

تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان

بهروز رضایی منش^۱ - رامین صدیقی^۲

چکیده

زمینه و هدف: رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل رهبر به گونه‌ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش ترجیح می‌دهد. در رابطه با تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان تحقیقات اندکی انجام شده است و ضرورت این پژوهش در راستای پر کردن بخشی از خلاء دانش موجود در این حوزه در ایران کاملاً مشهود است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی می‌باشد.

روش پژوهش: روش پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی می‌باشند و تعداد آن‌ها ۱۵۰ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران ۱۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه رهبری خدمتگزار قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸) و پرسشنامه انگیزش و عملکرد ساخته خود محقق بود که روایی و پایایی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تحلیل داده‌ها نتایج تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار با ضریب ۰/۸۶۱ بر انگیزش و با ضریب ۰/۸۲۹ بر عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر مثبتی دارد و بین انگیزش و عملکرد کارکنان با ضریب ۰/۶۲۳ رابطه مستقیمی وجود دارد.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج پژوهش حاضر که همه ابعاد رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان تأثیرگذار بوده، لذا رهبران خدمتگزار باید با توجه بیشتر به خدمت‌رسانی که هسته محوری رهبری خدمتگزار می‌باشد، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد که یکی از مهم‌ترین عوامل نفوذ در روابط رهبر پیرو می‌باشد و مهرورزی نسبت به کارکنان خود با روش‌های مختلف از جمله قدردانی و تشویق کارکنان، باعث افزایش انگیزش و عملکرد کارکنان شوند. **واژگان کلیدی:** رهبری خدمتگزار، انگیزش، عملکرد

^۱ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

^۲ دانش‌آموخته کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مقدمه

از آنجا که در سازمان، مهمترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران بر عهده دارند، اهمیت جایگاه و نقش رهبری در سازمان بر کسی پوشیده نیست. رهبری همواره به عنوان نیاز اساسی در جوامع انسانی و سازمان‌ها مطرح بوده است. با تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده است، الگوهای سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها در عصر حاضر نیست و سبک رهبری سنتی در هزاره سوم، ادامه حیات نخواهد یافت و نیاز به مدل جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. یکی از شکل‌های رهبری که به رابطه بین رهبر و پیروان توجه دارد، رهبری خدمتگزار^۱ است. رهبری خدمتگزار، توان زیادی برای بهبود رهبری سازمان داراست. رهبر خدمتگزار دارای انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان است و خدمت کردن به آنان را در هسته و مرکز امور خود قرار می‌دهد (چهارزی و همکاران، ۱۳۹۴؛ رحمان سرشت، ۱۳۹۳).

تئوری رهبری خدمتگزار از جمله تئوری‌هایی است که در حال تکامل می‌باشد و شکل و سبک رهبری را در قرن حاضر تحت تأثیر قرار داده است. گرین لیف معتقد است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار است و رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت‌رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آن‌ها و همچنین توسعه و پرورش کارکنان را در اولویت نخست کاری خود قرار می‌دهند و خلق جامعه خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است (جنین^۲، ۲۰۰۷ و کوپیک^۳، ۱۹۹۶). رهبری خدمتگزار یک رهیافت در مورد رهبری و خدمت است که در آن رهبر در مرحله اول خادم است و در مرحله دوم رهبری خدمتگزار را اسپیرز^۳ اینگونه تعریف می‌کند: یک رهیافت تحولی به زندگی و کار (استرامبا^۴، ۲۰۰۹). رهبر خدمتگزار برای حقوق کارکنان احترام قائل است و زمینه‌های لازم برای مشارکت و همکاری آن‌ها را در امور سازمان فراهم می‌آورد. اگرچه در

سال‌های گذشته تحقیق و پژوهش در زمینه رهبری خدمتگزار افزایش چشمگیری داشته و مدل‌های مفهومی و پرسشنامه‌های بسیاری نیز در این زمینه ارائه شده است ولی همچنان در متون مدیریتی دانش کمی در زمینه شرایط و پیش زمینه‌های ظهور رهبران خدمتگزار وجود دارد (یوکل^۵، ۲۰۱۰).

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش^۶ کارکنان، که در واقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است، ضرورت تام دارد. کنکاش در مسئله انگیزش، پاسخ چراهای رفتار آدمی است (الوانی، ۱۳۸۸).

می‌توان گفت که انگیزش مطالعه خود روان‌شناسی است. انگیزش کوششی در جهت توضیح چرایی رفتار است. انگیزش به رفتار هدف‌گرا مربوط می‌شود. دو سوال اساسی و همیشگی در انگیزش وجود دارد: چه چیزی موجب رفتار می‌شود؟ و چرا شدت رفتار تغییر می‌کند؟ انگیزه‌ها استنباط‌هایی از رفتار هستند، اگر استنباط‌های ما در مورد انگیزش درست باشند، ابزار نیرومندی برای تبیین رفتار در دست خواهیم داشت (حسن‌زاده، ۱۳۹۰، ۱۲).

عملکرد^۷، حاصل فعالیت‌های کارمند از نظر اجرای وظایف محوله و رفتار مورد نظر پس از مدت زمان معین است (اسماعیلی، ۱۳۸۷، ۱۲). عملکرد به معنی رفتارها و نتایج می‌باشد که رفتارها از عامل نشأت می‌گیرند و عملکرد را از فکر به عمل تبدیل می‌کنند (براماج^۸، ۱۹۸۸). سازمان‌ها اصولاً به منظور رسیدن به هدف‌هایی ایجاد گردیده‌اند، که میزان موفقیت آن‌ها در دستیابی به این هدف‌ها ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد کارکنان دارد (ابطحی، ۱۳۸۹، ۲۶۶).

باید خاطر نشان کرد که تاکنون درباره تأثیر رهبری خدمتگزار و ابعاد آن و ارتباط آن با دیگر متغیرها تحقیقات زیادی صورت گرفته است، اما در رابطه با تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان تحقیقات اندکی انجام شده است و ضرورت این

جوهره رهبری خدمتگزار به شمار می‌آید، رهبران، خدمتگزار پیروان خود قلمداد می‌شوند (اسپیروز، ۱۹۹۶). در همین راستا، لیدن^{۱۱} و همکاران (۲۰۰۵) معتقد هستند که برای توسعه اثربخشی سازمانی، رهبران پیروان و کارکنان باید خود را برای دستیابی به ظرفیت‌های بالقوه خود تقویت کنند و این دقیقاً همان چیزی است که رهبران خدمتگزار، از طریق احترام نهادن به شأن افراد، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروانشان انجام می‌دهند. رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (جنین^۱، ۲۰۰۷).

رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل رهبر به گونه‌ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش مرجح می‌داند (لوب^{۱۲}، ۲۰۰۴). رهبران خدمتگزار الگویی نمونه برای پیروان خود و دیگر افراد هستند. آنان روابط بسیار عمیق و محکمی با کارکنان دارند و به خوبی آنها را یاری می‌رسانند تا استعدادهای بالقوه خود را کشف کنند (اسپیروز و لارنس^{۱۳}، ۲۰۰۲ و ریو^{۱۴}، ۲۰۰۵). ویژگی‌های رهبران خدمتگزار عبارتند از: شنیدن مؤثر، همدلی، شفاف‌بخشی، آگاهی، اقتناع، مفهوم‌سازی، دوراندیشی و آینده‌نگری، نظارت (خادمیت و سرپرستی)، تأکید و تمرکز بر افراد، تعهد به رشد و پیشرفت افراد، احترام به شأن افراد، شکل‌دهی یا ایجاد گروه، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروان و الگوسازی، توانمندسازی، صلاحیت و شایستگی (جعفری و میرمقدم، ۱۳۹۲).

رهبری خدمتگزار ایده‌های توانمندسازی، کیفیت فراگیر، کار تیمی، مدیریت مشارکتی، و اخلاق خدمت کردن را در فلسفه رهبری وارد کرده است (پیچ و وانگ^{۱۵}، ۲۰۰۳). رهبری خدمتگزار این پتانسیل را دارد تا عملکرد و انگیزش سازمانی را در زمینه‌های مختلفی همچون بهره‌وری (برور^{۱۶}، ۲۰۱۰)، تعهد سازمانی

پژوهش در راستای پر کردن بخشی از خلاء دانش موجود در این حوزه در ایران کاملاً مشهود است. از این رو هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی می‌باشد و سؤال اصلی در این پژوهش این می‌باشد که آیا رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر دارد؟

رهبری خدمتگزار، انگیزش و عملکرد از جمله متغیرهای اساسی و مهم در این پژوهش هستند که در این بخش مرور مختصری از تعاریف هر یک از متغیرهای مورد بررسی صورت می‌گیرد.

رهبری خدمتگزار

نظریه‌های سنتی رهبری، معمولاً مبتنی بر نوعی مدل سلسله‌مراتبی بوده‌اند (بوچن^۹، ۱۹۹۸)، که قدرتی مطلق در سازمان دستورات را از بالا به پایین دیکته می‌کرد و پیروان در سطوح پایین‌تر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بوده‌اند. در حالی که رهبران عصر نوین کسانی خواهند بود که به گروه یا سازمان کمک می‌کنند که نیازها و توانایی‌های بالقوه خویش را دریابند، بصیرت‌های گروه را جمع بسته و تلفیق نمایند و به مثابه یک ماشه یا محرک برای گروه عمل نمایند (پورعزت، ۱۳۸۷).

نظریه رهبری خدمتگزار برای نخستین بار توسط «رابرت گرین لیف» در سال (۱۹۷۷) در مقاله «خدمتگزار در نقش رهبر» مطرح شد (واشینگتن و فیلد^{۱۰}، ۲۰۰۶). رهبری خدمتگزار را می‌توان به عنوان دیدگاهی با قدمت طولانی به شمار آورد که به تدریج احیا شده و در نهایت نیز به صورت یک رویکرد ایده‌آل در راستای پاسخ به نیازهای روز افزون توسعه منابع انسانی در محیط کار مطرح گردیده است. افراد در ساختارهای سنتی به عنوان خدمتگزار رهبران به حساب می‌آیند در حالی که در مدل «هرم وارونه»، که ذات و

قابلیت اعتماد؛ رهبرانی که به آنچه می‌گویند عمل می‌کنند و قابلیت اعتماد ایجاد می‌کنند. مهرورزی؛ رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌شود.

انگیزش

انگیزش در لغت به معنای آن چه که شخص را به حرکت وا می‌دارد، نظیر ترس، قدرت یا عشق است (مارتین^{۲۷}، ۱۹۹۸). مفهوم انگیزش بر این فرض است که رفتار آدمی، معلول علتی است و برای انجام هر عملی، به طور مسلم، انگیزه‌ای وجود دارد (فیضی و همکاران، ۱۳۹۱). انگیزش فرآیندی است که با یک نیاز زیستی یا روانی آغاز می‌شود و رفتار هدفمند با انگیزه‌ای را، در جهت محرکی خارجی فعال می‌کند (لوتانز، ۲۰۰۵). انگیزه، دلیل انجام دادن یک رفتار است. این حس موجب، آغاز و ادامه فعالیت می‌شود و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازد (رضائیان، ۱۳۹۰، ۹۲). انگیزش نتیجه تعامل میان فرد و موقعیت است و بنا به تعریف عبارت است از فرایندی که شدت، راستا و ثبات فرد در تلاش برای دستیابی به یک هدف را مشخص می‌کند (رابینز و جاج، ۲۰۱۰). هرسی و گلداسمیت، انگیزش بالا در میان کارکنان را از عوامل کلیدی ارتقای بهره‌وری می‌دانند (رهنورد و خدابخش، ۱۳۹۰) و دیدگاهی دیگر، کارمندان با انگیزه، کلید اصلی دستیابی به موفقیت در هر سازمانی به شمار می‌روند (یثربی و همکاران، ۲۰۱۴).

ما قادر به استخراج آمار مناسبی از تعداد دقیق عوامل انگیزشی در ادبیات مربوط به آن نیستیم (استوری و همکاران^{۲۸}، ۲۰۰۹) اما بخوبی می‌دانیم که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی از قبیل سرپرستی، شناسایی، مدیریت عملکرد، آموزش، ارتقا، رهبری، مشارکت، ارتباط، برنامه‌ریزی، نگهداری، تصمیم‌گیری و خلق محیط مثبت، بر انگیزش تأثیر می‌گذارد (اصغری اقدم و محجوب، ۱۳۹۳).

