

## بررسی تأثیر سازمانی رهبری خدمتگزار بر رفتار شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان

رضا طهماسبی<sup>۱</sup>، داوود عباسی<sup>۲</sup>، مهدی فتاحی<sup>۳</sup>، مظاهر یوسفی امیری<sup>۴\*</sup>

۱. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. استادیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران

۳. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت سازمان‌های دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۵/۲۸)

### چکیده

رهبری خدمتگزار نوعی رهبری است که تمایلات و منافع شخصی خود را کنار می‌گذارد و در پی تحقق نیازهای فیزیکی، عاطفی و معنوی دیگران برمی‌آید. با توجه به این تعریف انتظار می‌رود رهبری خدمتگزار پیامدهایی مثبت ایجاد کند. هدف اصلی این پژوهش بررسی اثر سازمانی رهبری خدمتگزار در دانشگاه زنجان است. در این تأثیر رهبری خدمتگزار بر هشت متغیر رفتاری اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان آزمون شده است. بدین منظور پرسشنامه‌ای برای سنجش این متغیرها طراحی شد و پس از اطمینان از پایایی و روایی به وسیله تحلیل عاملی تأییدی، در میان نمونه‌ای متشکل از ۲۰۰ نفر از اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان که به‌طور تصادفی انتخاب شده بودند، توزیع شد. روش تحقیق توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که رهبری خدمتگزار اثر مثبت و معنادار بر بروز متغیرهای عجین‌شدن با شغل، امید، عزت نفس سازمانی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، و اثر منفی و معنادار بر قصد ترک خدمت اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان می‌گذارد.

### کلیدواژگان

رهبری، رهبری خدمتگزار، رفتار شغلی.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به دنبال فراهم کردن محیطی هستند که در آن کارکنان از شغلشان رضایت داشته باشند و با آن عجین شوند، حتی بتوانند رفتارهای فراتر از وظیفه از خود بروز دهند. همچنین، این محیط موجب کاهش تحلیل رفتگی و ترک خدمت کارکنان شود. عوامل مختلفی در ایجاد چنین رفتارهای شغلی در محیط سازمانی تأثیرگذارند. براساس نتایج برخی پژوهش‌ها، مهم‌ترین عاملی که می‌تواند موجب بروز چنین رفتارهای شغلی شود، رهبران سازمانند (Appelbaum et al., 2004). رهبران سازمان‌ها می‌توانند رفتارهای مثبت یا منفی در کارکنان خود به وجود آورند. رهبران با انتخاب سبک‌های مختلف، از جمله سبک رهبری کاریزماتیک، تحول‌آفرین، موثق و غیره تأثیرگذاری متفاوتی بر رفتارهای شغلی کارکنان دارند. یکی از رویکردهای نوین رهبری که در دوره حاضر و در برخورد با نیازهای افراد و سازمان راهگشاست، رهبری خدمتگزار است (Russell & Stone, 2002, p.148). رهبران خدمتگزار به‌عنوان افرادی شناخته می‌شوند که همواره نوع دوست‌اند، به پیروانشان خدمت می‌کنند، منافع آن‌ها را مقدم بر منافع شخصی خود می‌دانند، تفویض اختیار می‌کنند، به توسعه فردی و رشد زیردستان اهمیت می‌دهند و در پی حداکثر کردن ظرفیت کارکنان هستند (Smith et al., 2004, p.84). با توجه به این ویژگی‌ها، پیش‌بینی می‌شود رهبری خدمتگزار، موجب بروز رفتارهای شغلی مثبت مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی و کاهش رفتارهای شغلی منفی مانند ترک خدمت و تحلیل رفتگی شود. به همین مناسبت از بین مشهورترین نظریه‌های رهبری که در حال حاضر توسط اندیشمندان مورد بحث و بررسی قرار گرفته است، رهبری خدمتگزار<sup>۱</sup> برای مطالعه و بررسی انتخاب شد. نظریه رهبری خدمتگزار ابتدا توسط رابرت گرین‌لیف<sup>۲</sup> مطرح شد و در ادامه، برای تشریح، درک و ارزیابی آن، محققان ویژگی‌ها، مدل‌ها و مقیاس‌هایی را مطرح کردند. به علاوه، برخی پژوهش‌ها نیز رابطه رهبری

---

1. Servant leadership  
2. Robert Greenleaf

خدمتگزار با متغیرهای مختلف را بررسی کردند. این مقاله در صدد است تأثیر پیامدهای رهبری خدمتگزار را بر هشت متغیر رفتار سازمانی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان یعنی رضایت شغلی، امید، عجزین شدن با شغل، تعهد سازمانی، عزت نفس سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی، قصد ترک خدمت و تحلیل رفتگی بررسی کند. به عبارت دیگر، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که آیا رهبری خدمتگزار با متغیرهای یادشده رابطه دارد یا نه؟ و در صورت داشتن رابطه، این رابطه چگونه است.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مبنای فکری رهبری خدمتگزار به داستان هرمان هسه<sup>۱</sup> در سفری به شرق برمی گردد. این داستان توصیف افسانه‌وار و معنوی سفر گروهی از مردم به مشرق زمین است. شخصیت اصلی داستان فردی است به نام لئو، کسی که به عنوان خدمتگزار گروه را همراهی می‌کرد. همه کارها با وجود او خوب پیش می‌رفت که ناگهان او گم می‌شود. با رفتن لئو، گروه دچار آشوب شده و سفر متوقف می‌شود، این افراد بدون او قادر به ادامه راه نبودند تا اینکه پس از چندی، لئو پیدا شد و همان کسی می‌شود که سفر را هدایت می‌کرد. گرین لیف پس از خواندن این داستان، رهبری واقعی را از آن کسانی می‌داند که اولین انگیزه آن‌ها، میل عمیق برای کمک به دیگران باشد. گرین لیف فلسفه این عمل را در اهمیت دادن به مردم می‌داند و معتقد است خدمت به مردم موجب ایجاد یک جامعه خوب می‌شود. اگر فردی جامعه‌ای را خوب بسازد، محبوب‌تر می‌شود و فرصت بهتری برای افزایش خدمت خواهد داشت (Humphreys, 2005). با توجه به نوشته‌های گرین لیف، چهار اصل بنیادی را می‌توان برای رهبری خدمتگزار بیان کرد:

خدمت به دیگران قبل از توجه به خود<sup>۲</sup>: رهبران خدمتگزار خدمت به دیگران را فراتر از منافع شخصی خود می‌دانند و تمایل به رفع نیازهای مردم، مقدم بر تمایلات شخصی آن‌ها است.

