



بررسی رابطه رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی در سازمان ها

سیده مهلا خداداد حسینی¹، محدثه غلامحسینی²

¹ کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه بیرجند

Mahla.khodadadhoseini2@gmail.com

09157710380

² کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه بیرجند

Ghlomhoseini959m@gmail.com

09917929591



چکیده :

امروزه یکی از معیارهای عملکرد کارکنان تعهد سازمانی به حساب می آید که به عنوان یکی از متغیرهای مهم سازمانی می تواند تحت تأثیر سبک های مختلف رهبران سازمان و نحوه برخورد آن ها باشد. عملکرد رهبری خدمتگزار به معنای درک و عمل رهبر به شکلی است که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ارجح بداند. پژوهش حاضر باهدف مروری بر رابطه رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی در سازمان ها انجام گرفت و با روش توصیفی و کتابخانه ای بوده و با مرور اسناد، کتب و مقالات موجود در ژورنال ها و سایت های معتبر علمی داخلی و خارجی همچون مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی، سیلیویکا، بانک اطلاعات نشریات کشور، eric، researchgate به جمع آوری اطلاعات و مرور پژوهش های مرتبط پرداخته شد. به طور کلی بیان شد که هدایت موفق اداره ها توأم با مشارکت و تعهد زیاد کارکنان به این بستگی دارد که ضمن اتخاذ شیوه های مؤثر رهبری، با حمایت و توجهی که به تأمین نیازهای فردی و شغلی کارکنان در سازمان می شود، زمینه رشد و توسعه آنان برای مشارکت مؤثر در جهت دستیابی به اهداف سازمانی فراهم شود و مدیران باید در اتخاذ شیوه رهبری خود، راهکارهای توسعه عواطف و افزایش دل بستگی روحی کارکنان و ایجاد جو حمایتی و دوستانه را مدنظر داشته باشند و با توجه به قوی تر بودن انگیزه های عاطفی در کارکنان، بیشترین تلاش را در حفظ و تقویت این مؤلفه به کار گیرند.

واژگان کلیدی: رهبری خدمتگزار، تعهد سازمانی، سازمان



1- مقدمه : (مقدمه، بیان مسئله، ضرورت، بیان اهداف، سوالات پژوهش، مبانی نظری، پیشینه پژوهش)

1-1- بیان مسئله

توجه به مدیریت و رهبری سازمان‌ها از اولویتی ویژه برخوردار هست و به‌منظور ایجاد تغییر و افزایش کیفیت در ماده و محتوای سازمان‌ها، بهبود و تقویت رهبری آن از مهم‌ترین موضوعات است. چراکه وجود رهبران شایسته و کارآمد در رأس سازمان، اصلی‌ترین و عمده‌ترین عامل رشد و اعتلای آن هست (مجیدیان فرد و رحیمی، 1395). در فضای رقابتی امروز کارکنان مهم‌ترین سرمایه سازمان بوده و نقش اساسی را در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان دارند. در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در آن‌ها شرح شغل و شرایط احراز شغل، از شاغل انتظار می‌رفت؛ اما امروزه رفتارهای فراتر از آن مدنظر است تا سازمان بتواند در گروی آن رشد و ارتقاء یابد. در این شرایط، حساس‌ترین نقش را رهبران برعهده دارند، زیرا می‌توانند نیروی انسانی را کارآمد نموده و سازمان را اثربخش کنند. شیوه رهبری و مدیریت در بستر هر تمدنی، چهره‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن، محسوب می‌گردد و این ساخت، یک مجموعه متشکل از ارزش‌های مذهبی، فلسفی، هنری، سیاسی، ... است که در شکل رفتار فردی مدیر و بافت اجتماعی سازمان جلوه‌گر می‌شود. یکی از دلایل اهمیت سبک رهبری این است که سبک رهبری نشان‌دهنده طرز تفکر، جهان‌بینی و شخصیت رهبران است. همین عوامل؛ مدیر موفق را از غیرموفق مجزا می‌کند. طریقی که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند سبک رهبری نامیده می‌شود (گیوکی، منظری توکلی، سلاجقه و شیخی، 1398). سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با دیدگاهی عمیق، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را ترسیم سازند، کارکنان را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در آنان به وجود آورند (اوسبرن و ماریون¹، 2009). به‌نظر می‌رسد از بین سبک‌های رهبری، سبک رهبری خدمتگزار با شرایط و اوضاع کنونی سازگاری زیادی داشته و می‌تواند راه‌حل‌های مناسبی را برای مشکلاتی که سازمان با آن‌ها روبروست ارائه کند (بیوئر، پروت، لیدن و اردوگان²، 2019).

