ می‌تواند به‌عنوان ذات و جوهره رهبری خدمت‌گزار محسوب شود. در این مدل، رهبران، خدمت‌گزار پیروان خود محسوب می‌شوند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸). رهبری خدمت‌گزار، سبکی از رهبری است که با آگاه‌سازی، درگیر کردن، رشد و توسعه کارکنان برای سازمان و از طریق نفوذ در قلب، ذهن و روح افراد برای پیروان، مفید و سازنده است (Van Dierendonck & Patterson, 2010).

رهبری خدمت‌گزار، یک رویکرد کلی‌نگر به رهبری است که رهبران و پیروان را از طریق سوگیری خدمات، تمرکز صحیح، تأکید رابطه‌ای، شجاعت اخلاقی، انگیزه معنوی و تغییر شیوه نفوذ به‌طور توأمان درگیر می‌کند تا هر دوی آن‌ها به نسخه بهتری از خودشان تبدیل شوند. پژوهش‌های علمی انجام شده طی دهه گذشته، نشان می‌دهد که رهبری خدمت‌گزار یک تئوری رضایت‌بخش عاطفی و فکری شایان توجه در حوزه رهبری مبتنی بر ارتباط و کاربرد در محیط‌های کاری است (Sendjaya, 2015). پژوهش‌ها نشان می‌دهد رهبری خدمت‌گزار تأثیر مثبتی بر اعتماد سازمانی، انگیزش، عملکرد کارکنان و توانمندسازی آن‌ها دارد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲) و با تأثیرگذاری مثبت بر اعتماد بین فردی در اعضای تیم اهرمی قوی برای ارتقا و بهبود اثربخشی تیمی است (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲).

رهبری خدمت‌گزار، از زمان معرفی در حوزه عمومی و علمی تاکنون، به‌عنوان یک نظریه تکامل پیدا کرده است. برخی پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، سعی در واکاوی تفاوت مفهوم رهبری خدمت‌گزار و سایر سبک‌های رهبری داشته‌اند و برخی پژوهشگران به چگونگی اندازه‌گیری ویژگی رهبری خدمت‌گزار توجه کرده‌اند (Rachmawati & Lantu, 2014).

به‌طور کلی، از زمان فراخوانی فارلینگ^۳ و همکاران (۱۹۹۹)، برای مطالعات تجربی در حوزه رهبری خدمت‌گزار سه جریان پژوهشی درباره رهبری خدمت‌گزار پدیدار شده است که این

1. Ehrahrt
2. Inverted pyramid
3. Farling

جریان‌ها عبارت‌اند از: (الف) جریان مفهومی، (ب) جریان اندازه‌گیری و (ج) توسعه مدل (Parris & Peachey, 2013). مطالعه لیدن و همکاران، یکی از جریان‌های اندازه‌گیری شایان توجه در حوزه مطالعات مرتبط با رهبری خدمت‌گزار است. لیدن و همکاران، مجموعه ابعادی که رهبری خدمت‌گزار را تعریف می‌کند مانع‌الجمع قلمداد کردند. در نتیجه، پژوهش آن‌ه طراحی شد تا رهبری خدمت‌گزار را به‌عنوان یک ساختار واحد تعریف کند و به ابعاد آن معنا بخشد. بر مبنای تفسیر آن‌ها از رهبری خدمت‌گزار و همچنین طبقه‌بندی‌های موجود از این رویکرد رهبری، آیتم‌های مرتبط با رهبری خدمت‌گزار به‌منظور سنجش ابعاد این متغیر توسعه پیدا کردند و با تجزیه و تحلیل عاملی نمونه‌های جمع‌آوری شده؛ نتیجه تدوین یک راه‌حل هفت‌عاملی بود. این هفت عامل عبارت بودند از: حمایت عاطفی، ایجاد ارزش برای اجتماع، مهارت‌های ادراکی (مفهوم‌سازی)، توانمندسازی، کمک به رشد و موفقیت پیروان، در اولویت قرار دادن دیگران و رفتار اخلاقی (Liden et al., 2008).

نگرش خدمت‌گزاری

بر طبق نظر رابرت گرین‌لیف، بنیان‌گذار مدل رهبری خدمت‌گزار، اراده برای خدمت‌سنگی است که یک جامعه خوب بر آن بنا نهاده شده است. خدمت، مقدم بر رهبری است و آنچه امروز، به آن نیاز داریم وجود افرادی خدمت‌گزار در سازمان‌ها است (Nullens, 2019). گرین‌لیف (۱۹۷۷) بیان می‌کند که بهترین آزمون برای سنجش خدمت‌گزاری رهبر این است که پیروان آن‌ها در حین خدمت به آن‌ها باید به افرادی سالم‌تر، عاقل‌تر، آزادتر و مستقل‌تر تبدیل شوند و خود باید به شخصیت‌هایی خدمت‌گزار تبدیل شوند. بنابراین، رهبری خدمت‌گزار باید نگرش پیروان به خدمت‌گزاری را تغییر دهد و خدمت‌گزاری را در ذهنیت آن‌ها نهادینه‌سازی کند (Barbuto Jr & Wheeler, 2006; Ruiz-Palomino, & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020).

رفتارهای اخلاقی رهبران خدمت‌گزار باید کارکنان را به سمت ایجاد نگرش‌های مثبتی هم‌چون خدمت‌گزاری درباره وظایف و تعهداتشان رهنمون کند (Velasco Vizcaíno et al., 2021). رهبری خدمت‌گزار در سازمان، باید توانایی ساختن تیم‌هایی را داشته باشد که ارزش‌های اساسی هم‌چون توانمندسازی و رشد افراد، فروتنی، اصالت (خود واقعی)، مقبولیت بین افراد، هدایت و نظارت در بین تمامی اعضای آن نهادینه شده باشد (Van Dierendonck, 2011; Velasco Vizcaíno et al., 2021).