---

1. Herman Hesse  
2. Service before self

بنابراین، بر انجام دادن آنچه درست و خوب است حتی با وجود مشکلات و دشواری‌های فراوان، پافشاری می‌کنند.

داشتن گوش شنوا برای شنیدن حرف دیگران<sup>۱</sup>: اگر مأموریت اولیه رهبری خدمتگزار را تشخیص خواسته‌های گروه و بیان آن‌ها بدانیم، گوش دادن وسیله مناسبی برای انجام دادن مأموریت است. رهبر خدمتگزار علیرغم داشتن بصیرت و اشراف بر مشکلات، فقط سخنگو نیست و در موقعیت‌های مختلف با بیان پرسش‌های لازم به صحبت‌های دیگران گوش می‌دهد. این اقدام علاوه بر اطلاع رهبری از مسائل و موضوعات گوناگون به ترغیب و افزایش اعتبار افراد منجر می‌شود و آن‌ها را به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها مصمم می‌کند.

اعتمادسازی<sup>۲</sup>: رهبر خدمت‌گزار به روش‌های مختلف اعتماد را ایجاد کرده و سعی می‌کند با اعمال خودش این اعتماد را به دیگران القا کند. برای مثال، با اتخاذ سبک مناسب مدیریت، اطلاعات مثبت و منفی سازمان خود را با آگاهی به اینکه اطلاع از آن‌ها سلامت گروه را افزایش خواهد داد، صادقانه به اشتراک می‌گذارد. این کار که نوعی اعتماد آزاد براساس توزیع خدمت و انگیزه است، قابلیت اعتماد رهبری را افزایش می‌دهد.

پرورش کارکنان به منظور خدمت‌گزار شدن<sup>۳</sup>: از نظر گرین لیف هدف نهایی در رهبری خدمتگزار، کمک به دیگران برای خدمت‌گزار شدن است. رهبران خدمتگزار تمایل دارند افراد استعداد‌های بالقوه خود را توسعه دهند و به مقام رهبری خدمتگزار برسند (Humphreys, 2005). جدول ۱ ویژگی‌های رهبری خدمتگزار را در مدل‌های طراحی شده توسط برخی محققان نشان می‌دهد.

جدول ۱. مشخصات تفصیلی رهبری خدمتگزار از دیدگاه‌های مختلف

| پاترسون (۲۰۰۳) | وانک و پیچ (۲۰۰۳) | راسل و استون (۲۰۰۲) | لوب (۱۹۹۹)          | اسپیرز (۱۹۹۶) |
|----------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| - از خودگذشتگی | - شخصیت‌مداری     | - چشم‌انداز         | - ارج نهادن به مردم | - شنونده‌بودن |
| - رهبر         | - درستکاری        | - راستگویی          | - اعتماد به مردم    | - همدلی       |

1. Listening as a means of affirmation
2. Creating trust
3. Nourishing followers to become whole

ادامهٔ جدول ۱. مشخصات تفصیلی رهبری خدمتگزار از دیدگاه‌های مختلف

| پاترسون (۲۰۰۳)   | وانک و پیچ (۲۰۰۳) | راسل و استون (۲۰۰۲) | لوب (۱۹۹۹)                   | اسپیرز (۱۹۹۶)       |
|------------------|-------------------|---------------------|------------------------------|---------------------|
| - فروتنی و تواضع | - تواضع و فروتنی  | - درست‌کاری         | - خدمت به دیگران             | - دلجویی            |
| - تواضع          | - خدمت‌رسانی      | - اعتماد            | - گوش شنوا                   | - آگاهی             |
| - نوع‌دوستی      | - مردم‌مداری      | - خدمت              | - توسعهٔ مردم                | - ترغیب             |
| - چشم‌انداز      | - توجه به مردم    | - الگوسازی          | - ایجاد فرصت                 | - مفهوم‌سازی        |
| - اعتماد         | - توانمندسازی     | - پیشگامی           | - یادگیری و رشد              | - دوراندیشی         |
| - توانمندسازی    | - توسعهٔ مردم     | - قدردانی از دیگران | - الگوی مناسب رفتار          | - نظارت             |
| - خدمت           | - وظیفه‌مداری     | - توانمندسازی       | - تشویق و تصدیق              | - متعهد به رشد مردم |
|                  | - بصیرت‌دهی       | - ارتباطات          | - ساختن جامعه                | - ساختن جامعه       |
|                  | - هدف‌گذاری       | - اعتبار            | - روابط شخص قوی              |                     |
|                  | - هدایتگری        | - شایستگی           | - همکاری با دیگران           |                     |
|                  | - فرایندمداری     | - نظارت             | - احترام به عقاید            |                     |
|                  | - الگوسازی        | - همیشه در صحنه     | - رفتار صحیح                 |                     |
|                  | - تیم‌سازی        | - نفوذ              | - صریح و شفاف‌بودن           |                     |
|                  | - تصمیم‌گیری      | - ترغیب             | - علاقه به یادگیری از دیگران |                     |
|                  | - مشارکتی         | - شنونده‌بودن       |                              |                     |
|                  |                   | - تشویق             | - حفظ درستکاری و اعتماد      |                     |
|                  |                   | - آموزش             |                              |                     |
|                  |                   | - تفویض اختیار      | - آمادگی‌های رهبری           |                     |
|                  |                   |                     | - بصیرت نسبت به آینده        |                     |
|                  |                   |                     | - ابتکار عمل                 |                     |
|                  |                   |                     | - روشننگری اهداف             |                     |
|                  |                   |                     | - مشارکت در رهبری            |                     |
|                  |                   |                     | - چشم‌انداز مشترک            |                     |
|                  |                   |                     | - مشارکت در قدرت             |                     |
|                  |                   |                     | - مشارکت در موقعیت‌ها        |                     |

با توجه به این مفاهیم، پژوهش‌های زیادی برای تحلیل رهبری خدمتگزار در سال‌های اخیر انجام گرفته است، برای مثال رابطه رهبری خدمتگزار و رفتارهای شهروندی سازمانی (Ehrahart, 2004)، رهبری خدمتگزار و ادراک پیروان از اثربخش بودن آن (Birkenmeier et al., 2003)، رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی (Joseph & Winston, 2004)، رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی (Hebert, 2004)، رهبری خدمتگزار و اثربخشی تیمی (Irving, 2004)، رهبری خدمتگزار و عملکرد (نتایج کاری) (Ostrem, 2006)، رهبری خدمتگزار و موفقیت فرایند برنامه‌ریزی (Dingman, 2006) و موارد دیگری که همگی نشان‌دهنده تأثیر مثبت رهبری خدمتگزارند. بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با ابعاد فرهنگی هافستد نیز نشان می‌دهد رهبری خدمتگزار فقط با بعد مردخویی و زن‌خویی رابطه معنادار دارد و درباره ابعاد دیگر رابطه معنادار مشاهده نشد (Molnar, 2007)، همچنین، رابطه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و انتخاب استراتژی مذاکره (توزیعی و تلفیقی) (Joseph, 2006) و رابطه رهبری خدمتگزار و ابعاد شخصیت (ثبات احساسی، برون‌گرایی در مقابل درون‌گرایی، پذیرای تجربه، خوش‌مشربی و وجدان) نیز مطالعه شده است (Waddell, 2006; Washington et al., 2006).

