



Sirjan Islamic Azad University

Human Resources Excellence

Human Resources Excellence Quarterly, Year 6, Issue 3, Fall 1404

An Investigation into Identifying the Components of Servant Leadership among the Employees of Kerman Province Municipality

Morteza Afsahi¹, Mohammad Jalal Kamali², Ameneh Firozabadi³

Received Date:1403 /10/30

Accept Date:1403/11/07

Abstract

Servant leadership, focusing on service, ethics, and organizational interactions, plays a key role in enhancing performance. This study aims to identify its components in the employees of Kerman Municipality to improve management and organizational performance. The study is applied-basis in nature and qualitative in terms of data. The statistical population consists of 15 academic experts (due to their necessary scientific experience and to enhance the scientific validity of analyzing leadership components) and Kerman Municipality officials, selected purposively. Data were collected through library research and semi-structured interviews, with validity and reliability confirmed by expert opinions and inter-coder reliability. Data analysis was conducted using theoretical coding based on grounded theory and MAXqda software. The results revealed that the components of servant leadership include service (4.51), humility (4.40), trustworthiness (4.36), altruism (4.36), interaction (4.34), work-life balance (4.28), foresight (4.39), and ethics (4.37). Based on these components, a servant leadership model was proposed, and its fit was confirmed using absolute, relative, and adjusted indices. The results indicate that managers should pay special attention to these components when planning and evaluating the performance of their subordinates. Emphasizing these factors could enhance the current situation and improve organizational performance in Kerman Municipality. Managers, by considering the components of servant leadership, can develop more effective strategies to improve management and organizational interactions and, by increasing productivity, employee satisfaction, and public trust, contribute to achieving the organizational goals of the municipality.

Keywords: Humility, Ethics, Servant Leadership, Kerman Municipality

¹ . Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

² . Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

³ . Department of Social Sciences, Bard.C., Islamic Azad University, Bardsir, Iran.

Detailed abstract

Introduction

In today's complex and dynamic organizational environment, leadership plays a vital role in enhancing efficiency, building trust, and improving employee satisfaction. Among the various leadership approaches, servant leadership has gained significant attention in both academic and practical contexts. Servant leadership focuses on prioritising service, humility, and ethics as the foundation of effective leadership. Unlike traditional leadership styles that emphasise authority and control, servant leadership highlights the importance of listening, supporting, and empowering followers. Municipal organisations, particularly in developing countries, are confronted with growing pressures to ensure transparency, strengthen public trust, and deliver services with maximum efficiency. Rapid urbanisation, limited resources, and rising citizen expectations make effective leadership approaches more critical than ever. In this challenging context, servant leadership emerges as a transformative paradigm that shifts the focus from authority and control to service, humility, and ethical responsibility. By prioritising the needs of employees and citizens, servant leadership fosters stronger organisational interactions, encourages collaboration across departments, and promotes an environment grounded in fairness and accountability. Such an approach not only enhances the internal culture of municipalities but also contributes to improved service delivery and strengthened community relationships. Building on this foundation, the present study seeks to identify the key components of servant leadership among the employees of Kerman Municipality, aiming to provide a practical framework for improving management strategies, enhancing employee motivation and satisfaction, and ultimately reinforcing public confidence in municipal governance.

Literature Review

The concept of servant leadership was first introduced by Robert K. Greenleaf in the 1970s. He argued that true leaders are those who serve others first, ensuring their needs and growth are prioritised before pursuing organisational objectives. Over time, servant leadership has been conceptualised through various components such as humility, service orientation, trustworthiness, altruism, foresight, and ethical behaviour.

Numerous studies have emphasised that servant leadership improves organisational outcomes by:

1. Increasing employee engagement and satisfaction.
2. Promoting ethical decision-making and accountability.
3. Strengthening collaboration and communication within teams.
4. Enhancing trust between employees and managers.
5. Facilitating sustainable organisational development.

Research in public administration, particularly in municipalities, suggests that leaders who adopt servant leadership practices foster stronger community relationships, improve service delivery, and strengthen public trust in government institutions. However, despite its importance, empirical research on servant leadership in the context of Iranian municipalities remains limited. Identifying specific components within this cultural and organisational context can fill a crucial gap in the literature and provide actionable recommendations for local governance.

Research Methodology

This study adopts a qualitative research design with an applied–fundamental purpose. The qualitative approach was chosen to explore the subjective and context-specific dimensions of servant leadership within Kerman Municipality.

- **Population and Sample:** The statistical population consisted of academic experts with extensive experience in leadership and management studies as well as senior officials of Kerman Municipality. A purposive sampling method was used to select 15 participants, ensuring representation of individuals with both theoretical knowledge and practical experience relevant to servant leadership.
- **Data Collection:** Data were collected using two methods:
 1. Library research for conceptual foundations and theoretical frameworks.
 2. Semi-structured interviews with experts and municipal officials, designed to capture in-depth perspectives on servant leadership components.
- **Validity and Reliability:** The validity of the research instrument was confirmed through expert review, while reliability was assessed using inter-coder reliability between two independent coders.
- **Data Analysis:** The collected data were analysed through grounded theory-based coding using the software MAXQDA. Open, axial, and selective coding processes were employed to categorise and refine components of servant leadership. This methodological approach enabled the development of a conceptual model tailored to the organisational realities of Kerman Municipality.

Results

The qualitative analysis revealed eight interrelated components of servant leadership among municipal employees, namely service orientation (4.51), humility (4.40), trustworthiness (4.36), altruism (4.36), interaction (4.34), work–life balance (4.28), foresight (4.39), and ethical orientation (4.37). These dimensions collectively reflect the essence of servant leadership by prioritising the needs of employees and citizens, fostering modesty and acknowledgement of others' contributions, strengthening trust through reliability and honesty, and emphasising altruistic values that enhance both individual and community welfare. They also highlight the importance of transparent and ethical practices, the cultivation of open communication and collaboration, the anticipation of future challenges through foresight, and the recognition of work–life balance as a driver of well-being and performance. Based on these findings, a comprehensive conceptual model of servant leadership was developed, the

fit of which was validated through absolute, relative, and adjusted indices, confirming its robustness and applicability to the organisational context of Kerman Municipality.

Discussion and Conclusion

The results of this study highlight the multifaceted nature of servant leadership and its applicability in municipal organisations, demonstrating that it is not only about serving others but also about integrating humility, foresight, and ethical responsibility into everyday management practices. For managers, incorporating servant leadership components into performance evaluations, training programmes, and leadership development initiatives can enhance organisational performance and employee satisfaction. For employees, adopting a servant leadership model fosters greater trust, collaboration, and job satisfaction, which in turn strengthens organisational commitment and reduces turnover intentions. At the governance level, municipalities that embrace servant leadership practices are better positioned to improve service quality, reinforce community trust, and achieve long-term organisational effectiveness.