نظریه یادگیری اجتماعی، به پشتیبانی از این ایده کمک می‌کند. از آنجا که رهبران خدمت‌گزار ابراز نگرانی واقعی برای تأمین نیاز پیروان خود دارند احتمالاً برای پیروان خود جذابیت بیشتری

خواهند داشت. آن‌ها از اخلاق نیکو، اعتبار و مهربان بودن برخوردار هستند. همه این‌ها با توصیه‌های تئوری یادگیری اجتماعی هم‌خوانی دارند؛ خصوصیتی که باید به‌عنوان خدمت‌گزاری به تصویر کشیده شوند تا الگویی برای کپی‌برداری باشند. بر مبنای منطق تئوری یادگیری اجتماعی فرض می‌کنیم پیروان رفتارهای خدمت‌گزاری را از رهبران خدمت‌گزار می‌آموزند و نگرش‌های خدمت به دیگران یا همان نگرش خدمت‌گزاری در شخصیت آن‌ها نهادینه می‌شود (Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020).

بنابراین، بر مبنای تعریف گرین‌لیف از بهترین آزمون برای سنجش خدمت‌گزاری رهبر و تئوری یادگیری اجتماعی می‌توان استدلال کرد که هدف اصلی رهبران خدمت‌گزار باید تربیت پیروان خدمت‌گزار و هدف اصلی پیروان خدمت‌گزار باید الگوبرداری از نگرش خدمت‌گزار رهبران خود باشد.

پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش حاضر چهار متغیر رهبری خدمت‌گزار، نگرش خدمت‌گزاری، رضایت شغلی درونی و رضایت شغلی بیرونی را بررسی کرده است. اگرچه، پیشینه تجربی مرتبط با هریک از متغیرهای رهبری خدمت‌گزار و رضایت شغلی شامل مطالعات گسترده‌ای است لیکن، تمرکز اصلی در این بخش تا حد امکان بر مطالعاتی بوده است که حداقل دو متغیر را بررسی کرده باشند. خلاصه پژوهش‌های انجام شده در جدول شماره (۱) آمده است.

جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

ردیف	منبع	عنوان مقاله	بخشی از یافته‌های پژوهش
۱	امینی و احمدی زهرانی (۱۳۹۹)	تأثیر رهبری راهبردی خدمت‌گزار بر آوا و عجزین‌شدگی شغلی کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر و میانجی هویت سازمانی.	بخشی از نتایج پژوهش نشان می‌دهد رهبری خدمت‌گزار بر عجزین‌شدگی شغلی، آوای تدافعی کارکنان و آوای نوع‌دوستانه آن‌ها تأثیرگذار است.
۲	باقرزاده همایی و همکاران (۱۳۹۹)	بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار و رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان دولتی با نقش تعدیل‌گر ساختار سازمانی.	بخشی از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رهبری خدمت‌گزار بر انگیزه خدمت عمومی به‌طور مثبت تأثیرگذار است.

ادامه جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

ردیف	منبع	عنوان مقاله	بخشی از یافته‌های پژوهش
۳	عسکری پور و همکاران (۱۳۹۹)	تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران: تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیل‌گر مهارت سیاسی.	نتایج پژوهش نشان می‌دهد رهبری خدمت‌گزار بر انگیزه خدمت عمومی و رفتار کاری نوآورانه اثر مثبت و مستقیم دارد. نقش انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان میانجی و نقش مهارت سیاسی به‌عنوان تعدیل‌گر در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و رفتار کاری نوآورانه تأیید شد.
۴	رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۵)	تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان.	نتایج پژوهش نشان می‌دهد رهبری خدمت‌گزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان به‌طور مثبت تأثیرگذار است.
۵	رجبی فرجاد (۱۳۹۳)	نقش میانجی مالکیت روان‌شناختی در ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و رضایت شغلی.	نتایج پژوهش نشان می‌دهد رهبری خدمت‌گزار با رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد و مالکیت روان‌شناختی به‌عنوان میانجی‌گر بر این ارتباط تأثیرگذار است.
۶	اوزتورک ^۱ و همکاران (۲۰۲۱)	تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر پیامدهای رفتاری کارکنان هتل: مشارکت کاری در مقابل رضایت شغلی.	نتایج پژوهش نشان می‌دهد تأثیر مثبت رهبری خدمت‌گزار بر مشارکت کاری قوی‌تر از تأثیر آن بر رضایت شغلی است و مشارکت کاری به‌عنوان میانجی‌گر بر ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و رضایت شغلی تأثیرگذار است.
۷	چها و باتاچاریا ^۲ (۲۰۲۱)	تأثیر هوش هیجانی و رهبری خدمت‌گزار بر رضایت شغلی کارکنان.	نتایج پژوهش نشان می‌دهد هوش هیجانی و خدمت‌گزاری رهبر نقش شایان توجهی در رضایت شغلی کارکنان دارد.

