

## بررسی خرده مقیاس‌های رهبری خدمتگزار از طریق تعهد سازمانی در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان

مهدی نصر اصفهانی<sup>۱\*</sup>، علی نصر اصفهانی<sup>۲</sup>

۱- کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

دریافت: ۹۰/۱/۲۳

پذیرش: ۹۰/۶/۱۰

### چکیده

هدف از اجرای این پژوهش، بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان و مؤلفه‌های آن می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان رسمی و قراردادی سازمان بهزیستی استان اصفهان در پاییز ۱۳۸۹ است. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده با استفاده از جدول اعداد تصادفی و بر مبنای فهرست اسامی کارکنان انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به آزمون فرضیه‌های پژوهش از دو پرسشنامه تعهد سازمانی سه مؤلفه‌ای آلن و همکاران (۱۹۹۳) که شامل ۲۴ سؤال است و سه جزء تعهد، یعنی تعهد سازمانی مستمر، هنجاری و عاطفی را می‌سنجد، استفاده شده است. برای سنجش رهبری خدمتگزار با استفاده از پرسشنامه قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) که دارای ۲۸ سؤال می‌باشد و دارای چهار مؤلفه خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی است، مورد استفاده قرار گرفت. نتایج مربوط به همبستگی ساده بین متغیرهای پژوهش نشان داد که: بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان بهزیستی استان اصفهان، رابطه معنادار است. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان نشان داد که متغیر تواضع و فروتنی به‌طور معناداری می‌تواند تعهد سازمانی را تبیین کند.

**واژگان کلیدی:** رهبری خدمتگزار، خدمت‌رسانی، تعهد سازمانی، سازمان بهزیستی استان اصفهان.



## ۱- مقدمه

نظریات سازمان و مدیریت پیوستاری را از پیش نوگرایی<sup>۱</sup>، نوگرایی<sup>۲</sup> و فرانوگرایی<sup>۳</sup> طی نموده‌اند. مهم‌ترین ویژگی‌های این سه دوره را به ترتیب سکون، ثبات و تلاطم دانسته‌اند. در شرایط متلاطم، مدیران باید در جستجوی روش‌های خلاق و انعطاف‌پذیر باشند که محصور در روش‌های از پیش تعیین‌شده نباشد. فرانوگرایی در سازمان و مدیریت، رویکردی است برای مشاهده وضعیت موجود سازمان، انتقادکردن از آن و ارتقای آن. سازمان‌های فرانوگرا خصوصیتی هم‌چون پویایی، بهبود مستمر، کار گروهی، خلاقیت و در رهبری بر خدمتگزاری، یاددهی و یادگیری تأکید دارند. رهبری در فرانوگرایی، رهبری خدمتگزار است [۱]. در جدول ۱ تفاوت‌های رهبر پیش‌نوگرا، نوگرا و فرانوگرا با هم مقایسه می‌شوند.

جدول ۱ مقایسه رهبری پیش‌نوگرا، نوگرا و فرانوگرا [۲، صص ۶۰۰-۶۱۷].

| رهبری پیش‌نوگرا    | رهبری نوگرا | رهبری فرانوگرا                |
|--------------------|-------------|-------------------------------|
| • کارفرما          | • ناظر کل   | • خدمتگزار                    |
| • مستبد            | • اقتدارطلب | • آرمانی                      |
| • ارباب            | • سازمانی   | • شبکه‌ساز                    |
| • دیکتاتور         | • هرمی شکل  | • گروه‌ساز                    |
| • برگزیده          | • رأس       | • تفویض‌کننده اختیار          |
| • حاکم             | • بازرس     | • نقل‌کننده داستان‌ها و حکایت |
| • کارفرمای حرفه‌ای | • تمرکزگرا  | • دو جنس، هم مرد و هم زن      |

## ۲- مسأله تحقیق

رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا<sup>۴</sup> ویژگی‌های تقریباً یکسان و مشابهی دارند. در واقع هر دوی شیوه‌های رهبری ریشه در مفهوم رهبری کاریزماتیک<sup>۵</sup> دارند. شوارتز<sup>۶</sup> (۱۹۹۸) معتقد است

1. Pre modernism
2. Modernism
3. Post modernism
4. Transformational
5. Charismatic leadership
6. Schwartz



شیوه‌های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیست. گونه‌ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود [۳]. از سوی دیگر هیچ سازمانی نمی‌تواند موفق شود مگر این‌که اعضا و کارکنان سازمان نسبت به آن نوعی تعهد داشته باشند و در جهت تحقق اهداف آن تلاش کنند [۴]. رهبری خدمتگزار با تأثیر بر تعهد سازمانی یکی از عواملی است که بر کارایی و اثربخشی که از مهم‌ترین اهداف یک سازمان محسوب می‌شود، تأثیرگذار است و باید در جهت تقویت آن گام برداشت. این تحقیق در نظر دارد رابطه رهبری خدمتگزار با انواع تعهد سازمانی را شناسایی کند تا با به‌کارگیری مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار به افزایش تعهد سازمانی افراد کمک کند. از آنجایی که سازمان بهزیستی یک نهاد خدمتی محسوب می‌شود امید است تا انجام این پژوهش سبب خدمتگزار بودن بیش‌تر مدیران این سازمان و افزایش تعهد سازمانی کارکنان آن سازمان شود.