The findings also contribute to the theoretical development of servant leadership in non-Western contexts. While much of the existing literature has focused on private sector organisations or Western settings, this study demonstrates that servant leadership principles are equally relevant and impactful in Iranian municipal contexts.

Limitations of the study include the relatively small sample size and reliance on qualitative methods, which may limit generalisability. Future research could adopt mixed-methods approaches, larger sample sizes, and longitudinal designs to examine the long-term effects of servant leadership in public organisations.

In conclusion, this study provides a robust framework for understanding servant leadership in municipal settings. By emphasising service, humility, ethics, and foresight, leaders in Kerman Municipality can develop more effective management strategies, enhance employee satisfaction, and strengthen public trust. Ultimately, servant leadership can serve as a catalyst for achieving sustainable organisational growth and improving the quality of life in local communities.



بررسی شناسایی مولفه های رهبری خدمتگزار در کارکنان شهرداری استان کرمان

مرتضی افصحی^۱، محمد جلال کمالی^۲، آمنه فیروز آبادی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۷

چکیده

رهبری خدمتگزار با تأکید بر خدمت‌رسانی، اخلاق‌گرایی و تعاملات سازمانی، نقشی کلیدی در ارتقای عملکرد دارد. این پژوهش با هدف شناسایی مولفه‌های آن در کارکنان شهرداری کرمان برای بهبود مدیریت و عملکرد انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-بنیادی و از لحاظ نوع داده‌ها، کیفی است. جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی (به دلیل دارا بودن تجربه علمی لازم و جهت افزایش ابعاد علمی جهت تحلیل مولفه های رهبری) و مسئولین شهرداری کرمان بود که بروش هدفمند از نظر تخصص و تجربه علمی خدمتگزار انتخاب شدند. داده‌ها با روش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری، و روایی و پایایی آن با نظر خبرگان و روش پایایی بین دو کدگذار تأیید شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری نظری مبتنی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد و نرم‌افزار Maxqda انجام شد. نتایج نشان داد که مولفه‌های رهبری خدمتگزار شامل خدمت‌رسانی (۴،۵۱)، تواضع و فروتنی (۴،۴۰)، قابلیت اعتماد (۴،۳۶)، نوع دوستی (۴،۳۶)، تعامل (۴،۳۴)، تعادل کار و زندگی (۴،۲۸)، آینده‌نگری (۴،۳۹) و اخلاق‌گرایی (۴،۳۷) هستند. بر اساس این مولفه‌ها، مدلی برای رهبری خدمتگزار ارائه شد که برآزش آن با شاخص‌های مطلق، نسبی و تعدیل‌یافته تأیید گردید. نتایج نشان می‌دهد مدیران باید در برنامه‌ریزی‌ها و ارزیابی عملکرد مسئولین زیرمجموعه به این مولفه‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند. این عوامل می‌تواند به ارتقاء وضعیت موجود و بهبود عملکرد سازمانی در شهرداری کرمان منجر شود. مدیران با توجه به مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار می‌توانند راهبردهای مؤثرتری برای بهبود مدیریت و تعاملات سازمانی تدوین کرده و با ارتقای بهره‌وری، رضایت کارکنان و اعتماد عمومی، به تحقق اهداف سازمانی شهرداری کمک کنند.

واژه‌های کلیدی: تواضع، اخلاق‌گرایی، رهبری خدمتگزار، شهرداری کرمان.

^۱. گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

^۲. گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول).

M_Jalalkamali@gmail.com

^۳. گروه علوم اجتماعی، واحد بردسیر، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسیر، ایران.

مقدمه

الگوهای رهبری با تقویت بهره‌وری، رضایت کارکنان، نوآوری، و تعاملات مثبت، نقش کلیدی در تحقق اهداف و بهبود عملکرد سازمانی دارند. در دنیای گسترده و پویای امروز، الگوی رهبری در هدایت سازمان‌ها به سمت تحقق مأموریت‌ها و دستیابی به اهداف استراتژیک، اهمیت بی‌سابقه‌ای پیدا کرده است. در میان سبک‌های متعدد رهبری، رهبری خدمتگزار به عنوان یکی از رویکردهای نوآورانه و موثر در مدیریت شناخته می‌شود. این نوع رهبری بر محوریت خدمت به دیگران، تقویت روابط انسانی و ایجاد محیطی مبتنی بر اخلاق و ارزش‌های انسانی تأکید دارد. برخلاف رهبری سنتی که اغلب بر قدرت و اقتدار متمرکز است، رهبری خدمتگزار با رویکردی انسانی‌تر به توانمندسازی کارکنان، تقویت اعتماد متقابل و پاسخگویی به نیازهای سازمانی و فردی می‌پردازد (احمدی و فراهانی، ۱۳۷۰). در سازمان‌ها، الگوهای مختلف رهبری مانند رهبری خدمتگزار، تحول‌آفرین، مبادله‌ای، استراتژیک، دموکراتیک، خودرهبری، کاریزماتیک و تحول‌گرا وجود دارند که هر کدام تأثیرات خاص خود را بر عملکرد و فرهنگ سازمانی دارند. این الگوها می‌توانند با توجه به شرایط سازمانی برای بهبود عملکرد، انگیزش کارکنان، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و ارتقای روابط انسانی در سازمان‌ها مؤثر واقع شوند. بسیاری از رهبران موفق از ترکیب این الگوها برای دستیابی به نتایج بهتر استفاده می‌کنند.

با رشد روزافزون فناوری‌های نوین و گسترش پدیده جهانی شدن، سازمان‌ها برای تطبیق با تغییرات سریع و پیچیده محیطی و حفظ پایداری خود، به بازنگری در راهبردها و شیوه‌های مدیریتی خود نیاز دارند. در این میان، رهبری به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان، نقشی محوری ایفا می‌کند. رهبران اثربخش قادرند با ایجاد انگیزه در کارکنان، تسهیل همکاری تیمی، ارائه بازخورد سازنده و مدیریت تعارضات، بستری مناسب برای رشد و پیشرفت سازمان فراهم کنند (دهقانان، ۱۳۹۴).