1. Ozturk

2. Jha & Bhattacharya

ادامه جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

ردیف	منبع	عنوان مقاله	بخشی از یافته‌های پژوهش
۸	آبورامدان ^۱ و همکاران (۲۰۲۰)	رهبری خدمت‌گزار و نتایج دانشگاهیان در آموزش عالی: نقش رضایت شغلی	بخشی از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رضایت شغلی به‌عنوان میانجی‌گر قوی بر ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و تعهد کاری و به‌عنوان میانجی‌گر جزئی بر ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و تعهد عاطفی کارکنان تأثیرگذار است.
۹	روئیز-پالومینو و زوکبی - منریکی - دی - لارا ^۲ (۲۰۲۰)	چگونه و چه زمانی رهبران خدمت‌گزار زمینه‌ساز خلاقیت هستند: نقش نگرش خدمت‌گزار و انگیزه درونی.	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد نگرش خدمت‌گزار کارکنان یکی از سازوکارهایی است که رهبران خدمت‌گزار برای پرورش خلاقیت از آن استفاده می‌کنند و نقش میانجی نگرش خدمت‌گزار با افزایش انگیزه درونی کارکنان تقویت می‌شود.
۱۰	الاسدی ^۳ و همکاران (۲۰۱۹)	تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر رضایت شغلی درونی و بیرونی.	نتایج پژوهش نشان می‌دهد ساختار عاملی مرتبه دوم رهبری خدمت‌گزار، معرفی شده از سوی لیدن و همکاران (۲۰۰۸)، بر رضایت شغلی درونی و بیرونی به‌طور مثبت تأثیرگذار است.
۱۱	تامپسون ^۴ و همکاران (۲۰۱۹)	رهبری خدمت‌گزار، دامنه کنترل و نتایج در بافت شهرداری.	نتایج پژوهش نشان می‌دهد رابطه مثبت بین رهبری خدمت‌گزار و رضایت شغلی به‌وسیله دامنه نظارتی گسترده‌تر کاهش پیدا می‌کند و این به نوبه خود منجر به عملکرد ضعیف‌تر پیروان می‌شود.

چارچوب مفهومی پژوهش

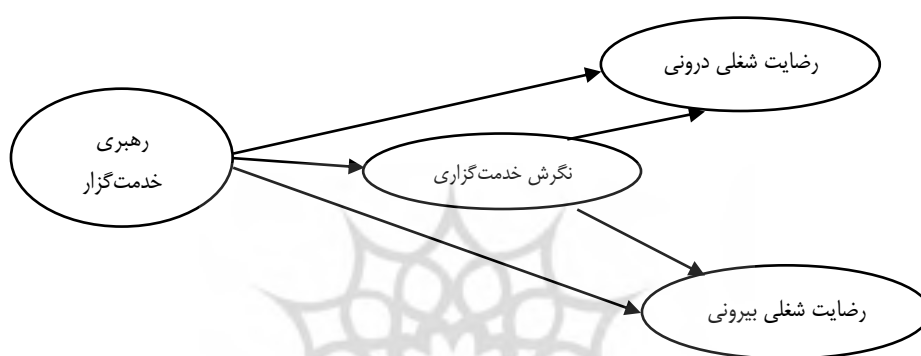
مفاهیم اساسی در ادبیات رهبری حاکی از آن است که رهبری خدمت‌گزار ذاتاً یک منش نوع‌دوستانه است که بر رضایت شغلی درونی و بیرونی کارکنان تأثیرگذار است (Al-Asadi et al., 2019; Langhof & Guldenberg, 2020; Tischler et al., 2016). بر طبق ادبیات یادگیری اجتماعی، این سبک از رهبری، توانایی ایجاد نگرش خدمت‌گزار را در میان پیروان دارد. برانگیختن نگرش خدمت‌گزار پیروان یکی از اصول اساسی ادبیات نظری رهبری

1. Aboramadan
2. Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara
3. Al-Asadi
4. Thompson

خدمت‌گزار است. با وجود این، در مطالعات تجربی پژوهشگران آن‌چنان که باید به این ارتباط توجه نکرده‌اند (Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020). بنابراین، بر مبنای مبانی نظری و مفاهیم بیان شده، مدل مفهومی و فرضیات پژوهش به شکل زیر است:

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش برگرفته از

(Al-Asadi et al., 2019; Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020)



فرضیه‌های پژوهش

۱. رهبری خدمت‌گزار، بر نگرش خدمت‌گزاری کارکنان دانشگاه رازی تأثیر دارد.
۲. رهبری خدمت‌گزار، بر رضایت شغلی درونی کارکنان دانشگاه رازی تأثیر دارد.
۳. رهبری خدمت‌گزار، بر رضایت شغلی بیرونی کارکنان دانشگاه رازی تأثیر دارد.
۴. رهبری خدمت‌گزار، با میانجی‌گری نگرش خدمت‌گزاری بر رضایت شغلی درونی کارکنان دانشگاه رازی تأثیر دارد.
۵. رهبری خدمت‌گزار، با میانجی‌گری نگرش خدمت‌گزاری بر رضایت شغلی بیرونی کارکنان دانشگاه رازی تأثیر دارد.
۶. نگرش خدمت‌گزاری کارکنان دانشگاه رازی، بر رضایت شغلی درونی آن‌ها تأثیر دارد.
۷. نگرش خدمت‌گزاری کارکنان دانشگاه رازی، بر رضایت شغلی بیرونی آن‌ها تأثیر دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، براساس هدف کاربردی با توجه به ماهیت داده‌ها از نوع کمی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه هستند. با روش تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۲۵۰ پرسش‌نامه در زمستان ۱۳۹۹ بین کارکنان دانشگاه رازی توزیع و در مجموع ۲۱۲ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. در این پژوهش، برای سنجش متغیر رهبری خدمت‌گزار از پرسش‌نامه لیدن و همکاران (۲۰۰۸) با ۲۸ گویه، برای سنجش نگرش خدمت‌گزاری از پرسش‌نامه روئیز- پالومینو و زوکبی - منریکی - دی - لارا (۲۰۲۰) با ۵ گویه و برای سنجش رضایت شغلی درونی و بیرونی از پرسش‌نامه مورمن جونیور و همکاران (۱۹۷۸) با ۸ گویه استفاده شد. سؤالات پرسش‌نامه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت ارزیابی شد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل‌های آماری این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3 انجام شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