با توجه به آنچه بیان شد مسأله اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان است و هم‌چنین بررسی میزان این رابطه است.

### ۳- پیشینه تحقیق

امروزه مدیریت به جای اجبار برای اطاعت زیردستان، به توانمندسازی، قابلیت اعتماد، گوش دادن مؤثر، مهرورزی و خدمت‌رسانی تأکید دارد. نوع نگرش Y در نظریه مک کریگور مبنایی برای توانمندسازی و توجه به کارکنان است. الگوی رهبری خدمتگزار نیز مفروضاتی مشابه با نظریه مک کریگور دارد. این جمله گرین لیف که می‌گوید: «سازمان‌های بزرگ آن‌طور که باید و شاید به ما خدمت نمی‌کنند» بیانگر نظریه مک کریگور است که بیش‌تر سازمان‌ها نمی‌توانند از همه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان خود بهره‌مند شوند. 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<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان «رهبری

1. Sallie



خدمتگذار و رضایت شغلی در سازمان‌های اسلامی « نشان داد که ارائه خدمت از جانب رهبر برای سلامت بهینه و عالی سازمان لازم است و اقتدارگرایی در سازمان‌های اسلامی ایدئال نیست بلکه نوعی انحراف محسوب می‌شود. او بیان می‌کند که حضرت محمد (ص) دارای ویژگی‌های رهبر خدمتگذار می‌باشند و دعوت کردن از پادشاهان و رؤسای قبایل به اسلام به‌وسیله ایشان را نمونه‌هایی از فراهم آوردن رهبری و ارائه رهبر خدمتگذار می‌داند. هم‌چنین او رابطه معناداری بین اصول رهبر خدمتگذار و رضایت شغلی بیان نموده است. سازمان‌هایی که به استراتژی‌های توسعه خود می‌اندیشند، می‌دانند که توسعه باید از رهبران و مدیران عالی آغاز شود. چرا که انسان‌ها سرمایه اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در این میان سازمان‌هایی موفق‌اند که رهبران آن‌ها بتوانند این سرمایه‌های ارزشمند را بسیج کرده و شایستگی و تعهد آنان را شکوفا کنند [۵]. از سوی دیگر همزمان با خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی مؤسسات دولتی و توسعه کسب‌وکارهای کوچک، روندهای جدیدی مانند اخلاق و مسئولیت‌پذیری (تعهد) مورد توجه مدیران قرار گرفته است. هیچ سازمانی نمی‌تواند موفق شود مگر این‌که اعضا و کارکنان سازمان نسبت به آن نوعی تعهد داشته باشند و در جهت تحقق اهداف آن تلاش کنند [۴]. دلایل زیادی وجود دارد از این‌که چرا یک سازمان باید سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد [۳]. نخست تعهد سازمانی یک مفهوم مهم و اساسی بوده و به‌طور کلی با غیبت، ترک شغل و رضایت شغلی تفاوت دارد. دوم تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی [۵]، حضور [۳]، رفتارهای مدنی - سازمانی [۴] و عملکرد شغلی [۶، صص ۵۳۸-۵۵۲] رابطه دارد.

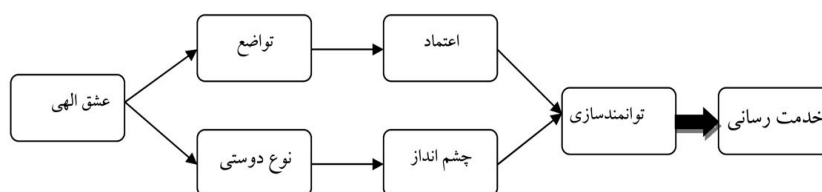
رهبری خدمتگذار، توان و پتانسیل زیادی در جهت بهبود رهبری سازمان داراست. رهبر خدمتگذار دارای انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان است و خدمت کردن به آنان را در هسته و مرکز امور خود قرار می‌دهد [۷، صص ۴۵۵-۴۵۹]. "رهبری خدمتگذار عبارت است از درک و عمل به‌گونه‌ای که رهبر منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد" [۸، صص ۳۴۹-۳۶۱]. انگیزه اولیه برای رهبری خدمتگذار تمایل خدمت به دیگران به‌طور