شهرداری‌ها، به‌عنوان نهادهای کلیدی در توسعه پایدار شهری و ارائه خدمات عمومی، بیش از دیگر سازمان‌ها به سبک رهبری خدمتگزار نیاز دارند. این نهادها، که وظایف مهمی همچون برنامه‌ریزی شهری، ارائه خدمات زیرساختی و تعامل مستقیم با شهروندان را بر عهده دارند، می‌توانند با بهره‌گیری از اصول رهبری خدمتگزار، ضمن بهبود عملکرد سازمانی، رضایت عمومی را افزایش دهند. رهبران در این حوزه باید بتوانند با ایجاد اعتماد و تعامل مثبت با کارکنان و شهروندان، بهره‌وری سازمان را ارتقا دهند و در عین حال، به نیازهای خاص هر منطقه و جامعه محلی پاسخ دهند (رضایی‌منش و صدیقی، ۱۳۹۵).

از آنجا که سازمان‌ها بخش عمده‌ای از زندگی روزمره افراد را شکل می‌دهند و کارکنان زمان زیادی را در محیط‌های کاری سپری می‌کنند، کیفیت این محیط‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. کارکنان انتظار دارند در محیطی کار کنند که بر پایه صداقت، اعتماد و احساس تعلق بنا شده باشد. رهبری خدمتگزار با تأکید بر ارزش‌های انسانی و تقویت ارتباطات سازنده، می‌تواند این نیازها را پاسخ دهد و محیط کاری مثبتی ایجاد کند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و مشارکت کنند.

مبانی نظری پژوهش

رهبری یکی از پایه های حیاتی در موفقیت سازمانها است و آگاهی از سبک های مختلف رهبری می تواند تأثیری عمیق بر عملکرد آنها داشته باشد. از جمله سبک های رهبری که مورد توجه گسترده قرار گرفته، رهبری خدمتگزار است که نخستین بار توسط گرین لیف مطرح شد. این سبک رهبری بر ارزش هایی چون تواضع، اخلاق گرایی، تمرکز بر خدمت به دیگران، و توانمندسازی کارکنان تأکید می کند. اجرای این رویکرد در سازمانها نه تنها موجب بهبود ارتباطات داخلی می شود، بلکه رضایت شغلی و تعهد کارکنان را نیز افزایش می دهد (وان دیرندانک^۱، ۲۰۱۱). رهبری و بررسی رفتار رهبران به ویژه در قرن بیست و یکم به دلیل پیشرفت علوم انسانی مانند روان شناسی و جامعه شناسی به یکی از حوزه های مهم پژوهش تبدیل شده است. رهبری خدمتگزار، با تشویق رهبران به گوش سپردن به نظرات کارکنان و ایجاد فضایی انعطاف پذیر، توانسته است تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمانها داشته باشد (باقرزاده همایی و همکاران، ۱۳۹۹).

نقش رهبری خدمتگزار در سازمان های خدمات عمومی

در سازمان های خدمات عمومی نظیر شهرداری ها، که به طور مستقیم با جامعه در تعامل هستند، رهبری خدمتگزار می تواند کیفیت خدمات و رضایت شهروندان را به میزان قابل توجهی افزایش دهد. این سبک مدیریتی، با تقویت تعهد سازمانی و کاهش تعارضات درون سازمانی، بهره وری کلی سازمان را ارتقا می دهد. به ویژه در فرهنگ های جمع گرایانه مانند ایران، مؤلفه هایی همچون تعامل مثبت، نوع دوستی و اخلاق مداری در موفقیت این سبک رهبری نقش برجسته ای دارند (احدی شعار و همکاران، ۱۳۹۹).

مدل ها و پژوهش های مرتبط

برای بررسی و به کارگیری رهبری خدمتگزار، مدل های متعددی ارائه شده است. به عنوان نمونه، مدل اسپیرز بر ویژگی هایی نظیر گوش دادن مؤثر، همدلی، آگاهی، و توانمندسازی تمرکز دارد. مطالعات بومی نیز نشان داده اند که ویژگی هایی چون عدالت محوری، صداقت، و توانایی در حل مسائل از عوامل کلیدی موفقیت این سبک رهبری در سازمان های ایرانی هستند (افصحی و همکاران^۲، ۱۴۰۳).

چالش ها و ضرورت بهره گیری از رهبری خدمتگزار

شهرداری های ایران با چالش های متعددی مانند محدودیت منابع، انتظارات اجتماعی، و نیاز به افزایش رضایت شهروندان مواجه هستند. بهره گیری از رهبری خدمتگزار می تواند رویکردی اثربخش برای غلبه بر این موانع باشد. این سبک رهبری، با تأکید بر تعامل انسانی و اخلاق محوری، قادر است اعتماد عمومی را تقویت کرده و به ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا و هدفمند منجر شود. استفاده از رویکردهای علمی و داده بنیاد در این پژوهش تلاش دارد الگویی ارائه دهد که نه تنها نیازهای سازمانی، بلکه انتظارات جامعه را نیز برآورده سازد (اسپارس^۳، ۲۰۱۰).

خبرگان نقشی اساسی در شناسایی و تحلیل مولفه های رهبری خدمتگزار ایفا کردند. این گروه شامل افرادی با تخصص و تجربه علمی در زمینه های مدیریت و رهبری سازمانی بودند که به ویژه در تحلیل ابعاد مختلف رهبری خدمتگزار و تطبیق آنها با شرایط خاص شهرداری کرمان کمک کردند. خبرگان از طریق مصاحبه های نیمه ساختار یافته

¹ Van Dierendonck

² Afsahi et al.

³ Spears

و ارزیابی روایی، داده‌ها را بررسی و تایید کردند و در نهایت از تحلیل‌های تخصصی خود برای ارتقاء اعتبار علمی و عملی مدل رهبری خدمتگزار در این پژوهش استفاده کردند. همچنین، آن‌ها به‌عنوان منابع معتبر، اعتبار و پایایی نتایج مطالعه را با نظرات خود تأیید کردند و کمک کردند تا مولفه‌های مختلف رهبری خدمتگزار به‌درستی شناسایی و تحلیل شوند.

با توجه به چالش‌های متعدد شهرداری‌های ایران، از جمله کمبود منابع، فشارهای اجتماعی، و ضرورت ارتقای رضایت شهروندان، بهره‌گیری از رهبری خدمتگزار می‌تواند ابزاری کارآمد برای بهبود شرایط موجود باشد. این پژوهش با استفاده از رویکردهای علمی و داده‌بنیاد، تلاش می‌کند تا الگویی بومی برای مدیریت اثربخش‌تر در شهرداری‌ها ارائه دهد که بتواند به تقویت اعتماد عمومی و ایجاد فرهنگ سازمانی پویا منجر شود.