متغیر	مشخصه	فراوانی	درصد
جنسیت	مذکر	۱۳۹	۶۵/۶
	مؤنث	۷۳	۳۴/۴
	مجموع	۲۱۲	۱۰۰
سن	کمتر از ۳۵ سال	۲۸	۱۳/۲
	۳۵ تا ۴۰ سال	۵۰	۲۳/۶
	۴۰ تا ۴۵ سال	۵۳	۲۵/۰
	۴۵ تا ۵۰ سال	۴۰	۱۸/۹
	بیشتر از ۵۰ سال	۴۱	۱۹/۳
مجموع		۲۱۲	۱۰۰

ادامه جدول ۲: توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت-شناختی نمونه پژوهش

متغیر	مشخصه	فراوانی	درصد
تحصیلات	دیپلم	۲۵	۱۱/۸
	کاردانی	۱۶	۷/۵
	کارشناسی	۷۸	۳۶/۸
	کارشناسی ارشد	۷۷	۳۶/۳
	دکتری	۱۶	۷/۵
	مجموع	۲۱۲	۱۰۰

بررسی مدل اندازه‌گیری پژوهش

مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی سؤال‌های مربوط به هریک از متغیرهای پژوهش در جدول ۳ آمده است. معیار قابل قبول برای آلفای کرونباخ حداقل ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۸ و بالاتر و برای روایی همگرا حداقل مقدار ۰/۵ است (غیاثوند، ۱۳۹۸؛ محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۶). مقادیر جدول ۳ نشان‌دهنده مناسب بودن پایایی و روایی همگرایی سؤال‌های پرسش‌نامه و پایایی ترکیبی سازه‌های مدل پژوهش است.

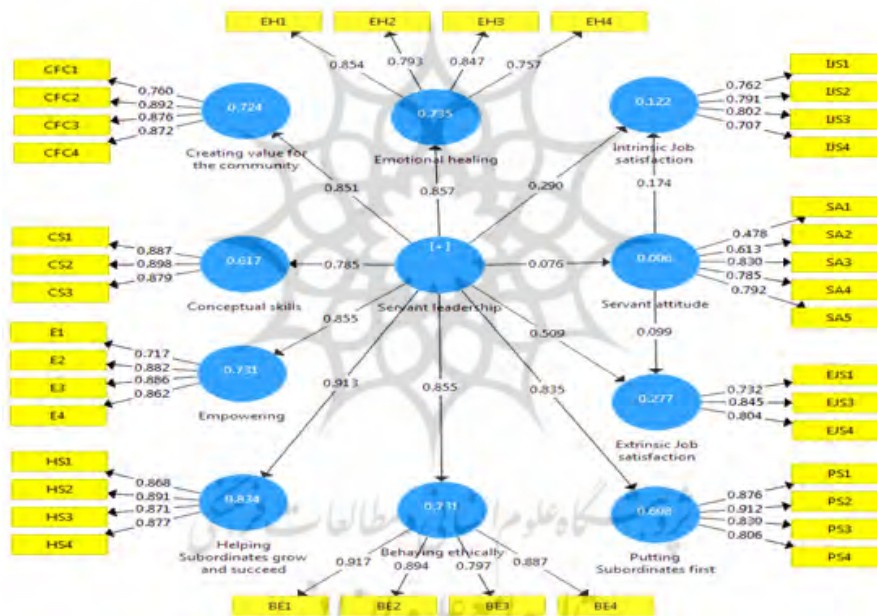
جدول ۳: روایی همگرا و پایایی متغیرها

نام متغیر	آلفای کرونباخ	CR	AVE
حمایت عاطفی	۰/۸۳	۰/۸۹	۰/۶۶
ایجاد ارزش برای اجتماع	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۷۲
مهارت‌های ادراکی	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۷۹
توانمندسازی	۰/۸۶	۰/۷۰	۰/۷۰
کمک به رشد و موفقیت پیروان	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۷
در اولویت قرار دادن دیگران	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۷۳
رفتار اخلاقی مدیر	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۷
رهبری خدمت‌گزار	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۵۳
نگرش خدمت‌گزاری	۰/۷۵	۰/۸۳	۰/۵۱
رضایت شغلی درونی	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۵۹
رضایت شغلی بیرونی	۰/۷۱	۰/۸۴	۰/۶۳

بررسی مدل ساختاری پژوهش

سنجش بارهای عاملی (ضرایب بارهای عاملی): بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند. اگر مقادیر بارهای عاملی برابر یا بیش‌تر از ۰/۴ باشد نشان‌دهنده این است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیش‌تر است و پایایی درباره آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). شکل ۲ نشان‌دهنده این مطلب است که مدل پژوهش از پایایی مناسب برخوردار است.

شکل ۲: ضرایب بارهای عاملی مدل مفهومی پژوهش



آزمون فرضیات: در ارزیابی یک مدل ساختاری آزمون فرضیات مدل مسیر، معمولاً یکی از موضوعاتی است که به‌طور دقیق بررسی می‌شود (غیاثوند، ۱۳۹۸). اعداد معناداری t ، ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیش‌تر شود نشان از تأیید رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیات پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). ضرایب مسیر و عدد معناداری فرضیات پژوهش در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: خلاصه نتایج مدل مفهومی پژوهش