مؤثر جهت رسیدن به اهداف گروهی است. رهبران بزرگ برای برآورده کردن نیازهای کارکنان هم‌چون فردی خدمتگذار عمل می‌کنند. رهبران خدمتگذار باور دارند که خدمت کردن به دیگران با شکوه‌ترین و بهترین پاداش رهبری است [۹]. هیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) معتقد است مفهوم رهبری خدمتگذار الگوهای سنتی مدیریت را کاملاً واژگون کرده و موجب تغییر در فلسفه مدیریت و رهبری شده است. گرین لیف رهبر خدمتگذار را کسی می‌داند که دید مشترکی از موفقیت را ترسیم می‌کند. رهبر خدمتگذار کسی است که بیش‌ترین تأکید آن بر روی پیروان خوب است نه علاقه‌های آنان. آن‌ها تلاش می‌کنند پیروان خود را رشد دهند. آن‌ها سعی می‌کنند کارکنان را توانمند کنند، به جای این‌که از قدرت برای سلطه و نفوذ روی آن‌ها استفاده کنند. گرین لیف معتقد است که پیروان چنین رهبرانی نیز خودشان رهبران خدمتگذاری خواهند شد [۱۰]. رهبران خدمتگذار نخست به نیازهای دیگران توجه می‌کنند و سپس نیازهای خود را برآورده می‌سازند [۱۱]. در دنیای کنونی که آن را عصر پسانوگرایی یا پست مدرن می‌نامند، ویژگی‌های رهبری بسیار متفاوت است و شیوه رهبری خدمتگذار در کانون فعالیت‌ها قرار می‌گیرد؛ زیرا مدیر خدماتی را به کارکنان ارائه می‌کند که آن‌ها به‌نوبه خود خدماتی را نیز به مشتریان ارائه می‌کنند [۱۲]. پترسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمتگذار را ارائه کرد. وی در این تئوری با تعریف ارزش‌های رهبری خدمتگذار زمینه‌ساز تحقیقات بسیاری شد. از نظر او تئوری‌های کلاسیک در زمینه رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدالی به اندازه کافی به توصیف ارزش‌ها نپرداخته‌اند. به عقیده او رهبری خدمتگذار الگوی بسط‌یافته رهبری تحولی است [۱۳، صص ۱۳۰۵-۱۳۱۹]. او در این تئوری با تعریف ارزش‌های رهبری خدمتگذار، ارزش‌هایی که او آن‌ها را سازه‌های<sup>۳</sup> رهبری خدمتگذار نامید. مهم‌ترین سازه‌های رهبری خدمتگذار براساس نظریات پترسون عبارتند از عشق الهی<sup>۴</sup>، تواضع

1. Hill
2. Patterson
3. Construct
4. Agapao Love

و فروتنی<sup>۱</sup> نوع دوستی<sup>۲</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۳</sup>، چشم‌انداز<sup>۴</sup>، خدمت‌رسانی<sup>۵</sup> و توانمندسازی<sup>۶</sup> [۱۴]. رهبری خدمتگزار براساس این هفت سازه قرار دارد. در شکل ۱ الگوی پترسون نشان داده شده است.



شکل ۱ الگوی پترسون [۱۴]

سالاری (۱۳۸۹) در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه اصفهان» نشان داد که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $P < 0/01$ ). الگوی مورد بررسی در این تحقیق الگوی لوب بوده و برای سنجش متغیر تعهد سازمانی از الگوی می‌یر و آلن استفاده کرده است. هورسمن<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) در تحقیقی با عنوان «دیدگاه‌های رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها» نشان داد که رهبری خدمتگزار در سازمان‌های مورد مطالعه وجود دارد و رابطه زیادی بین ابعاد شخصیتی، روحی و روانی در رهبری خدمتگزار دیده می‌شود. هم‌چنین یافته‌های این تحقیق نشان داد که رهبری خدمتگزار یک الگوی نوظهور از رهبری است.

1. Humility
2. Altruism
3. Trusty
4. Vision
5. Service
6. Empowerment
7. Horsman



## ۴- تعریف عملیاتی واژه‌ها

### ۴-۱- رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار در این پژوهش به کمک نمراتی سنجش شده است که پاسخ‌گویان از طریق پرسشنامه قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) که شامل ۲۸ سؤال می‌باشد، کسب نمودند. پاسخگو براساس مقیاس پنج درجه‌ای (کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۵) میزان خدمتگزار بودن مدیر خود را در محیط کار نشان می‌دهد. حداقل امتیازی که هر پاسخگو می‌تواند به‌دست آورد، ۲۸ و حداکثر ۱۴۰ بوده است.