ضرورت و کاربرد پژوهش

این تحقیق به بررسی جنبه‌هایی از رهبری خدمتگزار در شهرداری‌ها پرداخته که در مطالعات قبلی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به‌ویژه، کمبود بررسی‌های منطقه‌ای در این زمینه، نادیده گرفتن برخی مولفه‌ها و عدم تحلیل جامع تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی می‌تواند از مواردی باشد که به آن‌ها پرداخته نمی‌شود. همچنین، مطالعات پیشین به تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی در پذیرش این مدل‌ها و استفاده از تحلیل‌های کیفی کمتر توجه کرده‌اند. علاوه بر این، نبود مدلی خاص برای رهبری خدمتگزار در نهادهای دولتی مانند شهرداری‌ها نیز خلأیی است که این تحقیق درصدد پر کردن آن است.

هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های کلیدی رهبری خدمتگزار در شهرداری‌های استان کرمان است. این تحقیق به دنبال ارائه الگویی جامع و سازگار با ویژگی‌های بومی برای بهبود مدیریت و ارتقای عملکرد سازمان‌های خدماتی است.

روش‌شناسی پژوهش

جمعیت و محیط مورد مطالعه

این مطالعه به دنبال شناسایی مولفه‌های رهبری خدمتگزار در شهرداری استان کرمان بوده و روش مورد پژوهش برحسب هدف، بنیادی-کاربردی؛ برحسب نوع داده، کیفی؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی است. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مسئولین شهرداری بود.

ملاک‌های ورود و خروج

الف: ملاک‌های ورود به پژوهش: دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و دکتری رشته مدیریت بالاصح مدیریت منابع انسانی که در رابطه موضوع پژوهش از تخصص و تجارب کافی برخوردار باشند.

ب: ملاک‌های خروج از پژوهش: عدم تمایل به شرکت در اجرای پژوهش

نحوه گردآوری داده‌ها

در این پژوهش، گردآوری داده‌ها به روش کیفی و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. برای این منظور، ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مسئولین شهرداری کرمان انتخاب شدند که به‌صورت هدفمند به مصاحبه دعوت شدند. این افراد شامل ۴ نفر از مسئولین ارشد شهرداری کرمان، ۶ نفر از کارشناسان معاونت منابع انسانی شهرداری کرمان، و ۵ نفر از اساتید متخصص در حوزه مورد مطالعه بودند.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. در این روش، پژوهشگر از یک سری سوالات از پیش تعیین شده استفاده می کند، اما فضای انعطاف پذیری برای پیگیری پاسخها و جزئیات بیشتر نیز وجود دارد. این امر به مصاحبه شونده این امکان را می دهد که به طور آزادانه تر نظرات و تجربیات خود را بیان کند، در حالی که پژوهشگر قادر به جمع آوری داده های عمیق و دقیق است.

بعد از انجام ۱۵ مصاحبه، پژوهشگر به اشباع داده ای رسید. این به این معناست که تا مرحله ای از مصاحبه ها، دیگر اطلاعات جدید و یا شاخص های منحصر به فردی برای شناسایی مولفه های رهبری خدمتگزار به دست نیامد و پاسخها تکراری و مشابه یکدیگر شدند. این مرحله نشان می دهد که جمع آوری داده ها به حد کافی رسیده و اطلاعات جدیدی دیگر از مصاحبه ها به دست نخواهد آمد.

مدت زمان هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود، که در این مدت، علاوه بر شناسایی و بررسی شاخص های اصلی و فرعی مولفه های رهبری خدمتگزار، پژوهشگر نظرات و دیدگاه های مختلف را جمع آوری و تحلیل می کرد. پس از آن، این عوامل اصلی و فرعی مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج نهایی به طور دقیق تدوین شدند.

آنالیز آماری

روش تحلیل داده ها، کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه پردازی داده بنیاد و نرم افزار MAXqda بود.

ابعاد رهبری خدمتگزار از دیدگاه صاحب نظران

برای رهبری خدمتگزار ابعاد متعددی عنوان شده است. در جدول (۱) نمونه ای از ابعاد مطرح برای رهبری خدمتگزار براساس سیر تاریخی آنها از سوی صاحب نظران آورده شده است.

جدول ۱. ابعاد رهبری خدمتگزار براساس سیر تاریخی آنها از سوی صاحب نظران

صاحب نظر	ابعاد
(گرین لیف ^۱ ، ۲۰۱۳)	خدمتگزار بودن، گوش دادن، ابراز همدردی کردن، تصمیم گیری بر مبنای شهود، پذیرش ابهام، توانایی پیش بینی، ذهن باز داشتن، علاقه به رشد افراد
(گراهام ^۲ ، ۱۹۹۱)	احساسی، معنوی
(اسپیرز ^۳ ، ۱۹۹۶)	گوش دادن، همدردی، متقاعدسازی، آگاهی، آینده نگری و دوراندیشی، مفهوم سازی، مباشرت، تعهد به رشد دیگران،
(بوچن ^۴ ، ۱۹۹۸)	خودشناسی، ظرفیت عمل متقابل، ایجادکننده روابط، تمایل به آینده
(فارلینگ و همکاران ^۵ ، ۱۹۹۹)	چشم انداز، نفوذ، اعتبار، اعتماد، خدمت
(بنت ^۶ ، ۲۰۰۱)	گوش دادن، مرهم گذاری، متقاعدسازی، مفهوم سازی، توسعه، رویاپردازی، اعتمادسازی، برقراری رابطه، رشد و تکامل، ارتقاء

¹ Greenleaf

² Graham

³ Spears

⁴ Buchen

⁵ Farling et al.