نقطه قوت تئوری رهبری خدمتگزار در این است که با توجه به تغییرات زیادی که در جوامع و به‌تبع آن در سازمان‌ها رخ داده، این تئوری می‌تواند نقشی مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان‌ها و جوامع ایفا کند (هوم فایر³، 2005). پژوهشگران اعلام می‌کنند که رهبری خدمتگزار نه تنها سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی است، بلکه حتی پیش‌بینی می‌شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره‌وری در سازمان مفید باشد (بانگ-چانگ، بیونگ ساپ و چو⁴، 2011). به نظر گرین لیف⁵، سازمان‌ها آن‌طور که باید شاید به جامعه خدمت نمی‌کنند. لذا، وی هدف خود را از بیان تئوری رهبری خدمتگزار، تشویق رهبران به خدمت‌رسانی بیان کرده است. تئوری رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت، پایه‌گذاری شده است و این در حالی است که تئوری‌های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت می‌باشند (هرسمن⁶، 2001). رهبری و استفاده از یک یا چند سبک در آن، یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان در یک سازمان است. با توجه به اینکه امروزه سازمان‌ها به بخش مهمی از زندگی بسیاری از افراد جامعه تبدیل شده‌اند، به‌طوری‌که افراد با استخدام و عضویت در سازمان‌ها، ساعات زیادی از عمر خود را در این محیط‌های کاری سپری می‌کنند. چگونگی و کیفیت گذران این ساعات نسبتاً طولانی هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است (عسکری دثفه، صالحی و یوسفی سعیدآبادی، 1399). از سوی دیگر تعهد سازمانی پیوند فرد و سازمان است که بر روی سرمایه‌گذاری‌های مختلفی مانند دستمزد، بازنشستگی و روابط اجتماعی تأثیر دارد (لمبرت⁷ و همکاران، 2015). تعهد سازمانی نگرش مثبت کارمند است که منجر به اتصال روانی بین کارمند و سازمان می‌شود ایجاد تعهد سازمانی مستلزم ایجاد و حفظ روابط روانی مداوم بین کارکنان سازمان است. کارمندانی که با سطح بالای از تعهد به‌صورت پایدار و محکم برای ارزش‌ها و اهداف سازمان تلاش می‌نمایند (ووجیک، جاویک، لالیک، گاجیک و سوجانو⁸، 2015). یک مدل تعهد سازمانی از سه نوع تعهد شامل؛ 1. تعهد مستمر، تعهدی است که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود. در این بعد از تعهد کارکنان در سازمان می‌مانند چون نیاز دارند که بمانند و دارای وفاداری بالا در سازمان هستند. 2. تعهد هنجاری که احساسات افراد مبتنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. کارکنان با تعهد هنجاری قوی به دلیل اینکه احساس می‌کنند باید در سازمان بمانند در سازمان می‌مانند و 3. تعهد عاطفی و هنجاری

¹ Osborn & Marion

² Bauer, Perrot, Liden, & Erdogan

³ Humphreys

⁴ Young-Chang, Byung-Sup & Cho

⁵ Greenleaf

⁶ Horsman

⁷ Lambert

⁸ Vujčić, Jovičić, Lalić, Gagić & Cvejanov



که به وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان با داشتن احساس منجر می‌شود (راملی و دیسا، 2014). شلدن (1971) می‌گوید تعهد سازمانی یک نگرش به یک جهت‌گیری نسبت به سازمان است که هویت فرد را به سازمان مرتبط می‌سازد (اشرفی سلطانی احمدی، مهرمند، غلامیان و عزیزی نژاد، 1389) بکر و کانتر (1973) تعهد سازمانی را وابستگی فرد به سازمان به دلیل سرمایه‌گذاری‌های که فرد در سازمان انجام می‌دهد و مزایای جانبی که از طریق ادامه کار در سازمان به دست می‌آورد تعریف کرده‌اند. پورتر و همکاران تعهد سازمانی را نوعی حمایت از اهداف سازمان، تلاش برای تحقق اهداف سازمان و تمایل به ادامه عضویت در سازمان می‌دانند. بوکانان (1974) تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به یک سازمان خاص می‌داند که به‌وسیله سه پارامتر اساسی در نگرش افراد به‌سوی سازمان مشخص گردیده است: 1- درون سازی اهداف و ارزش‌ها، 2- فعالیتی که به‌عنوان قسمتی از نقش انجام می‌دهد، 3- احساس تعلق به سازمان (میشل و کورت و پیتال، 2009).

راملی و دیسا (2014) در تحقیقی با عنوان رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی نشان دادند که بین سبک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و سبک رهبری خدمتگزار تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند (راملی و آمس، 2014). استاندارد (2013) در تحقیقی با عنوان رابطه بین سبک رهبری با تعهد سازمانی و رضایت شغلی که در آفریقای جنوبی انجام شد به این نتیجه رسید 87 درصد از واریانس رضایت شغلی با رفتار توانمند رهبر قابل پیش‌بینی است و همچنین سبک رهبری توانمند ساز با تعهد سازمانی رابطه معناداری دارد (استاندر و راتمن، 2013). همچنین مجیدیان فرد و رحیمیان (1395) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش کهگیلویه و بویراحمد بیان کردند که در کل نتایج تحقیق حاضر در زمینه رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن با تحقیقات انجام‌گرفته هماهنگی دارد و می‌توان چنین برداشت کرد که در جامعه و نمونه تحت بررسی سبک رهبری خدمتگزار سهم بسیار زیادی در افزایش تعهد سازمانی کارکنان داشته است علاوه بر این نوروزی، شهابی و نادری هشی (1401) در پژوهشی نشان دادند که رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمتگزار را میانجی می‌کند. با این وجود مطالعات نشان می‌دهد رهبری مقوله‌ای است که بیشترین تحقیقات روی آن انجام‌شده اما کمترین درک از آن وجود دارد لذا با توجه به اهمیتی که چگونگی رهبری و میزان تعهد کارکنان در بالا بردن بهره‌وری و عملکرد کارکنان دارد این پژوهش به بررسی رابطه رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی در سازمان‌ها می‌پردازد.