### ۴-۲- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی کارکنان در این پژوهش به کمک نمراتی سنجش شده است که پاسخ‌گویان از طریق پرسشنامه می‌یر و آلن (۱۹۹۳) که شامل ۲۴ سؤال است و هر سه جزء تعهد، یعنی تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری را مورد سنجش قرار می‌دهد، به‌دست می‌آید. پاسخگو براساس مقیاس پنج درجه‌ای (کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۵) میزان تعهد افراد را در محیط کار نشان می‌داد. حداقل امتیازی که هر پاسخگو می‌توانست به‌دست آورد ۲۴ و حداکثر ۱۲۰ بوده است.

### ۴-۳- فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه اول: بین رهبری خدمتگزار با تعهد کارکنان رابطه وجود دارد.
- فرضیه دوم: بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی مستمر کارکنان رابطه وجود دارد.
- فرضیه سوم: بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی هنجاری کارکنان رابطه وجود دارد.
- فرضیه چهارم: بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی عاطفی کارکنان رابطه وجود دارد.



فرضیه پنجم: بین خدمت‌رسانی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.  
فرضیه ششم: بین تواضع و فروتنی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.  
فرضیه هفتم: بین قابلیت اعتماد با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.  
فرضیه هشتم: بین مهرورزی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

#### ۴-۴- روش پژوهش

با توجه به اهداف تحقیق روش مورد استفاده توصیفی از نوع همبستگی است. در این پژوهش جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی، قراردادی و پیمانی سازمان بهزیستی استان اصفهان به تعداد ۲۰۴ نفر می‌باشد. دوره زمانی این تحقیق پاییز ۱۳۸۹ بوده است. حجم نمونه این پژوهش از راه جدول تعیین حجم نمونه و با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای نمونه‌گیری ۰/۵، ۱۳۶ نفر انتخاب شدند. پس اجرای پرسشنامه تعداد ۱۲۲ پرسشنامه بازگشت داده شد و در نتایج تحقیق از آن‌ها استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن ۰/۹۴۸ به دست آمد. کلیه پرسشنامه‌های این پژوهش به وسیله اعضای نمونه در محل کار کارکنان و به شیوه خود گزارش‌دهی<sup>۱</sup> پاسخ داده شد.

#### ۴-۴-۱- گروه نمونه پژوهش برحسب گروه‌های سنی

در جدول ۳ فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه پژوهش برحسب گروه‌های سنی ارائه شده است.

---

1. Self-report



جدول ۳ فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه پژوهش برحسب گروه‌های سنی

| ردیف | گروه سنی   | فراوانی | درصد فراوانی |
|------|------------|---------|--------------|
| ۱    | ۵۱-۶۰      | ۷       | ۵/۷          |
| ۲    | ۴۱-۵۰      | ۴۱      | ۳۳/۶         |
| ۳    | ۳۱-۴۰      | ۴۸      | ۳۹/۳         |
| ۴    | ۲۰-۳۰      | ۲۳      | ۱۸/۹         |
| ۵    | اعلام نشده | ۳       | ۲/۵          |
| ۶    | تعداد کل   | ۱۲۲     | ۱۰۰/۰        |

چنانچه در جدول سه مشاهده می‌شود از ۱۲۲ نفر گروه نمونه، ۲۳ نفر در گروه سنی ۲۱-۳۰ (معادل ۱۸/۹ درصد)، ۴۸ نفر در گروه سنی ۳۱-۴۰ (معادل ۳۹/۹ درصد)، ۴۱ نفر در گروه سنی ۴۱-۵۰ (معادل ۳۳/۶ درصد)، ۷ نفر در گروه سنی ۵۱-۶۰ (معادل ۵/۷ درصد) و ۳ نفر گروه سنی خود را اعلام نکردند.

#### ۴-۲-۴- گروه نمونه پژوهش برحسب جنسیت

در جدول ۴ فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه پژوهش برحسب نوع جنس ارائه شده است.

جدول ۴ فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه پژوهش بر حسب جنسیت

| ردیف | نوع جنس    | فراوانی | درصد فراوانی |
|------|------------|---------|--------------|
| ۱    | مرد        | ۸۸      | ۷۲/۱         |
| ۲    | زن         | ۳۱      | ۲۵/۴         |
| ۳    | اعلام نشده | ۳       | ۲/۵          |
| ۴    | تعداد کل   | ۱۲۲     | ۱۰۰/۰        |

چنانچه در جدول ۴ مشاهده می‌شود از ۱۲۲ نفر گروه نمونه، ۸۸ نفر مرد (معادل ۷۲/۱ درصد)، ۳۱ نفر زن (معادل ۲۵/۴ درصد) و ۳ نفر جنسیت خود را اعلام نکردند.



#### ۴-۳- گروه نمونه پژوهش برحسب وضعیت تأهل

در جدول ۵ فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه پژوهش برحسب وضعیت تأهل ارائه شده است.