⁶ Bennett

بها دادن به افراد، رشد دادن افراد، نشان دادن صداقت، ساختن جامعه (سازمان)، در اختیار گذاشتن رهبری، ایجاد مشارکت در رهبری	(لائوب ^۱ ، ۲۰۰۴)
رابطه قراردادی تضمینی، تأثیر تحول آفرین، معنویت متعالی، اخلاقیات مسئولانه، خوداصیل، پیروی داوطلبانه	(سندجایا ^۲ ، ۲۰۰۴)
رهبری، خدمتگزاری، بصیرت، توسعه دیگران، تیم سازی، توانمندسازی دیگران، تصمیم گیری مشترک، تمامیت	(وونگ و کومینگز ^۳ ، ۲۰۰۹)
محبت اخلاقی، تواضع، نوع دوستی، چشم انداز، اعتماد، امید، توانمندسازی، خدمت کردن به زیردستان	(پترسون ^۴ ، ۲۰۰۹)
تمامیت، تواضع، خدمت، مواظبت، توانمندسازی، رشد دیگران، تدوین چشم انداز، هدف گذاری، الگوسازی، تیم سازی، تصمیم گیری مشارکتی	(پارولینی ^۵ ، ۲۰۰۴)
مرهم گذاری عاطفی، خلق ارزش برای جامعه (سازمان)، مهارت های ادراکی، توانمندسازی، کمک به رشد و توسعه زیردستان، اولویت دادن به زیردستان، رفتار اخلاقی	(لایدن و همکاران ^۶ ، ۲۰۰۵)
محبت اخلاقی، تواضع، نوع دوستی، چشم انداز، اعتماد، امید، توانمندسازی، خدمت کردن به زیردستان و پیروان، هوش عاطفی	(اسپنسر ^۷ ، ۲۰۰۷)
توانمندسازی، شجاعت، بخشش، پاسخگویی، حمایت مداوم، نظارت، فروتنی، اعتبار	(وان دیرندونک و نوجتن ^۸ ، ۲۰۱۱)
مهارت های مفهومی، توانمندسازی، کمک به رشد و موفقیت زیردستان، قرار دادن زیردستان در اولویت، رفتار اخلاقی، شفای عاطفی، ایجاد ارزش برای جامعه	(آندرسن و همکاران ^۹ ، ۲۰۱۳)

در جدول (۱) مفاهیم اولیه ای که از تحلیل محتوا حاصل شده، ارائه شده است. اطلاعات جدول (۱)، بیانگر محور اساسی سوالهای پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول پاسخ های ارائه شده توسط مصاحبه شوندگان آورده شده است که از کدگذاری باز به دست آمده است و در قسمت سوم یعنی کد، کد مربوط به مصاحبه شونده آورده شده است. در برخی از جداول تعدادی از مصاحبه شوندگان، به سوال یا سوالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سوالات به چندین عامل اشاره کرده اند. در نهایت ۵۹ شاخص از مصاحبه با خبرگان استخراج شد.

یافته های پژوهش

در این بخش داده های پژوهش با استفاده از روش های علمی در یک بخش کیفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفت؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده ها پیش پردازش داده ها مورد بررسی قرار گرفت. برای پاسخ به بررسی ابعاد رهبری خدمتگزار در شهرداری کرمان با پانزده خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختار یافته با چهار سوال مصاحبه شد. پاسخ های ارائه شده برای هر سوال پس از تحلیل محتوا توسط پژوهشگر و دونفر از متخصصین آمار در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲. کدگذاری نهایی مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه

کدمقوله	مفاهیم استخراج اولیه	بعد	سازه
A1	من به عنوان مدیر معتقد هستم که خدمت به کارکنان از وظایف اصلی و مهم مدیر سازمان میباشد.	خدمت رسانی	

¹ Laub

² Sendjaya

³ Wong & Cummings

⁴ Patterson

⁵ Parolini

⁶ Liden et al.

⁷ Spencer

⁸ Van Dierendonck & Nuijten

⁹ Andersen et al.

A2	من به عنوان مدیر برای دیگران الگویی میباشم که از این طریق بتوانند خدمات بهتری ارائه دهند.	تواضع و فروتنی	رهبری خدمتگزار
B1	من به عنوان مدیر با مخالفان خود نیز با مهربانی برخورد میکنم.		
B2	من بعنوان مدیر برای تمام کارکنان احترام قائل هستم.		
C1	من به عنوان مدیر، به کارکنان اجازه میدهم تصمیماتی را بگیرند که باعث افزایش مسئولیت های آنان میگردد.	قابلیت اعتماد	
C2	من بعنوان مدیر به افراد اجازه میدهم که ایده جدید خود را پیاده کنند حتی اگر نتایج خوبی نداشته باشد.		
C3	من به عنوان مدیر نشان داده ام که خواستار گنجاندن چشم انداز کارکنان در چشم انداز سازمان میباشم.		
D1	من به عنوان مدیر محبت و دلسوزی خود را به کارکنان در رفتارهایم نشان میدهم.	نوع دوستی	
D2	من به عنوان مدیر توجه خود را به کارکنان نشان میدهم.		
D3	من به عنوان مدیر در آشفتگی و ناراحتی ها با خونسردی و تدبیر عمل میکنم.		
E1	من به عنوان مدیر ارتباطات شفاف را با سایر مدیران و کارکنان ایجاد میکنم.	تعامل	
E2	در این مجموعه اتحاد و همبستگی خوبی بین مدیریت و کارکنان در این واحد سازمانی وجود دارد.		
E3	من به عنوان مدیر در حل اختلاف میان کارکنان شرکت میکنم و با آنها در تعامل مداوم هستم.		
F1	من به عنوان مدیر با دلسوزی و جدیت کار خود را انجام میدهم.	تعادل کار و زندگی	
F2	من به عنوان مدیر از کار خود و بودن در چنین شرایطی احساس رضایت میکنم.		
F3	من به عنوان مدیر سازمان از آرامش درونی نسبی برخوردار هستم.		
G1	من به عنوان مدیر این واحد سازمانی همواره به آینده چشم داشته و اهداف کوتاه مدت را تدوین میکنم.	آینده نگری	
G2	جو محیط به کارکنان اجازه نمیدهد بیشتر از ظرفیت خود کار کنند.		
G3	من به عنوان مدیر این واحد سازمانی از قدرت ریسک پذیری خوبی برخوردارم.		
H1	من به عنوان مدیر شرح وظایف اداری اخلاقی و انتظارات سازمان را با توجه به چشم انداز کشور، برای کارکنان توجیه میکنم.	اخلاق گرایی	
H2	من به عنوان مدیر به ارزش های اخلاقی پایبند هستم.		
H3	من به عنوان مدیر توجه به قانون را به عنوان یکی از عوامل اخلاقی مد نظر قرار داده ام.		

در شناسایی ابعاد رهبری خدمتگزار، ابتدا باید از این مسئله اطمینان یافت که میتوان داده های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بار تلت استفاده شد. نتایج نشان داد، شاخص KMO بزرگتر از ۰٫۶ بوده و مقادیر نزدیک به یک را نشان میدهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص های شناسایی شده برای تحلیل عاملی میباشد. سطح معنی داری ۰٫۰۰۱ برای آزمون بار تلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی میباشد زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد میشود. همانطور که گفته شد در شناسایی ابعاد رهبری خدمتگزار بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا ۵۹ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد.