1-2- مبانی نظری

رهبری

واژه رهبری مفهومی فراگیر است که موضوع بسیاری از کتب دانشگاهی و مشهور بوده است. تعاریفی که از رهبری شده از نظر تعداد، برابر تعداد کسانی است که درصدد، ارائه تعریفی از آن برآمده‌اند (واتسون، کلارک، وتلگون، 1988؛ یوو، دانتو و لیبی، 2000). در طول 75 سال، رهبری به‌عنوان رشته‌ای ثبت‌شده که بیش‌ترین تحقیقات در آن انجام‌شده و کمتر در علوم اجتماعی درک شده است، زیرا بیش از 850 تعریف از رهبری و هزاران بررسی تجربی صورت گرفته است (بنیس و تانوس، 1985). اگرچه فرضیات بسیاری در طول سال‌ها برای تشریح چستی و چگونگی توسعه رهبری در محیط‌های متفاوت توسعه‌یافته بیان شده است اما هیچ تعریف واحدی از رهبری به‌وضوح پذیرفته نشده است. روست^۷ (1993) بر فقدان یک تعریف توافق شده از مدیریت تأکید می‌کند: «بسیاری از فلاسفه رهبران و رهبری را در طول سال‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌اند، اما هنوز ایده جالبی در این مورد که مدیریت چیست و مدیر کیست ایجاد نشده است.» این امر در طول دو دهه گذشته تغییر زیادی نکرده. علی‌رغم تغییر ایده‌ها و مفاهیم پایه در طول تاریخ، یک تعریف مورد توافق از مدیریت به وجود نیامده یا مفهومی که می‌باید پذیرفته شود هنوز ناقص است (آوری و برگستینر، 2012). محققان مختلف نیز تأکید کردند که احتمال ندارد که تعریف واحدی از رهبری ارائه شود زیرا تعاریف رهبری با توجه به شرایط تغییر می‌کند. تاریخچه

¹ Ramli & Desa

² Michael, Court & Petal

³ Stander & Rothmann

⁴ Watson, Clark & Tellegen

⁵ Yoo, Donthu & Lee

⁶ Bennis and Taunus

⁷ Rost

⁸ Avery & Bergsteiner



نشان می‌دهد که فقدان توافق بر سر یک تعریف مشخص و واحد از رهبری می‌تواند نشان دهد که چرا توسعه یک فرضیه قوی از رهبری در علوم اجتماعی و رفتاری دشوار است. درواقع رهبری ممکن است یک تعریف واحد و مناسب برای تمام اهداف نداشته باشد (آوری و برگستینر، 2011). از آنجاکه رهبری با توجه به شرایط، اشکال و سطح تغییر می‌کند احتمال ندارد یک تعریف واحد به دست آید. درنتیجه خلق چهارچوبی برای تعاریف رهبری به صورتی که از این سردرگمی ایجاد معنا کرده در این حوزه با طبقه‌بندی مفاهیم رهبری باهدف تعریف رهبری به شیوه‌های نظام‌مندتر پیشرفت کرده است (قربانی زاده، 1397). برخی از این تعاریف به شرح ذیل می‌باشند: رهبری نیروی بالقوه در الهام بخشیدن به نقش افراد برای اهداف گروهی، همکاری و پشتیبانی از همکاران است (هیلی¹، 2012) رهبری فرآیندی است که به‌وسیله آن رهبر، مشارکت داوطلبانه پیروان در تلاش جهت رسیدن به اهداف معین را جستجو می‌کند. فرآیند رهبری نباید مبتنی بر اجبار یا تحمیل باشد (رحیم نیا، قناعت و کفاش پور، 2023؛ نیلاشی² و همکاران، 2021). رهبری ابتکار عمل و حفظ ساختار انتظارات و روابط متقابل است. رهبری اثرگذاری بر افراد است به‌طوری‌که از روی تمایل و علاقه برای دست یافتن به اهداف گروهی تلاش کنند (اگیلار³ و همکاران، 2022) رهبری هنر یا فرآیند نفوذ بر مردم است، به‌طوری‌که از روی میل و اشتیاق، کوشش‌هایشان را برای رسیدن به اهداف گروهی متمرکز کنند (رادفورد⁴ و همکاران، 2021) درنهایت در یک تعریف کلی رهبری اعمال نفوذ در افکار، رفتار و تصمیمات دیگران است به‌طوری‌که دیگران را تشویق کند تا با میل و رغبت برابر با انتظارات عمل نمایند (نوروزی، شهابی، نادری هشی، 1401).