جدول ۵ فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه پژوهش برحسب وضعیت تأهل

| ردیف | وضعیت تأهل | فراوانی | درصد فراوانی |
|------|------------|---------|--------------|
| ۱    | متأهل      | ۷۳      | ۵۹/۸         |
| ۲    | مجرد       | ۴۸      | ۳۹/۳         |
| ۳    | اعلام نشده | ۱       | ۰/۸          |
| ۴    | تعداد کل   | ۱۲۲     | ۱۰۰/۰        |

چنانچه در جدول ۵ مشاهده می‌شود از ۱۲۲ نفر گروه نمونه، ۷۳ نفر متأهل ( معادل ۵۹/۸ درصد)، ۴۸ نفر مجرد ( معادل ۳۹/۳ درصد) و ۱ نفر وضعیت تأهل خود را اعلام نکردند.

#### ۴-۴- گروه نمونه پژوهش برحسب تحصیلات

در جدول ۶ فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه پژوهش برحسب تحصیلات ارائه شده است.

جدول ۶ فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه پژوهش برحسب تحصیلات

| ردیف | تحصیلات             | فراوانی | درصد فراوانی |
|------|---------------------|---------|--------------|
| ۱    | فوق لیسانس و بالاتر | ۲۵      | ۲۰/۵         |
| ۲    | لیسانس              | ۵۶      | ۴۵/۹         |
| ۳    | فوق دیپلم           | ۲۱      | ۱۷/۲         |
| ۴    | دیپلم               | ۱۹      | ۱۵/۶         |
| ۵    | اعلام نشده          | ۱       | ۰/۸          |
| ۶    | تعداد کل            | ۱۲۲     | ۱۰۰/۰        |



همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود از ۱۲۲ نفر گروه نمونه، ۲۵ نفر فوق لیسانس و بالاتر (معادل ۲۰/۵ درصد)، ۵۶ نفر لیسانس (معادل ۴۵/۹ درصد)، ۲۱ نفر فوق دیپلم (معادل ۱۷/۲ درصد)، ۱۹ نفر دیپلم (معادل ۱۵/۶ درصد) و ۱ نفر تحصیلات خود را اعلام نکردند.

#### ۴-۵- گروه نمونه پژوهش برحسب سال‌های خدمت در سازمان

در جدول ۷ فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه پژوهش برحسب سال‌های خدمت در سازمان ارائه شده است.

جدول ۷ فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه پژوهش برحسب سال‌های خدمت در سازمان

| ردیف | سال‌های خدمت در سازمان | فراوانی | درصد فراوانی |
|------|------------------------|---------|--------------|
| ۱    | ۲۱-۳۰                  | ۲۱      | ۱۷/۲         |
| ۲    | ۱۶-۲۰                  | ۱۶      | ۱۳/۱         |
| ۳    | ۱۱-۱۵                  | ۳۷      | ۳۰/۳         |
| ۴    | ۵-۱۰                   | ۲۸      | ۲۳/۳         |
| ۵    | ۰-۵                    | ۱۷      | ۱۳/۹         |
| ۶    | اعلام نشده             | ۳       | ۲/۲۵         |
| ۷    | تعداد کل               | ۱۲۲     | ۱۰۰/۰        |

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود از ۱۲۲ نفر گروه نمونه، ۲۱ نفر ۲۱-۳۰ سال (معادل ۱۷/۲ درصد)، ۱۶ نفر ۱۶-۲۰ سال (معادل ۱۳/۱ درصد)، ۳۷ نفر ۱۱-۱۵ سال (معادل ۳۰/۳ درصد)، ۲۸ نفر ۵-۱۰ سال (معادل ۲۳/۳ درصد)، ۱۷ نفر ۰-۵ سال (معادل ۱۳/۹ درصد) و ۳ نفر تحصیلات خود را اعلام نکردند.



#### ۴-۵- ابزارهای پژوهش

۱- برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه سه مؤلفه‌ای آلن و می‌یر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) که شامل ۲۴ سؤال است و سه جزء تعهد، یعنی تعهد سازمانی مستمر، هنجاری و عاطفی (میل به ماندن) می‌باشد، استفاده شده است. مقیاس پاسخ‌گویی با استفاده از طیف لیکرت در قالب پنج گزینه از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف مشخص شد. پایایی این پرسشنامه براساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۶۳ می‌باشد.

۲- برای سنجش میزان متغیرهای رهبری خدمتگزار با استفاده از پرسشنامه قلی‌پور (۱۳۸۸) که دارای ۲۸ سؤال می‌باشد، مورد استفاده قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه ۰/۹۰ است. هم‌چنین برای آزمون روایی سؤالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن ۰/۹۴۸ به دست آمد. هم‌چنین مقیاس پاسخ‌گویی با استفاده از طیف لیکرت در قالب پنج گزینه از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف مشخص شد.