با توجه به جدول (۲)، ۸ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی میمانند. این عوامل تا تقریباً ۶۳ درصد واریانس شاخص های مولفه های رهبری خدمتگزار را تبیین میکند. به منظور تحقیق درباره ماهیت

روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نامگذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰,۴ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. برای تفسیر عامل‌ها [۳۰ و ۴] کمترین مقدار این ضریب را برابر با ۰,۴۰ بکار برده‌اند. در نهایت مولفه‌های شناسایی شده بعد از تعدیل توسط حمایت ادبیات موجود به این صورت است که بعد خدمت رسانی دارای ۶ گویه، تواضع و فروتنی دارای ۹ گویه، قابلیت اعتماد دارای ۱۱ گویه، نوع دوستی ۶ گویه، تعامل ۷ گویه، تعادل کار و زندگی ۷ گویه، آینده‌نگری ۶ گویه و اخلاق‌گرایی ۷ گویه بود.

به منظور بررسی سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در شهرداری کرمان مصاحبه با خبرگان و نیز تجزیه و تحلیل وضعیت رهبری خدمتگزار در شهرداری کرمان و مولفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده آنها (حرکت از وضع نامطلوب و مطلوب و همینطور حفظ و ارتقای وضع مطلوب) سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار به ترتیب اولویت در جدول (۳) ارائه می‌گردد.

جدول ۳. سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار

ردیف	سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در شهرداری کرمان اولویت
۱	شناخت مولفه‌های رهبری خدمتگزار و آگاهی مدیران نسبت به این مولفه‌ها
۲	شناخت مولفه‌های رهبری خدمتگزار توسط مدیران
۳	توجه به یادگیری سامانی به عنوان هدفی غایی
۴	شناخت عوامل تاثیرگذار در بهره‌وری سازمانی و ارتقای آن
۵	توجه به ارباب رجوعان سازمان و به عبارتی ذینفعان
۶	شناخت مهارت‌های رهبری خدمتگزار و ارائه آموزش‌های لازم برای مدیران
۷	تدوین برنامه عملیاتی برای بهبود رهبری خدمتگزار
۸	ارزیابی مستمر رعایت اصول رهبری خدمتگزار در سازمان
۹	خودارزیابی مدیران از اجرایی رهبری خدمتگزار
۱۰	توجه به آموزش و توانمندسازی به عنوان عاملی مهم در تقویت رهبری در بین مدیران
۱۱	توجه به ویژگی‌های فردی مدیران و ارتقای ویژگی‌هایی از قبیل عدالت‌محوری، نوع دوستی، اعتمادسازی، آینده‌نگری و اخلاق‌مداری

به منظور بررسی تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در شهرداری کرمان مصاحبه با خبرگان تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در شهرداری کرمان در جدول (۴) ارائه می‌گردد.

جدول ۴. تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در شهرداری کرمان

تسهیل‌کننده‌ها یا بسترها	موانع پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار در شهرداری کرمان
	ارائه آموزش برای آشنایی با اصول رهبری خدمتگزار
	آموزش مدیران برای آگاهی از مولفه‌های رهبری خدمتگزار سازمانی
	هدف‌گذاری بر اساس کیفیت خدمات و دانش تولید شده
	ارائه راهبردهای نوین بر اساس عملکرد سازمانی مدیران
	بهبود فرهنگ سازمانی در جهت اجرای اصول رهبری خدمتگزار
	تعبیر راهبردهای سازمانی جهت اجرای اصول رهبری خدمتگزار
	استفاده از مدیران توانمند و اخلاق‌مدار

استفاده از مدیران با سبک تفکری اصیل در سازمان شهرداری	
حمایت بیشتر از مدیران خدمتگزار	
تفویض اختیار به کارکنان مسئولیت پذیر	
توجه به شایسته سالاری جهت به کارگیری مدیران	
ارزشیابی مداوم اجرای اصول رهبری خدمتگزار	
فقدان توجه به نوآوری سازمانی توسط مدیران	موانع یا عوامل مداخله گر
اداره کردن سازمان به شیوه های سنتی	
فقدان توجه به عامل یادگیری برای تمام سطوح کاری حتی مدیران عالی	
تعامل کم بین مدیران و کارکنان	
نبود فرهنگ مناسب برای اجرای اصول رهبری خدمتگزار	
نبودن سیاستی مشخص از سوی سازمان در جهت اجرای این نوع رهبری در سازمان آموزش و پرورش	
عدم توجه مدیران به بحث رهبری و مولفه های آن	
عدم آگاهی مدیران از اصول رهبری خدمتگزار	
فقدان اعتماد بین مدیران و کارکنان	
عدم رهايت بين كار و زندگي در اكثر مديران سازمان با توجه به ساعات حضور در سازمان	

برای پاسخ به اینکه چه مدلی میتوان جهت پیاده سازی سبک رهبری خدمتگزار در شهرداری کرمان ارائه کرد؛ از مدل تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردیده است شکل (۱). با استفاده از این روش، می توان مدل مناسب و معتبر برای پیاده سازی رهبری خدمتگزار در شهرداری کرمان طراحی کرد و نتایج آن را برای بهبود عملکرد سازمانی و کیفیت مدیریت در این نهاد به کار بست.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. الگوی نهایی پژوهش

بحث و بررسی

این پژوهش به تحلیل ابعاد و مولفه‌های رهبری خدمتگزار در شهرداری کرمان پرداخته و از مدل تحلیل عاملی تاییدی برای شناسایی و بررسی عوامل موثر استفاده کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی، با مولفه‌هایی نظیر خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، نوع‌دوستی، تعامل، تعادل کار و زندگی، آینده‌نگری، و اخلاق‌گرایی در شهرداری کرمان قابل پیاده‌سازی است. این مولفه‌ها به‌طور قابل توجهی بر بهبود عملکرد سازمانی، ارتقای روحیه کارکنان، و ایجاد یک محیط کاری مثبت تأثیر گذار هستند.

نتایج تحلیل عاملی نشان می دهد که ۸ عامل اصلی، که هر کدام از آن ها مجموعه ای از گویه ها را شامل می شوند، می توانند بیش از ۶۳ درصد واریانس مولفه های رهبری خدمتگزار را تبیین کنند. این نتایج تأکید بر اهمیت این ابعاد و مولفه ها در شکل دهی به شیوه های مدیریتی دارند که علاوه بر بهبود کارکرد سازمانی، به ارتقای کیفیت تعاملات درون سازمانی نیز کمک می کنند.