ردیف	فرضیات پژوهش	ضرایب مسیر	آماره t	تأیید/ رد
۱	رهبری خدمت‌گزار، بر نگرش خدمت‌گزاری کارکنان دانشگاه رازی تأثیر دارد.	۰/۰۷۶	۰/۹۵۰	رد
۲	رهبری خدمت‌گزار، بر رضایت شغلی درونی کارکنان دانشگاه رازی تأثیر دارد.	۰/۲۹۰	۳/۷۵۰	تأیید
۳	رهبری خدمت‌گزار، بر رضایت شغلی بیرونی کارکنان دانشگاه رازی تأثیر دارد.	۰/۵۰۹	۸/۸۳۱	تأیید
۴	رهبری خدمت‌گزار، با میانجی‌گری نگرش خدمت‌گزاری بر رضایت شغلی درونی کارکنان دانشگاه رازی تأثیر دارد.	۰/۰۱۳	۰/۷۶۴	رد
۵	رهبری خدمت‌گزار، با میانجی‌گری نگرش خدمت‌گزاری بر رضایت شغلی بیرونی کارکنان دانشگاه رازی تأثیر دارد.	۰/۰۰۷	۰/۶۸۴	رد
۶	نگرش خدمت‌گزاری کارکنان دانشگاه رازی، بر رضایت شغلی درونی آن‌ها تأثیر دارد.	۰/۱۷۴	۲/۱۸۲	تأیید
۷	نگرش خدمت‌گزاری کارکنان دانشگاه رازی، بر رضایت شغلی بیرونی آن‌ها تأثیر دارد.	۰/۰۹۹	۱/۳۷۹	رد

نتایج فرضیه‌های این پژوهش به شرح زیر است:

عدد معناداری t برای فرضیه‌های دوم، سوم و ششم یعنی «تأثیر مستقیم رهبری خدمت‌گزار بر رضایت شغلی درونی»، «تأثیر مستقیم رهبری خدمت‌گزار بر رضایت شغلی بیرونی» و «تأثیر مستقیم نگرش خدمت‌گزاری بر رضایت شغلی درونی» به ترتیب عبارات‌اند از: ۳/۷۵۰، ۸/۸۳۱ و ۲/۱۸۲ که نشان از تأیید این فرضیات دارد. در فرضیه‌های چهارم و پنجم این پژوهش، تأثیر غیر مستقیم رهبری خدمت‌گزار بر رضایت شغلی درونی و بیرونی با میانجی‌گری نگرش خدمت‌گزاری بررسی شد. عدد معناداری این فرضیات به ترتیب عبارات‌اند از: ۰/۷۶۴ و ۰/۶۸۴ بنابراین، فرضیات چهارم و پنجم رد می‌شوند. برای بررسی عدد معناداری این دو فرضیه از آزمون سوبل استفاده شد.

طبق شکل ۲، ضریب استاندارد شده بار عاملی رهبری خدمت‌گزار بر رضایت شغلی درونی و بیرونی به ترتیب عبارات‌اند از: ۰/۲۹ و ۰/۵۱ که نشان‌دهنده این است که رهبری خدمت‌گزار در ۲۹ درصد مواقع بر رضایت شغلی درونی کارکنان و در ۵۱ درصد مواقع بر رضایت شغلی بیرونی آن‌ها تأثیرگذار است. ضریب استاندارد شده بار عاملی رهبری خدمت‌گزار بر نگرش خدمت‌گزاری

کارکنان گویای این مطلب است که رهبری خدمت‌گزار تنها در ۱۰ درصد مواقع بر نگرش خدمت‌گزاری کارکنان تأثیرگذار است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج فرضیه‌های دوم و سوم پژوهش نشان می‌دهد رهبری خدمت‌گزار، بر رضایت شغلی درونی و بیرونی کارکنان تأثیر مستقیم و معنادار دارد. به‌طور کلی، تأثیرگذاری مثبت رهبری خدمت‌گزار بر رضایت شغلی در پژوهش‌های مختلف از جمله پژوهش گانرزدوتیر^۱ (۲۰۱۴)، الاسدی و همکاران (۲۰۱۹)، آبورامدان و همکاران (۲۰۲۰) و سینگ و راییل (۲۰۲۰) به اثبات رسیده است. در عین حال، نتایج فرضیه‌های اول، چهارم و پنجم نشان می‌دهد رهبری خدمت‌گزار بر نگرش خدمت‌گزاری کارکنان تأثیرگذار نیست و نگرش خدمت‌گزاری نمی‌تواند میانجی‌گر ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و رضایت شغلی درونی و بیرونی باشد، اما بر طبق فرضیه ششم، به‌عنوان متغیر مستقل، بر رضایت شغلی درونی کارکنان تأثیرگذار است.

در ارتباط با رد فرضیه اول می‌توان چنین استدلال کرد که متغیر رهبری خدمت‌گزار در سازمان‌های کنونی در شرایط قابل قبولی قرار دارد، اما هنوز در بحث جانشین‌پروری در این حوزه با شرایط ایده‌آل فاصله دارد. نگرش خدمت‌گزاری هم‌چون نیرومحرکه اولیه برای تربیت پیروان خدمت‌گزار است لیکن، این نیرومحرکه هنوز در سازمان‌ها از حالت بالقوه به بالفعل تبدیل نشده است.

یکی از دلایل اصلی ضعف در این حوزه انجام نامتوازن پژوهش‌ها در حوزه متغیر رهبری - پیروی است که رهبری خدمت‌گزار را نیز شامل می‌شود. با وجود اینکه داده‌های موجود در پایگاه‌های مختلف علمی نشان‌دهنده حجم بسیار بالای پژوهش‌ها در حوزه رهبری است، اما رویکرد متمرکز بر بخش پیروی در این حوزه اخیراً پدیدار شده و در حال گسترش است. تمرکز بر پیروی ضرورتی است که پژوهشگران کم‌تر به آن توجه کرده‌اند. برای حل این نقصان، ایجاد دیدگاهی واحد و یکپارچه لازم است تا رهبران و پیروان بررسی شده و به‌طور پیوسته در مسیری دوطرفه مبتنی بر اخلاقیات به ارتقای یکدیگر کمک کنند (Ford & Harding, 2018).