در این تحقیق رهبری خدمتگزار براساس هفت بعد عشق، توانمندسازی، چشم‌انداز، خدمت‌کردن، تواضع و فروتنی، نوع‌دوستی و اعتماد مبتنی بر مدل پاترسون مفهوم‌سازی و سنجش می‌شود.

### تشریح متغیرها و تدوین فرضیه‌ها

همان‌طور که بیان شد پژوهش در حوزه رهبری خدمتگزار در سطح جهانی به شدت دنبال می‌شود و تأثیر و پیامدهای آن نیز در حال بررسی است. در این پژوهش ارتباط میان رهبری خدمتگزار و هشت متغیر رفتار سازمانی یعنی تعهد سازمانی، رضایت شغلی، امید، تحلیل‌رفتگی، عجز شدن با شغل و قصد ترک خدمت، عزت نفس سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی بررسی می‌شود. بدین منظور شکل‌گیری فرضیه‌های تحقیق با توجه به متون نظری موضوع به شرح زیر خواهد بود:

### عجین شدن با شغل

عجین شدن با شغل<sup>۱</sup> درجه‌ای است که فرد به‌طور ذهنی، شناختی و روان‌شناختی مشغول شغلش شده و در آن غرق می‌شود و علاقه و اهمیت خاصی برای شغلش قائل می‌شود (Paullay et al., 1994, pp.224-225). وقتی فرد با کار خود عجین می‌شود از آن لذت می‌برد و خسته نمی‌شود. این گونه افراد در کار خود غرق می‌شوند، شغل را جزئی از وجود خودشان می‌دانند و به آن بسیار اهمیت می‌دهند. اشخاصی که خودشان را با کار عجین می‌کنند، در کار احساس موفقیت کرده و اعتقاد دارند اهداف شخصی و سازمانی با یکدیگر همخوانی و همپوشانی دارند (Chay & Aryee, 1999). عجین شدن با شغل با متغیرهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد رابطه مثبت، با غیبت و ترک خدمت رابطه منفی دارد (Brown 1996; Diefendorff et al., 2002). رهبران سازمان‌ها نقشی مهم در عجین شدن کارکنان با شغلشان دارند. نقش رهبر در افزایش عجین شدن افراد با شغل در سازمان به تدوین، ارتباط‌دهی و بازتعریف اهداف و مسیر (چشم‌انداز) مربوط است. رهبران به‌ویژه از طریق چشم‌انداز می‌توانند پیروان را با شغلشان عجین کنند. بنابراین، فرضیه اول تحقیق بدین شرح بیان می‌شود:

**فرضیه اول تحقیق:** رهبری خدمتگزار با عجین شدن اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه با شغلشان رابطه مثبت و معنادار دارد.

### امید

امید<sup>۲</sup> فرایندی شناختی و درونی است و بر مبنای این شکل می‌گیرد که فرد احساس کند برای خود اهدافی دارد و توانایی دستیابی به این اهداف را نیز داراست. بنابراین، امید احساسی درونی است و دربرگیرنده اراده قوی و انرژی‌زایی در یک نفر است که موجب تمرکز قوی ذهنی او در راستای تحقق اهداف می‌شود (Snyder, 1995, p.357). امید بالا می‌تواند به‌عنوان عاملی قدرت‌دهنده به فرد

---

1. Job involvement  
2. Hope

دیده شود. از این رو، امید موجب ایستادگی و مقاومت فرد در برابر مشکلات و سختی‌ها می‌شود (Snyder et al., 2000).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد امید در سازمان موجب افزایش موفقیت و عملکرد سازمانی می‌شود. سطح بالای امید در سازمان همچنین، به افزایش سلامت جسم و روح و نیز کاهش تحلیل رفتگی و خستگی کارکنان کمک می‌کند. کومبز و همکاران (۱۹۷۸) بیان می‌کنند ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران نقشی مهم در ایجاد امید در اعضای سازمان دارد. رهبران اثربخش، ادراک مثبتی را از پیروانشان اشاعه می‌دهند به طوری که آن‌ها را به تعقیب اهداف تشویق می‌کند. رهبران امیدواری را در پیروانشان از طریق تأکید بر توانایی آن‌ها برای تغییر، و به کارگیری ارتباطات غیرکلامی مثبت و الهام‌بخش ایجاد می‌کنند. بر این اساس، فرضیه دوم تحقیق بدین شرح بیان می‌شود:

**فرضیه دوم تحقیق:** رهبری خدمتگزار با امید در اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان رابطه مثبت و معنادار دارد.

#### رضایت شغلی

رضایت شغلی<sup>۱</sup> به مجموعه احساس فرد نسبت به شغلش گفته می‌شود. کارکنانی که رضایت شغلی بالایی دارند، احساسی مثبت به شغل خود دارند و از آن لذت می‌برند (Robbins & Judge, 2015, p.70). رضایت شغلی از مهم‌ترین متغیرهای رفتار سازمانی است که بهبود آن همواره مورد نظر مدیران سازمان‌ها بوده است. منطقی است که فرض کنیم رهبری خدمتگزار باعث افزایش رضایت شغلی زیردستانش می‌شود. رهبر خدمت‌گزار به کارکنانش کمک می‌کند وظایف خود را بهتر انجام دهند، به آن‌ها مسئولیت‌های تصمیم‌گیری تفویض می‌کند، به تصمیم‌های آن‌ها اعتماد می‌کند، در ایجاد اهداف و چشم‌انداز سازمان نظرهای آن‌ها را به کار می‌گیرند، باعث رشد مهارت‌های کاری آنان می‌شود و به آن‌ها احساس خوبی درباره خودشان و کارشان می‌دهد. بنابراین، می‌توان انتظار داشت رضایت شغلی آن‌ها نیز افزایش یابد. بنابراین، فرضیه سوم تحقیق بدین شرح است:

#### 1. Job satisfaction



فرضیه سوم تحقیق: رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان رابطه مثبت و معنادار دارد.