تحلیل داده ها با بهره گیری از روش تحلیل عاملی نشان داد که مؤلفه هایی همچون خدمت رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، نوع دوستی، تعامل، تعادل کار و زندگی، آینده نگری و اخلاق گرایی به عنوان ارکان اساسی رهبری خدمتگزار مدیران محسوب می شوند. این مؤلفه ها، ساختاری جامع برای رهبری خدمتگزار فراهم می کنند که می تواند به بهبود عملکرد سازمان و ارتقای رضایت کارکنان منجر شود.

نظریه رهبری خدمتگزار نخستین بار توسط رابرت گرینلیف در مقاله ای با عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" مطرح شد. این نظریه بر این باور است که رهبران باید در وهله نخست خادم دیگران باشند (آندرسن و همکاران، ۲۰۱۳). رهبری را به عنوان مسئولیتی برای خدمت به دیگران تعریف می کند. این دیدگاه تأکید دارد که خدمت رسانی هسته مرکزی این سبک رهبری است. اگرچه قدرت معمولاً با رهبری همراه است، اما در این رویکرد، مشروعیت قدرت تنها از طریق خدمت به دیگران قابل پذیرش است. به همین دلیل، مؤلفه خدمت رسانی اهمیت ویژه ای در رهبری خدمتگزار پیدا می کند (عسکری دثفه و همکاران، ۱۳۹۹).

همچنین، نوروزی و همکاران (۱۴۰۰) نیز تأکید کرده اند که این سبک مدیریتی بر پایه فلسفه خدمت رسانی بنا شده است، به طوری که رهبران خدمتگزار همواره خدمت به پیروان را بر سایر اهداف سازمانی ارجح می دانند. اگرچه این نظریه با نقدهایی همچون کمبود شواهد تجربی مواجه بوده، اما تمایل به خدمت رسانی به عنوان یک اصل بنیادی، جایگاه برجسته ای در میان سایر سبک های رهبری دارد.

نتایج تحلیل عاملی نشان می دهد که ۸ عامل اصلی، که هر کدام از آن ها مجموعه ای از گویه ها را شامل می شوند، می توانند بیش از ۶۳ درصد واریانس مولفه های رهبری خدمتگزار را تبیین کنند. این نتایج تأکید بر اهمیت این ابعاد و مولفه ها در شکل دهی به شیوه های مدیریتی دارند که علاوه بر بهبود کارکرد سازمانی، به ارتقای کیفیت تعاملات درون سازمانی نیز کمک می کنند.

در این میان، تواضع و فروتنی یکی از مهم ترین ویژگی های رهبران خدمتگزار است. رهبر خدمتگزار باید در تمامی تعاملات و رفتارهای خود تواضع را نشان دهد. این رویکرد نه تنها با غرور و تکبر ناسازگار است، بلکه پایه گذار فرهنگی مبتنی بر احترام متقابل در سازمان است. تواضع رهبران باعث تقویت ارتباطات سازمانی و ایجاد حس تعلق میان کارکنان می شود (ایمانی، ۱۴۰۳).

علاوه بر این، پژوهشگران در این مطالعه، سازوکارهای اجرایی و تسهیل کننده ها و موانع پیاده سازی رهبری خدمتگزار را شناسایی کرده اند. مهم ترین سازوکارهای اجرایی شامل شناسایی و آگاهی مدیران از مولفه های رهبری خدمتگزار، توجه به یادگیری سازمانی، توجه به ارباب رجوعان، و آموزش مهارت های رهبری خدمتگزار است. از سوی دیگر، تسهیل کننده ها شامل آموزش اصول رهبری خدمتگزار، بهبود فرهنگ سازمانی و تفویض اختیار به کارکنان هستند، در حالی که موانع پیاده سازی می توانند شامل فقدان توجه به نوآوری، فقدان فرهنگ مناسب، و عدم اعتماد بین مدیران و کارکنان باشند.

مدل رهبری خدمتگزار (پترسون ۱، ۲۰۰۹)، قابلیت اعتماد را به عنوان یکی از زیربناهای این سبک معرفی می کند. رهبران خدمتگزار با رعایت اصول اخلاقی و احترام به ارزش های سازمانی، محیطی امن و اعتمادساز در تمامی سطوح سازمان ایجاد می کنند. این قابلیت اعتماد نه تنها به بهبود روابط میان کارکنان و مدیران منجر می شود، بلکه به تقویت بهره وری و کاهش تعارضات نیز کمک می کند.

نوع دوستی یکی دیگر از ارکان مهم رهبری خدمتگزار است. رهبران خدمتگزار با نشان دادن محبت و توجه در فعالیت های سازمانی، موجی از نوع دوستی را میان کارکنان ایجاد می کنند. این رفتارها به تقویت همبستگی سازمانی و افزایش رضایت شغلی منجر می شود. (کاوند و مرجانی ۲، ۲۰۲۱)، نیز در پژوهش خود بر اهمیت این مؤلفه تأکید کرده اند و آن را یکی از ویژگی های ذاتی رهبران خدمتگزار می دانند.

تعامل به عنوان یکی از مؤلفه های کلیدی رهبری خدمتگزار، نقش بسزایی در برقراری ارتباطات شفاف و مؤثر دارد. رهبران خدمتگزار با بهره گیری از این مؤلفه، توانایی حل تعارضات و ایجاد اتحاد میان کارکنان را به دست می آورند. تعاملات مثبت و سازنده به بهبود روحیه کارکنان و ایجاد فضایی دوستانه و همدلانه کمک می کند (پورقاز و همکاران، ۱۴۰۰).

تبادل میان کار و زندگی شخصی یکی از ابعاد حیاتی رهبری خدمتگزار است. مدیرانی که بتوانند این تعادل را حفظ کنند، نه تنها خود آرامش و رضایت بیشتری تجربه می کنند، بلکه محیط کاری سالم تر و پویاتری برای کارکنان فراهم می سازند. این تعادل به تقویت ویژگی هایی همچون دلسوزی، رضایت شغلی و توانایی تصمیم گیری مؤثر کمک می کند (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۴۰۰).

آینده نگری یکی از ارکان حیاتی رهبری خدمتگزار است که در مدل لاری اسپرینز نیز بر آن تأکید شده است. رهبران آینده نگر با تدوین برنامه های استراتژیک و تصویرسازی از مسیرهای پیشرفت، نقش مهمی در موفقیت سازمان ایفا می کنند. یافته های (فرهادی نژاد و همکاران، ۱۳۹۸)، نیز این مؤلفه را به عنوان یکی از ویژگی های برجسته رهبران خدمتگزار معرفی کرده اند.