رهبری خدمتگزار

رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان شناخته‌شده‌ای در رفتار سازمانی است. محققان رفتار سازمانی ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان باشند. یکی از سبک‌های رهبری که در سال‌های اخیر موردتوجه نظریه‌پردازان حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمتگزار است (اسماعیل لو و خان محمدی، 1387). دیدگاه رهبری خدمتگزار اولین بار توسط رابرت گرین لیف⁵ در سال 1977 با تألیف مقاله «خدمتگزار در نقش رهبر» مطرح شده است (اکبری، کاشانی، نیکوکار و قائمی و همکاران، 2014). گرین لیف (1977) رهبری خدمتگزار را «سبک رهبری که بر توسعه دادن حداکثر پتانسیل کارکنان در حوزه اثربخشی کار، نظارت اجتماعی، خود انگیزشی و قابلیت‌های رهبری آینده تمرکز دارد» تعریف کرده است (هار، بروگام، راج و برنی⁶، 2017). رهبری خدمتگزار یک رهیافت در مورد رهبری و خدمت است که در آن رهبر، در مرحله اول خادم و در مرحله دوم رهبر محسوب می‌شود (خالصی و همکاران، 1391). این سبک رهبری، ظرفیت و ویژگی شفافبخشی احساسی، رفتار اخلاقی، توانمندسازی، انگیزش، الهام بخشی، ارتقای مهارت‌های ادراکی، ارزش افزایی برای جامعه و رشد و توسعه حرفه‌ای را که لازمه مدیریت سازمان‌ها است، داراست. رهبر خدمتگزار به‌خودی‌خود انگیزه بیشتری دارد و این انگیزه معنوی را در راستای ارتقای عملکرد در اختیار زیردستان خود قرار می‌دهد. بدین ترتیب، کارکنان متأثر از سبک رهبری خدمتگزار نیز انگیزه و کارایی بیشتری خواهند داشت. این امر انگیزه مدیران منابع انسانی و رهبران سازمان‌ها برای تبدیل شدن به رهبران معنوی را بهبود می‌بخشد (استرا-نیرا، وارلا-نیرا و بند⁷، 2016).

ویژگی‌های رهبری خدمتگزار

برای رهبری خدمتگزار ویژگی‌های متفاوتی توسط نظریه‌پردازان حوزه رفتار سازمانی ارائه شده است که از میان آن‌ها به ده ویژگی که توسط کریتنر و کینیکی مطرح شده اشاره می‌شود:

شنیدن: رهبران خدمتگزار برای شناسایی و تشخیص خواسته‌های گروه در سازمان سعی می‌کنند خوب بشنوند.

همدلی: افراد سازمان نیازمند شناسایی و پذیرش از سوی رهبر برای داشتن روحیه ویژه و منحصربه‌فرد هستند. رهبران خدمتگزار در تلاشند تا با احساسات و عواطف دیگران همدلی کنند.

¹ Hoyle

² Nilashi

³ Aguilar

⁴ Radford

⁵ Robert Greenleaf

⁶ Haar, Brougham, Roche & Barney

⁷ Otero-Neira, Varela-Neira & Bande



التیام بخشی: یادگیری برای التیام دادن افراد، نیرویی قدرتمند برای تغییر و یکپارچگی است. یکی از بزرگترین نقاط قوت رهبری خدمتگزار، آمادگی رهبران و کارکنان برای مواجه شدن با سختی های احتمالی در آینده است.

آگاهی: آگاهی عمومی و بخصوص خودآگاهی، باعث تقویت بیش از پیش رهبران خدمتگزار می شود. این رهبران معمولاً با محدودیت ها و نقاط قوت خود آگاه هستند.

مفهوم سازی: رهبران خدمتگزار هنگام تصمیم گیری ها و تلاش برای نفوذ بر دیگران، بیشتر به ترغیب افراد می پردازند تا اینکه از قدرت و موقعیت خود استفاده کنند. آن ها در ایجاد توافق در بین گروه به طور اثربخش عمل می کنند. مفهوم سازی رهبران خدمتگزار، توانایی های خودشان را برای داشتن یک رؤیای متعالی پرورش می دهند. توانایی در نگاه به یک مسئله (سازمان) داشتن یک دورنمای مفهوم سازی شده ای است که باید از فراسوی واقعیت های روزانه به وجود آید. این رهبران به دنبال ایجاد تعادلی مناسب بین گرایش مفهومی درازمدت و تمرکز روزانه (کوتاه مدت) هستند.

دوراندیشی: دوراندیشی یک نوع ویژگی خاصی است که رهبران خدمتگزار را قادر می سازد تا درس های گذشته، واقعیت های زمان حال و پیامدهای احتمالی یک تصمیم در آینده را درک کنند. این امر مستلزم داشتن یک ذهن شهودی است.

نظارت: رهبران خدمتگزار خود را ناظر بر افراد و منابعی می دانند که تحت کنترل و نظارت آن ها است.

متعهد نسبت به رشد افراد: رهبران خدمتگزار اعتقاد دارند افراد دارای ارزش ذاتی فراسوی همکاری محسوس آن ها در سازمان به عنوان یک کارگر هستند. آن ها سعی می کنند برای کارکنان خود فضایی را فراهم کنند که ضامن رشد فردی، حرفه ای و معنوی آن ها باشد.

