

## رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان

سید کمال خرازی\*، سید محمد میرکمالی\*\*، علی ترکی\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار سازمان و رابطه آن با رضایت شغلی آن‌ها در شعب بانک ملی شهر اراک، صورت گرفته است. برای این منظور، تعداد ۹۱ نفر از کارکنان بانک ملی شهر اراک با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای یا نسی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از ابزار OLA که به ارزیابی رهبری خدمتگزار در سطح سازمان می‌پردازد و همچنین پرسشنامه‌ای که برای ارزیابی رضایت شغلی در بانک هنجاریابی شده بود، جمع‌آوری شدند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون‌های آماری پارامتریک T استودنت تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه گام‌به‌گام و تحلیل واریانس یک‌طرفه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد که ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در بانک ملی شهر اراک و رضایت شغلی کارکنان آن، هر دو بالاتر از میانگین قرار دارند و رضایت‌بخش ارزیابی می‌شوند. بین رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان، همبستگی مثبت معنی‌دار  $0/58$  وجود داشت ( $P < 0/01$ ). نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام نیز نشان داد که در بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار سازمان، مؤلفه رهبری کردن قویترین پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی کارکنان بود که توانست به تنهایی ۳۵ درصد از واریانس رضایت شغلی کارکنان را پیش‌بینی کند. همچنین در ارزیابی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان، تفاوت معنی‌داری در بُعد سن و سطح تحصیلات وجود نداشت.

کلیدواژه‌ها: رهبری خدمتگزار سازمان؛ ابزار OLA؛ رضایت شغلی؛ بانک ملی ایران.

\* استاد، دانشگاه تهران.

\*\* استاد، دانشگاه تهران.

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

یکی از عمده‌ترین و شاید جنجال‌برانگیزترین مفاهیمی که از یک سو تلاش‌های نظری و بنیادی بسیاری را به خود معطوف ساخته و از دگر سو در تمامی سطوح مدیریت و منابع نیروی انسانی سازمان‌ها اهمیت زیادی پیدا کرده، رضایت شغلی<sup>۱</sup> است (Nagy, 1996). چرا که، رضایت شغلی، بر بسیاری از متغیرهای سازمانی، تاثیر می‌گذارد. مطالعه‌های متعدد نشان داده است رضایت شغلی از عوامل مهم افزایش بهره‌وری، دلسوزی کارکنان نسبت به سازمان، تعلق و دلبستگی آنان به محیط کار و افزایش کمیّت و کیفیّت کار، برقراری روابط خوب و انسانی در محل کار، ایجاد ارتباطات صحیح، بالا بردن روحیه، عشق و علاقه به کار است (هومن، ۱۳۸۱). به‌طور کلّ، رضایت شغلی عبارت از نوعی احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تأمین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق، و جوّ سازمانی ارتباط دارد (میرکمالی، ۱۳۸۰).

رضایت شغلی بالا، نشانه نمایان سازمانی است که به‌خوبی مدیریت می‌شود و به‌طور بنیادی پی‌آمدی است که از مدیریت رفتاری کارساز سرچشمه می‌گیرد (دیویس و نیواستروم، ۱۳۷۷). مطالعات میدانی زیادی نیز از قبیل، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۸۹)، قربانیان و همکاران (۱۳۸۹)، جواهری کامل و کوثرنشان (۱۳۸۸) و رسولی و شهابی (۱۳۸۸) حاکی از تأثیر سبک رهبری بر رضایت شغلی است. از سوی دیگر، یافته‌های تجربی از این نظریه مطرح‌شده پشتیبانی می‌کنند که رهبرانی که نقشی محوری در ارضای نیازها بازی می‌کنند، پیشرو در رضایت شغلی هستند (Brewer, 2010). کریتنر و کینیکی (۱۳۸۶) نیز ادعا می‌کنند که این مطلب کاملاً مورد تأیید قرار گرفته که برطرف شدن نیازها با رضایت شغلی ارتباط تنگاتنگی دارد. در این بین، پیچ و وانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در میان سبک‌های متعدد رهبری، سبک رهبری خدمتگزار<sup>۳</sup> را بهترین نمونه مطرح‌شده‌ای می‌دانند که متضمن عامل انسانی است. چرا که رهبر خدمتگزار اعتقاد دارد که مأموریت اصلی وی تأمین نیازهای پیروانش است. رهبر خدمتگزار، به‌جای توجه به منافع شخصی، خود را وقف خدمت به اعضای گروه می‌کند (دوبرین، ۱۳۸۷). بس<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) نیز اذعان می‌کند که رهبران خدمتگزار با انتخاب نیازهای دیگران و خدمت به دیگران به‌عنوان هدف اصلی رهبر، گامی فراتر از رهبران تحوّل‌ی نهاده‌اند.