اخلاق گرایی، به عنوان یکی از ویژگی های بنیادین رهبری خدمتگزار، تأثیر شگرفی بر فرهنگ سازمانی دارد. رهبران خدمتگزار با پایبندی به اصول اخلاقی، محیطی عادلانه و حمایتگر ایجاد می کنند. این رویکرد باعث می شود سازمان در برابر فشارهای محیطی مقاوم تر باشد و کارکنان با انگیزه بیشتری به اهداف سازمانی پایبند بمانند.

نتیجه گیری و پیشنهادهای پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل مؤلفه های رهبری خدمتگزار در کارکنان شهرداری استان کرمان انجام شد. نتایج نشان داد که این سبک مدیریتی نقش اساسی در بهبود کیفیت مدیریت و افزایش کارایی سازمان ایفا می کند. مؤلفه هایی همچون خدمت رسانی، تواضع، قابلیت اعتماد، نوع دوستی، تعامل، تعادل کار و زندگی، آینده نگری و اخلاق گرایی به طور مستقیم بر تعاملات سازمانی، رضایت کارکنان و بهره وری سازمان تأثیر دارند. ارائه مدل بومی رهبری خدمتگزار در این پژوهش می تواند به مدیران شهرداری ها کمک کند تا با تقویت این مؤلفه ها، محیطی حمایتی و همدلانه

¹ Patterson

² Kavand, N., & Marjani

ایجاد کنند. توجه به این مؤلفه‌ها می‌تواند اعتماد عمومی به شهرداری‌ها را افزایش داده و سطح رضایت شهروندان از خدمات ارائه شده را ارتقا دهد. مدیران و سیاست‌گذاران شهرداری کرمان باید این مؤلفه‌ها را در برنامه‌ریزی‌ها لحاظ کرده و آموزش‌هایی در زمینه رهبری خدمتگزار طراحی کنند. توسعه برنامه‌های توانمندسازی، ترویج تعاملات اخلاق‌مدارانه و ایجاد ساختارهایی که به تقویت فرهنگ سازمانی کمک کند، از جمله اقداماتی است که موفقیت این سبک مدیریتی را تضمین می‌کند. این پژوهش اهمیت رهبری خدمتگزار را به‌عنوان رویکردی مؤثر برای بهبود مدیریت و عملکرد سازمانی مورد تأکید قرار می‌دهد و پیشنهاد می‌کند که پژوهش‌های آینده به بررسی تأثیر این مؤلفه‌ها بر ابعاد دیگر سازمانی مانند نوآوری، مدیریت تعارض و رضایت مشتری بپردازند.

براساس نتیجه تحقیق حاضر، موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- طراحی الگوی پیش‌آیندهای انگیزه خدمت عمومی متأثر از سبک رهبری خدمتگزار
- شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی بر مبنای انگیزه خدمت محور، سرمایه اجتماعی در شهرداری کرمان
- تحلیل چندسطحی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی کارکنان شهرداری کرمان

منابع

- احدی شعار، سید مجید؛ مجیدی، مریم؛ قربان حسینی، مسعود و ساده، احسان (۱۳۹۹). طراحی الگوی جامع پیش‌آیندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های حاکمیتی. **حقوق اداری**، ۸ (۲۵)، ۴۷-۹.
- ایمانی، محمدتقی (۱۴۰۳). **مدیریت از آغاز تا پست مدرن**. تهران: نشر فرهنگ سبز.
- باقرزاده همایی، فریبرز؛ ضرغامی فرد، مژگان و 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**، ۳ (۳)، ۲۷-۵۸.
- پورقاز، عبدالوهاب؛ نوروزی، محمد و دهقان، شهین (۱۴۰۰). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تحلیل رفتگی شغلی: نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی. **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۱۴ (۵۱)، ۱۴۹-۱۷۴.
- دهقانان، حامد (۱۳۹۴). تحلیل چندسطحی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی. **فصلنامه مدیریت دولتی**، ۷ (۴)، ۷۲۱-۷۴۲.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم و درویش، محدثه (۱۴۰۰). تأثیر رهبری تحول‌گرا و اطلاع‌رسانی شفاف بر استقبال کارکنان از تغییر با تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی. **مطالعات رفتار سازمانی**، ۱۰ (۲)، ۷۷-۱۰۴.
- رضایی منش، بهروز و صدیقی، رامین (۱۳۹۵). تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان. **فصلنامه رسالت مدیریت دولتی**، ۲۴ (۷)، ۵۱-۶۶.
- عسکری دهنه، جعفر؛ صالحی، محمد و یوسفی سعیدآبادی، رضا (۱۳۹۹). بررسی شناسایی مولفه های رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران. **مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز**، ۱۱ (۱)، ۲۰۰-۲۱۲.

- فرهادی نژاد، محسن؛ علی کرمی، سجاد و عبدی، مرضیه (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین سبز بر رفتارهای سبز در محل کار: نقش میانجی نگرش زیست محیطی کارکنان. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، ۱۱(۲۲)، ۲۹-۵۲.

- نوروزی، محمد تقی؛ دانایی فرد، حسن و خائف الهی، احمد علی (۱۴۰۰). تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران براساس نقش رهبری خدمتگزار. *پژوهش های مدیریت در ایران*، ۱۳(۲)، ۶۵-۹۱.

- Afsahi, M., Kamali, M. J., & Firozabadi, A. (2024). Designing a servant leadership model on mental health and motivating public service in Kerman municipality employees. *Social Determinants of Health*, 10(1), 1-9.
- Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K. (2013). Public values and public service motivation: Conceptual and empirical relationships. *The American Review of Public Administration*, 43(3), 292-311.
- Bennett, J. L. (2001). Trainers as leaders of learning. *Training & Development*, 55(3), 43-43.
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of leadership studies*, 6(1-2), 49-72.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The leadership quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Kavand, N., & Marjani, A. B. (2021). Providing a Model of Public Service Motivation in Government Organizations Based on the Menus of the Supreme Leader. *Scientific Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*, 6(1), 1-28.
- Laub, J. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies*. In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2005). *Development of a multidimensional measure of servant leadership*. Management association, Charleston, SC.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Parolini, J. L. (2004). *Effective Servant Leadership Context: A Model Incorporating Servant Leadership and the Competing Values Framework, Proceedings from the 2004 Servant Leadership Research Roundtable*, Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Sendjaya S. (2004). *Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale, Proceedings from the 2003 Servant Leadership Research Roundtable*. Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.

- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & organization development journal*, 17(7), 33-35.
- Spencer, L.J. (2007). *The New Frontier of Servant Leadership, Proceedings from the 2005 Servant Leadership Research Roundtable*. Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26, 249-267.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?. *Journal of health organization and management*, 23(5), 522-538.

