

# تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران براساس نقش رهبری خدمتگزار

احمدعلی خائف الهی<sup>۱\*</sup>، محمد تقی نوروزی<sup>۲</sup>، حسن دانایی فرد<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

دریافت: ۸۶/۴/۱۷

پذیرش: ۸۶/۸/۵

## چکیده

توجه به موضوع رهبری خدمتگزار در سالهای اخیر، افزایش پیدا کرده است و انواع سازمان‌های تجاری، غیر انتفاعی، آموزشی، و نیز سازمانهای دولتی برای اداره سازمان خود اصول رهبری خدمتگزار را مورد استفاده قرار داده‌اند. اما در مورد مؤثر بودن اجرای رهبری خدمتگزار در اثربخشی سازمان‌ها، به‌ویژه سازمانهای دولتی، تردیدهایی به‌وجود آمده است. با توجه به عجین بودن فرهنگ ایران با آرمانهای خدمتگزاری و اهمیت موضوع، این مقاله در نظر دارد تأثیر رهبری خدمتگزار بر اثربخشی سازمانهای دولتی ایران را از دو مسیر اثربخشی رهبری و اثربخشی پیروی، بیازماید. بدین منظور متغیرهای مدل نظری پژوهش، شناسایی شد و نظرسنجی مدیران و کارکنان ۲۲ سازمان دولتی قرار گرفت. از آزمون t استیودنت برای بررسی وضعیت کلی مولفه‌های پژوهش استفاده گردید و برای آزمون فرضیه‌ها نیز، آزمون‌های آماری رگرسیون و همبستگی اسپیرمن به کار گرفته شد. در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های تحقیق، کلیه روابط مورد بررسی تأیید شدند، اما پایین بودن میانگین نمره ابزار اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار از میانگین متوسط، به معنای اجرای ضعیف رهبری خدمتگزار و غلبه رهبری پدر سالارانه در سازمانهای دولتی ایران است همچنین ارتباط ضعیف تحقق اثربخشی سازمانی از مسیر رهبری خدمتگزار- اثربخشی پیروی، به معنای عدم توجه بایسته به نقش پیروان در سازمان و اثربخشی سازمانی است.



کلید واژه‌ها: رهبری خدمتگزار، اثربخشی رهبری، اثربخشی سازمانی، اثربخشی پیروی، کارآیی.

## ۱- مقدمه

بررسی مبنای نظری دولتها (نوع نگاه مدیریتی کلان و نوع عقلانیت آنها)، بیانگر شکل‌گیری پنج نهضت مدیریتی در بخش دولتی است که عبارتند از: ۱- اداره امور عمومی<sup>۱</sup> - ۲- اداره امور عمومی نوین<sup>۲</sup> - ۳- مدیریت دولتی نوین<sup>۳</sup> - ۴- نهضت خدمات عمومی نوین<sup>۴</sup> - ۵- اداره امور عمومی مردم سالار دینی<sup>۵</sup> (نهضت خدمت رسانی) [۸، در حال چاپ]. نهضت‌های اداره امور عمومی نگاه متفاوتی به بحث اثربخشی - کارایی و نوع رهبری دارند. درباره بحث اثربخشی - کارایی، ویلسون در مقاله ۱۸۸۷ خود ادعا کرد که توجه به کارایی، بهترین رهیافت برای رهبری و مدیریت سازمانهای دولتی است. از زمان چاپ مقاله ویلسون، مدیریت دولتی عمدتاً به همان بینش باقی ماند و در طی مسیر خود از تأکید روی کارایی بازرگانی به سوی تأکید روی عدالت اجتماعی و سپس تأکید غالب نوشتارهای امروزی، روی کارآفرینی حرکت کرد [۲، ص ۱]. در مورد بحث رهبری نیز نهضت‌های اولیه مدیریت دولتی، بیشتر به رهبری مرادده‌ای و رهبری تحول آفرین گرایش دارند. در همین رابطه دنهارت و دنهارت<sup>۶</sup> معتقدند که مدیریت دولتی نوین، رابطه بین عموم و دولت را مرادده‌ای و نظام خدمات دولتی جدید نظام رابطه را تحول آفرین می‌بیند [۲، ص ۲].

در رویکرد اداره امور عمومی مردم سالار دینی، کارایی چندان مطرح نیست و به دولت و مدیریت به‌عنوان حامل خدمتگزاری و نه قدرت طلبی نگاه می‌شود [۸، در حال چاپ]. در این رویکرد، دولت برای تدوین سیاست‌ها از عقلانیت دینی استفاده می‌کند. مدیریت دولتی در این نظام بر تئوری خادمیت<sup>۷</sup> استوار است [۸، در حال چاپ]. از میان اندیشمندان بنام غربی نیز دنهارت و دنهارت در مرور خدمات دولتی نوین، بر اهمیت خدمت و قدرت تأکید می‌کنند [۲،

1. Public Administration
2. New Public Administration
3. New public Management
4. New public service
5. Religious Democratic Public Administration
6. Denhardt & Denhardt
7. Stewardship

ص ۲]. از این رو، در این نوع اندیشه‌ها بیشتر بحث اثربخشی سازمانی را در نظر داشته‌اند و در مورد بحث رهبری نیز به استناد کلمات بنیانگذاران آن‌ها به رهبری خدمتگزار گرایش دارند. برای نمونه، امام خمینی بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران و پایه‌گذار اداره امور عمومی مردم سالار دینی، در موارد زیادی بحث خدمت و خدمتگزاری را مطرح کرده‌اند که معروف‌ترین آن، این سخنان ایشان است «اگر به من خدمتگزار بگویند بهتر از این است که رهبر بگویند» [۴، ج ۱۰، ص ۴۷۲؛ ج ۱۲، ص ۴۵۶]. از میان اندیشمندان مشهور غربی نیز دیدگاه‌های دنهارت به بحث رهبری خدمتگزار نزدیک است. دنهارت و دنهارت نیز در زمینه نهضت مدیریت دولتی مدعی هستند که اصول رهبری خدمتگزار می‌تواند مبنایی را برای یک مدل سازمانی که به شیوه نظام خدمات دولتی جدید عمل می‌کند، فراهم نماید [۲، ص ۲].

از مطالب بالا چنین استنباط می‌شود که برطبق اندیشه‌های اخیر مدیریت دولتی، رویکرد اداره امور عمومی مردم سالار دینی و نهضت خدمات عمومی، بر روی اثربخشی سازمانی تأکید و مسیر تحقق آن نیز اجرای رهبری خدمتگزار ذکر شده است. از همین رو پترسون، بر اساس شواهد حکایی<sup>۱</sup>، مصاحبه‌ها، و مرور منابع، مطرح کرد که سازمان‌هایی که با رهبران خادم اداره می‌شوند به موفقیت سازمانی دست یابند [۵، ص ۸]. با وجود این، برخی از نویسندگان نظیر میر و همکاران [۶، ص ۱۷۳۴] و استرامبا [۷، ص ۱۰۴] موضعی مخالف گرفته و تردیدهایی را در زمینه تأثیر رهبری خدمتگزار بر روی اثربخشی سازمان‌ها مطرح کرده‌اند. همچنین در مورد امکان تأثیر رهبری خدمتگزار بر اثربخشی در مورد سازمان‌های دولتی نیز تردیدهایی مشاهده می‌شود. به نظر اسمیت، گرین لیف که نظریه رهبری خدمتگزار را ترویج کرده، دولت را از فهرست نهادهایی که رهبران آن ویژگی‌های رهبری خدمتگزار را تجسم می‌بخشند (نظیر بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها، و سازمان‌های تجاری) حذف کرده است [۸، ص ۵]. اما بر اساس یکی از رساله‌های نوشته شده در زمینه رهبری خدمتگزار در قلمرو ورزش، رهبری خدمتگزار کاربرد گسترده‌ای در انواع محیط‌های سازمانی دارد. هورسمون معتقد است که به نظر گرین لیف رهبری خدمتگزار یک سبک محتمل رهبری برای تمام نهادهای اجتماعی است [۹، ص ۵]. بنابراین، با توجه به وجود مناقشات و اختلافات بر سر تأثیر رهبری خدمتگزار بر روی اثربخشی، به ویژه در سازمان‌های دولتی، در این مقاله

---

1. Anecdotal

مسئله اصلی بررسی این دغدغه است که «آیا رهبری خدمتگزار باعث تحقق اثربخشی سازمانی می‌شود، و آیا رابطه رهبری خدمتگزار - اثربخشی سازمانی، در سازمان‌های دولتی و نیز در بافت خاص فرهنگی-اجتماعی ایران مصداق دارد؟». مقاله حاضر، با در نظر گرفتن مسئله تحقیقی یاد شده و با به رسمیت شناختن لزوم لحاظ کردن هر دو متغیر رهبری و پیروی در مدل رهبری خدمتگزار، به صورت توأمان، این دو سؤال اصلی را در سازمان‌های دولتی ایران تحقیق می‌کند: ۱- «آیا اصول رهبری خدمتگزار از طریق اثربخش ساختن رهبری، موجب اثربخشی سازمان می‌شود؟» ۲- «آیا اصول رهبری خدمتگزار از طریق اثربخش ساختن پیروی، موجب اثربخشی سازمان می‌شود؟»

در ادامه مقاله تلاش می‌شود تا درباره ساز و کار تحقق اثربخشی سازمانی، از هر دو مسیر بحث شود و با مرور بر منابع و ارائه نتایج مطالعات میدانی در این زمینه، به پرسش‌های یاد شده و پرسش‌های فرعی آن پاسخ داده شود. برای این منظور، بعد از بیان مدل‌ها و ملاحظات بافتی رهبری خدمتگزار، درباره رابطه رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی به تفصیل بحث می‌شود. و سپس از ارزیابی انتقادی منابع، چارچوب مفهومی تحقیق ارائه می‌گردد. در پایان، پس از بیان روش شناسی تحقیق و تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق، نتایج آن بیان می‌گردد.