لازمه دستیابی به این هدف، تلاش برای برنامه‌ریزی مستمر در دو حوزه جانشین‌پروری برای تربیت پیروان خدمت‌گزار و نهادینه‌سازی همدلی در پیروان با نگاه به رابطه رهبر- پیرو خدمت‌گزار به‌عنوان تیمی قدرتمند برای دستیابی به اهداف سازمانی است. تا زمانی که پیروان خود را عضوی از یک تیم ندانند که در آن تیم اعتماد و همدلی هم‌چون جاذبه‌ای غیر مادی

1. Gunnarsdóttir

رهبران و پیروان را به سمت اهداف ارزشمند رهنمون می‌کند نمی‌توان مدعی شد که سازمان برای تربیت پیروان خدمت‌گزار آمادگی دارد. نبود نگرش خدمت‌گزار و وجود رهبری خدمت‌گزار که منجر به رضایت کارکنان می‌شود نشان‌دهنده این است که کارکنان سازمان، نگرش خدمت‌گزار رهبران سازمان و تلاش آن‌ها برای خدمت به پیروان را درک کرده‌اند و ادراک مثبت آن‌ها از رهبران نشان‌دهنده نگاه آن‌ها را به کار مثبت کرده است، اما طبق نتایج پژوهش، نگرش خدمت‌گزار را برای آن‌ها به همراه نداشته است. تربیت پیروان خدمت‌گزار، لازمه تربیت رهبران خدمت‌گزار آتی در حوزه جانشین‌پروری است و نگرش خدمت‌گزار هم‌چون ریلی است که تا در پیروان نهادینه‌سازی نشود؛ تربیت رهبران خدمت‌گزار آتی و پیروان خدمت‌گزار کنونی پایه‌ای محکم برای جابه‌جایی نخواهد داشت.

نهادینه‌سازی نگرش خدمت‌گزار در این حوزه نیازمند برنامه‌ریزی جامع و آینده‌نگر و تفکر استراتژیک مدیران و رهبران سازمان است. اگر نگاه رهبران خدمت‌گزار، آینده‌نگر و مبتنی بر چشم‌اندازی با هدف تربیت پیروان خدمت‌گزار نباشد زنجیره رهبری-پیروی مبتنی بر خدمت‌گزار در سازمان گسسته می‌شود و ضرورت حل این چالش مهم برنامه‌ریزی بلندمدت و تفکر استراتژیک در این حوزه است. تفکر استراتژیک نسبت به متغیر رهبری خدمت‌گزار زمینه‌ساز نگاه کلی‌نگر و جدا ندانستن این دوقطبی رهبری - پیروی مبتنی بر خدمت‌گزار از یکدیگر است.

لازمه شناخت عمیق‌تر در حوزه متغیر رهبری خدمت‌گزار ژرف‌اندیشی بیش‌تر بر جزئیات این متغیر است. در این پژوهش، ژرف‌اندیشی بیش‌تر بر جزئیات مبتنی بر تمرکز دقیق‌تر بر مدل مفهومی جزئی پژوهش است. اگر هدف این است که رهبری خدمت‌گزار، نگرش خدمت‌گزار پیروان را به همراه داشته باشد باید متغیر رهبری خدمت‌گزار با موشکافی تیزبینانه بررسی شود و لازمه آن شناخت دقیق تمامی ابعاد هفت‌گانه این متغیر و نحوه تأثیرگذاری هر یک از این ابعاد بر رهبری خدمت‌گزار است. بنابراین، در گام دوم مدل مفهومی جزئی پژوهش بررسی شد.

بررسی این زیرمدل نشان داد که از میان هفت بعد رهبری خدمت‌گزار تنها بعد در اولویت قرار دادن کارکنان بر نگرش خدمت‌گزار آن‌ها اثرگذار است و سایر ابعاد رهبری خدمت‌گزار، نگرش خدمت‌گزار پیروان را به همراه ندارد. بنابراین، می‌توان با برنامه‌ریزی بلندمدت و جامع درباره یادگیری و الگوبرداری از سایر ابعاد رهبری خدمت‌گزار زمینه‌ساز تربیت پیروان خدمت‌گزار شد که نگرش خدمت‌گزار در وجود آن‌ها نهادینه شده است.

به‌رغم عدم تأثیرگذاری سایر ابعاد رهبری خدمت‌گزار بر نگرش خدمت‌گزار از عدد معناداری و ضرایب مسیر هر یک از این ابعاد در ارتباط با نگرش خدمت‌گزار می‌توان استنباط کرد که رفتار

اخلاقی در مقایسه با سایر ابعاد شانس بیش‌تری برای ایجاد نگرش خدمت‌گزاری در پیروان دارد و در مقابل ایجاد ارزش برای اجتماع در این مسیر از کم‌ترین شانس برخوردار است.

درباره تأثیرگذاری ابعاد رهبری خدمت‌گزار بر رضایت شغلی درونی و بیرونی، ضرایب معناداری مدل مفهومی جزئی پژوهش نشان می‌دهد که ابعاد تأثیرگذار بر رضایت شغلی بیرونی عبارت‌اند از: در اولویت قرار دادن پیروان، رفتار اخلاقی، توانمندسازی و ایجاد ارزش برای اجتماع و سایر ابعاد بر این ارتباط تأثیرگذار نیستند. در ارتباط با ابعاد تأثیرگذار بر رضایت شغلی درونی، مدل مفهومی جزئی پژوهش در حالت ضریب معناداری نشان می‌دهد که هیچ‌یک از ابعاد رهبری خدمت‌گزار به‌تنهایی رضایت شغلی درونی پیروان را در پی ندارد، اما طبق فرضیه دوم پژوهش، رهبری خدمت‌گزار، رضایت شغلی درونی کارکنان را در پی دارد. از این مطلب می‌توان استنباط کرد که چه‌بسا برخی از ابعاد رهبری خدمت‌گزار بر رضایت شغلی تأثیرگذار نباشد و ممکن است هیچ‌یک از ابعاد رهبری خدمت‌گزار به‌تنهایی بر رضایت شغلی تأثیرگذار نباشند، اما رهبری خدمت‌گزار، رضایت شغلی کارکنان را به همراه داشته باشد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که گاهی ضعف بیش از حد در برخی از ابعاد رهبری خدمت‌گزار بر قوت مختصر سایر ابعاد بر رضایت شغلی تأثیرگذار باشد و گاهی ضعف مختصر تمامی ابعاد برای تأثیرگذاری بر رضایت شغلی با حضور تمامی ابعاد جبران خواهد شد.