(اشنایدر و جرج^{۲۹}، ۲۰۱۱؛ امبلی و همکاران^{۳۰}، ۲۰۱۱ و واشینگتن، ۲۰۰۷)، رفتار شهروندی سازمانی (بامبلی و همکاران^{۳۱}، ۲۰۱۱؛ وندی^{۳۲}، ۲۰۱۰)، اعتماد (سندجیا و پکرتی^{۳۳}، ۲۰۱۰)، اثربخشی تیمی (ایروینگ و لانگ بوتم^{۳۴}، ۲۰۰۶)، اثربخشی سازمانی (باربوتو و ویلر^{۳۵}، ۲۰۰۶)، عملکرد مالی (جوزف و وینستون^{۳۶}، ۲۰۰۵)، انگیزش و عملکرد کارکنان (هارویکی، ۲۰۱۳)، توانمندسازی (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸)، انگیزش و اثربخشی معلمان (غلامی‌پور، ۱۳۹۳) را تحت تأثیر قرار داده و بهبود بخشید.

لاری اسپیرز مدیر فعلی موسسه گرین لیف پس از مطالعه و بررسی مقالات و نوشته‌های متعدد گرین لیف، ده ویژگی را برای رهبران خدمتگزار برشمرده است (حضرتی و محمدی، ۱۳۸۹):

۱- گوش دادن ۲- همدلی ۳- شفافبخشی ۴- آگاهی ۵- متقاعدسازی ۶- مفهوم‌سازی ۷- آینده نگری و دوراندیشی ۸- خدمت و سرپرستی ۹- تعهد به رشد افراد ۱۰- ایجاد گروه

پترسون^{۲۵} نیز نظریه‌ای کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار ارائه کرده است. پترسون رهبری خدمتگزار را به این شکل تعریف می‌کند: رهبرانی که بر پیروان خود توجه دارند. لذا به موجب آن پیروان از اولویت‌های نخست سازمان به حساب می‌آیند و ملاحظات سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرند (دنيس و همکاران^{۳۶}، ۲۰۰۵، ۶۱۴-۶۰۹). سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارتند از: ۱- عشق الهی ۲- تواضع و فروتنی ۳- نوع دوستی ۴- اعتماد ۵- چشم انداز ۶- خدمتگزاری.

در پژوهش حاضر برای سنجش رهبری خدمتگزار از مؤلفه‌های زیر استفاده شده است (دنيس، ۲۰۰۴).

خدمت‌رسانی؛ رهبر خدمتگزار، منابع مورد نیاز دیگران را برای موفقیت فراهم می‌سازد.

تواضع و فروتنی؛ یعنی اینکه فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند.

هزینه‌ها، افزایش مقدار تولید و بهبود کیفی محصول اتخاذ می‌شود را کارایی گویند (پیرایش، ۱۳۸۷، ۷۰). در پژوهش حاضر برای سنجش عملکرد کارکنان از مدل مثلث عملکرد پیترز، واترمن و کوین که از سه جزء کارایی، اثربخشی و تحول تکاملی تشکیل شده، استفاده شده است. در ادامه به برخی از تحقیقات انجام شده مرتبط اشاره شده است:

هرسمن^{۳۲} (۲۰۰۱)، در پژوهشی دیدگاه‌های رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها را مورد مطالعه قرار داده و نشان داده است که رهبری خدمتگزار در سازمان‌های مورد مطالعه وجود دارد و رابطه زیادی بین ابعاد شخصیتی، روحی و روانی، در رهبری خدمتگزار دیده می‌شود و رهبری خدمتگزار یک الگوی نوظهور از رهبری است.

هارویکی^{۳۳} (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش، فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان، این نتیجه را حاصل نموده که رهبری خدمتگزار بر انگیزش، فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیرگذار است ولی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری ندارد.

قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، به منظور استخراج عامل‌ها از روش تحلیل عاملی استفاده کرده‌اند و در نهایت چهار عامل خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی برای رهبری خدمتگزار را استخراج کرده‌اند.

صادقی تیرآبادی (۱۳۹۳)، در پایان‌نامه خود با عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر انگیزش کارکنان شرکت بیمه آسیا، از ابعاد عشق الهی، توانمندسازی، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، اعتماد و نوع‌دوستی استفاده کرده که نتیجه حاصله حاکی از این بود که رهبری خدمتگزار و ابعاد آن تأثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارند.

در پژوهش حاضر برای سنجش انگیزش کارکنان از نظریه انتظار ویکتور و روم که شامل سه جزء ۱- تلاش ۲- عملکرد ۳- نتیجه می‌باشد، استفاده شده است. این نظریه می‌کوشد چگونگی انتخاب گزینه‌ای از میان گزینه‌های گوناگون رفتاری را به وسیله افراد، معین کند.

عملکرد

عملکرد به عنوان ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول یک دوره معین از زمان انجام می‌دهد (موتوویلدو^{۳۴}، ۲۰۰۳). همچنین عملکرد شغلی به معنای درجه‌ای است که کارکنان، مشاغل را که در یک شرایط کاری مشخص به آن‌ها واگذار شده را انجام می‌دهند (مهیلدین و سلیمان^{۳۵}، ۲۰۰۷). به عقیده اسپکتور مردم زمانی می‌توانند در مشاغل خود به خوبی عمل کنند که از توانایی و انگیزه لازم برای داشتن عملکرد مناسب بهره‌مند باشند. در واقع وی معتقد است که توانایی و انگیزش، منجر به عملکرد شغلی مطلوب می‌شود (اسپکتور^{۳۶}، ۲۰۰۸). اهمیت عملکرد، به دلیل نقشی است که در بهبود و پیشرفت سازمان و نیز بهداشت و سلامت نیروی کار دارد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۳).

کارایی و اثربخشی دو جزء عملکرد می‌باشند که بدون تعریف آنها، مفهوم عملکرد قابل درک نیست. اثربخشی: اندازه‌گیری تناسب اهداف انتخاب شده و درجه‌ای که آن اهداف می‌توانند تحقق پیدا کنند. (مقیم، ۱۳۸۸، ۳). به عبارت دیگر اثربخشی عبارت است از ارزیابی کلی که تا حد زیادی از معیارهای متعدد بهره می‌جوید (پیرایش، ۱۳۸۷، ۷۰).