## ۲- مدل‌های رهبری خدمتگزار

انبوه نظریه‌های ارائه شده در مورد رهبری را به طور خلاصه می‌توان ذیل سه عنوان کلی طبقه بندی کرد: ۱- نظریه‌های رهبر محور، ب. نظریه‌های موقعیت محور، و ج. نظریه‌های پیرو محور [۱۰، ص ۴۸]. تمرکز اصلی نظریه‌های رهبر محور بر شخص رهبر است. صاحب‌نظران، با اندکی اختلاف، این نظریه‌ها را به سه گروه اصلی به این ترتیب تقسیم‌بندی کرده‌اند: نظریه رهبری اَبَرمرد یا تئوری‌های رهبری مردان بزرگ<sup>۱</sup>، نظریه‌های خصال رهبر یا صفات رهبری<sup>۲</sup>، و نظریه‌های رفتار رهبر. همه نظریه‌های موقعیت محور، یک فرض اساسی مشترک دارند؛ رهبری موفق هنگامی واقع می‌شود که سبک رهبر با موقعیت (یا وضعیت) منطبق باشد. این نظریه‌ها بر انعطاف‌پذیری تأکید

1. Great-Man Theories of Leadership

2. Trait Approches to Leadership

می‌کنند. از بین مدل‌های وضعیتی، مدل فیدلر از همه معروف‌تر است [۱۱، ص ۲۸۱].

یکی از نظریات مهم در منابع رهبری، نظریه رهبری تحول‌آفرین است، این نظریه هر چند رهیافت پویایی را ارائه می‌دهد، اما به نظر برخی از نویسندگان محدودیت‌هایی از نوع ابهام تئوریک دارد که تقریباً هر نوع تفسیری را ممکن می‌سازد. رهبری تحول‌آفرین به‌طور خاص پدیده‌هایی همانند نوع دوستی نسبت به پیروان یا تواضع را تبیین نمی‌کند، زیرا همین عامل بر اساس رهیافت کوهن<sup>۱</sup> زمینه را به روی یک درک تئوریکی جدید باز می‌کند. با توجه به شواهد، در مورد ضرورت نظریه جدید و برای رفع این خلأ، رهبری خدمتگزار<sup>۲</sup> یک دیدگاه پویایی را به منابع رهبری سازمانی می‌دهد [۵، ص ۱]. بر خلاف رهبری تحول‌آفرین که یک نظریه رهبرمدار است، رهبری خدمتگزار یک نظریه پیرو محور است [۱۲، ص ۱]. بر اساس اظهارات برادلی<sup>۳</sup> در مورد رهبری خدمتگزار، «خدمت، علت وجودی رهبری است». خدمت تنها یک شرط برای رهبری نیست بلکه غایت رهبری است. طبق نظر بنیس و نانوس<sup>۴</sup> رهبری خدمت، عامل محوری در ورای سازمان‌های موفق است [۱۳، ص ۲]. گرین لیف<sup>۵</sup>، واضع نظریه رهبری خدمتگزار در تعریف این نوع از رهبری می‌گوید: «در رهبری خدمتگزار خدمت در مرحله اول با احساس طبیعی فرد برای خدمت، شروع می‌شود؛ سپس انتخاب آگاهانه او را به اشتیاق به رهبری می‌کشاند. تفاوت در مراقبتی است که توسط خادم تجلی پیدا می‌کند و خادم در مرحله اول سعی می‌کند مطمئن شود نیازهای بسیار ضروری کارمندان برآورده شده است. بهترین آزمایش رهبری خدمتگزار آن است که بررسی شود آیا مخدمان به صورت انسان رشد می‌کنند؛ آیا آنها، به برکت خدمت شدن، سالم‌تر، عاقل‌تر، آزادتر، مستقل‌تر و محتمل‌تر برای مبدل شدن به خادمان می‌شوند؟» [۷، ص ۱۰۶].

کار گرین لیف مفهوم رهبری خدمتگزار را به گفت‌وگو عمومی اواسط دهه ۱۹۷۰ وارد کرد. مطالعات بعدی گرین لیف در زمینه رهبری خدمتگزار در طی دهه ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۳ بر روی برجسته‌سازی مضامینی<sup>۶</sup> که می‌تواند به عملیاتی ساختن مفهوم رهبری خدمتگزار کمک کند،

---

1. Kuhn T.S.  
2. Servant-L Eadership  
3. Bradley  
4. Bennis & Nanus  
5. Robert K.Greenleaf  
6. Themes



متمرکز شده است [۱۴، ص ۲]. به‌طور کلی بعد از گرین لیف سه روند در منابع و در ادامه مقاله به ترتیب به آن‌ها پرداخته می‌شود:

الف) بیشتر منابع رهبری خدمتگزار، مدل مفهومی مشخصی را مطرح نمی‌کنند. این نویسندگان نیز همانند بر ساخت‌های رهبری خدمتگزار گرین لیف درباره سه متغیر: مبانی ارزشی، ویژگی‌های رهبر یا نتایج رهبری خدمتگزار بحث می‌کنند؛ اما وجود رابطه علی شفاف میان متغیرها را بیان نمی‌کنند. مهم‌ترین نظریه پردازان این بحث‌های بی مدل عبارتند از: رینهارت<sup>۲</sup>، راسل<sup>۳</sup>، اسپیرز<sup>۴</sup>، کوزس<sup>۵</sup> و پوزنر<sup>۱</sup> [۱۵].

ب) مدل‌های رهبر - سازمان<sup>۶</sup>، مجموعه‌ای از مدل‌های مفهومی هستند که بر شیوه کلی که رهبران خدمتگزار در یک سازمان کار می‌کنند متمرکز است. مدل‌های متعددی درباره شاخص‌های وقوع رهبری خدمتگزار در سازمان بحث کرده‌اند که مهم‌ترین آنها عبارتند از: مدل راسل و استون<sup>۸</sup> [۱۶]، مدل پیچ<sup>۹</sup> و وونگ<sup>۱۰</sup> [۱۷]، مدل پارولینی<sup>۱۱</sup> [۱۸]، و مدل جیمز لاب<sup>۱۲</sup> [۱۹].

ج) دومین نوع مدل‌های مفهومی در زمینه رهبری خدمتگزار مدل‌های رهبر - پیرو<sup>۱۳</sup> هستند که بر رابطه رهبر - پیرو متمرکزند و مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: مدل پترسون<sup>۱۴</sup> [۵]، مدل وینستون<sup>۱۵</sup> [۲۰]، مدل دنیس<sup>۱۶</sup> [۲۱]، مدل ان وونگ<sup>۱۷</sup> [۲۲]، و مدل سندجایا<sup>۱۸</sup> [۲۳]. جالب است بدانید که همه مطالعات و مدل‌هایی که بیان شد در آمریکای شمالی ارائه و مطالعات اندکی در

- 
1. Non-Model Discussions
  2. Rinehart
  3. Russell
  4. Spears
  5. Kouzes
  6. Posner
  7. Leader-Organization Models
  8. Stone
  9. Page
  10. Wong
  11. Parolini
  12. James Laub
  13. Leader-Follower Models
  14. Patterson
  15. Winston
  16. Dennis
  17. Nwogu
  18. Sendjaya