یکی از اصلی‌ترین نکات حاصل از پژوهش این است که برای تمرکز بر رهبری خدمت‌گزار به‌منظور بهبود رضایت شغلی درونی و بیرونی و حتی نگرش خدمت‌گزاری در پیروان باید به تمامی ابعاد توجه شود. زیرا تمرکز بر برخی ابعاد و نادیده انگاشتن سایر ابعاد ممکن است بر تمامی تلاش‌های برنامه‌ریزی شده مسئولان سازمانی به‌صورت منفی تأثیرگذار باشد.

شناخت تمامی نتایج مثبت و منفی ضرورت به‌کارگیری این سبک از رهبری را بیش از پیش به مسئولان یادآور خواهد شد و شناخت پیش‌زمینه‌های این سبک از رهبری، مسئولان را نسبت به عوامل سازمانی آگاه می‌کند که می‌تواند به‌طور مثبت یا منفی بر این سبک از رهبری تأثیر بگذارد و راه را برای تصویری متفاوت از رهبری خدمت‌گزار در سازمان هموار خواهد کرد. برنامه‌ریزی برای هموارسازی این مسیر با هدف رفع موانع آن می‌تواند با تقویت احساس تعهد متقابل کارکنان زمینه‌ساز ایجاد نگرش خدمت‌گزاری در آن‌ها باشد. نگرشی که کلیدواژه اصلی تربیت پیروان خدمت‌گزار است.

پیشنادهای کاربردی

رهبری خدمت‌گزار، یک متغیر با دو زیرسازه رهبری و خدمت است با وجود این، رهبری و خدمت همواره در یک سطح و تراز واحد قرار ندارند گاهی، ممکن است برای یک سازمان خدمت مقدم بر رهبری باشد و برای سازمان دیگر رهبری مقدم بر خدمت. ضرورت وجود تقدم و تأخر این دو زیرسازه در سازمان‌ها و حتی در یک سازمان در زمان‌های مختلف ضروری است. بنابراین، تمرکز متخصصان رفتار سازمانی و منابع انسانی بر فرهنگ و جو سازمان می‌تواند دلایل نمودارهای نوسانی عملکرد را از سوی رهبران و به تبع آن از سوی کارکنان روشن کند. به‌منظور تبیین اهمیت نگرش خدمت‌گزاری و ترویج آن در میان کارکنان برنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی مبتنی بر بهره‌گیری از دانش متخصصان خبره در این حوزه می‌تواند راه‌گشا باشد.

پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

بسیاری از سازمان‌های موفق در حوزه‌های کاری مختلف دلیل اصلی موفقیت خود را استفاده از رویکرد رهبری خدمت‌گزار می‌دانند لیکن، مطالعات علمی آن‌چنان که باید ساختار اجرایی این سازمان‌ها را در دنیای واقعی بررسی نکرده‌اند مثلاً، مصاحبه‌های عمیق با شاغلان این سازمان‌ها با هدف کشف تجربه‌های کاری متفاوت مدیران و کارکنان آن‌ها انجام نشده است. مطالعات زیادی روابط کمی میان رهبری خدمت‌گزار و متغیرهای دیگر به‌عنوان پیش‌زمینه‌ها و نتایج این رویکرد از رهبری در سازمان‌های مختلف بررسی نشده‌اند، اما تنها تعداد مختصری از آن‌ها در حوزه کسب‌وکار به بررسی ساختار سازمان‌های موفق در این زمینه اقدام کرده‌اند (Ragnarsson et al., 2018). شاید بتوان گفت این مسئله یکی از نقاط ضعف کلیدی در مطالعات مربوط به رهبری خدمت‌گزار است. سازمان‌های موفق در این زمینه می‌توانند الگویی برای تبعیت و شاخصی برای شناختن نقاط ضعف اساسی در این حوزه باشند. در همین راستا، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران علاقه‌مند به پژوهش در حوزه رهبر/پیرو خدمت‌گزار، به روش‌های پژوهشی کیفی و ترکیبی به‌منظور الگوبرداری از سازمان‌های موفق توجه کنند.

مآخذ

- امینی، علیرضا، احمدی زهرانی، مریم (۱۳۹۹). تأثیر رهبری راهبردی-خدمت‌گزار بر آوا و عجزین‌شدگی شغلی کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر و میانجی هویت سازمانی. *مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۹، شماره ۲، ۲۴۸-۲۱۹.
- باقرزاده همایی، فریبرز، ضرغامی فرد، مژگان، عباس نژاد، طیبه (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار و رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان دولتی با نقش تعدیل‌گر ساختار سازمانی. *مطالعات مدیریت دولتی/ایران*، سال ۳، شماره ۳، ۵۸-۲۷.
- خائف‌الهی، احمد علی، نوروزی، محمدتقی، دانائی‌فرد، حسن (۱۳۸۸). تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمت‌گزار. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، سال ۱۳، شماره ۲، ۹۱-۶۵.
- داوری، علی، رضازاده، آرش (۱۳۹۵). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رجبی‌فرجاد، حاجیه. (۱۳۹۳). نقش میانجی مالکیت روان‌شناختی در ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و رضایت شغلی. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، سال ۲، شماره ۸، ۶۶-۴۳.
- رضایی‌منش، بهروز، صدیقی، رامین (۱۳۹۵). تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، سال ۷، شماره ۴، ۶۶-۵۱.
- عسکری‌پور، محمدرضا، متقی پیشه، محمد حسین، شیخی، ایوب. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران: تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیل‌گر مهارت سیاسی. *مدیریت دولتی*، سال ۱۲، شماره ۱، ۸۷-۶۷.
- غیاثوند، احمد (۱۳۹۸). *تحلیل پیشرفته مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد Smart PLS*. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- فیض، داود، دهقانی سلطانی، مهدی، فارسی‌زاده، حسین، فرجی، الهام (۱۳۹۵). تأثیر کار هیجانی و فرسودگی هیجانی بر تعهد سازمانی عاطفی: نقش میانجی رضایت شغلی. *مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۵، شماره ۳، ۵۰-۲۵.
- قلی‌پور، آریین، پورعزت، علی اصغر، حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، سال ۱، شماره ۲، ۱۱۸-۱۰۳.