کارایی: یعنی ما بتوانیم با کمترین زمان و کمترین هزینه به اهداف مورد نظر خود برسیم (مقیم، ۱۳۸۸، ۳). به عبارت دیگر تصمیماتی که با هدف کاهش

فرضیه اصلی: رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه‌های فرعی

H₁: خدمت‌رسانی بر انگیزش کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد.

H₂: تواضع و فروتنی بر انگیزش کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد.

H₃: قابلیت اعتماد بر انگیزش کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد.

H₄: مهرورزی بر انگیزش کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد.

H₅: خدمت‌رسانی بر عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد.

H₆: تواضع و فروتنی بر عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد.

H₇: قابلیت اعتماد بر عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد.

H₈: مهرورزی بر عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد.

H₉: بین انگیزش و عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی رابطه معناداری وجود دارد.

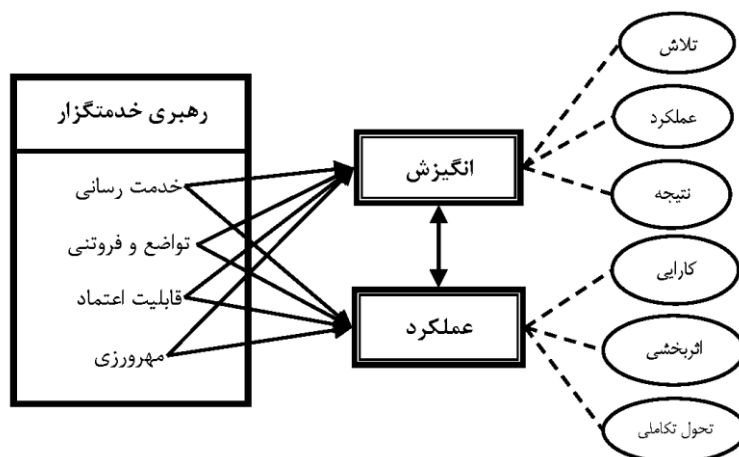
موسوی میرکربلایی (۱۳۹۴)، در پایان‌نامه خود تحت عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی تأمین اجتماعی، چنین نتیجه‌گیری می‌کند که رهبری خدمتگزار و ابعاد آن بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد که در میان ابعاد رهبری خدمتگزار تواضع و فروتنی به عنوان مهم‌ترین و توانمندسازی به عنوان کم‌اهمیت‌ترین ابعاد انتخاب شده‌اند.

غلامی‌پور (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان رابطه‌ی رهبری آموزشی خدمتگزار با انگیزش و اثربخشی معلمان چنین نتیجه‌گیری می‌کند که میان رهبری آموزشی خدمتگزار با انگیزش و اثربخشی معلمان، رابطه معنادار بسیار بالایی وجود دارد.

چارچوب نظری پژوهش

در این چارچوب رهبری خدمتگزار به عنوان متغیر مستقل و انگیزش و عملکرد به عنوان متغیر وابسته می‌باشند.

همانطور که ملاحظه می‌شود در این مدل، رهبری خدمتگزار از چهار جزء خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی و انگیزش از سه جزء تلاش، عملکرد، نتیجه و کارایی، اثربخشی و تحول تکاملی تشکیل شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (منبع: محقق ساخته)

روش‌شناسی پژوهش

از آن‌جا که در تحقیق حاضر سعی شده است که به بررسی و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص توجه و کمک شود، می‌توان آن را از لحاظ تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی به شمار آورد. در تحقیق حاضر رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌شود. به همین جهت در تقسیم‌بندی تحقیقات بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها می‌توان آن را از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی نام گذاشت. جامعه آماری در این تحقیق، کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی در سال ۱۳۹۴ می‌باشد و برای نمونه-گیری از جامعه آماری مورد نظر که تعداد آن، ۱۵۰ نفر بود از روش نمونه‌گیری احتمالی ساده استفاده گردیده است.

برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است:

$$n = \frac{NZ\alpha^2pq}{\varepsilon^2(N-1) + Z\alpha^2pq}$$

Z = ضریب اعتماد به ضرایب نمونه (برابر با ۱/۹۶)

ε = خطای حدی (معمولاً از ۰/۰۵ الی ۰/۱)

N = تعداد افراد موجود در جامعه

P = نسبت موفقیت در جامعه (برای حداکثر نمودن

حجم نمونه $P=q=0/5$)

$$= \frac{150 \times (1.96)^2 \times 0.025}{(0.05)^2 (150 - 1) + (1.96)^2 \times 0.025} = 108.08$$

$$n = \frac{NZ\alpha^2pq}{\varepsilon^2(N-1) + Z\alpha^2pq}$$

به منظور اطمینان بیشتر حجم نمونه را ۱۱۰ نفر در نظر گرفتیم و پرسشنامه را بین اعضای نمونه توزیع کردیم.

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از سه پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش انگیزش و عملکرد از پرسشنامه ساخته خود محقق که توسط افراد خبره و متخصص در این زمینه تأیید شده‌اند، که انگیزش از ۳۳

گویه مشتمل بر سه مؤلفه؛ تلاش، عملکرد، نتیجه و برای عملکرد از ۱۵ گویه مشتمل بر کارایی، اثربخشی و تحول تکاملی استفاده شده است و برای سنجش رهبری خدمتگزار از پرسشنامه تهیه شده بوسیله قلی‌پور و حضرتی که از ۲۸ گویه مشتمل بر چهار مؤلفه، خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی می‌باشد، استفاده گردیده است.

در این پژوهش جهت دستیابی به اعتبار پرسشنامه از دو روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شده است. برای اطمینان از صحت روایی محتوایی پرسشنامه، ابتدا با مطالعه ادبیات موضوع و بر اساس شاخص‌های ارائه شده در مدل مفهومی پژوهش، پرسشنامه‌ای مقدماتی تهیه گردید سپس این پرسشنامه توسط افراد صاحب‌نظر و متخصص در این زمینه مورد بررسی قرار گرفت و سرانجام بعد از دخالت دادن نظرات اصلاحی افراد صاحب‌نظر پرسشنامه نهایی تهیه و تدوین شد و در اختیار گروه نمونه قرار گرفت. جهت بررسی روایی سازه‌ای پرسشنامه و تأیید عامل‌های در نظر گرفته شده، از روش تحلیل عاملی به شیوه چرخش محورهای متعامد (واری-مکس) برای دستیابی به عامل‌های خالص استفاده شده است. بدین منظور از شاخص KMO^{34} و آزمون کرویت بارتلت استفاده کرده‌ایم.