### تحلیل رفتگی

تحلیل رفتگی<sup>۱</sup> دربرگیرنده واکنش‌های خستگی و فرسودگی افراد در مشاغل کمک‌کننده، به‌ویژه حرفه‌های خدمات اجتماعی و خدمت‌دهی به مردم است. تحلیل رفتگی همچنین، حالتی فیزیکی، احساسی و خستگی ذهنی افراد در واکنش به عوامل استرس‌زای سازمانی است (Maslach & Jackson, 1981, p.101; Jackson & Maslach, 1982, p.64). تحلیل رفتگی موجب احساس ناامیدی، درماندگی و افسردگی می‌شود. ضمن اینکه موجب احساس ضعف فیزیکی، کم‌انرژی بودن و بی‌ارزشی نیز می‌شود. این احساس موجب ایجاد نگرش‌های منفی در فرد نسبت به خودش، کارش و در مجموع زندگی‌اش می‌شود (Etzion, 1984). پژوهش‌ها نشان می‌دهد تحلیل رفتگی با ترک خدمت، غیبت و نارضایتی شغلی، کاهش کیفیت عملکرد و کاهش سطح اخلاق کاری و ارتباط منفی با تعهد سازمانی ارتباطی مثبت دارد (Jackson et al., 1987; Leiter & Maslach, 1988).

توانایی رهبران برای آگاهی و درک شرایط افراد و مسائل کاری آن‌ها می‌تواند موجب جلوگیری و کاهش تحلیل رفتگی آن‌ها شود. رهبران با مراقبت از سلامت جسمی و روانی کارکنان تأثیری مهم در این فرایند می‌گذارد. رهبری خدمتگزار به‌ویژه توجه به حفظ سلامت افراد دارد. این رهبران از طریق همدلی عاطفی و احساسی با کارکنان، توجه به اخلاق و اولویت‌قراردادن خدمت به دیگران و منافع آن‌ها می‌توانند تا حد زیادی از شکل‌گیری تحلیل رفتگی در کارکنانشان جلوگیری کنند (Ostrem, 2006, p.61). بنابراین، فرضیه چهارم تحقیق بدین شرح بیان می‌شود:

فرضیه چهارم تحقیق: رهبری خدمتگزار با تحلیل رفتگی در اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان رابطه منفی و معنادار دارد.

### عزت نفس سازمانی

عزت نفس سازمانی<sup>۱</sup> (OBSE) به میزانی که اعضای سازمان قادر به برآورده کردن نیازهایشان و داشتن نوعی حس کفایت و عزت نفس در سازمان می‌شوند، گفته می‌شود. کارکنانی که عزت نفس سازمانی بالاتری دارند، از نقش خود در سازمان رضایت دارند و خودشان را مهم، مورد احترام، ارزشمند و اثرگذار ادراک می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد عزت نفس سازمانی بر متغیرهایی مانند عملکرد، رضایت شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی به طور مثبت اثرگذار است (Pierce et al., 1989).

رهبری خدمتگزار در کارکنانش حس اعتماد و ارزشمندبودن ایجاد می‌کند و با توانمندکردن آن‌ها و دادن اختیار تصمیم‌گیری و نیز کمک به همسوکردن اهدافشان با اهداف سازمان حس کفایت، ارزشمندی و عزت نفس را در پیروان خود القا می‌کند. بنابراین، فرضیه پنجم تحقیق بدین شرح است:

**فرضیه پنجم تحقیق:** رهبری خدمتگزار با عزت نفس سازمانی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان رابطه مثبت و معنادار دارد.

### تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت

دو متغیر تعهد سازمانی<sup>۲</sup> و قصد ترک خدمت<sup>۳</sup> با یکدیگر مرتبطند، زیرا هر دو متغیر در این زمینه‌اند که افراد چگونه رابطه‌شان با سازمان را ادراک می‌کنند. قصد و میل به ترک خدمت به معنای آن است که یک فرد تا چه حد ترک شغل یا سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد و به دنبال فرصت‌های شغلی جدید است (Milliman et al., 2003, pp.428-430). برعکس، تعهد سازمانی قویاً با کاهش میل به خروج از سازمان مرتبط است. تعهد سازمانی به عنوان شرایطی قلمداد می‌شود

---

1. Organization-based self-esteem (OBSE)  
2. Organizational commitment  
3. Intention to quit

که افراد احساس می‌کنند به سازمان گره خورده‌اند و آرزو می‌کنند همچنان عضو سازمان باقی بمانند و در واقع، خودشان را با سازمان شناسایی می‌کنند (Mowday et al., 1979, p.229).

رهبری خدمتگزار با ایجاد حس عشق، اعتماد و نوع دوستی سبب می‌شود کارکنان حسی مثبت به سازمان پیدا کنند. خدمت کردن و توانمند کردن کارکنان توسط رهبر خدمتگزار تمایل کارکنان به ماندن در سازمان را افزایش می‌دهد. ایجاد چشم‌انداز الهام‌بخش و مثبت نیز سبب می‌شود کارکنان احساس مفید بودن و انگیزه کار کردن داشته باشند و نه تنها به فکر ترک سازمان نباشند، بلکه به طور عمیق به سازمان متعهد شوند. بنابراین، فرضیه‌های ششم و هفتم بدین شرح مطرح می‌شوند:

**فرضیه ششم تحقیق:** رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان رابطه مثبت و معنادار دارد.

**فرضیه هفتم تحقیق:** رهبری خدمتگزار با میل به خروج اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان رابطه منفی و معنادار دارد.

#### رفتارهای شهروندی سازمانی

یکی از متغیرهای مهمی که اخیراً بسیار مورد توجه قرار گرفته و به عنوان متغیر وابسته اصلی رفتار سازمانی مطرح شده است، رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> است. منظور از رفتارهای شهروندی سازمانی، «رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزئی از وظایف رسمی آن‌ها نیست و به طور مستقیم توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شود، ولی میزان اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد» (Organ, 1988, p.4). پژوهش‌ها نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیمی با عملکرد و اثربخشی سازمانی دارد. تا کنون عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری (به ویژه رهبری تحول‌آفرین)، رابطه رهبر و پیرو و به عنوان عوامل ایجادکننده رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (Podsakoff et al., 2000).