#### ۴-۶- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار و ....) و از آمار استنباطی (آزمون همبستگی، تحلیل رگرسیون چند متغیری و همزمان) به منظور آزمودن فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است. نرم‌افزار آماری- رایانه‌ای مورد استفاده نیز SPSS 16 بوده است. در این قسمت شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش با محاسبه میانگین، انحراف معیار و واریانس به‌طور جداگانه در جدول ۸ نشان داده شده است.

---

1. Allen & Mayer



جدول ۸ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

| ردیف | شاخص‌های توصیفی | میانگین | انحراف معیار | واریانس |
|------|-----------------|---------|--------------|---------|
| ۱    | رهبری خدمتگزار  | ۲/۳۷    | ۰/۶۹۰        | ۰/۴۷۶   |
| ۲    | تعهد سازمانی    | ۲/۶۲    | ۰/۵۸۲        | ۰/۳۳۹   |
| ۳    | تعهد مستمر      | ۲/۸۱    | ۰/۳۹۷        | ۰/۱۵۷   |
| ۴    | تعهد هنجاری     | ۲/۷۰    | ۰/۴۶۲        | ۰/۲۱۴   |
| ۵    | تعهد عاطفی      | ۲/۶۶    | ۰/۵۱۰        | ۰/۲۶۰   |
| ۶    | خدمت‌رسانی      | ۲/۴۷    | ۰/۵۸۰        | ۰/۳۳۶   |
| ۷    | تواضع و فروتنی  | ۲/۵۱    | ۰/۵۱۹        | ۰/۲۶۹   |
| ۸    | قابلیت اعتماد   | ۲/۴۵    | ۰/۵۴۹        | ۰/۳۰۲   |
| ۹    | مهرورزی         | ۲/۳۹    | ۰/۶۰۹        | ۰/۳۷۱   |

#### ۴-۷- یافته‌های پژوهش

فرضیه اول: بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. براساس یافته‌های جدول ۴، ضریب همبستگی بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان در سطح  $P < 0/01$  برابر با  $0/396$  می‌باشد. بنابراین بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی مستمر کارکنان رابطه وجود ندارد. براساس یافته‌های جدول ۴، ضریب همبستگی بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی مستمر کارکنان برابر با  $0/037$  می‌باشد. بنابراین بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی مستمر کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

فرضیه سوم: بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی هنجاری کارکنان رابطه وجود دارد. براساس یافته‌های جدول ۴، ضریب همبستگی بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی هنجاری کارکنان در سطح  $P < 0/01$  برابر با  $0/280$  می‌باشد. بنابراین بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی هنجاری کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.



جدول ۹ ضریب همبستگی و معناداری متغیرها

| ضرایب    |         | متغیرها                       |
|----------|---------|-------------------------------|
| معناداری | همبستگی |                               |
| ۰/۰۰۰    | ۰/۳۹۶   | رهبری خدمتگزار- تعهد سازمانی  |
| ۰/۷۱۹    | ۰/۰۳۷   | رهبری خدمتگزار- تعهد مستمر    |
| ۰/۰۰۰    | ۰/۲۸۰   | رهبری خدمتگزار- تعهد هنجاری   |
| ۰/۰۰۰    | ۰/۳۴۲   | رهبری خدمتگزار- تعهد عاطفی    |
| ۰/۰۰۰    | ۰/۳۸۳   | تعهد سازمانی - خدمت رسانی     |
| ۰/۰۰۰    | ۰/۳۹۵   | تعهد سازمانی - تواضع و فروتنی |
| ۰/۰۰۰    | ۰/۵۱۱   | تعهد سازمانی - قابلیت اعتماد  |
| ۰/۰۰۰    | ۰/۳۳۷   | تعهد سازمانی - مهرورزی        |

فرضیه چهارم: بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی عاطفی کارکنان رابطه وجود دارد. براساس یافته‌های جدول ۴، ضریب همبستگی بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی عاطفی کارکنان در سطح  $P < ۰/۰۱$  برابر با  $۰/۳۴۲$  می‌باشد. بنابراین بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی عاطفی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین خدمت‌رسانی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. براساس یافته‌های جدول ۴، ضریب همبستگی بین خدمت‌رسانی با تعهد سازمانی کارکنان در سطح  $P < ۰/۰۱$  برابر با  $۰/۳۸۳$  می‌باشد. بنابراین بین خدمت‌رسانی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه ششم: بین تواضع و فروتنی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. براساس یافته‌های جدول ۴، ضریب همبستگی بین تواضع و فروتنی با تعهد سازمانی کارکنان در سطح  $P < ۰/۰۱$  برابر با  $۰/۳۹۵$  می‌باشد. بنابراین بین تواضع و فروتنی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.