همان‌طور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، از آن‌جایی که مقدار شاخص KMO بیشتر از ۰/۶ است، تعداد نمونه (در اینجا همان تعداد پاسخ دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار معناداری (Sig) آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۰/۰۵ درصد است نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی، مناسب است.

جدول ۱: نتایج آزمون کورویت بارتلت و KMO جهت بررسی کفایت عوامل پرسشنامه

ابعاد	KMO	sig
خدمت‌رسانی	۰/۷۲۱	۰/۰۰۰
تواضع و فروتنی	۰/۷۶۸	۰/۰۰۰
قابلیت اعتماد	۰/۸۱۳	۰/۰۰۰
مهرورزی	۰/۷۷۱	۰/۰۰۰
تلاش	۰/۸۴۲	۰/۰۰۰
عملکرد	۰/۸۳۵	۰/۰۰۰
نتیجه	۰/۸۸۶	۰/۰۰۰
کارایی	۰/۷۰۲	۰/۰۰۰
اثربخشی	۰/۷۱۵	۰/۰۰۰
تحول تکاملی	۰/۷۴۸	۰/۰۰۰

ابزارهای مورد استفاده در پژوهش حاضر از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند. همچنین در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و LISREL برای تعیین برازش مدل استفاده می‌گردد.

یافته‌های پژوهش

به منظور آزمون فرضیه‌ها و بررسی تأثیر و رابطه متغیرها روی یکدیگر، از روش رگرسیون خطی، آنالیز واریانس (ANOVA) و ضریب همبستگی اسپیرمن و برای تعیین برازش مدل‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است.

بررسی فرضیه اصلی پژوهش

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره ۳ و ۴، در سطح معناداری ۰/۰۵، رهبری خدمتگزار با ضریب ۰/۸۶۱ بر انگیزش و با ضریب ۰/۸۲۹ بر عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد.

بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش

فرضیه فرعی اول: بر مبنای نتایج به دست آمده از جدول شماره ۵، با توجه به $P < ۰/۰۵$ ، فرضیه فرعی اول با ضریب ۰/۸۰۲ مورد پذیرش و خدمت‌رسانی بر انگیزش کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه فرعی دوم: بر مبنای نتایج به دست آمده از جدول شماره ۵، با توجه به $P < ۰/۰۵$ ، فرضیه فرعی دوم با ضریب ۰/۸۲۴ مورد پذیرش و تواضع و فروتنی بر انگیزش کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه فرعی سوم: بر مبنای نتایج به دست آمده از جدول شماره ۵، با توجه به $P < ۰/۰۵$ ، فرضیه فرعی سوم با ضریب ۰/۸۱۳ مورد پذیرش و قابلیت اعتماد بر انگیزش کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر مثبتی دارد.

برای برآورد پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۲۵ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان پایایی محاسبه شد. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای متغیرهای تحقیق و ابعاد آن به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۲: میزان آلفای کرونباخ متغیرها و ابعاد پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	ابعاد	آلفای کرونباخ
		تلاش	۰/۷۹۳
انگیزش	۰/۹۱۴	عملکرد	۰/۸۷۶
		نتیجه	۰/۸۲۴
		کارایی	۰/۸۶۰
عملکرد	۰/۹۰۳	اثربخشی	۰/۷۹۶
		تحول تکاملی	۰/۷۸۴
		خدمت‌رسانی	۰/۷۴۱
رهبری خدمتگزار	۰/۸۳۷	تواضع و فروتنی	۰/۷۸۲
		قابلیت اعتماد	۰/۷۴۹
		مهرورزی	۰/۷۵۰

با توجه به این که ضریب پایایی به دست آمده بالاتر از ۰/۷۰ است، پس با اطمینان می‌توان گفت که

جدول ۳: نتایج تحلیلی آزمون آنالیز واریانس و ضریب رگرسیون خطی برای متغیر رهبری خدمتگزار و تأثیرش بر انگیزش کارکنان

ANOVA ^b					
سطح معناداری	F	مجذور میانگین	df	مجموع مربعات	مدل
۰/۰۰۰	۲۱۴/۷۱۳	۲۴/۶۹۲	۱	۲۴/۶۹۲	بین گروهی
		۰/۱۱۵	۱۰۸	۱۲/۴۵۱	درون گروهی
			۱۰۹	۳۷/۱۴۳	کل

Coefficients ^a					
سطح معناداری	t	ضریب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد	
		B	خطای استاندارد	B	خطای استاندارد
۰/۰۰۱	۰/۰۳۸			۰/۰۸	ضریب ثابت
۰/۰۰۰	۱۴/۷۱۶	۰/۸۶۱		۰/۸۵۲	رهبری خدمتگزار

جدول ۴- نتایج تحلیلی آزمون آنالیز واریانس و ضریب رگرسیون خطی برای متغیر رهبری خدمتگزار و تأثیرش بر عملکرد کارکنان

ANOVA ^b					
سطح معناداری	F	مجذور میانگین	df	مجموع مربعات	مدل
۰/۰۰۰	۱۵۸/۷۲۷	۲۱/۵۸۷	۱	۲۱/۵۸۷	بین گروهی
		۰/۱۳۶	۱۰۸	۱۴/۷۳۷	درون گروهی
			۱۰۹	۳۶/۳۲۴	کل

Coefficients ^a					
سطح معناداری	t	ضریب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد	
		B	خطای استاندارد	B	خطای استاندارد
۰/۰۰۸	۰/۰۵۵			۰/۰۷	ضریب ثابت
۰/۰۰۰	۱۵/۰۱۲	۰/۸۲۹		۰/۸۲۷	رهبری خدمتگزار