بافتهای فرهنگی دیگر کشورها انجام شده است که مهم‌ترین آنها رساله دکتری نلسون در آفریقای جنوبی [۲۴] و رساله دیلمن<sup>۱</sup> در استرالیا [۲۵] و نیز مقاله کوشال در کشور کنیاست که در میزگرد سالانه دانشگاه ریجنت یونیورسیتی آمریکا در سال ۲۰۰۵ ارائه شده است [۱۳، ص ۵]. در کشور ایران با وجود عجین بودن فرهنگ ارزشی اسلامی آن با آرمان‌های خدمتگزاری و تأکید برخی بزرگان، از جمله کلام معروف دکتر بهشتی که فرمودند «ما شیفتگان خدمتیم نه تشنگان قدرت»، تاکنون هیچ مطالعه علمی در زمینه رهبری خدمتگزار و تأثیر احتمالی آن بر متغیرهای سازمانی در هیچ یک از عرصه‌های دولتی و خصوصی انجام نشده است! در تحقیق حاضر، که تا اندازه‌ای برای رفع این خلأ نگاشته شده است؛ برای اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، از ابزار ارزیابی رهبری سازمانی (OLA)<sup>۲</sup> جیمز لاب، که حاصل یک پیمایش سه بخشی دلفی با مشارکت چهارده صاحب‌نظر در حوزه رهبری خدمتگزار است، استفاده شده است. این ابزار با ضریب همبستگی آلفای کرونباخ ۰/۹۸ از روایی بالایی برخوردار است و در پروژه‌های متعدد تحقیقی و نیز تشخیصها و مشاوره‌های سازمانی مختلف از آن استفاده شده است؛ به‌گونه‌ای که در سالهای اخیر با وجود ظهور ابزارهای تجربی دیگر، نظیر ابزار دنیس [۲۱، ص ۵۰]، سندجایا [۲۳، ص ۱]، و پیچ و وونگ [۱۷، ص ۳]، ارزیابی رهبری سازمانی از لاب، به ابزار غالب برای سنجش رهبری خدمتگزار در سطح سازمانی تبدیل شده است [۱۴، ص ۲] و تحقیقاتی نظیر ایروینگ [۱۴، ص ۵]، دروری [۲۶]، لاب [۱۹، ص ۱۰] و لدبتر [۲۷] و نیز پروژه‌های تحقیقی متعدد دیگر و مشاوره‌های سازمانی از این ابزار، به‌عنوان ابزار غالب برای سنجش رهبری خدمتگزار در سطح سازمانی استفاده کرده‌اند. بر اساس تحقیقات انجام شده با کمک ارزیابی رهبری سازمانی (OLA)، بر خلاف بیشتر مباحث که رهبری اتوکراتیک را در مقابل رهبری خدمتگزار قرار می‌دهند، هیچ یک از این دو اصطلاح با اکثر رهبری سازمانی که امروزه در سازمان پیاده می‌شود ارتباط ندارد. واقعیت این است که اغلب سازمانها با یک دیدگاه رهبری پدرسالارانه اداره می‌شوند و همین امر، بیش از هر دلیل دیگر، مانع مبدل شدن آنها به سازمان‌های اصیل خدمتگزار می‌شود. لاب در توضیح این سه نوع رهبری،

1. Dillman

2. OLA (Organizational Leadership Assesment)

معتقد است رهبر خدمتگزار خود را مباشر سازمان و مردمش می‌بیند و نیازهای رهبری شونده‌گان را در رتبه اول مقدم و بر منافع شخصی خود قرار می‌دهد و با کارکنان، به مانند شریکان سازمانی معامله می‌کند. رهبر اتوکراتیک خودش را دیکتاتور می‌پندارد؛ او نیازهای خود را در درجه اول قرار می‌دهد و با کارکنان به مانند خادمان خویش معامله می‌کند. رهبر پدرسالار، خودش (زن یا مرد) را به مانند والدین می‌پندارد؛ او معمولاً نیازهای سازمان را در درجه اول قرار می‌دهد و با کارگران مانند کودک رفتار می‌کند. رهبری پدرسالارانه می‌تواند مثبت یا منفی باشد، اما به شدت در نقش پدران باقی می‌ماند. مقصود لایب در مقاله، بیان این مبحث است که بسیاری از سازمان‌هایی که خود را سازمانهای خدمتگزار می‌پندارند، اگر نگوییم غالب آنها، در حقیقت، نسخه مثبتی از سازمان‌های پدرسالارند [۱۹، ص ۵].

### ۳- رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی

هورسمون معتقد است که به‌نظر گرین لیف، واضع رهبری خدمتگزار، رهبری خدمتگزار یک سبک محتمل رهبری برای تمام نهادهای اجتماعی است. وی هنگامی که در سمت مشاور مدیریتی برای سازمان‌های مختلف کار می‌کرد، سبک رهبری خود را در انواع وسیعی از سازمانها مانند: دانشگاه‌ها، مؤسسات، کلیساها، نهادهای وابسته به کلیسا، انجمنهای حرفه‌ای، سازمانهای بهداشتی، و سازمانهای تجاری در ایالات متحده، اروپا، و جهان سوم به کارگرفت. دلالت ضمنی این کار چنین بود که سازمانها، بدون توجه به محیطشان، می‌توانند از سبک رهبری خدمتگزار بهره‌مند شوند. باش<sup>۱</sup> نیز همین فرایند فکری را تأیید و اظهار می‌کند: «رهبری خدمتگزار در هر محیط سازمانی اعم از انتفاعی، غیرانتفاعی، یا دولتی به‌کار می‌آید و برای تمام حرفه‌ها، سازمان‌ها و اهداف کاربرد دارد [۹، ص ۶]. با وجود این، بر اساس جستجوی واژه کلیدی «رهبری خدمتگزار» در IBM، Expanded Academic Research، Inform و Digital Dissertations در هیچ نوع تحقیقی به‌طور خاص درباره رهبری دولت مرکزی، با تکیه بر نظریه رهبری خدمتگزار و نیز تأثیر احتمالی آن بر اثربخشی سازمانی، را بحث نشده است.

1. Baush



#### ۴- رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی

نانوس و بنیس معتقدند که رهبری خدمت، عامل محوری و رای سازمان‌های موفق است [۱۲، ص ۲]. برنج<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در تأکید بر همین نکته به چهار سازمان سیناوس<sup>۲</sup>، صنایع تی دی<sup>۳</sup>، مؤسسه ساس<sup>۴</sup> و ساوس وست<sup>۵</sup> که در صدر صد شرکتی قرار دارند که مردم خواهان کار در آنها هستند؛ اشاره می‌کند. تمام این سازمانها به شیوه "رهبران خادم" رهبری می‌شوند و رهبران آنها اعتراف می‌کنند که عامل موفقیت‌شان رهبری خدمتگزار است [۵، ص ۳]. معنای به‌کارگیری رهبری خدمتگزار، این نیست که سازمانهایی که با این نوع رهبری اداره می‌شوند ناموفقند بلکه کاملاً عکس مطلب درست است [۵، ص ۳]. پترسون، بر اساس شواهد حکای، مصاحبه‌ها و مرور پیشینه بحث مطرح کرد که سازمان‌هایی که با رهبران خدمتگزار اداره می‌شوند سازمان‌های موفق هستند [۵، ص ۸]. با توجه به شواهد یاد شده و نیز شواهد دیگر منابع، از جمله [۹، ص ۵]، فرضیه کلی این مقاله چنین است که «رهبری خدمتگزار موجب اثربخشی سازمان‌های دولتی می‌شود». از این رو، یکی از حوزه‌های تحقیقاتی ناگشوده در رهبری خدمتگزار، ارتباط این نوع از رهبری با اثربخشی سازمانی است.

#### ۵- ارتباط اثربخشی سازمانی با اثربخشی پیروی، و اثربخشی رهبری

یکی از نظریات برخاسته از کار برجسته برنز (واضع رهبری تحول آفرین) درباره رهبری این بود که جدی‌ترین ناکامی‌ها در مطالعه رهبری، دو شاخه شدن منابع رهبری و منابع پیروی و در نتیجه تفکیک نقش‌های رهبران و پیروان بوده است به گونه‌ای که رهبری، معنایش اتخاذ تصمیم و فراهم کردن جهت، و پیروی به معنای متابعت گردید. برنز بر اهمیت تلفیق این دو مسیر تأکید کرد [۲، ص ۱۰]. بعد از انتشار کار برنز در زمینه رهبری منابع، پیشرفت خود را به سوی ادغام این دو مسیر به طور همزمان آشکار کرد. در زمینه رهبری خدمتگزار نیز برخی از مدل‌های پیشین از جمله مدل وینستون [۲۰] و مدل انوگ [۲۳، ص ۵]

---

1. Branch  
2. synovus  
3. TD Industries  
4. SAS Institue  
5. Southwest

به‌طور صریح بر ادغام رهبری و پیروی در مدل خود تأکید کردند ولی دربارهٔ ارتباط کلی و تأثیر آن بر دیگر متغیرها بحث نکردند. این مقاله ضمن به رسمیت شناختن لزوم لحاظ کردن هر دو متغیر رهبری و پیروی در مدل رهبری خدمتگزار به‌صورت توأمان؛ به ترتیبی که در زیر می‌آید، دربارهٔ رابطهٔ هر دو بر اثربخشی سازمانی بحث می‌کند و نتیجه می‌گیرد که رهبری خدمتگزار باعث تحقق هر دو مسیر است. از این رو، اصول رهبری خدمتگزار از طریق اثربخش ساختن رهبری و نیز از طریق اثربخش ساختن پیروی، موجب اثربخشی سازمان می‌شود.