فرضیه هفتم: بین قابلیت اعتماد با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. براساس یافته‌های جدول ۴، ضریب همبستگی بین قابلیت اعتماد با تعهد سازمانی کارکنان در سطح  $P < 0/01$  برابر با ۰/۵۱۱ می‌باشد. بنابراین بین قابلیت اعتماد با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

فرضیه هشتم: بین مهرورزی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. براساس یافته‌های جدول ۴، ضریب همبستگی بین مهرورزی با تعهد سازمانی کارکنان در سطح  $P < 0/01$  برابر با ۰/۳۳۷ می‌باشد. بنابراین بین مهرورزی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. هم‌چنین اطلاعات جدول ۵ نشان می‌دهد که تعهد سازمانی عاطفی و هنجاری می‌تواند رهبری خدمتگزار را پیش‌بینی کنند ولی تعهد مستمر قادر به پیش‌بینی نیست.

جدول ۱۰ نتایج تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا)، بین رهبری خدمتگزار با انواع تعهد سازمانی

| متغیرها      | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | فراوانی‌ها | سطح معناداری |
|--------------|---------------|------------|-----------------|------------|--------------|
| تعهد مستمر   | ۰/۰۱۴         | ۲          | ۰/۰۰۷           | ۰/۰۵۰      | ۰/۹۵۱        |
| تعهد هنجاری  | ۲/۲۸۶         | ۲          | ۱/۱۴۳           | ۵/۷۳۰      | ۰/۰۰۴        |
| تعهد عاطفی   | ۵/۱۹۶         | ۲          | ۲/۵۹۸           | ۱۱/۹۷۲     | ۰/۰۰۰        |
| تعهد سازمانی | ۷/۳۰۷         | ۲          | ۳/۶۵۴           | ۲۲/۵۳۱     | ۰/۰۰۰        |

نتایج چهار آزمون رگرسیون چند متغیری به شرح زیر است.

جدول ۱۱ نتایج تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا)

| آزمون                    | مقدار  | F           | درجه آزادی فرضیه | درجه آزادی خطا | معناداری |
|--------------------------|--------|-------------|------------------|----------------|----------|
| آزمون اثر پیلایی         | ۰/۹۸۴  | $2/010E3^a$ | ۳                | ۱۰۰            | ۰/۰۰۰    |
| آزمون لامبدای ویلکز      | ۰/۰۱۶  | $2/010E3^a$ | ۳                | ۱۰۰            | ۰/۰۰۰    |
| آزمون اثر هتلینگ         | ۶۰/۳۱۵ | $2/010E3^a$ | ۳                | ۱۰۰            | ۰/۰۰۰    |
| آزمون بزرگ‌ترین ریشه‌روی | ۶۰/۳۱۵ | $2/010E3^a$ | ۳                | ۱۰۰            | ۰/۰۰۰    |



## ۵- نتایج تحلیل رگرسیون همزمان

در ادامه نتایج به‌دست آمده از تحلیل رگرسیون همزمان ارائه شده است.

جدول ۱۲ خلاصه الگوی همبستگی متغیرها

| مدل | R                  | مربع R | مربع R تطبیقی | خطای معیار برآورد |
|-----|--------------------|--------|---------------|-------------------|
| ۱   | ۰/۵۳۰ <sup>a</sup> | ۰/۲۸۱  | ۰/۲۴۹         | ۰/۵۰۳             |

جدول ۱۳ تحلیل واریانس متغیرهای مورد مطالعه

| مدل       | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | ضریب F | معناداری |
|-----------|---------------|------------|-----------------|--------|----------|
| رگرسیون   | ۸/۹۶۴         | ۴          | ۲/۲۴۱           | ۸/۸۶۹  | ۰/۰۰۰    |
| باقیمانده | ۲۲/۹۹۴        | ۹۱         | ۰/۲۵۳           |        |          |
| مجموع     | ۳۱/۹۵۸        | ۹۵         |                 |        |          |

جدول ۱۴ ضرایب استاندارد و غیراستاندارد برای پیش‌بینی تعهد سازمانی از طریق

متغیرهای رهبری خدمتگزار در رگرسیون همزمان

| مدل            | ضرایب غیر استاندارد |            | ضرایب استاندارد شده | t      | معناداری |
|----------------|---------------------|------------|---------------------|--------|----------|
|                | بتا                 | خطای معیار |                     |        |          |
| مقدار ثابت     | ۱/۰۶۷               | ۰/۲۸۴      | --                  | ۳/۷۵۷  | ۰/۰۰۰    |
| خدمت‌رسانی     | -۰/۱۵۲              | ۰/۱۳۵      | -۰/۱۵۶              | -۱/۱۲۴ | ۰/۲۶۴    |
| تواضع و فروتنی | ۰/۵۶۸               | ۰/۱۴۷      | ۰/۵۱۲               | ۳/۸۷۰  | ۰/۰۰۰    |
| قابلیت اعتماد  | ۰/۰۷۸               | ۰/۱۴۴      | ۰/۰۷۵               | ۰/۵۴۰  | ۰/۵۹۱    |
| مهرورزی        | ۰/۱۴۱               | ۰/۱۰۰      | ۰/۱۵۰               | ۱/۴۱۵  | ۰/۱۶۰    |