فروتنی بر عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه فرعی هفتم: بر مبنای نتایج به دست آمده از جدول شماره ۵، با توجه به $P < ۰/۰۵$ ، فرضیه فرعی هفتم با ضریب $۰/۷۹۴$ مورد پذیرش و قابلیت اعتماد بر عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه فرعی هشتم: بر مبنای نتایج به دست آمده از جدول شماره ۵، با توجه به $P < ۰/۰۵$ ، فرضیه فرعی هشتم با ضریب $۰/۸۲۲$ مورد پذیرش و مهرورزی بر عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه فرعی چهارم: بر مبنای نتایج به دست آمده از جدول شماره ۵، با توجه به $P < ۰/۰۵$ ، فرضیه فرعی چهارم با ضریب $۰/۷۶۵$ مورد پذیرش و مهرورزی بر انگیزش کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه فرعی پنجم: بر مبنای نتایج به دست آمده از جدول شماره ۵، با توجه به $P < ۰/۰۵$ ، فرضیه فرعی پنجم با ضریب $۰/۷۸۶$ مورد پذیرش و خدمت‌رسانی بر عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه فرعی ششم: بر مبنای نتایج به دست آمده از جدول شماره ۵، با توجه به $P < ۰/۰۵$ ، فرضیه فرعی ششم با ضریب $۰/۸۰۹$ مورد پذیرش و تواضع و

جدول ۵: ضریب رگرسیون خطی، مقدار آماره t و سطح معناداری برای فرضیه‌های فرعی تحقیق

Coefficients ^a			
سطح معناداری	t	B	بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش
۰/۰۰۰	۰/۰۷۶	۰/۸۰۲	تأثیر خدمت‌رسانی بر انگیزش کارکنان
۰/۰۰۳	۰/۰۴۴	۰/۸۲۴	تأثیر تواضع و فروتنی بر انگیزش کارکنان
۰/۰۰۰	۰/۰۵۷	۰/۸۱۳	تأثیر قابلیت اعتماد بر انگیزش کارکنان
۰/۰۰۱	۰/۰۳۲	۰/۷۶۵	تأثیر مهرورزی بر انگیزش کارکنان
۰/۰۰۲	۰/۰۴۲	۰/۷۸۶	تأثیر خدمت‌رسانی بر عملکرد کارکنان
۰/۰۰۰	۰/۰۵۶	۰/۸۰۹	تأثیر تواضع و فروتنی بر عملکرد کارکنان
۰/۰۰۱	۰/۰۳۱	۰/۷۹۴	تأثیر قابلیت اعتماد بر عملکرد کارکنان
۰/۰۰۰	۰/۰۵۹	۰/۸۲۲	تأثیر مهرورزی بر عملکرد کارکنان

جدول ۶: ضریب همبستگی اسپیرمن برای متغیرهای انگیزش و عملکرد کارکنان

Correlations			
عملکرد	انگیزش		
۰.۶۲۳	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۰	-	سطح معنی داری	انگیزش
۱۱۰	۱۱۰	تعداد	ضریب همبستگی اسپیرمن
۱/۰۰۰	۰.۶۲۳	ضریب همبستگی	عملکرد
-	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۱۱۰	۱۱۰	تعداد	

در این روش اگر مقدار کای دو (χ^2) نسبت به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (RMSEA)^{۳۵} کوچکتر از ۰/۱ و نیز نیکویی برازش (GFI)^{۳۶} و نیکویی برازش انطباقی (AGFI)^{۳۷} بزرگتر از ۰/۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. در صورتی که ارزش t، از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار خواهد بود. بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل نهایی مدل ساختاری، مدل زیر مد نظر قرار می‌گیرد. نرم افزار LISREL، برای هر پارامتر آزاد (برآورد شده) در مدل یک مقدار t محاسبه می‌کند. این آزمون نشان می‌دهد که کدام یک از پارامترها می‌تواند از مدل حذف شود، بدون آن‌که مقدار χ^2 افزایش یابد. ایده‌آل آن است که این مقادیر کوچکتر از ۲/۰ باشند تا بی -

فرضیه فرعی نهم: با توجه به نتایج جدول ۶ در سطح ۹۹ درصد ($P < 0/01$)، فرضیه فرعی نهم با ضریب ۰/۶۲۳ پذیرفتی است و رابطه مستقیمی بین انگیزش و عملکرد کارکنان وجود دارد. یعنی با افزایش انگیزش، عملکرد کارکنان هم افزایش می‌یابد.

بررسی مدل ساختاری متغیرهای اصلی مدل برای بررسی روابط بین متغیرها به صورت منسجم کوشش‌های زیادی در دهه اخیر صورت گرفته است. یکی از این روش‌ها برای انجام تحلیل عامل تأییدی، مدل معادلات ساختاری یا متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) است. مدل‌سازی معادلات ساختاری رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است (هومن، ۱۳۹۱).

تواضع و فروتنی، خوش‌رویی و گشاده‌رویی و مهرورزی، است. مدیران و رهبران می‌توانند با نشان دادن این صفات و ویژگی‌ها و تشویق کارکنان به آن، فضای اعتماد و انگیزش را در سازمان توسعه دهند. رهبر خدمتگزار، خادمی محسوب می‌شود که نیازهای سایرین را بر نیازها و خواسته‌های خودش اولویت می‌دهد و این احساس را در کارکنان خود نهادینه می‌کند که رهبر سازمان به نیازهای آنها توجه دارد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر که همه ابعاد رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان تأثیرگذار بوده، لذا رهبران خدمتگزار باید بیش از پیش بر خدمت‌رسانی که هسته محوری رهبری خدمتگزار می‌باشد، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد که یکی از مهم‌ترین عوامل نفوذ در روابط رهبر پیرو می‌باشد و مهرورزی نسبت به کارکنان خود با روش‌های مختلف از جمله قدردانی و تشویق کارکنان، باعث افزایش انگیزش و عملکرد کارکنان شوند.

در پایان نکات و پیشنهادهای در راستای توسعه رهبری خدمتگزار و انگیزش و عملکرد کارکنان در سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی ارائه می‌شود:

- آموزش رهبری خدمتگزار به همه افراد در همه سطوح سازمانی به خصوص مدیران، در راستای تأثیر مثبت بر عملکرد کلی سازمان و بکارگیری آن در رده‌های متفاوت مدیریتی به عنوان یک نظریه نوین.
- پیشنهاد می‌شود مدیران در جهت چگونگی استفاده از رهبری خدمتگزار در سازمان و تأثیرش بر انگیزش و عملکرد کارکنان، صفاتی همچون صداقت و راستگویی، روحیه مشارکت و کارگروهمی، تواضع و فروتنی، شفافیت در امور روزانه، وفای به عهد و عمل به تعهدات، قابل اعتماد بودن، محبت و دلسوزی و مهرورزی، قدردانی از زحمات کارکنان، خوش‌رویی و مهمتر از همه خدمت‌رسانی را مد نظر قرار دهند.