1. Job Satisfaction  
2. Page & Wong  
3. Servant Leadership Style  
4. Bass, M.B.

مفهوم رهبری خدمتگزار مفهوم جدیدی نیست و به تعبیر بروئر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) شالوده‌های فلسفی رهبری خدمتگزار از هزاران سال پیش وجود داشته است. لیکن با ظهور سازمان‌ها و رواج روش‌های سنتی و استبدادی رهبری در آن‌ها، پژوهشگران در تکاپوی یافتن روشی نوین برای رهبری در سازمان‌های جدید افتادند. به تعبیر لاوب<sup>۲</sup> (۱۹۹۹b) یک رهبری جدید مورد نیاز است: رهبری‌ای که مُدگرا و ناپایدار نباشد، رهبری‌ای که ریشه در آموزه‌های اخلاقی و معنوی داشته باشد، رهبری‌ای که مبتنی بر این دلیل کار می‌کند که افراد نیاز دارند به اینکه چگونه با آن‌ها رفتار شود، چگونه انگیزش پیدا کرده و رهبری شوند. از اینرو، برخی از خلاق‌ترین متفکران معاصر در حال نگارش و سخن گفتن در رابطه با رهبری خدمتگزار هستند که به‌عنوان یک پارادایم رهبری برای قرن بیست‌ویکم در حال ظهور است (Spears, 2010). رهبری خدمتگزار راه چاره‌ای در برابر مدل قدرت و اختیار سنتی است که هنوز متداول‌ترین مدل رهبری در سازمان‌های امروز ما هستند (Laub, 1999b). رهبری خدمتگزار می‌تواند در تقابل با روش‌های سنتی استبدادی، تغییر مثبتی را در سازمان‌ها به ظهور برساند (Brewer, 2010). بازتاب این سبک از رهبری در بین سازمان‌های اقتصادی و مالی نیز قابل توجه بوده است. در واقع رکود مالی آمریکا، نیاز به حضور رهبرانی را به‌وجود آورد که با پیروان خود متحد باشند و به مقابله با بحران صنعت و تجارت بروند. در این زمینه، ارزش‌های رهبری خدمتگزار نیازهای سازمانی‌ای را که برای پیشگامی در مسیر بهبود بحران اقتصادی لازم است، منعکس کرده و بهبود می‌بخشد (Brewer, 2010). ژوزف و وینستون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نیز بیان نموده‌اند که رهبری خدمتگزار این پتانسیل را دارد که عملکرد سازمانی را بهبود بخشد که عملکرد مالی نیز از آن جمله است. به‌عنوان مثال، می‌توان به موفقیت شرکت مالی ساینوووس<sup>۴</sup> اشاره کرد که یک شرکت خدمت رسانی مالی چند بیلیون دلاری است که توانسته است با اقتباس ویژگی‌های رهبری خدمتگزار، در رتبه‌بندی سالانه مجله فورچون در سال ۱۹۹۹ رتبه ۱، در سال ۲۰۰۰ رتبه ۵ و در سال ۲۰۰۱ رتبه ۸ را کسب کند (Sendjaya & Sarros, 2002). ملشار و باسکو<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) نیز با بررسی مدل رهبر خدمتگزار در محیط سازمان‌های انتفاعی‌ای که خدمت رسانی به مشتری در آن‌ها به اثبات رسیده بود، مدل رهبری خدمتگزار را به‌عنوان یک کمک کار کلیدی در جهت موفقیت اقتصاد امروز معرفی می‌کنند. این در حالی است که کویگین<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) با بررسی بحران اخیر اقتصادی در نظام‌های سرمایه‌داری غرب،

---

1. Brewer, C.

2. Laub, J

3. Joseph, E. E. & Winston, E. B.

4. Synovus Financial Corporation

5. Melchar, E.D. & Bosco, M.S.

6. Quiggin, J.

رشد پایدار اجتماعی و اقتصادی را تنها موقعی امکان‌پذیر می‌داند که بخش مالی با برگشت به نقش خدمتگزاری بیش از نقش کارفرمایی، نیرومند شود. بنابراین، با توجه به تجربه اثربخش مدل رهبری خدمتگزار در سطح مؤسسات مالی و اقتصادی و اهمیت رضایت شغلی کارکنان آن، در این پژوهش ما به دنبال ارزیابی رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان و بررسی رابطه بین آن‌ها در یک سازمان و جغرافیای متفاوت (شعب بانک ملی شهر اراک) هستیم. چرا که بانک‌ها به دلیل ارتباط مستقیمی که با مردم دارند، نیاز به کارکنانی دارند که سطح بالایی از رضایت شغلی را داشته باشند تا بتوانند به بهترین شکل تقاضاهای شهروندان را برآورده سازند و امانت‌دار مناسبی برای آن‌ها باشند و از این‌رو شناسایی عوامل که به افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک می‌کند، می‌تواند در این زمینه، بسیار مهم و تاثیرگذار باشد.