برقراری ارتباط: رهبران خدمتگزار برای ایجاد حس مشترک در درون و بیرون سازمان در پی شناسایی و تشخیص توانایی افراد سازمان هستند (رنجبریان، 1375).

اعتماد: اعتماد ریشه رهبری است. اعتماد، اطمینان پایدار مبتنی بر صداقت، توانایی یا شخصیت یک فرد است. اعتماد اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات حساس گروه دیگر است. ایجاد اعتماد یکی از قسمت های ضروری رهبری به خصوص رهبری خدمتگزار است. پس اعتماد در سازمان لازم است. یکی از مهم ترین عوامل نفوذ در روابط پیرو رهبر، اثربخشی رهبری و بهره وری است. شهرت در قابل اعتماد بودن بر اعتماد پیروان و اعتماد و اطمینان آن ها به تصمیم گیری های معین در هر موقعیتی اثر می گذارد. همچنین اعتماد در ارتباطات بین فردی مهم ترین عامل است.

قابلیت و لیاقت: قابلیت و لیاقت رهبری برای ایجاد اعتماد ضروری است. برای ایجاد اعتماد طی زمان رهبران بایستی قابلیت، لیاقت و شایستگی خود را در مشاغل خود نشان دهند. قابلیت و لیاقت شامل داشتن شرایط خوب و طیف بخصوصی از دانش و توانایی است. رهبران امروزی باید دارای مهارت های جدید، دانش و توانایی هایی باشند که به آن ها لیاقت و شایستگی شغلی در میان پیروان بدهد. بنیس موارد ذیل را به عنوان سه پایه رهبری ارائه داده است: قابلیت و لیاقت، شور و شوق و صداقت.

خدمت رسانی: رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می کند. انگیزه اساسی رهبری بایستی تمایل به ارائه خدمت باشد. باید رهبران به ارائه خدمت مشتاق بوده و مفتخر باشند. خدمت رسانی هسته محوری رهبری خدمتگزار بوده و یک ضرورت اخلاقی است. نهایتاً وقتی ما بین نفع شخصی و خدمت به دیگران وادار به انتخاب می گردیم متأسفانه نفع شخصی را بیشتر انتخاب می کنیم. رهبری که خدمتگزاری را انتخاب کند، منابع مورد نیاز دیگران برای موفقیتشان را فراهم می سازد. آن ها به دیگران از طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و التفات و غیره خدمت می کنند که باعث مفهوم دادن به کارهای آن ها می گردد. رهبران دیگران را به پذیرفتن خدمتگزاری با آغوش باز آماده می سازند.

خادمیت و سرپرستی: قسمت اساسی و عمده خدمتگزاری سرپرستی و خادمیت است. خادمیت شامل اداره اموال و امور دیگران است. پیروان و رهبران به طور کلی خادمان و عاملان سازمان هستند که آن را هدایت می کنند. خادمیت شامل توانمندسازی است که بیان می کند رهبران و پیروان بایستی خادمین و کارگزار باشند. بلاک حرکت به سمت خادمیت و رهبری را پارادایم جدید می داند.

الگوسازی: الگوسازی یکی از مهم ترین قسمت رهبری خدمتگزار است. کاوی معتقد است که الگوسازی پایه نفوذ رهبر است. رهبران خدمتگزار پیروان را با تعهد، اخذ گذشته گی، انضباط و تعالی جذب می کنند و الگوسازی یکی از مهم ترین راه های تمرکز و ایجاد چشم انداز سازمانی یک رهبر است. رفتارهای رهبران ارشد در سازمان نمونه های اخلاقی در سازمان ها به وجود می آورد. رهبر مسئول محیط است و یکی از راه های نفوذ رهبران به نمایش گذاشتن رفتارشان به تعهد نسبت به مجموعه ای از اخلاقیات است که آن ها سعی در نهادینه سازی دارند. رهبران مؤثر ارزش ها را از طریق کردار و عمل بیشتر از سخنان و کلامشان تلقین و تزریق می کنند.



حضور و قابل دسترس بودن: اگر رهبران خدمتگذار می خواهند رفتار مناسبی را الگوسازی بکنند. حضورشان ضروری است. حضور در ملاعام رفتار و تعاملات رهبران با پیروانشان را افزایش می دهد. یکی از ابزارهای نفوذ و تلقین بر گروه حضور پیدا کردن است. پیروان بایستی شاهد انجام آنچه رهبران می گویند، انجام خواهند داد، باشند.

پیش قدمی: رهبران نیاز دارند که در پذیرش ریسک پیش قدم باشند و همچنین در زمینه های ایجاد مسیرهای جدید، شکل دادن رویکردهای جدید برای مشکلات گذشته و داشتن ارزش ها و باورهای قوی پیش قدم باشند. بنیس اظهار می کند که رهبری شامل نوآوری، پیش قدمی و خلاقیت است. رهبران یک نقش منحصربه فرد در تغییرات اجتماعی و سازمانی دارند.