### ۵-۱- اثربخشی رهبری و اثربخشی سازمانی

یکی از مهمترین وجوه تمایز سازمانهای موفق از ناموفق، در رهبری اثربخش و پویایی آنهاست. هرسی، بلانچارد، و جانسون<sup>۱</sup> معتقدند که یک نکتهٔ روشن که در کل منابع رهبری جریان دارد این است که سازمان‌های موفق یک ویژگی عمده دارند که آنها را از سازمان‌های غیرموفق متمایز می‌کند و آن ویژگی عبارتست از رهبری پویا و اثربخش [ص ۲۸، ۹]. سازمان‌ها به‌طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش هستند. بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمان‌ها، شرکت‌ها و حتی پروژه‌های تحقیقاتی، به دلیل ضعف رهبری بوده است. پُدساکوف، مک کنزی، مورمن، و فتر<sup>۲</sup> اجزاء رفتاری مدل‌های رهبری اثربخش که دانشمندان رهبری شناسایی، عملیاتی و دربارهٔ آنها تحقیق کرده‌اند، تلخیص کرده‌اند. از میان این مدل‌ها، به دو مدل کوزس و پوزنر هم در محیط آکادمیک و هم اجرایی با دیدهٔ احترام نگریسته و در بسیاری از محیط‌های سازمانی به‌طور گسترده به‌کار گرفته شده است [ص ۲۹، ۴۷]. هم‌چنین بر اساس یک بازنگری مستقل ابزار کوزس و پوزنر در سال ۱۹۹۵ در کتاب سنجش روایی، شواهد جالبی در تأیید روایی و پایایی این ابزار ذکر شده است. طرح مفهومی که این ابزار بر آن مبتنی است عالی و دقیق است و اقلام آن از اعتبار ظاهری عالی و نیز ویژگی‌های روانکاو<sup>۳</sup> بر خوردار است [ص ۲۹، ۴۷]. از این رو، در این مقاله، محقق ترجیح داده است برای اندازه‌گیری رهبری اثر بخش از مدل کوزس و پوزنر استفاده کند. بر اساس گفتهٔ کوزس و پوزنر، رهبران در بهترین حالت خود: الف) فرایند را به چالش می‌کشند؛ ب) یک

1. Hersey, Blanchard, & Johnson

2. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter

3. Psychometric

چشم‌انداز مشترک را الهام می‌دهند؛ ج) دیگران را وادار به کنش می‌کنند؛ د) راه را نشان داده و الگوهی می‌کنند، و ه) قلب‌ها را تشویق می‌کنند [۲۹، ص ۴۵]. بسیاری از محققان این اعمال را که با تحقیقی گسترده در مورد اعمال موجود رهبری طراحی شده است، نمایندۀ واقعی اعمال اثر بخش رهبری می‌دانند [۲۹، ص ۴۷]. بر اساس مطالب پارولینی تحقیقات ارزشهای رقابتی به‌طور تجربی نشان می‌دهد که رهبران اثربخش، اول به مردم بها می‌دهند و سپس به بافت و سیستمها و در نهایت به اهداف تولیدی. وضع این اولویت‌ها به صورت تجربی با بیشینه‌سازی عملکرد تجاری و مالی و نیز اثربخشی سازمانی ارتباط دارد [۱۸، ص ۹].

#### ۱-۱-۵- رهبری خدمتگزار و شکل‌گیری فضای روابط انسانی

اصول رهبری خدمتگزار در مسیر اثربخش ساختن رهبری، موجب ارزش دادن و اولویت بخشیدن به فضای روابط انسانی می‌شود. هدف اولیۀ رهبر خدمتگزار خدمت است و نه با توجه اصلی به نتیجۀ خدمت. رهبری خدمتگزار معتقد است که اهداف سازمانی در دراز مدت تأمین خواهد شد آنهم تنها زمانی که رشد، بهبود و سلامتی عمومی افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند تأمین شود. لاین می‌گوید که مسؤلیت اصلی و نخستین رهبر خدمتگزار، رابطه با مردم است و این که که این رابطه بر کار و تولید سازمانی مقدم است و اولویت دارد. به تعبیر هاروی<sup>۱</sup>، رهبر خدمتگزار به سازمان مجرد علاقه ندارد بلکه به افرادی که سازمان را می‌سازند بها می‌دهد. کولینز نیز عقیده مشابهی دارد و مطرح می‌کند که در نظر رهبر خدمتگزار سؤال چه کسی بر سؤال چه چیزی مقدم است. به تعبیر دیگر، مردم باید کانون اولیۀ رهبر باشد و بعد از آن بینش، سازمان یا استراتژی. در رهبر خدمتگزار انگیزۀ نفوذ، کنترل دیگران نیست بلکه انگیزۀ او بر انگیختن و تسهیل خدمت و مباشرت به وسیله خود پیروان است [۳۰، ص ۵].

هارت و کوپین با کاربرد چارچوب ارزشهای رقابتی نشان دادند مدیران عالی توانمند در ایفای نقش‌های چندگانه رقابتی، بهترین عملکرد سازمانی را ایجاد می‌کنند. نقش تعدیل‌کننده یا مدل منابع انسانی تنها مدل از میان چهار مدل بود که تمام ابعاد سه‌گانه عملکرد، شامل عملکرد تجاری، مالی و نیز اثربخشی سازمانی را پیش‌بینی کرد [۱۸، ص ۹]. بر اساس مدل پارولینی در زمینه رهبری خدمتگزار اثربخش، مدل رهبری خدمتگزار در وهله اول موجب

1. Harvey



شکل گیری فضای روابط انسانی می‌شود.

#### ۵-۱-۲- فضای روابط انسانی و اثربخشی رهبری

بر اساس مدل پارولینی در زمینه رهبری خدمتگزار اثربخش، مدل رهبری خدمتگزار در وهله اول موجب شکل‌گیری فضای روابط انسانی می‌شود و ارزشهای فرایند داخلی و یا سیستمهای باز و اهداف عقلانی در جایگاه بعد قرار دارند. تحقیقات بیشتر نشان می‌دهد که رهبری اثربخش از دریچه ارزش دادن و اولویت دادن به منابع انسانی حاصل می‌شود [۸، ص ۹].

#### ۵-۲- اثربخشی پیروی و اثربخشی سازمانی

طرح بحث رهبری، بدون توجه به رویکرد پیروی به‌طور قطع بحثی ناقص و تحلیلی نارسا از پدیده رهبری است. با توجه به این نکته که پیروان رهبر خدمتگزار، دریافت‌کنندگان ویژگی‌ها و اعمال هدایتی رهبری همچون گوش دادن، همدردی، قدرتمندسازی، مواظبت و رشد هستند، از این رو، توسعه رهبری خدمتگزار نمی‌تواند بی‌اهمیتی به پذیرش ایفای نقش و تعهد به اهداف سازمانی در ناحیه پیرو - به - رهبر را تحمل کند [۲۰، ص ۵]. هلندر اشاره می‌کند که پیروان از رهبران حمایت یا سلب حمایت می‌کنند، آنها همچنین از طریق پنداشتهای خود (به همراه انتظارات و اسنادها) در مورد عملکرد رهبر نقش مهمی در تعریف و شکل‌دهی آزادی عمل در کنش او دارند. از این رو، می‌توان مطرح کرد که اثربخشی پیروی موجب اثربخشی سازمان می‌شود. برای این که پیرو بداند آیا مؤثر است یا خیر، پرسشنامه‌ای توسط یکی از نویسندگان مدیریت و رهبری طراحی شده است که نوعی خودارزیابی برای افراد است و ابعاد مهم آن عبارتند از: خود مدیریتی و خود مسئولیت‌پذیری، تعهد به ماورای خود<sup>۱</sup>، خودرشدی (بهبود خود)<sup>۲</sup>، وجرأت و درستکاری<sup>۳</sup> [۱۱، ص ۲۸۵]. در مقاله نیکسون مطرح می‌شود که پیروان رهبر خدمتگزار در عملکرد خود متعهدتر و اثر بخش‌ترند [۲۰، ص ۶].

---

1. Commitment Beyond Yourself  
2. Self-Development  
3. Courage and Honesty

### ۵-۲-۱- اصول رهبری خدمتگزار و متغیرهای پیروی

اصول رهبری خدمتگزار در مسیر اثربخش ساختن پیروی موجب تأثیرگذاری بر روی متغیرهای پیروی از جمله: عزت نفس، تعهد پیرو به رهبر، و خود باوری پیرو می‌شود. بر اساس مدل پترسون خدمت رهبر بر محبت اخلاقی پیرو تأثیر می‌گذارد و آن هم بر تعهد پیرو به رهبر و هم بر خودباوری او تأثیر می‌گذارد [۲۰، ص ۱]. هم چنین شرمین<sup>۱</sup> در مدل خود تأثیر رهبری خدمتگزار بر عزت نفس پیرو را بررسی می‌کند [۳۱، ص ۵]. بر این اساس و نیز شواهد دیگر از منابع از جمله مدل ان ووگ [۲۳] می‌توان گفت که اصول رهبری خدمتگزار موجب عزت نفس پیرو، تعهد پیرو به رهبر، و خود باوری پیرو می‌شود. در زیر هریک از این متغیرها و تأثیر آنها بر اثربخشی پیروی را دنبال می‌کنیم.