---

1. Organizational Citizenship Behaviors (OCBs)

همان‌طور که بیان شد ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در تحقیقات زیادی بررسی و تأیید شده است. پیش‌بینی ما این است که رهبری خدمتگزار، با قوت، حتی بیشتر از رهبری تحول‌آفرین موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود. زیرا رهبری خدمتگزار خود نماد خدمت‌کردن بدون انتظار پاداش، فداکاری، نوع‌دوستی و تعهد به کارکنان و سازمان است و می‌تواند الگویی برای کارکنان باشد که رفتارهای فراتر از وظیفه از خودشان نشان دهند. همچنین، بعد نوع‌دوستی و تواضع میان این دو متغیر تقریباً مشترک است. بر این اساس، شکل‌گیری فرضیه هشتم تحقیق بدین شرح است:

**فرضیه هشتم تحقیق:** رهبری خدمتگزار با رفتارهای شهروندی سازمانی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان رابطه مثبت و معنادار دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است. برای بررسی روابط میان متغیرها در دهه‌های اخیر روش‌های فراوانی ارائه شده است. یکی از این روش‌ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون است. مدل معادلات ساختاری رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون است. از طریق این رویکرد می‌توان قابل‌قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجا که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به‌طور مکنون یا پوشیده و پنهان می‌باشند، ضرورت به‌کارگیری این مدل‌ها روزه‌روز بیشتر می‌شود (Segares, 1997, p.8).

جامعه آماری این تحقیق را همه اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان تشکیل می‌دهد.

1. Structural Equation Modeling (SEM)

جامعه یادشده از افرادی با ترکیب سنی، جنسیتی و تحصیلی متنوع تشکیل شده است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفته است. برای محاسبه حجم نمونه رابطه زیر به کار گرفته شد.

$$n = \frac{NZ^2 \alpha / 2 \times P(1 - P)}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \alpha / 2 \times P(1 - P)}$$

Z: مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد، ( $Z \alpha / 2 = 1.96$ )

$\epsilon$ : مقدار اشتباه مجاز، ( $\epsilon = 0.05$ )

N: حجم جامعه محدود که در حدود ۵۰۰ نفر است.

مقدار P برابر با ۰٫۵ در نظر گرفته شده است. زیرا اگر  $P = 0.5$  باشد، n حداکثر مقدار ممکن خود را به دست می‌آورد. این امر سبب می‌شود نمونه به حد کافی بزرگ باشد. (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۰، ج ۲، ص ۷۲).

بنابراین، حجم نمونه مورد نیاز پژوهش با تقریب برابر با ۱۹۵ به دست آمد که برای اطمینان بیشتر ۲۰۰ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. بدین منظور پرسشنامه‌های استاندارد که بارها توسط محققان مختلف به کار گرفته شده و تأیید شده بود، به کار گرفته شد. برای سنجش عجزین‌شدن با شغل مقیاس میلیمان و همکاران (۲۰۰۳)، برای سنجش امید مقیاس اشنایدر و همکاران (۱۹۹۶)، سنجش رضایت شغلی مقیاس نتان و همکاران (۱۹۹۱)، برای سنجش تحلیل‌رفتگی مقیاس پاین و آرونسون (۱۹۸۱)، برای سنجش عزت نفس سازمانی، مقیاس پیرس و همکاران (۱۹۸۹)، برای سنجش تعهد سازمانی مادی و همکاران (۱۹۷۹)، برای سنجش قصد ترک خدمت، مقیاس جونز (۱۹۸۶)، برای سنجش رفتارهای شهروندی سازمانی، مقیاس کوچک‌شده پادساکوف و همکاران (۱۹۹۰)، و در نهایت، برای سنجش رهبری خدمتگزار مقیاس‌های دنیس و وینستون (۲۰۰۳) و دنیس و بوکارنی (۲۰۰۵) به کار گرفته شد. شایان ذکر است در بعضی پرسش‌ها تغییرات کوچکی برای بومی و سازگار کردن پرسشنامه‌ها با فرهنگ ایرانی انجام گرفته است.

برای تعیین پایایی ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب آلفای مقیاس عجین شدن با شغل ۹۱ درصد، مقیاس امید ۸۵ درصد، مقیاس رضایت شغلی ۹۲ درصد، مقیاس تحلیل رفتگی ۹۰ درصد، مقیاس عزت نفس سازمانی ۹۳ درصد، مقیاس تعهد سازمانی ۸۸ درصد، مقیاس قصد ترک خدمت ۸۴ درصد، مقیاس رفتارهای شهروندی سازمانی ۸۶ درصد، و در نهایت، مقیاس رهبری خدمتگزار ۹۱ درصد به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق است.

همچنین، برای بررسی روایی پرسش‌های تحقیق روش‌های اعتبار محتوا و اعتبار عاملی اجرا شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه نظر متخصصان، استادان دانشگاهی و کارشناسان خبره به کار گرفته شده است. در این مرحله با انجام دادن مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرهای افراد یادشده، اصلاحات لازم انجام گرفت و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققان را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز، با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با نرم‌افزار Lisrel 8.54 انجام گرفت. همه پرسشنامه‌ها در این مرحله نیز تأیید شد. مجموع این نتایج بیان می‌کند پرسشنامه‌های این تحقیق اعتبار و روایی مناسبی دارند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

به منظور آزمون فرضیه‌های، ابتدا آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن با نرم‌افزار SPSS19، برای سنجش همبستگی بین متغیرها اجرا شده است. سپس، فرضیه‌ها با اجرای یک مدل معادلات ساختاری، با کمک نرم‌افزار لیزرل آزمون شدند. جدول ۲ نتایج همبستگی میان متغیرهای تحقیق، شکل ۱ نتیجه آزمون در حالت استاندارد و جدول ۳ نتایج آزمون فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۲. همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق

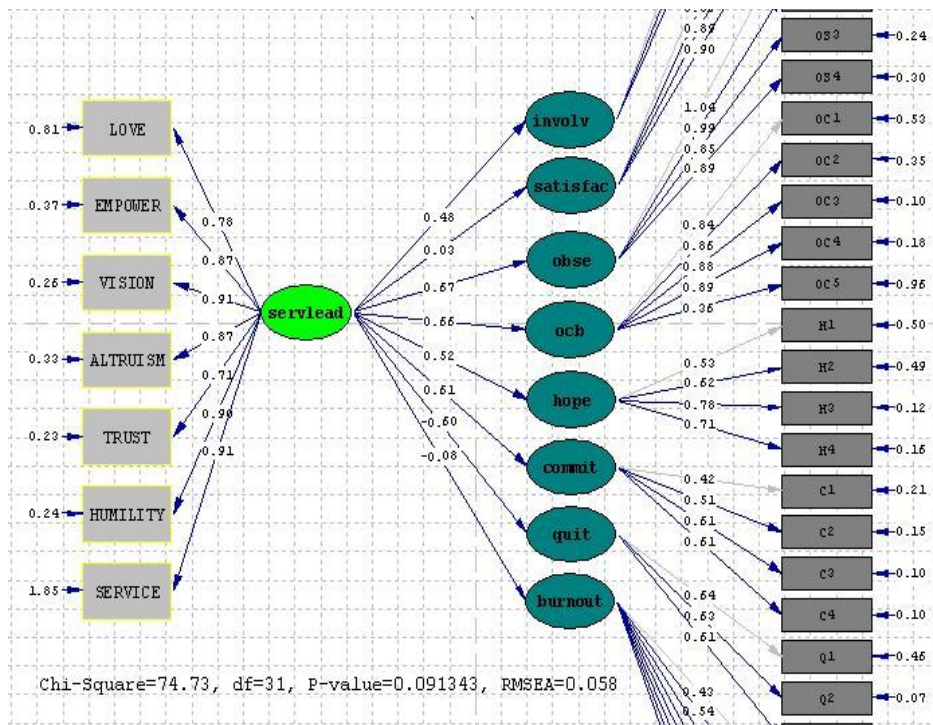
| متغیرها            | ۱       | ۲      | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ |
|--------------------|---------|--------|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱. عجین شدن با شغل | ۱       |        |   |   |   |   |   |   |   |
| ۲. امید            | ۰,۲۲۱** | ۱      |   |   |   |   |   |   |   |
| ۳. رضایت شغلی      | ۰,۱۳۳*  | ۰,۱۴۱* | ۱ |   |   |   |   |   |   |

ادامهٔ جدول ۲. همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق

| متغیرها                     | ۱       | ۲         | ۳       | ۴      | ۵       | ۶       | ۷        | ۸       | ۹ |
|-----------------------------|---------|-----------|---------|--------|---------|---------|----------|---------|---|
| ۴. تحلیل رفتگی              | -۰.۰۳۶  | -۰.۰۲۹    | -۰.۰۴۸  | ۱      |         |         |          |         |   |
| ۵. عزت نفس سازمانی          | ۰.۰۱۵** | ۰.۰۱۶**   | ۰.۱۳۵*  | -۰.۰۵۵ | ۱       |         |          |         |   |
| ۶. تعهد سازمانی             | ۰.۱۴۱*  | ۰.۰۵۷۹**  | ۰.۰۷۸   | -۰.۰۶۱ | ۰.۳۹۱   | ۱       |          |         |   |
| ۷. قصد ترک خدمت             | -۰.۱۷۳* | -۰.۰۵۹۷** | -۰.۱۱۶* | ۰.۱۳۵* | -۰.۴۱۳  | -۰.۳۱۸  | ۱        |         |   |
| ۸. رفتارهای شهروندی سازمانی | ۰.۴۲۴** | ۰.۳۳۸**   | ۰.۱۳۷*  | -۰.۰۵۱ | ۰.۵۶۸   | ۰.۳۴۳   | -۰.۴۰۱   | ۱       |   |
| ۹. رهبری خدمتگزار           | ۰.۵۰۱** | ۰.۵۲۴**   | ۰.۱۴۲*  | -۰.۰۳۸ | ۰.۶۱۷** | ۰.۴۱۹** | -۰.۵۰۳** | ۰.۶۱۰** | ۱ |

\* همبستگی در سطح معناداری ۰.۰۵

\*\* همبستگی در سطح معناداری ۰.۰۱



شکل ۱. مدل ساختاری با در حالت ضرایب استاندارد

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

| نتیجه | t-value | ضریب استاندارد | فرضیات   |
|-------|---------|----------------|--|
| قبول  | ۵,۳۲**  | ۰,۴۸           | ۱ رهبری خدمتگزار $\leftarrow +$ عجزین شدن با شغل         |
| قبول  | ۵,۹۴**  | ۰,۵۲           | ۲ رهبری خدمتگزار $\leftarrow +$ امید                     |
| رد    | ۱,۲۷    | ۰,۱۱           | ۳ رهبری خدمتگزار $\leftarrow +$ رضایت شغلی               |
| رد    | -۰,۹۷   | -۰,۰۸          | ۴ رهبری خدمتگزار $\leftarrow -$ تحلیل رفتگی              |
| قبول  | ۸,۵۵**  | ۰,۶۷           | ۵ رهبری خدمتگزار $\leftarrow +$ عزت نفس سازمانی          |
| قبول  | ۷,۲۷**  | ۰,۶۱           | ۶ رهبری خدمتگزار $\leftarrow +$ تعهد سازمانی             |
| قبول  | -۷,۲۲** | -۰,۶۰          | ۷ رهبری خدمتگزار $\leftarrow -$ قصد ترک خدمت             |
| قبول  | ۹,۷۳**  | ۰,۶۶           | ۸ رهبری خدمتگزار $\leftarrow +$ رفتارهای شهروندی سازمانی |

$$\chi^2 = ۷۳,۷۴ \quad df = ۳۱ \quad \chi^2/df = ۲,۴۱۰ \quad RMSEA = ۰,۰۵۸ \quad GFI = ۰,۹۴ \quad AGFI = ۰,۹۱$$

$$*P < ۰,۰۵ \quad **P < ۰,۰۱$$

همان‌طور که مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مدل مفهومی پیشنهادی نیز با شاخص‌های برازش مورد نظر تأیید شد زیرا که مقدار شاخص RMSEA کمتر از ۰,۰۵، کای اسکور به درجه آزادی در مدل کمتر از ۳ است و نیز مقدار GFI و AGFI بیشتر از ۹۰ درصد به دست آمد.