نفوذ: نفوذ از جمله عوامل اولیه در رهبری اثربخش است. ماکس ول می گوید شاخص واقعی رهبری نفوذ است نه بیشتر از آن نه کمتر از آن. فرنچ و راوان قدرت را برحسب نفوذ و نفوذ را بر اساس تغییر روانی تعریف کرده اند. نتیجتاً یک رابطه متقابل بین قدرت و نفوذ وجود دارد که نفوذ قدرت ایجاد می کند و قدرت نفوذ. باس این دیدگاه را مطرح می سازد که مفهوم نفوذ نشانگر این حقیقت است که افراد در قلمرویی که رفتارهای آن ها بر فعالیت های یک گروه اثر می گذارد، فرق می کنند و آن دلالت بر رابطه متقابل بین رهبر و پیرو است. همچنین نفوذ بیان می کند که رهبری یک اثر معین بر رفتارهای گروه و فعالیت های گروه اعمال می کند.

قدردانی از دیگران: رهبران خدمتگذار به طور مشهود برای ذینفعان خود قدردانی و ارزش سازی می کنند و همچنین آن ها را تشویق کرده و مراقب آن ها هستند. رهبران خدمتگذار موفقیت دیگران را عزیز می شمارند. آن ها امیدواری و جسارت در دیگران به وجود می آورند. چنین اقداماتی قدردانی و عشق و علاقه غیرشرطی در محیط کار به وجود آورده و روابط خوب ایجاد می کند. کوززو پوسنر یک تغییر کانون توجه از خود به دیگران را در ارزش های مدیریتی شناسایی کرده اند و طبق نظر اوتری رهبری، کنترل دیگران نیست بلکه حمایت افراد و منبع مفید برای آن هاست. باتن ارزش های واقعی رهبران را بیان کرده که شامل موارد ذیل نیز هست: 1. گرمی 2. مراقب 3. بخشیدن 4. درگیری و مشارکت 5. غنی سازی و قوی سازی دیگران (علاقه بند، 1386).

تعهد سازمانی

تعهد واژه ای است که تعاریف زیادی برای آن از دیدگاه های مختلف ارائه شده است. تعهد سازمانی مفهومی است که با انگیزش و رضایت شغلی عجین شده و معیار همانندسازی روان شناختی و یا وابستگی به سازمانی که ما برای آن کار می کنیم را نشان می دهد. تعهد سازمانی به طور وسیع در تحقیقات مدیریتی بررسی شده و برای مدیران اهمیت اساسی دارد.

تعهد سازمانی نشانگر نگرش اعضای سازمان نسبت به ارزش ها و اهداف سازمان است. به طور کلی گفته می شود که کارمندان متعهد عملکرد بهتری دارند. تعهد سازمانی به سادگی نشان دهنده دل بستگی عاطفی و احساس تعهد از طرف کارمند است. این یک نگرش مثبت و دل بستگی روانی نسبت به سازمان است (سپنی¹، 2019).

تعهد سازمانی از جمله سازه هایی است که بر رفتار کارکنان در سازمان اثر گذاشته و بر بسیاری از متغیرهای سازمانی از جمله قصد جابجایی کارکنان عملکرد بالینی رفتار سازمانی میزان غیبت آن ها و همچنین تعارض و تنش، شغلی افراد تأثیر می گذارد (خسروانی و همکاران، 1396). تعهد سازمانی به عنوان وابستگی کارمندان به سازمان و درگیری در آن تعریف می شود. تعهد سازمانی در نظر گرفتن و پذیرش اهداف و ارزش های سازمان بوده به نحوی که فرد را به ماندن در آن ترغیب نماید. کارمندان متعهد اهداف قوی را به تصویر می کشند و تمایل کمتری برای ترک آن دارند. تعهد یک ذهنیت روان شناختی است که فرد را به سمت یک عمل عملی سوق می دهد (باکسی مایتی و سانایال²، 2017). نتایج مطالعات نشان می دهد با افزایش تعهد سازمانی کارکنان رفتارهایی از قبیل غیبت، ترک خدمت و جابه جایی کاهش یافته و در مقابل خروجی سازمانی نظیر رضایت شغلی، سازگاری سازمانی و دغدغه کاری افزایش می یابد. تعهد سازمانی بیانگر این مطلب است که فرد تا چه حد مایل است به واسطه ای اشتغال در یک سازمان، نسبت به اهداف سازمانی پایبند باشد. از دیدگاه رابینز (2001) تعهد سازمانی حالتی است که در آن کارکنان خود را با یک سازمان خاص و اهدافش شناسایی و تعیین هویت نموده و آرزوی عضویت در آن سازمان را دارند که این امر موجب بالا رفتن اثربخشی و کارایی سازمان و در نتیجه تحقق اهداف سازمانی می شود. تعهد سازمانی از نظر میسر و آلن متشکل از سه مؤلفه عاطفی، مستمر و هنجاری است. شور و تریک 1991 بیان می دارند که تعهد عاطفی یا نگرشی زمانی رخ می دهد که کارکنان به دلیل پیوستگی عاطفی میل به ماندن در سازمان دارند (جفره، یاسینی و منتی، 1390). در تعهد عاطفی