### ۵-۲-۲- عزت نفس پیرو و اثربخشی پیروی

گرین لیف، واضع رهبری خدمتگزار، گفته است: در رهبری خدمتگزار، خدمت در مرحله اول، با احساس طبیعی خود برای خدمت شروع می‌شود، سپس انتخاب آگاهانه او را به اشتیاق به رهبری می‌کشد. تفاوت در مراقبتی است که توسط خادم تجلی پیدا می‌کند و خادم در مرحله اول سعی می‌کند مطمئن شود نیازهای بسیار ضروری کارمندان برآورده شده است. از این رو، برآوردن نیازهای ضروری از اهداف رهبری خدمتگزار است [۵، ص ۱۰۶]. بنابراین، با توجه به مطالب بالا و نیز متغیر «خودرشدی (بهبود خود)» در پرسشنامه کلی در زمینه پیرو مؤثر، می‌توان مطرح کرد که عزت نفس پیرو موجب اثربخشی پیروی می‌شود.

### ۵-۲-۳- تعهد پیرو به رهبر و اثربخشی پیروی

در حالی که تعهد به سازمان عبارت است از سطح اعتقاد مثبت کارمندان به سازمان و اهداف آن و سطح رفتار پایبند به تحقق اهداف سازمانی، تعهد به رهبر عبارت است از اعتقاد مثبت به رهبر. این مفهوم به خوبی در تحقیقات بیان نشده است و به همین دلیل زمینه‌ای است برای مطالعه بیشتر، همچنان که کل حوزه پیروی به اعتقاد دستون و گری چنانچه گذشت به همین گونه است. مفهوم تعهد سازمانی توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. این جلب توجه ناشی از تأثیری است که تعهد سازمانی بر روی نتایج حیاتی سازمانی نظیر غیبت کارمند، ترک و قصد ترک، رضایت شغلی، شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی که همگی آنها

---

1. Sherman



روی هم‌رفته به معنای اثربخشی سازمانی است، دارد. با توجه به پیامدهای یاد شده در زمینه تعهد کارمند به سازمان، این نکته روشن می‌شود که چرا درک رابطه میان تعهد سازمانی و پیش‌زمینه‌های آن اهمیت زیادی برای محققان، مدیران، و رهبران دارد، روشن می‌شود [۳۲، ص ۲]. بنا بر ادعای این مقاله و با توجه به مطالب گذشته یکی از این پیش‌زمینه‌ها تعهد پیرو به رهبر است. می‌یر و آلن<sup>۱</sup> مفهوم سازی تعهد سازمانی را با سه جزء مجزا مشخص کرده‌اند. تعهد سازمانی عاطفی، تعهد سازمانی ماندگاری<sup>۲</sup>، و تعهد سازمانی هنجاری. به نظر می‌رسد این سه جزء در تعهد پیرو به رهبر نیز صادق است. مدل آن وگ نیز یکی از مدل‌های رهبری خدمتگزار است که هم برای محققان و هم برای رهبران سازمانی ارزشمند است؛ زیرا متغیرهای پیروی را در درون مدل می‌گنجاند و از مدل‌های موجود فراتر است؛ و همبستگی مثبت فرضی میان خدمت رهبر و تعهد پیرو ایجاد می‌کند. [۳۲، ص ۸]. این تحقیق با توجه به شواهد و مطالبی که گذشت و نیز با توجه به متغیر «تعهد به ماورای خود» در پرسشنامه کلی در زمینه پیرو مؤثر که در بالا یاد شد معتقد است که تعهد پیرو به رهبر موجب اثربخشی پیروی می‌شود.

#### ۴-۲-۵- خودباوری<sup>۳</sup> و اثربخشی پیروی

خودباوری که در سال ۱۹۷۷ در منابع روانشناسی توسط باندورا معرفی گردید پنداشت پیرو است در این مورد که بر اساس توانمندی خودش، چه می‌تواند انجام دهد و چه نمی‌تواند. باندورا<sup>۴</sup> با طراحی این مفهوم به اعتبار رسید. اگر پیروان توانایی‌های واقعی خودشان را باور داشته باشند؛ می‌توانند هر آن چه را قادر به انجام آن هستند، تحقق بخشند [۲۰، ص ۶]. یک فرد خودباور، به توان خودش برای انجام یک کار محول شده اعتماد دارد. افراد خودباور که به درستی خودباوری خود را ارزیابی کنند احتمال دارد که برای رسیدن به نتایج موفق، تلاش کافی انجام دهند؛ در حالی که افراد غیرخودباور احتمال می‌رود تلاش‌های خود را به صورت ناقص رها کرده و در مقابل کاری که در برابرشان است احساس ناتوانی کنند. بر این اساس و شواهدی دیگر، از جمله متغیرهای «جرأت و درستکاری» و «خودمدیریتی و

---

1. Meyer & Allen  
2. Continuance  
3. Self-Efficacy  
4. Bandura

خودمسئولیت‌پذیری» در پرسشنامه کلی در زمینه پیرو مؤثر که در بالا یاد شد می‌توان این گونه مطرح کرد که خودباوری پیرو موجب اثربخشی پیروی می‌شود. یکی از مفاهیم برخاسته از مفهوم کلی خودباوری، خودباوری عمومی<sup>۱</sup> است که باور شخص در توان انجام وظایف مختلف است. در این مقاله این مورد به وسیله ابزار اندازه‌گیری شِیرر و همکاران<sup>۲</sup> (۸۲)، و دنابو<sup>۳</sup> (۹۶) اندازه‌گیری می‌شود [۳۳، ص ۸].

### ۶- جمع بندی و نتیجه گیری و ارائه مدل مفهومی تحقیق

در یک جمع بندی از آثار و مقاله‌های مهمی که در پیشینه بحث تدوین شده است حدود پانزده مدل در زمینه رهبری خدمتگزار طرح شده است. برخی از مدل‌ها ویژگی‌ها، ماهیت و چستی رهبری خدمتگزار را بیان کرده‌اند. مطالعات بعد از گرین لیف در زمینه رهبری خدمتگزار از دهه ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۳ بر روی تعیین درونمایه‌هایی که می‌تواند به عملیاتی ساختن مفهوم رهبری خدمتگزار کمک کند متمرکز شده است. به نظر می‌رسد در کلیه نظریه‌های بی‌مدل رهبری خدمتگزار که درباره مبانی ارزشی، ویژگی‌ها، و نتایج رهبری خدمتگزار بحث شده اما رابطه علی شفاف میان متغیرها در آنها نشده است، در این طبقه قرار می‌گیرد. در میان مدل‌های رهبر - سازمان علاوه بر مدل لاب [۱۹]، مدل پیچ و وونگ [۱۷، ص ۵] نیز در این طبقه قرار می‌گیرد. برخی دیگر از مدل‌های رهبری خدمتگزار درباره فرایند و چگونگی آن بحث کرده‌اند مثل مدل پترسون که بر ساخت‌های محبت اخلاقی، تواضع، نوع دوستی، بصیرت، اعتماد، قدرتمندسازی، و خدمت را از ابعاد اساسی رهبری خدمتگزار مطرح کرد [۵، ص ۱۰]. به نظر می‌رسد کلیه مدل‌های رهبر - پیرو از جمله مدل وینستون [۲۰، ص ۸]، مدل ان و وگ [۲۲، ص ۵] و مدل دنیس [۲۱، ص ۵۰] با تکمیل مدل پترسون و در میان مدل‌های رهبر - سازمان، مدل روسل و استون [۱۶، ص ۱۵۰] و مدل پارولینی [۱۸، ص ۱۰] در همین طبقه قرار می‌گیرند. مدل پارولینی، با مبنا قرار دادن مدل پیچ و وونگ و تلفیق آن با چارچوب ارزش‌های رقابتی علاوه بر بیان روابط علی میان ابعاد رهبری خدمتگزار، درباره تأثیر تلفیق چارچوب ارزش‌های رقابتی و مدل رهبری خدمتگزار پیچ و وونگ بر اثربخشی رهبری خدمتگزار و

1. Global/general self- Efficacy  
2. Sherer et al  
3. Donabue



اثربخشی سازمانی نیز به‌طور مختصر بحث کرده است. در هر صورت، این مدل، درباره تأثیر رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک متغیر مستقل بر روی اثربخشی سازمانی بحث نکرده است. ایروینگ [۱۴، ص ۳] رابطه رهبری خدمتگزار و اثربخشی تیمی و هرست [۲۸، ص ۱۰] درباره رابطه همبستگی رهبری خدمتگزار و اثربخشی مدارس متوسطه بحث کرده‌اند. در نهایت، برخی دیگر از مدلها درباره رابطه رهبری خدمتگزار با برخی متغیرهای سازمانی غیر از اثربخشی نظیر تعهد سازمانی، هوش عاطفی، رضایت شغلی، جهت‌گیری معنوی رهبران بحث کرده‌اند.