## ۶- نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست آمده در این پژوهش به مدیران و کارگزاران سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند که جهت ارتقای تعهد سازمانی کارکنان از طریق ایجاد ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در خود اقدام کنند. می‌توان به‌وسیله الگوسازی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار، این شیوه از رهبری را در بین مدیران سازمان‌ها بسط و گسترش داد. تدوین برنامه‌های آموزشی به منظور توسعه مهارت‌های رهبری خدمتگزار بسیار حایز اهمیت است و می‌تواند در اثربخشی مدیران بسیار کارآمد باشد. رهبران خدمتگزار به خاطر شیوه رهبری خاص خودشان منحصر به فرد نیستند بلکه به‌واسطه نوع نگاه به دنیای اطراف خود از سایر رهبران متمایز می‌شوند. آن‌ها می‌توانند به‌وسیله نشان دادن صفات و ویژگی‌های رهبری خدمتگزار اثربخشی کارکنان را توسعه دهند. آن‌ها باید سعی کنند در دسترس کارکنان خود باشند و به نظرات آن‌ها گوش دهند. رفتار مدیران باید باعث تقویت جو اعتماد در سازمان شود. آن‌ها می‌توانند با احترام گذاشتن و نشان دادن اعتماد و توجه به کارکنان خود روحیه اعتماد را زنده نگه دارند. سلطان حسینی و همکاران (۱۳۸۴) تحقیقی را با عنوان «توصیف و مقایسه روش‌های مختلف رهبری با تعهد سازمانی و ابعاد آن از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های کشور» انجام دادند. نتایج آن نشان داد که بین ادراک اعضای هیأت علمی با شیوه‌های رهبری مدیران خود، اختلاف معناداری در حد  $P < 0/01$  و در مورد میزان تعهد سازمانی تفاوت معناداری وجود داشت که بیش‌ترین میزان تعهد مربوط به تعهد سازمانی عاطفی و هنجاری بود.

در مجموع نتایج تحقیق حاضر در زمینه بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن با تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور هماهنگی وجود دارد و می‌توان چنین استنباط کرد که در جامعه تحت بررسی شیوه رهبری خدمتگزار سهم قابل ملاحظه‌ای در افزایش تعهد سازمانی کارکنان داشته است. از این رو مدیران به منظور افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان لازم است در شیوه‌های مدیریتی خود تجدید نظر نموده و از شیوه‌های کارآمدتر استفاده کنند.



## ۷- منابع

- [1] Rajai Poor S., Taher Poor F., Jamshidian A. ; Franograie in organization and management theory; First Edition. Esfahan: Kavosh Publishing, 1388.
- [2] Winstone E. B.;Servant leadership at heritage Bible College: A single case study;*The leadership and organization development Journal*, 25/7, 2004.
- [3] Laub J. A.;Assessing the servant organization: Development of servant organization leadership Assessment (SOLA) instrument. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree .Doctor of philosophy, 1999.
- [4] Stoner J., Edward F.;Management; Emglewood Cliffs Printic – Hall, 1992.
- [5] Shirvani A., Ansari M., Mehrabani E.; Leadership in the twenty-first century; First Edition. Esfahan: Andish Pooyesh Publications, 1388.
- [6] Meyer J. P. Allen N. J. E.;The measurement and antecedents of affective continence and normative commitment to the organization; *Journal of Occupational Psychology*, 63.1, 1993.
- [7] Dennis R., Bruce E.; A factor analysis of pago and wong servant leadership instrument; *Leadership & organization Development Journal*, 24:8, 2003.
- [8] Russell G.;Transformational versus servant leadership:A different in leader focus; *Leadership & Organization Development Journa* , Vol. 25, No. 3/4, 2001.



- [9] Afjeh A.; Philosophy and principles of organizational theory and behavior leadership; Sixth Edition. Tehran: SAMT Publishing. Human Sciences Research and Development Center, 1388.
- [10] Yukl G.; Leadership in organization; Pearson .Prentice Hall , 6th edn, 2006.
- [11] Parolini J. L.; Investigation the distinctions between transformational and servant leadership: Doctoral dissertation thesis; Regent University. Virginia Beach, VA, 2009.
- [12] Daft R.; Organization theory and design; Translated by Parsaiyan Ali and Mohammad Arabi, Vol. 12. Tehran: Cultural Research office Publications, 1389.
- [13] Irving G. A.; 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. , 2005.
- [14] Patterson K.; Servant leadership: A theoretical model. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree .Doctor of Philosophy, Regent University, 2003.