¹ Sahni

² Baksi Maiti & Sanyal



کارکنان با سازمان هماهنگ و یکدل می‌شوند و ارزش‌ها و نگرش‌های سازمان را نهادینه کرده و خواسته‌هایشان در سازمان موردپذیرش واقع می‌شود. تعهد عاطفی به میزان زیادی با حمایت سازمانی همراه است. تعهد مستمر هنگامی وجود دارد که یک فرد به دلیل اینکه نمی‌تواند شغل دیگری پیدا کند و بنا برحسب نیاز به سازمان پایبند بوده و تعهد هنجاری نیز از ارزش‌های کارکنان نشئت می‌گیرد. افراد اعتقاددارند به سازمانشان مدیون هستند و تمایل به ماندن در آن را دارند و آن را صحیح‌ترین کار می‌دانند (جفره و همکاران، 1390). تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با رضایت شغلی، حضور، کاهش غیبت و تأخیر، رفتار سازمانی شهروندی و عملکرد شغلی بهتر رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل و جابجایی رابطه منفی دارد (صادقی فر، 1386). تعهد سازمانی یک مفهوم مهم است زیرا بر تعهد نسبت به کارمندان، سازمان‌ها و جامعه به‌طور کلی تأثیر می‌گذارد. کارکنان می‌توانند از تعهد سازمانی با استفاده از پاداش‌های ذاتی و بیرونی مربوط به سازمان سود ببرند. تعهد سازمانی شامل سه عامل است: الف) اعتقاد قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان؛ ب) تمایل به انجام تلاش‌های قابل توجه از طرف سازمان ج) تمایل به حفظ عضویت در سازمان (کاپلان متین و کاپلان اصلی¹، 2018).

2- روش شناسی :

این مقاله به‌صورت مروری صورت گرفت و نتایج آن با بررسی سایت‌های ایران داک، مگیران، نورمگز، Sid، گوگل اسکولار، ساینس دایرکت و پاب مد حاصل شد.

3- نتیجه گیری:

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در رابطه با پیشینه پژوهش، استفاده از سبک رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها موضوعی جدید است. اجرای اثربخش این نوع رهبری به شرایط خاصی نیاز دارد که بایستی این شرایط در سازمان‌ها فراهم شود و تا زمان فراهم نشدن این شرایط، نمی‌توان انتظار به‌کارگیری این سبک رهبری و اثرات مثبت آن را بر سازمان داشت. همچنین هدایت موفق اداره‌ها توأم با مشارکت و تعهد زیاد کارکنان به این بستگی دارد که ضمن اتخاذ شیوه‌های مؤثر رهبری، با حمایت و توجهی که به تأمین نیازهای فردی و شغلی کارکنان در سازمان می‌شود، زمینه رشد و توسعه آنان برای مشارکت مؤثر در جهت دستیابی به اهداف سازمانی فراهم شود. علاوه بر این پیوندهای عاطفی که در میان کارکنان وجود دارد در چگونگی عملکرد آنان بین کارکنان با سازمانشان نقشی تعیین‌کننده در عملکرد بهتر آنان دارد. بنابراین مدیران باید در اتخاذ شیوه رهبری خود، راهکارهای توسعه عواطف و افزایش دل‌بستگی روحی کارکنان و ایجاد جو حمایتی و دوستانه را مدنظر داشته باشند و با توجه به قوی‌تر بودن انگیزه‌های عاطفی در کارکنان، بیشترین تلاش را در حفظ و تقویت این مؤلفه به‌کارگیرند (مجیدیان فرد و رجیمی، 1395).

پیشنهادهات:

سازمان‌ها لازم است با به‌کارگیری الگوی به‌روز رهبری در سازمان خود سبب بهبود رفتار کارکنان سازمان در مواجهه با ارباب‌رجوع‌ها گردند. از طرفی با اجرای قوانین و دستورالعمل‌های رهبری خدمتگزار سبب ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد آن‌ها در سازمان گردند. علاوه بر این، پیشنهاد لازم است، مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و وظایفی که به‌عنوان تعهدات کارکنان یک سازمان باید رعایت شود در اختیار کارکنان خود قرار داده و ضمن آموزش و پیگیری از آن‌ها سبب افزایش سطح تعهد سازمانی شوند. همچنین با بررسی سطح تعهد کارکنان سازمان خود و رصد خدمتگزاری کارکنان زمینه بهبود عملکرد آن‌ها در سازمان گردند.