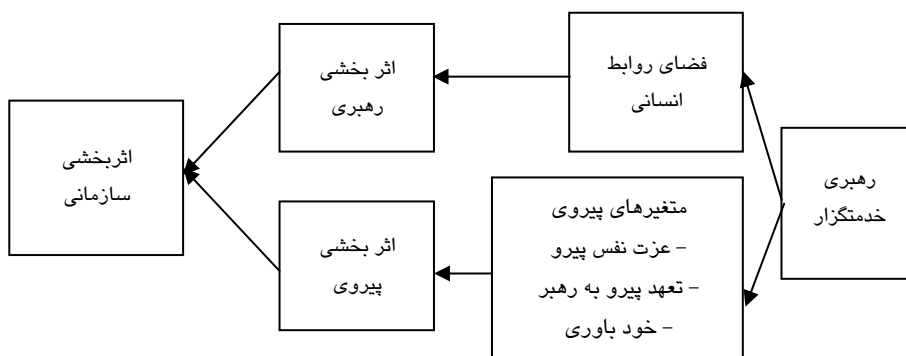
این مقاله، بر اساس استدلالی که ذکر گردید، با مبنا قرار دادن مدل رهبری خدمتگزار جیمز لاب به‌عنوان متغیر مستقل، تأثیر آن را بر اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران به‌عنوان متغیر وابسته بررسی می‌کند. در بیان این رابطه، از ایده‌های مدل پترسون و دیگر مدل‌های رهبر - پیرو استفاده‌های زیادی شده است. با استدلالی که بیان شد ضرورت دارد رابطه رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی از دو مسیر اثربخشی رهبری و اثربخشی پیروی به صورت توأمان بررسی شود. در مسیر اثربخشی رهبری از ایده‌های مدل پارولینی نیز استفاده شده است. در مسیر اثربخشی پیروی نیز از ایده‌های مدل‌های رهبر - پیرو استفاده‌های زیادی شده است.

## ۷- مدل تأثیرگذاری رهبری خدمتگزار با توجه به نقش رهبری

### اثربخش و پیروی اثربخش

در این بخش مدل نظری تحقیق برای نشان دادن ارتباط بین اجزاء ارائه می‌شود. بر اساس ارزیابی انتقادی از پیشینه بحث و استدلالهایی که بر لزوم ادغام بحث‌های رهبری و پیروی در مدل اثربخشی سازمانی، انجام شد و با توجه به شواهد صورت گرفت، رهبری خدمتگزار از یک سو با شکل‌دهی فضای روابط انسانی باعث اثربخشی رهبری و از سوی دیگر از طریق متغیرهای پیروی نظیر عزت‌نفس، تعهد پیرو به رهبر و خودباوری پیرو باعث اثربخشی پیروی می‌شود و در نهایت این دو یعنی اثربخشی رهبری و اثربخشی پیروی باعث اثربخشی سازمانی می‌شوند. نمودار شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.





نمودار ۱ مدل مفهومی تأثیرگذاری رهبری خدمتگذار با توجه به نقش رهبری اثر بخش و پیروی اثر بخش

## ۸- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع توسعه‌ای - کاربردی است که با توجه به موضوع تحقیق در آن از روش تحلیلی-توصیفی استفاده شده است. به عبارت دیگر، این پژوهش علاوه بر جنبه آگاهی بخشی و علمی، جنبه کاربردی نیز دارد. در این تحقیق پس از تعریف متغیرهای عملیاتی، به منظور آزمون مدل، ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری گروهی<sup>۱</sup> تعداد ۸۵۰ نفر کارمند و ۱۷۰ نفر مدیر از ۲۲ سازمان دولتی انتخاب شدند. سپس با توزیع تعداد ۱۰۲۰ پرسشنامه در بین گروه نمونه و برگشت تعداد ۸۵۲ پرسشنامه داده‌های تحقیق جمع‌آوری شد. لازم به یادآوری است که برای افزایش میزان روایی پرسشنامه تحقیق، نخست مطالعه‌های زیادی از طریق مطالعه کتابها، مقاله‌ها و پایان‌نامه‌ها انجام شد تا به‌طور کامل مفاهیم و متغیرهای مهم مورد استفاده در تحقیق و چگونگی اندازه‌گیری آنها در سازمان، روشن گردد تا بتوان سؤالات مناسبی برای بررسی فرضیه‌ها طراحی کرد. بعد از طراحی سؤالات، پرسشنامه ابتدایی در اختیار استادان محترم راهنما و مشاور قرار گرفت تا اصلاح و تأیید شود. پایایی پرسشنامه نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ با ضریب قابل قبول ۰/۸۳ به دست آمد. سرانجام برای آزمون مدل نظری پژوهش داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه (که طیف لیکرت در آن مورد توجه قرار گرفته است) با استفاده از نرم افزار SPSS و روش‌های مناسب

1. Stratified Sampling

آماري (با توجه به نوع تحقيق و فرضيه‌ها و روش‌های آماری) به دو شکل توصيفی و استنباطی مورد تجزيه و تحليل قرار گرفتند. از آزمون  $t$  استیودنت برای بررسی وضعیت کلی مؤلفه‌های پژوهش و برای آزمون فرضیه‌ها نیز آزمون‌های آماری رگرسیون و همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

نتایج حاصل از بررسی مؤلفه‌های هشتگانه تحقیق در جدول شماره ۱ دیده می‌شود. با توجه به اطلاعات یادشده می‌توان دریافت که به غیر از مؤلفه اول که تفاوت معنادار با متوسط ندارد همه مؤلفه‌ها دارای سطح معناداری کوچکتر از ۵ درصد می‌باشند و تفاوت معنادار با متوسط دارند. به عبارت دیگر، پاسخ‌دهندگان، مؤلفه رهبری خدمتگزار را در حد متوسط (یعنی ۳) و مؤلفه‌های دیگر را بالاتر از مقدار متوسط ارزیابی کرده‌اند.

جدول ۱ تحلیل وضعیت کلی مؤلفه اصلی پژوهش

ردیف	مؤلفه مورد بررسی	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره $t$ بدست آمده	سطح معنی‌دار نمونه‌ها	نتیجه
۱	رهبری خدمتگزار	۸۴۹	۲/۹۷	۰/۷۰۰۶	-۱/۳۸۱	۰/۱۶۸	تفاوت معنادار با متوسط ندارد.
۲	اثربخشی رهبری	۱۱۳	۳/۲۷	۰/۵۳۰۰	۱۳/۲۸۵	۰	تفاوت معنادار با متوسط دارد و با توجه به علامت $t$ از مقدار متوسط بیش‌تر است
۳	فضای روابط انسانی	۷۱۰	۳/۱۴	۰/۹۴۶۶	۴/۰۹۹	۰	تفاوت معنادار با متوسط دارد و با توجه به علامت $t$ از مقدار متوسط بیش‌تر است
۴	تعهد پیرو به رهبر	۷۰۱	۳/۲۶	۰/۵۲۸۸	۱۳/۲۴۴	۰	تفاوت معنادار با متوسط دارد و با توجه به علامت $t$ از مقدار متوسط بیش‌تر است
۵	خودباوری	۷۰۱	۳/۱۱۳۷	۰/۵۳۴۴	۵/۶۳۱	۰	تفاوت معنادار با متوسط دارد و با توجه به علامت $t$ از مقدار متوسط بیش‌تر است

ادامه جدول ۱

ردیف	مؤلفه مورد بررسی	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره $t$ بدست آمده	سطح معنی‌دار نمونه‌ها	نتیجه
۶	عزت‌نفس پیرو	۶۹۸	۲/۲۹۷۰	۰/۸۸۶۷	۸/۸۵۱	.	تفاوت معنادار با متوسط دارد و با توجه به علامت $t$ از مقدار متوسط بیش‌تر است
۷	اثربخشی پیروی	۶۹۵	۳/۵۴	۰/۵۲۰۳	۲۷/۳۱۵	.	تفاوت معنادار با متوسط دارد و با توجه به علامت $t$ از مقدار متوسط بیش‌تر است
۸	اثربخشی سازمان	۸۵۲	۳/۷۲	۰/۸۷۵۷	۲۴/۰۹۹	.	تفاوت معنادار با متوسط دارد و با توجه به علامت $t$ از مقدار متوسط بیش‌تر است

۹- تحلیل آماری رابطه بین متغیرهای مربوط به فرضیه‌های پژوهش

در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های تحقیق، با توجه به نتایج حاصل (سطح معنی‌دار نمونه‌ای  $F$  و  $T$  و نیز آماره‌های آزمون  $F$  و  $T$ ) وجود ارتباط بین متغیرهای مورد بررسی در فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، کلیه روابط مورد بررسی (رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته و نیز رابطه بین این دو متغیر با تأثیرگذاری متغیر میانجی) مورد تأیید قرار گرفته‌اند که نتایج این روابط در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود. تفسیر کامل این روابط در بخش نتیجه‌گیری ارائه شده است.