### بحث و نتیجه

با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان گفت بین رهبری خدمتگزار و متغیرهای وابسته رفتار سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. نتایج تحقیق فرضیه اول را مبنی بر اینکه رهبری خدمتگزار موجب افزایش عجزین شدن اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان با شغلشان می‌شود، تأیید کرد. پژوهش‌ها نشان داده است. کارکردن در کنار یک رهبر خدمتگزار که نیازها و خواسته‌های کارکنان را مقدم بر منافع خود می‌داند، موجب شکل‌گیری احساس مثبت در آن‌ها در رابطه با شغلشان می‌شود به این دلیل که پیروان احساس می‌کنند گوش شنوایی برای شنیدن حرف‌های آن‌ها و ابرازکردن خود وجود دارد. روحیه خدمتگزار در رهبران موجب ایجاد و تشویق جوی صمیمانه و جمع‌گرا در سازمان می‌شود. بنابراین، کارکنان به‌طور مشتاقانه و همراه با انگیزه و تمایل قوی کار کرده و خود را درگیر در شغل خود می‌کنند (Maslach & Leiter, 1997). همان‌طور که پیش‌تر بیان شد تدوین یک چشم‌انداز توسط رهبر سازمان و انتقال آن به پیروان و توانمندسازی



آن‌ها برای تحقق آن موجب می‌شود کارکنان به میزان زیادی با شغل خود و وظیفه‌ای که انجام می‌دهند عجین شوند و از آن لذت ببرند زیرا احساس می‌کنند کاری هدفمند را انجام می‌دهند و جزء مهمی از کار تلقی می‌شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد رهبران امروزی با داشتن ویژگی‌هایی از قبیل مهارت‌های اجتماعی، همدلی، انگیزش، خودآگاهی و خودکنترلی تأثیر بسیار زیادی بر پیروان می‌گذارند (مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴).

فرضیه دوم تحقیق نیز مبنی بر اینکه رهبری خدمتگزار موجب افزایش امید در اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان می‌شود، تأیید شد. پژوهش‌ها (Ostrem, 2006) نشان می‌دهد رهبری خدمتگزار با امید رابطه معناداری دارد. نتایج این تحقیق نیز این مطلب را تأیید می‌کند. یک رهبر خدمتگزار با مشخص کردن اهداف و انتظاراتی که از افراد دارد و نیز با ترسیم آینده‌ای مطلوب و جلب نظر پیروان برای تحقق آن، نقشی مهم در ایجاد امید و ارتقای حس امیدواری در کارکنان دارد. باور پیروان به توانایی و شایستگی رهبر در ترسیم و پیش‌بینی آینده به برانگیختگی آن‌ها منجر می‌شود تا برای تحقق آن تلاش کنند و بنابراین، همواره به دست‌یافتن آن امیدوار باشند (Ostrem, 2006). افراد با امید بالا، اهداف بیشتری را نسبت به افراد با امید پایین برای خود ایجاد می‌کنند. افراد با امید بالا از خودباوری<sup>۱</sup> بالایی نیز برخوردارند که موجب می‌شود به خود اعتماد و اطمینان داشته باشند و در تعاملات با دیگران نیز اعتماد را اشاعه دهند (Shorey et al., 2003).

فرضیه سوم تحقیق به این شرح بود که رهبری خدمتگزار موجب افزایش رضایت شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان می‌شود. اگر چه مطالعات نشان می‌دهد رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار دارد، اما نتایج این تحقیق این مطلب را رد می‌کند و نشان می‌دهد رهبری خدمتگزار موجب ارتقای رضایت شغلی نمی‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد ویژگی‌های رهبر از قبیل تدوین چشم‌انداز، ترغیب و انگیزش کارکنان و نیز احساس همدلی با آن‌ها موجب افزایش رضایتمندی افراد می‌شود (موغلی، ۱۳۸۲).

فرضیه چهارم تحقیق بیان کرد رهبری خدمتگزار موجب کاهش تحلیل رفتگی در اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان می‌شود. پژوهش‌ها (Ostrem, 2006) نشان می‌دهد رهبری خدمتگزار با تحلیل رفتگی رابطه منفی دارد. نتایج تحقیق نشان‌دهنده رد این فرضیه است با وجود این، می‌توان رابطه معنادار میان رهبری خدمتگزار و تحلیل رفتگی را قابل توجه دانست. زمانی که کار برای افراد معنادار است، افراد از نقش خود در سازمان رضایت دارند، ضمن اینکه احساس می‌کنند یک فرهنگ حمایتی و پشتیبان‌کننده نیز در سازمان وجود دارد. از طرف دیگر، هنگامی که کارکنان احساس کنند در محیطی هدفدار قرار گرفته‌اند، تحلیل رفتگی در آن‌ها کاهش می‌یابد یا حذف می‌شود (Ostrem, 2006). پژوهش باقری و همکاران (۱۳۸۴) نشان‌دهنده این است که سبک رهبری تلفیقی (رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار) با میزان تحلیل رفتگی کارکنان رابطه معنادار دارد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد ویژگی‌های رهبران خدمتگزار با تحلیل رفتگی رابطه معنادار دارد. رهبران خدمتگزار از طریق رفتارهای مبتنی بر عشق، محبت، از خودگذشتگی و جوانمردی موجب می‌شوند پیروانشان احساس کنند به ارزش‌های آن‌ها بها داده می‌شود و مورد توجه قرار می‌گیرند. بنابراین، به میزان زیادی در آن‌ها احساس مثبت و انرژی قوی به وجود می‌آید که می‌تواند به‌عنوان عاملی برای غلبه بر شکل‌گیری خستگی جسمی، روحی و روانی کمک کند.

بر مبنای فرضیه پنجم تحقیق رهبری خدمتگزار موجب بهبود عزت نفس اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان می‌شود. نتایج تحقیق این فرضیه را نیز تأیید کرد. مطالعات نشان داد شیوه‌های نوین رهبری اعم از رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار با توجه به اهمیتی که برای هوش عاطفی رهبران قائلند، موجب می‌شوند تا آن‌ها در تعاملات با افراد از ظرفیت‌ها و مهارت‌های هم‌مدلی، انگیزشی و اجتماعی خود حداکثر بهره را ببرند و در نتیجه، کارکنانی با عزت نفس و منزلت بالاتری داشته باشند (عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۴).

فرضیه‌های ششم و هفتم تحقیق به ترتیب بیان کردند رهبری خدمتگزار موجب افزایش تعهد سازمانی و کاهش میل به ترک خدمت اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان می‌شود. یافته‌ها این فرضیه‌ها را تأیید کرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد ویژگی‌های رهبران از قبیل الهام‌بخشی،

ایجاد تصویری مطلوب از آینده و انگیزش کارکنان برای پیگیری و تحقق آن موجب افزایش تعهد سازمانی افراد می‌شود (موغلی، ۱۳۸۲)، زیرا از این طریق کارکنان در سازمان احساس بهبودی نمی‌کنند و خود را در پیگیری و تحقق چشم‌انداز سهیم می‌دانند. از این رو، به سازمان متعهد می‌مانند و چندان تمایلی به ترک خدمت ندارند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت در سازمان‌هایی که شیوه رهبری در آن‌ها به صورت رهبری خدمتگزار است، میزان تعهد سازمانی بیشتر و میزان ترک خدمت کمتر از دیگر سازمان‌هایی است که فاقد رهبری خدمتگزارند.