لطیفی، میثم، پور، سمیرا، حسینی، زهرا، حیدری، محمدعلی (۱۳۹۲). بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال ۱۰، شماره ۵، ۶۵-۹۳.

محسنین، شهریار، اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۶). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS (آموزشی و کاربردی). تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562-584.

Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110.

Agrawal, V., & Agrawal, V. K. (2014). Job satisfaction of veterinary officers in Rajasthan: an empirical study. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10(2), 157-166.

Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 Issue: 4, 472-484.

Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O. and Dzenopoljac, V. (2019), Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 472-484.

Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.

Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.

Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of public personnel administration*, 36(2), 115-144.

Chang, Y. C., Yeh, T. F., Lai, I. J., & Yang, C. C. (2021). Job competency and intention to stay among nursing assistants: the mediating effects of intrinsic and extrinsic job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6436.

Chen, A., & Argyris, A. (1999). Transformational leadership towards commitment effect in the transformational leadership towards

- employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Ford, J., & Harding, N. (2018). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *Leadership*, 14(1), 3-24.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of managerial psychology*, 24(8), 765-779.
- Guillaume, O., Honeycutt, A., & Savage-Austin, A. R. (2013). The impact of servant leadership on job satisfaction. *Journal of business and Economics*, 4(5), 444-448.
- Gunnarsdóttir, S. (2014). Is servant leadership useful for sustainable Nordic health care? *Vård i Norden*, 34(2), 53-55.
- Ileri, K. (2016). High job satisfaction despite low income: A national study of Kenyan journalists. *Journalism & mass communication quarterly*, 93(1), 164-186.
- Jha, P., & Bhattacharya, S. (2021). The impact of emotional intelligence and servant leadership on employee job satisfaction. *International Journal of Innovation Science*, 13(2), 205-217.
- Kaur, P. (2018). Mediator analysis of job satisfaction: Relationship between servant leadership and employee engagement. *Metamorphosis*, 17(2), 76-85.
- Laub, J. A. (2000). Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University Boca Raton, Florida).
- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2020). Servant leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 32-68.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lythreatis, S., Mostafa, A. M. S., Pereira, V., Wang, X., & Del Giudice, M. (2020). Servant leadership, CSR perceptions, moral meaningfulness and organizational identification-evidence from the Middle East. *International Business Review*, 101772.
- Mohrman Jr, A. M., Cooke, R. A., & Mohrman, S. A. (1978). Participation in decision making: A multidimensional perspective. *Educational Administration Quarterly*, 14(1), 13-29.
- Nullens, P. (2019). The Will to Serve: An Anthropological and Spiritual Foundation for Leadership. In L. Bouckaert & S. C. Van den Heuvel (Eds.), *Servant Leadership, Social Entrepreneurship and the Will to*

- Serve: Spiritual Foundations and Business Applications*. Springer International Publishing; Palgrave Macmillan.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on employee job engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97(1), 102994.
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263-290.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations*, 45(8), 859-873.
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115(2), 387-393.
- Ruiz-Palomino, P., & Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2020). How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 89(1), 102537.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform*. Berlin: Springer.
- Singh, S., & Ryhal, P. C. (2020). How Does Servant Leadership Behaviour Affect Job Satisfaction? A Study on Indian Academia. *FIIB Business Review*, 2319714520968697.
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2019). *Servant leadership, span of control, and outcomes in a municipality context*. *Journal of General Management*, 44(2), 87-95.
- Tischler, L., Giambatista, R., McKeage, R., & McCormick, D. (2016). *Servant leadership and its relationships with core self-evaluation and job satisfaction*. *The Journal of Values-Based Leadership*, 9(1), 8.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2010). *Servant leadership: Developments in theory and research*. Palgrave Macmillan.
- Velasco Vizcaíno, F., Martin, S. L., Cardenas, J. J., & Cardenas, M. (2021). The effect of servant leadership on social responsibility programs: A study in the hospitality industry.

- The influence of corporate frugality and polychronicity organizational capabilities. *Journal of Business Research*, 124(C), 538-546.
- Wang, Y., Zheng, L., Hu, T., & Zheng, Q. (2014). Stress, burnout, and job satisfaction: Case of police force in China. *Public personnel management*, 43(3), 325-339.
- Whittington, J. L. (2017). Creating Positive Organization through Servant Leadership. In C. J. Davis (Eds.), *Servant Leadership and Followership: Examining the Impact on Workplace Behavior*. Palgrave Macmillan.
- Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on employee's service behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383-395.
- Udod, S. A., Hammond-Collins, K., & Jenkins, M. (2020). Dynamics of Emotional Intelligence and Empowerment: The Perspectives of Middle Managers. *SAGE Open*, 10(2), 21-58.