جدول ۲ تحلیل آماری رابطه بین متغیرهای مربوط به فرضیه‌های پژوهش

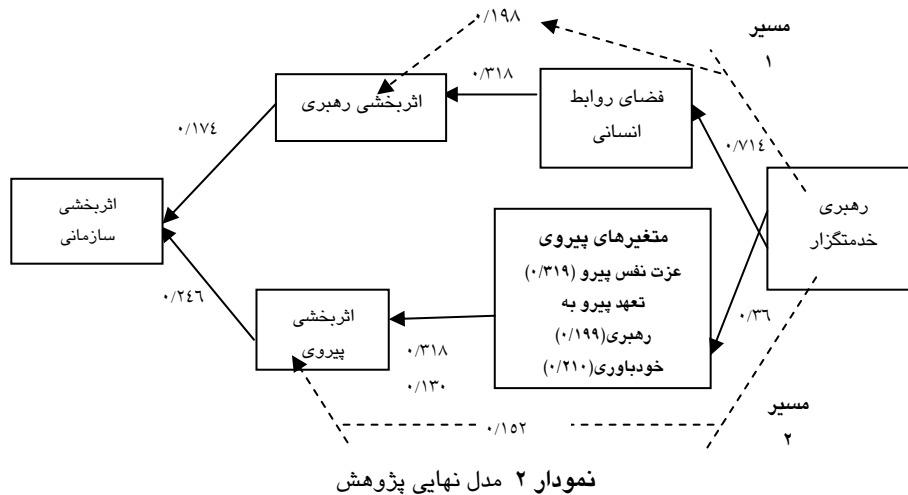
ردیف	معادله بررسی شده	آماره F	سطح معنی‌دار F	آماره t	سطح معنی‌دار t نمونه‌ای	نتیجه
۱	روابط بین رهبری خدمتگزار و فضای روابط انسانی	۶۸۴/۲۸۳	۰	۲۶/۱۵۹	۰	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده
۲	روابط بین متغیرهای روابط انسانی و رهبری اثربخش	۸۹/۶۷۲	۰	۹/۴۷۰	۰	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده
۳	روابط بین اثربخشی رهبری و اثربخشی سازمان	۸/۸۰۸	۰/۰۰۳	۲/۹۶۸	۰/۰۰۳	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده
۴	روابط بین اصول رهبری خدمتگزار، اثربخشی رهبری و اثربخشی سازمان	۶/۹۹۱	۰/۰۰۱	۲/۴۸۵ ۲/۲۶۳	۰/۰۱۳ ۰/۰۲۴	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده
۵	روابط بین رهبری خدمتگزار و عزت نفس پیرو	۷۳/۳۰۶	۰	۸/۵۶۲	۰	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده
۶	روابط بین رهبری خدمتگزار و تعهد پیرو به رهبر	۲۷/۵۰۸	۰	۵/۲۴۵	۰	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده
۷	روابط بین رهبری خدمتگزار و خودباوری پیرو	۱۸/۵۵۲	۰	۴/۳۰۷	۰	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده
۸	روابط بین عزت نفس پیرو و اثربخشی پیروی	۶۰/۷۴۶	۰	۷/۷۹۴	۰	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده
۹	روابط بین تعهد پیرو به رهبر و اثربخشی پیروی	۱۳/۹۲۲	۰	۳/۷۳۱	۰	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده
۱۰	روابط بین خودباوری پیرو و اثربخشی پیروی	۱۰۴/۲۵۷	۰	۱۰/۲۱۱	۰	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده
۱۱	روابط بین اثربخشی پیروی و اثربخشی سازمان	۳۳/۸۹۹	۰	۵/۸۲۲	۰	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده
۱۲	روابط بین اصول رهبری خدمتگزار، اثربخشی پیروی و اثربخشی سازمان	۱۸/۹۷۴	۰	۵/۴۴۶ ۱/۹۷۸	۰ ۰/۰۴۸	تأیید رابطه بین متغیرهای بررسی شده

برای بررسی میزان همبستگی بین متغیرهای فرضیه‌ها، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج به دست آمده از این آزمون به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۳ بررسی میزان همبستگی بین متغیرهای پژوهش

اصول رهبری خدمتگزار	فضای روابط انسانی	رهبری اثربخش	عزت نفس پیرو	تعهد پیرو	خودباوری پیرو	اثربخشی پیروی	اثربخشی سازمانی
-	۰/۷۱	۰/۱۹۸	۰/۳۱۹	۰/۱۹۹	۰/۲۱۰	۰/۱۵۲	-
۰/۷۱	-	۰/۳۱	-	-	-	-	-
۰/۱۹۸	۰/۳۱	-	-	-	-	-	۰/۱۷
۰/۳۱۹	-	-	-	-	-	۰/۳۱	-
۰/۱۹۹	-	-	-	-	-	۰/۱۳	-
۰/۲۱۰	-	-	-	-	-	۰/۴۰	-
۰/۱۵۲	-	-	-	-	-	-	۰/۲۴۶
-	-	-	-	-	-	-	-

با توجه به این نکته که سطح معناداری بین متغیرهای مورد بررسی کمتر از ۵ درصد است، می‌توان گفت که بین متغیرهای پژوهش، در سازمان‌های مورد مطالعه، از نگاه پاسخ‌دهندگان همبستگی وجود دارد و میزان همبستگی بین آن‌ها در جدول بالا قابل ملاحظه است. با توجه به نتایج حاصل و ارتباط بین مؤلفه‌های تحقیق، مدل نهایی به شکل نمودار شماره ۲ ارائه و چنین تفسیر می‌شود:



چنان که مشاهده می‌شود، در هر دو مسیر نمودار بالا (فرضیه‌های اصلی تحقیق) متغیرهای دیگری وجود دارند که رابطه مستقیم بین متغیرهای مستقل و وابسته را تحت تأثیر قرار داده، آن را تعدیل می‌کنند. در این گونه فرضیه‌ها که از نوع همبستگی است و در آن‌ها رابطه علت و معلولی مطرح است، می‌توان رابطه‌های مستقیم و غیرمستقیم فرضیه‌ها را به طور جداگانه در نظر گرفت. در این تحقیق که تأثیر اصول رهبری خدمتگزار بر روی اثربخشی سازمان از دو مسیر اثربخشی رهبری و اثربخشی پیروی مورد بررسی قرار گرفته است، اثربخشی رهبر و اثربخشی پیروی رابطه مستقیم بین اصول رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار داده و آن را تعدیل می‌کنند. برای تعیین میزان این اثرگذاری، ضریب هر یک از متغیرها مورد توجه قرار می‌گیرد و با ضرب ضریب اهمیت هریک از متغیرها بر روی دیگری رابطه غیرمستقیم آن‌ها تعیین می‌شود. از این رو، در مسیر یک نمودار بالا در سازمان‌های مورد مطالعه، که اثربخشی سازمان تحت تأثیر فضای روابط انسانی، رهبری خدمتگزار و اثربخشی رهبری است، معادله تبیین تأثیر اثربخشی رهبری بر رابطه بین اصول رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمان به شرح زیر است:

$$\text{(حدود خطا)} + e + (\text{اصول رهبری خدمتگزار و اثربخشی رهبری}) = f = \text{اثربخشی سازمان}$$

$$0.34 = 0.174 * 0.198 = \text{اثربخشی سازمان}$$

چنان که مشاهده می‌شود میزان تأثیر اثربخشی رهبری در رابطه بین اصول رهبری خدمتگزار و اثربخشی، حدود ۰/۰۳۴ می‌باشد. در سوی دیگر، اثربخشی سازمان در مسیر دوی نمودار بالا در سازمان‌های مورد مطالعه، تحت تأثیر متغیرهای پیروی (عزت نفس پیرو، تعهد پیرو به رهبر و خودباوری) و اثربخشی پیروی قرار دارد. معادله تبیین تأثیر اثربخشی پیروی بر رابطه بین اصول رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمان به شرح زیر است:

$$\text{(حدود خطا)} + e + (\text{اصول رهبری خدمتگزار و اثربخشی پیروی}) = f = \text{اثربخشی سازمان}$$

$$0.37 = 0.246 * 0.152 = \text{اثربخشی سازمان}$$

چنان که مشاهده می‌شود میزان تأثیر اثربخشی پیروی در رابطه بین اصول رهبری خدمتگزار و اثربخشی حدود ۰/۰۳۷ می‌باشد.