۰/۰۵ < P، رهبری خدمتگزار با ضریب ۰/۸۶۱ بر انگیزش و با ضریب ۰/۸۲۹ بر عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر دارد. و بین انگیزش و عملکرد کارکنان با ضریب ۰/۶۲۳ رابطه مستقیمی وجود دارد. همچنین سؤال اصلی در این پژوهش این بود که آیا رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر دارد؟ نتایج مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد کلیه روابط رهبری خدمتگزار، انگیزش و عملکرد، معنی‌دار هستند. بنابراین مدل پژوهش می‌تواند یک الگوی مناسب محسوب شده و روابط بین ابعاد و متغیرها را به خوبی نشان دهد. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت که رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

نتایج این پژوهش، با نتایج تحقیقات هارویکی (۲۰۱۳) که رابطه معناداری بین رهبری خدمتگزار و انگیزش و عملکرد کارکنان وجود دارد و موسوی میرکر بلایی (۱۳۹۴) که ارتباط معناداری بین رهبری خدمتگزار و عملکرد کارکنان بدست آورده، صادقی تیرآبادی (۱۳۹۳) که رهبری خدمتگزار تأثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد، غلامی پور (۱۳۹۳) که رابطه معنادار بسیار بالایی را بین رهبری خدمتگزار با انگیزش و اثربخشی معلمان گزارش داده، همسوست. در توجیه این نتیجه می‌توان گفت، رهبران خدمتگزار به خاطر سبک رهبری خاص خودشان منحصر به فرد نیستند، بلکه نحوه نگاه آنان به دنیای اطرافشان است که آنها را از سایر رهبران متمایز می‌کند. از این رو، دیدگاه مثبت رهبران و مدیران به خدمت‌رسانی را می‌توان پرورش داد و در سازمان به کار گرفت. از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار صداقت و راستگویی، قابلیت اعتماد و شایستگی، احترام گذاشتن و نشان دادن محبت و دلسوزی به کارکنان خود و مهارت در برقراری روابط باز و صادقانه و همچنین

منابع و مأخذ

ابطحی، حسین. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی. کرج، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. اسماعیلی، فرزاد. (۱۳۸۷). پایان‌نامه رابطه هوش عاطفی و عملکرد مدیران در مدارس غیر انتفاعی، دانشگاه تهران.

اصغری اقدم، بهرام و محبوب، علی. (۱۳۹۳). کامیابی فراخود و تأثیر آن بر انگیزش و عملکرد کارکنان شرکت ملی گاز ایران، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ششم، شماره ۴، صص ۶۴۴-۶۲۵. الوانی، مهدی. (۱۳۸۸). مدیریت عمومی. تهران، انتشارات نی.

پورعزت، علی‌اصغر. (۱۳۸۷). مبانی دانش اداره دولت و حکومت، تهران، انتشارات سمت. پیرایش، رضا. (۱۳۸۷). مدیریت بهره‌وری. زنجان، انتشارات دانشگاه زنجان.

جعفری، سکینه و میرمقدم، کاظم. (۱۳۹۲). بررسی رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی. فصلنامه توسعه، سال هشتم، شماره ۲۸. حسن زاده، رمضان. (۱۳۹۰). انگیزش و هیجان، تهران، انتشارات ارسباران.

قلی‌پور، آرین و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره ۳، صص ۲۷-۵.

حضرتی، محمود و محمدی، فرشته. (۱۳۸۹). سنجش مؤلفه‌های خدمتگزاری در مدیران سازمان‌های دولتی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۲۹.

رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، ترجمه زارع، مهدی. تهران، جلد اول، انتشارات نص.

• قدردانی از تلاش‌ها و زحمات دیگران، از ویژگی‌های مهم رهبری خدمتگزار است. لذا پیشنهاد می‌گردد، مدیران و رهبران سازمان به وسیله اجر نهادن و تشویق کارکنان، روابط خوب کاری را در سازمان پرورش داده و به بهبود انگیزش و عملکرد در سازمان کمک نمایند.

• مدیران با توجه، به توانایی‌ها، استعدادها و شایستگی‌های کارکنان و اولویت دادن به نیازهای پیروان و نشان دادن تواضع و فروتنی از خود می‌توانند، نمادی از یک الگوی خوب برای کارکنان بوده و موجب انگیزش و اثربخشی آنان شوند.

• مدیران با انجام فعالیت‌هایی مانند فراهم کردن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، تشکیل گروه و استقلال بخشی به کارکنان و اعتماد به کارکنان، زمینه‌ها و شرایط انجام وظایف سازمانی را به نحوی فراهم کنند تا کارکنان با رغبت و انگیزش بیشتری به انجام فعالیت بپردازند.

• پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آینده، رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها با ساختارهای نزدیک به هم، مورد مطالعه قرار گیرد تا نتایج مورد انتظار از استحکام بیشتری برای اجرا برخوردار شود.

• پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی از مؤلفه‌های دیگر رهبری خدمتگزار، انگیزش و عملکرد استفاده شده و همچنین در سازمان‌های دیگر مورد پژوهش قرار گیرد.

در همه پژوهش‌ها محدودیت‌هایی وجود داشته که این پژوهش نیز از آن مستثنی نبوده است. از جمله محدودیت‌ها استفاده از پرسشنامه است که ممکن است تمامی جوانب یک متغیر سنجیده نشده باشد. محدودیت دیگر مربوط به قلمرو جغرافیایی و اجرای آن فقط در سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی می‌باشد.