فرضیه هشتم بدین شرح بود که رهبری خدمتگزار موجب بهبود رفتارهای شهروندی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان می‌شود. مطالعات انجام‌گرفته نشان می‌دهد رهبری خدمتگزار با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت دارد و موجب ارتقای آن در کارکنان می‌شود (Ehrahart, 2004). نتایج تحقیق این فرضیه را تأیید کرد. در بسیاری موارد کارکنان از مدیران تبعیت می‌کنند و الگو می‌گیرند. از این رو، اگر مدیران و رهبران سازمان برای خدمت‌گام بردارند، به میزان زیادی کارکنان از آن‌ها تبعیت می‌کنند و روحیه خدمت در رفتارهای آن‌ها متجلی می‌شود که این خود به تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی منجر می‌شود (طهماسبی، ۱۳۸۷). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدیران با رفتارهای اثربخش خود و با تمرکز بر روحیه و ارتباطات مناسب با کارکنان، و ایجاد محیط سالم، سبب توانمندی کارکنان و افزایش رضایت شغلی، حس تعهد، مسئولیت‌پذیری، بهره‌وری و کیفیت در عرضه خدمات می‌شوند (زعیمی و همکاران، ۱۳۸۳). در نهایت، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد رهبری خدمتگزار تأثیر قابل ملاحظه و چشمگیری بر رضایت، تعهد، رفتارهای شهروندی و امید در کارکنان می‌گذارد. از این رو، توصیه می‌شود سازمان‌ها بیشتر به سمت به‌کارگیری این شیوه رهبری حرکت کنند و مدیران به‌ویژه در سازمان‌های دولتی باید خدمت به مردم را مایه افتخار خود دانسته و خود را خادم مردم بدانند. این مسئله نیز مهم است که رهبران توجه داشته باشند پیروانشان چه ادراکی از سبک رهبری آن‌ها دارند. زیرا مطالعات نشان می‌دهد (عابدی جعفری و آغاز، ۱۳۸۷) در بسیاری از موارد رهبران خود را اثربخش دانسته در حالی که پیروان آن‌ها چنین چیزی را تصور نمی‌کنند.

## منابع و مأخذ

۱. باقری، قدرت‌اله، تندنویس، فریدون، خبیری، محمد، و زارعی‌متین، حسن (۱۳۸۴). ارتباط بین سبک‌های رهبری مربیان فوتبال با میزان تعهد و تحلیل رفتگی بازیکنان. علوم حرکتی و ورزش، دوره ۳، شماره ۵، صفحات ۴۱-۲۳.
۲. زعیمی، مریم، ونکی، زهره، و حاجی‌زاده، ابراهیم (۱۳۸۳). بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری مدیران پرستاری و توانمندی پرسنل پرستاری. طب و تزکیه، دوره ۱۳، شماره ۴، صفحات ۴۶-۳۴.
۳. طهماسبی، رضا (۱۳۸۷). مدیران دولتی: الگویی برای تقویت رفتارهای شهروندی کارکنان. دومین همایش بین‌المللی رفتار شهروندی، تهران.
۴. عابدی جعفری، حسن، و آغاز، عسل (۱۳۸۷). رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی). مجله دانش مدیریت، دوره ۲۱، شماره ۳، صفحات ۷۱-۸۴.
۵. عابدی جعفری، حسن، و مرادی، محمد (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین. دانش مدیریت، دوره ۱۸، شماره ۳، صفحات ۸۰-۶۳.
۶. مرتضوی، سعید، ناظمی، شمس‌الدین، و محمودی فخرآبادی، صادق (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری. فصل‌نامه مدرس علوم انسانی، دوره ۹، شماره ۴۲، صفحات ۱۹۰-۱۶۷.
۷. موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. دانش مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۲، صفحات ۱۰۰-۷۷.
8. Appelbaum, S. H., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., & Serrano, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust, *Management Decision*, 42(1), 13-40.
9. Boyum, G. (2006). *The historical and philosophical influences on Greenleaf's concept of servant leadership: setting the stage for scientific theory building*. Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach.

10. Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-55.
11. Chay, Y. W., & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 613-623.
12. Combs, A. W., Avila, D. L., & Purkey, W. W. (1978). *Helping relationships: Basic concepts for the helping professions*. Boston: Allyn and Bacon Press.
13. Crippen, C. (2005). Servant-leadership as a effective model for educational leadership and management: first to serve, then to lead. *Management in Education*, 18(5), 11-16.
14. Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). "Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 93-108.
15. Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 615-622.
16. Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.
17. Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership; A historical investigation. *Management Decision*, 43(10), 1410-1431.
18. Jackson, S. E., & Maslach, C. (1982). After-effects of job related stress: Families as victims. *Journal of Occupational Behavior*, 3(1), 63-67.
19. Jackson, S. E., Turner, J., & Brief, A. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behavior*, 8(4), 339-349.
20. Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-79.
21. Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
22. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
23. Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
24. Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
25. Nathan, B. R., Mohrman, A. M. Jr., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 352-369.
26. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. MA: Lexington Books.
27. Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romeo, E. F. (1994). "Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224-228.
28. Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-

- based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-48.
29. Pines, A. M., & Aronson, E. (1981). *Burnout and tedium: The experience*. In *Tedium*. New York: The Free Press.
30. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(9), 513-563.
31. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior*. 16th Ed., New Jersey: Pearson.
32. Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
33. Sendjaya, S. (2003). *Development and validation of servant leadership behavior scale*. Servant Leadership Roundtable, , Regent University, Virginia Beach, October, 2003.
34. Sendjaya, S., & Sarros, J. (2002). *Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
35. Shorey, H. S., Snyder, C. R., Yang, X., & Lewin, M. R. (2003). The role of hope as a mediator in recollected parenting, adult attachment, and mental health. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 22(6), 685-715.
36. Smith Brien, M. R., & Kuzmenko, T. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
37. Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development*, 73(3), 355-360.
38. Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
39. Snyder, C. R., Ilardi, S. S., Cheavens, J., Michael, S. T., Yamhure, L., & Sympson, S. (2000). The role of hope in cognitive-behavior therapies. *Cognitive Therapy and Research*, 24(6), 747-762.
40. Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335.
41. Spears, L. C. (2005). The understanding and practice of servant-leadership. Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, August 2005.
42. Wong, P. T. P., & Page, D. (2003). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. Servant Leadership Roundtable. Regent University, Virginia Beach, October, 2003.