## ۱۰- نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های نظری تحقیق، تأیید کلیت مدل پیشنهادی مؤید امکان اجرای رهبری خدمتگزار در سطح کلان دولت و نیز امکان حصول اثربخشی سازمانی از طریق رهبری خدمتگزار است. از سوی دیگر، تأیید مسیرهای مدل پیشنهادی بیانگر تأیید امکان ارزیابی اثربخشی سازمانهای دولتی از مسیر اثربخشی رهبری، فرضیه اصلی ۱، و نیز تأیید امکان ارزیابی اثربخشی سازمانهای دولتی از مسیر اثربخشی پیروی، فرضیه اصلی ۲، است. در همین رابطه، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که با وجود تأیید امکان ارزیابی اثربخشی سازمانهای دولتی از هر دو مسیر، تحقق اثربخشی سازمانی از مسیر اثربخشی پیروی ضعیف‌تر است. این در حالی است که صاحب‌نظران شرط تحقق رهبری را «پیروی» دانسته‌اند؛ یعنی بدون پیروی هیچ رهبری تحقق خارجی نمی‌یابد. پیروان از رهبران حمایت یا سلب حمایت می‌کنند. ردگیری مسیر اثربخشی پیروی در مدل نشان می‌دهد که برای تقویت پیروی و اثربخشی پیروی باید بر روی متغیرهای پیروی و از جمله رفع نیازهای سطح بالای کارکنان تمهیدات بیشتری صورت گیرد. تأیید فرضیه‌های فرعی مسیریکی مدل پیشنهادی بیانگر تأیید این نکته است که اصول رهبری خدمتگزار موجب ارزش دادن و اولویت بخشیدن به فضای روابط انسانی می‌شود؛ فضای روابط انسانی موجب اثربخشی رهبری می‌شود؛ و اثربخشی رهبری موجب اثربخشی سازمان می‌شود. همچنین تأیید فرضیه‌های فرعی مسیر دو بیانگر تأیید این نکته است که اصول رهبری خدمتگزار موجب عزت‌نفس پیرو، تعهد پیرو به رهبر، و خودباوری پیرو می‌شود؛ عزت‌نفس پیرو، تعهد پیرو به رهبر، و خودباوری پیرو موجب اثربخشی پیروی می‌شود؛ و اثربخشی پیروی موجب اثربخشی سازمان می‌شود.

بنابراین هر چند کلیه روابط مورد بررسی مورد تأیید قرار گرفتند، اما پایین بودن میانگین نمره ابزار اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار از میانگین متوسط به معنای اجرای ضعیف رهبری خدمتگزار در سازمانهای دولتی ایران و احتمالاً رواج رهبری پدرسالارانه است. بر اساس تحقیقاتی که با کمک ابزار ارزیابی رهبری سازمانی انجام گرفته است، سازمانهای پدرسالار نماینده اکثریت سازمانها هستند. بسیاری از سازمانهایی که خودشان را سازمانهای خدمتگزار می‌پندارند در حقیقت، نسخه مثبتی از سازمان پدرسالارند. برای تقویت روحیه خدمتگزاری در سازمانهای دولتی ایران لازم است با استفاده از آموزه‌های

فرهنگی و دینی و نیز آرمانهای امام خمینی و توصیه‌های ایشان فرهنگ‌سازی شود و برای جلوگیری از رهبری پدرسالاری، به‌ویژه جنبه منفی آن، سازوکارهای رفتاری اندیشیده شود و با فرهنگ‌سازی لازم زمینه بلوغ افراد فراهم گردد.

## ۱۱- منابع

- [۱] دانایی فرد، حسن (در حال چاپ)؛ جوهره‌ی مدیریت در بخش دولتی: همسازی عقلانیت و استراتژی در اجرای سیاست‌های دولت.
- [2] White, Stephen James, Power for public service: Servant leadership and the Virginia Beach Quality Service System, Doctoral Dissertation, REGENT UNIVERSITY, (UMI No AAT 3082720) , 2000.
- [3] Walker, Laurel A, Phenomenological profiles of selected Illinois public-school superintendents as servant leaders, Doctoral Dissertation, NORTHERN ILLINOIS UNIVERSITY, (UMI No AAT 3114457), 2003.
- [۴] موسوی(خمینی)، روح ا...؛ صحیفه امام مجموعه آثار امام خمینی (بیانات، پیام‌ها، مصاحبه‌ها، احکام، اجازات شرعی و نامه‌ها)؛ ۲۲ جلد، چ دوم، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی، ۱۳۶۹.
- [5] Patterson, K. A. "Servant leadership: A theoretical model". Dissertation Abstracts International, 64 (02), 570. (UMI No. 3082719), 2003.
- [6] Andrea Giamperto-Meyer; Timothy Brown, S. J.,M. Neil, Browne, Nancy Kubasek, "Do we really want more leaders in business", *Journal of Business Ethics* , 17, 15, 1998.
- [7] Stramba, Lorraine, "Servant Leadership Practices", *The Community College Enterprise*, 9(2), 2003.
- [8] Smith, Pearl Richardson ,Creating the 'new IRS': A servant led transformation A case study describing how IRS commissioner Charles O. Rossotti employed servant leadership principles to transform one of America's least popular



institutions, Doctoral Dissertation, REGENT UNIVERSITY,( UMI No AAT 3090432), 2003.

[9] Westre, Kirk Robert, *Servant Leadership in sport*, Doctoral Dissertation, GONZAGA UNIVERSITY, (AAT No 3093080), 2003.

[۱۰] عابدی جعفری، حسن، «نظریه رهبری آبرمرد»، فصلنامه مصباح، سال دوم، تهران، شماره ۷، ۱۳۷۲.

[۱۱] مقیمی، سید محمد، «نقش پیرو مؤثر در فرایند رهبری سازمانی»، فصلنامه مصباح، سال هفتم، تهران، شماره ۲۵، ۱۳۷۷.

[12] Matteson, Jeffrey A. "Servant versus Self-Sacrificial Leadership: Commonalities and Distinctions of Two Follower-Oriented Leadership Theories" ,*Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University ,School of Leadership Studies, 2005.

[13] Koshal, Ole Jeremiah, "Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and Managers" ,*Servant Leadership Research Roundtable*, Jeremiah.,Regent University,School of Leadership Studies, 2005.

[14] Irving, Justin A, "Exploring the Relationship between Servant Leadership and Team Effectiveness", *Servant Leadership Roundtable*, Center for Transformational Leadership , Bethel University, 2005.

[15] Rennaker, Mark, "Servant Leadership A Chaotic Leadership Theory", *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University,School of Leadership Studies, 2005.

[16] Russell R.F., & Stone, A. G., "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model", *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157 , 2002.

[17] Page, D. (August). "Experiential learning for servant leadership". Paper presented at the *Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach, VA, 2004.

- [18] Parolini , Jeanine L Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and competing values framework, Regent University, School of Leadership Studies, 2004.
- [19] Laub, Jim "From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model" Servant Leadership Roundtable,. Indiana Wesleyan Universit, 2003.
- [20] Winston, Bruce E."Extending Patterson's Servant Leadership Model: Coming Full Circle", Servant Leadership Roundtable, Regent University ,School of Leadership Studies, 2003.
- [21] Dennis, Robert Steven, Servant Leadership theory: Development of the ServantLeadership Assessment Instrument, Doctoral Dissertation, REGENT UNIVERSITY, ( UMI No AAT 3133544) , 2004.
- [22] Nwogu, Ogbonna George, "Servant Leadership Model: The Role of Follower Self-Esteem, Emotional Intelligence, and Attributions on Organizational Effectiveness", 2004.
- [23] Sendjaya, S. "Development and validation of servant leadership behavior scale". Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA, 2003.
- [24] Nelson, Lynn, An exploratory study of the application and acceptance of servant-leadership theory among black leaders in South Africa , Doctoral Dissertation, REGENT UNIVERSITY, (UMI No. AAT 3086676), 2003.
- [25] Dillman, Stephen W., Leading in the land of Oz: Cross-cultural study of servant leadership in Australia (United States), Doctoral Dissertation, REGENT UNIVERSITY,( UMI No AAT 3136215)
- [26] Drury, Sharon L, Servant Leadership and Organizational Commitment: Findings and Implications ,Servant Leadership Roundtable Indiana Wesleyan University, 2004.
- [27] Ledbetter, D. Steven, Law enforcement leaders and servant leadership: A

- reliability study of the organizational leadership assessment, Doctoral Dissertation, REGENT UNIVERSITY, (UMI No AAT 3110778), 2003.
- [28] Herbst, Joel David, Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness, Doctoral Dissertation ,FLORIDA ATLANTIC, 2003.
- [29] Strack, James Gary, The relationship of healthcare managers spirituality to their first self-perceived effective leadership practices, Doctoral Dissertation ,Medical University of South California, (UMI No AAT 3011898), 2001.
- [30] Ingram, Osmond Carraway, Jr.,The conceptualization and perception of servant leadership in Christian higher education, Doctoral Dissertation, THE SOUTHERN BAPTIST THEOLOGICAL SEMINARY, (UMI No AAT 3102049) UNIVERSITY, (UMI No AAT 3110574), 2003.
- [31] Sherman, J. Daniel, "Leader Role Inversion as a Corollary to Leader-Member Exchange", *Group & Organization Management*, 27(2), 2002.
- [32] Nwadei, Anthony Chiedu, The relationship between perceived values congruence and organizational commitment in a multinational organization, Doctoral Dissertation, UNIVERSITY OF PHOENIX,( UMI No AAT 3082008), *Servant Leadership Roundtable*, Northcentral University, AZ, 2003.
- [33] Ryerson, Annette Trotter, Behavioral aspects of self-efficacy: A measurement of sales performance, Doctoral Dissertation, NOVA SOUTHEASTERN UNIVERSITY,( UMI No AAT 3100961), 2003.