¹ KAPLAN & KAPLAN



منابع

1. اسماعیل‌لو، سجاد و خان‌محمدی، هادی (1387). سبک رهبری خدمتگزار، فصلنامه تدبیر، (193)، 16-19.
2. اشرفی سلطانی احمدی، حسین؛ مهرمند، احد؛ غلامیان، علیرضا؛ عزیزی نژاد، بهاره. (1389). بررسی رابطه تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی دبیران مدارس مقطع راهنمایی شهرستان مهاباد، فصلنامه روانشناسی دانشگاه تبریز، 5(18)، 98-126.
3. جفره، منوچهر؛ یاسینی، علی و منتی، ایوب (1390). میزان تأثیرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی و قانون کنترل بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه. تحقیقات روان‌شناختی، (10)، 30-11.
4. خالصی، نادر؛ صالحی، مسعود؛ مرادی، فردین؛ احدی نژاد، بهمن؛ محمدی، رامین و روحانی، بهزاد (1391). رابطه‌ی رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان. فصلنامه مدیریت سلامت، 15(47)، 23-33.
5. رنجبریان، بهرام (1375). تعهد سازمانی. *مجله دانشکده علوم/اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*. 10(1 و 2)، 41-57.
6. صادقی فر، جعفر (1386). ارزش فردی و تعهد سازمانی. شیراز: انتشارات نوید.
7. عسکری دثفه، جعفر؛ صالحی، محمد و یوسفی سعیدآبادی، رضا (1399). بررسی شناسایی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران. *مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور اهواز*، 11(ویژه‌نامه)، 200-211.
8. علاقه بند، علی (1386). مدیریت عمومی. تهران: نشر روا.
9. قربانی، زینب (1397). آسیب‌شناسی مدیریت بیمارستان مرکزی شهر گچساران بر اساس رویکرد رهبری پایدار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
10. گیوکی، ابراهیم، منظری توکلی، علیرضا، سلاجقه، سنجر و شیخی، ایوب. (1398). تبیین راهبرد سازمانی با شایسته‌سالاری و رهبری خدمتگزار. *مطالعه مدیریت راهبردی*، 10(37)، 202-221.
11. مجیدیان فرد، محمدباقر و رحیمیان، حمید (1395). بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش کهگیلویه و بویراحمد. *نشریه مطالعات آموزشی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارتش*، 9، 20-11.
12. نوروزی، مهدی؛ شهابی، مهرداد و نادری هشی، خسرو (1401). رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی. *اکتشاف و پردازش هوشمند دانش*، 2(5)، 64-85.
13. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
14. Avery, G. & Bergsteiner, H. (2012). Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches. Routledge
15. Aguilar, N. R. S., Ongon, C. M. M., Samulde, H. G., Cleofe, B. M. S., Gerpacio, A. E., & Melo, M. C. F. (2022). Influence of social media marketing on the brand performance of the students' small online businesses. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 16(2), 876-886.
16. Akbari, M., Kashani, S. H., Nikookar, H., & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement. *International journal of organizational leadership*, 3, 41-55.
17. Baksi Maiti, R., & Sanyal, S. N. (2018). Optimizing the role of organizational commitment: A qualitative study in the school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 669-690.
18. Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368.
19. Bennis, W. & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
20. Haar, J. M., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017). Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance.
21. Horsman, J. H. (2001). *Perspectives of servant-leadership and spirit in organizations*. Gonzaga University.



22. Hoyle, R. H. (Ed.). (2012). *Handbook of structural equation modeling*. Guilford press.
23. Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation. *Management decision*, 43(10), 1410-1431.
24. Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: a case of industrial enterprises.
25. Lambert, E. G., Qureshi, H., Hogan, N. L., Klahm, C., Smith, B., & Frank, J. (2015). The association of job variables with job involvement, job satisfaction, and organizational commitment among Indian police officers. *International Criminal Justice Review*, 25(2), 194-213.
26. Michael, O., Court, D., & Petal, P. (2009). Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators. *International Journal of Educational Management*, 23(3), 266-288.
27. Nilashi, M., Abumalloh, R. A., Alghamdi, A., Minaei-Bidgoli, B., Alsulami, A. A., Thanoon, M., ... & Samad, S. (2021). What is the impact of service quality on customers' satisfaction during COVID-19 outbreak? New findings from online reviews analysis. *Telematics and Informatics*, 64, 101693.
28. Osborn, R. N., & Marion, R. (2009). Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 191-206.
29. Otero-Neira, C., Varela-Neira, C., & Bande, B. (2016). Supervisory servant leadership and employee's work role performance: A multilevel mediation model. *Leadership & Organization development journal*, 37(7), 860-881.
30. Radford, A., Kim, J. W., Hallacy, C., Ramesh, A., Goh, G., Agarwal, S., ... & Sutskever, I. (2021, July). Learning transferable visual models from natural language supervision. In *International conference on machine learning* (pp. 8748-8763). PMLR.
31. Rahimnia, F., Ghanaat, N., & Kafashpoor, A. (2023). The mediating effect of hedonic and functional brand images on the relationship between social media advertising content, sales promotion content and behavioural intention. *Consumer Behavior Studies Journal*, 9(4), 173-191.
32. Ramli, A., & Desa, N. M. (2014). The relationship between servant leadership and organizational commitment: The Malaysian perspectives. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(2), 111-123.
33. Sahni, J. (2019). Role of quality of work life in determining employee engagement and organizational commitment in telecom industry. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 285.
34. Stander, M. W., & Rothmann, S. (2008). The relationship between leadership, job satisfaction and organisational commitment: empirical research. *SA Journal of Human Resource Management*, 6(3), 7-13.
35. Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. (2015). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633-652.
36. Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.
37. Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the academy of marketing science*, 28, 195-211.
38. Young-Chang, Yoo, Byung-Sup, Cho; Ju-M, An (2013). The Effects of Golf Instructors' Servant Leadership on Creativity Behavior and Innovative Behavior. Korea Coaching Development Center", *Journal of Coaching Development*, 13(1), 67-76.