- موسوی میر کربلایی، سید عیسی. (۱۳۹۴). تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی تامین اجتماعی، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۱). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، تهران، انتشارات سمت.
- Ambali, A. R.; Suleiman, G. E. ; Bakar A. N.; Hashim, R.; Tariq, Z. (2011). Servant leadership's values and staff's commitment: Policy implementation Focus. American Journal of Scientific Research,.
- Bambale, A. j. ; Shamsudin, F.M. ; Subramaniam, C. A/L. (2011). Stimulating organizational citizenship behavior (OCB) research for theory development: exploration of leadership paradigms. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 1.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal of Workforce Education and Development*, Volume IV, Issue 2. Retrieved from <http://www.opensiu.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context>
- Buchen, I.H. (1998). Servant leadership :A model for future faculty and institutions, *Journal of leadership studies*,5/1:125-134.
- Brumbach, G. B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*, Winter, 387-402.
- Dennis, R.S. (2004). Servant leadership theory: Development of the servant leadership theory assessment instrument. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy.
- Dennis, R. S. and Bocarnea, m. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument, *leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 600-615.
- Harwiki, W (2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. *Journal of Business and Management*. Volume 8, Issue 5, PP 50-58.
- رحمان سرشت، حسین و مهدیه، امید. (۱۳۹۳)، سازمان و مدیریت در تئوری و عمل ، تهران، انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت.
- رهنورد، فرجاله و خدابخش، مجید. (۱۳۸۹). مدل ساختاری بهبود بهره‌وری کارکنان تولیدی، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره سوم، شماره ۷، صص ۸۱-۹۴.
- سپهوند، رضا؛ رحیمی اقدام، صمد و عارف نژاد، محسن. (۱۳۹۳). نقش میانجیگری انصاف ادراک شده در رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد کارمندان، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ششم، شماره ۱، صص ۱۰۸-۸۵.
- صادقی تیرآبادی، محسن. (۱۳۹۳). بررسی سبک رهبری خدمتگزار بر انگیزش کارکنان شرکت بیمه آسیا، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- غلامی پور، علی. (۱۳۹۳). رابطه‌ی رهبری آموزشی خدمتگزار با انگیزش و اثربخشی معلمان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- [http://www.civilica.com/Paper ICMNG01-ICMNG01_160.html](http://www.civilica.com/Paper_ICMNG01-ICMNG01_160.html).
- فیضی، طاهره؛ شهائی، بهنام و گرامی پور، مسعود. (۱۳۹۱). شناسایی عوامل انگیزش اساتید در دانشگاه پیام نور استان تهران، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره چهارم، شماره ۱۲، صص ۷۳-۸۸.
- قلی پور، آریین و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره ۳، صص ۲۷-۵.
- مقیمی، محمد و رمضان، مجید. (۱۳۸۸). پژوهشنامه مدیریت: مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات راه دان.

- Leadership & Organization Development Journal, 32 (1), 60-77.
- Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations, Leadership & Organization Development Journal, 31, (7), 643-663.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership". Journal of Leadership & Organization Development, 17 / 7, 33-35.
- Spears L.C & Lawrence M. (2002). Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21th Century. New York: John Wiley & Sons.
- Spector, PE. (2008). Industrial organizational psychology. 5th ed. John Wiley & Sons Inc.
- Story, P. A., Hart, J. W., Stasson, M. F. & Mahoney, J. M. (2009). Using a two-factor theory of achievement motivation to examine performance-based outcomes and self-regulatory processes. Personality and Individual Differences, 46(4): 391-395.
- Stramba L. Servant Leadership Practices. The Community College Enterprise 2002; 9(2).
- Washington R. R. (2007). Empirical relationships among servant , transformational , and transactional leadership: similarities, differences, and correlation with job satisfaction and organizational commitment, Doctoral Dissertation, Graduate Faculty of Auburn University.
- Washington, R. and field, H.S. (2006). Individual difference in servant leadership: The roles of values and personality, Leadership and Organization Development Journal, 27/8,700-711.
- Vondy, D. (2010). The Relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, Person-organization fit, And organizational identification. International Journal of Leadership Studies. 6, 3-27.
- Yasrebi, A. B., et al. (2014). Mine planning and equipment selection. Springer International Publishing. Mine Planning and Equipment Selection .Springer International Publishing: 1495-1502.
- Yukel,G.(2010). Leadership in organization (7th edition). Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.
- Horsman J.H. (2001). Perceptive of servant leadership and spirit in organization. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of philosophy , Gonzaga University.
- Irving, M.D. & Longbotham, G.J. (2006). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. Servant Leadership Research Roundtable – August 2006. Regent University.
- Jennine,L.P. (2007). Investigation the distinction between transformational and servant leadership. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. ,Regent university.
- Joseph, E. E. & Winston, E. B. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, Leadership & Organization Development Journal, 26(1), 6-22.
- Kuick, Van. (1996). The meaning of servant leadership. A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy,Manitoba university.
- Laub J.A. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. Servant Leadership Research Roundtable – August 2004, Regent University.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., and Henderson,D. (2005). Development of multidimensional measure of servant leadership. Management association, Charleston, SC.
- Luthanz, F. (2005). Organizational Behavior. 10th edition, New York: McGraw-Hill Co.
- Martin, J. (1998). Organization Behavior, International Business Press, U. K, pp. 134-135.
- Mohyeldin, A. & Suliman, T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. Journal of Management Development, 26: 294-311.
- Motowidlo, J. S. (2003). Job performance, handbook of psychology. Industrial and Organizational Psychology, 12: 39-55.
- Page, Don & Wong, Paul T. P. (2003). A conceptual framework for measuring servant-leadership, Earn a master's degree in leadership at Trinity Western University: www.twu.ca/Leadership.
- Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. Leadership Quarterly, Vol. 16, PP: 655-684.
- Schneider, Sh. K. & George W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations.

یادداشت‌ها

- ¹ Servant Leadership
- ² Jennine
- ³ Spears
- ⁴ Stramba
- ⁵ Yukel
- ⁶ Motivation
- ⁷ Performance

- ⁸ Brumbach
- ⁹ Buchen
- ¹⁰ Washington & Field
- ¹¹ Liden
- ¹² Laub
- ¹³ Spears & Lawrence
- ¹⁴ Reave
- ¹⁵ Page & Wong
- ¹⁶ Brewer
- ¹⁷ Schneider & George
- ¹⁸ Ambali et al
- ¹⁹ Bambale et al
- ²⁰ Vondy
- ²¹ Sendjaya & Pekerti
- ²² Irving & Longbotham
- ²³ Barbuto & Wheeler
- ²⁴ Joseph & Winston
- ²⁵ Patterson
- ²⁶ Dennis & Bocarnea
- ²⁷ Martin
- ²⁸ Story et al
- ²⁹ Motowidlo
- ³⁰ Mohyeldin & Suliman
- ³¹ Spector
- ³² Horsman
- ³³ Wiwiek Harwiki
- ³⁴ Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy
- ³⁵ Root Mean Square Error of Approximation
- ³⁶ Goodness of Fit Index
- ³⁷ Adjusted Goodness of Fit Index