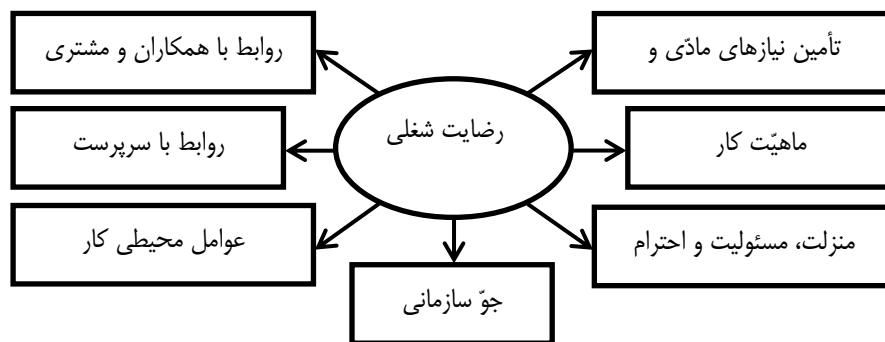
## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**رضایت شغلی.** رضایت شغلی به مجموعه احساساتی که فرد نسبت به شغلش دارد، اطلاق می‌شود. فرد با رضایت شغلی بالا احساس مثبت و فردی که از شغلش ناراضی است، احساس منفی نسبت به شغلش دارد. وقتی افراد درباره نگرش‌های کارمند صحبت می‌کنند، منظورشان همان رضایت شغلی است. در حقیقت این دو واژه معمولاً به طور مترادف به کار می‌روند (رایبیز، ۱۳۸۸). مورهد و گریفین (۱۳۷۷) رضایت یا عدم رضایت شغلی را طرز تلقی فرد نسبت به شغلش می‌دانند که از جمله موضوع‌هایی است که بیشترین پژوهش درباره آن صورت گرفته است. شرمهرون و همکاران (۱۳۸۶) نیز رضایت شغلی را میزان احساس مثبت یا منفی شخص نسبت به شغلش می‌دانند. به‌طور کل، رضایت شغلی عبارت از نوعی احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تأمین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق، و جوّ سازمانی ارتباط دارد (میرکمالی، ۱۳۸۰). پرترفدار بودن مطالعه رضایت شغلی بیشتر ناشی از سادگی نسبی آن است. دلیل دیگر این است که در بسیاری از نظریه‌های مربوط به پدیده‌های سازمانی مانند ماهیت کار، سرپرستی و محیط کار، رضایت شغلی یک متغیر اصلی است. رضایت شغلی عامل مهم نتایج سازمانی تلقی شده است و در گستره عملکرد شغلی باعث سلامت کارمندان و تداوم کار می‌شود (اسپکتور، ۱۳۸۷).

یکی از تازه‌ترین طبقه‌بندی‌هایی که درباره نظریه‌های رضایت شغلی ارائه شده متعلق به لاوسن و شن (۱۹۹۸) است (نقل از هومن، ۱۳۸۱). آن‌ها نظریه‌ها را به دو طبقه ریزمدل‌ها و درشت مدل‌ها تقسیم می‌کنند. در نظریه‌های ریز مدل‌ها اساساً بیش از هر چیز بر عوامل درونی و نیروهایی تاکید می‌شود که برآورده ساختن آن‌ها منجر به رضایت افراد می‌شود. در

حالی که تأکید اصلی نظریه‌هایی که در درشت مدل‌ها قرار می‌گیرد بر سازمان، به‌ویژه بر فرایندهای سازمانی که برای تولید و ارائه خدمات ضروری است، قرار دارد. همچنین، دو رویکرد برای مطالعه رضایت شغلی وجود دارد- رویکرد کلی و رویکرد وجهی. در رویکرد کلی، رضایت شغلی احساسی منفرد و عمومی به شغل تلقی می‌شود. رویکرد دیگر بر وجوه یا ابعاد شغل متمرکز است، مثل پاداش (دستمزد یا مزایایی جانبی)، سایر افراد شاغل در همان کار (سرپرستان یا همکاران)، شرایط شغل و ماهیت شغل. رویکرد وجهی تصویر کامل‌تری از شغل را نشان می‌دهد (اسپکتور، ۱۳۸۷).

تاکنون مطالعات فراوانی به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های رضایت شغلی پرداخته‌اند. ولیکن مبنای پژوهش حاضر در ارزیابی از مؤلفه‌ها و ابعاد رضایت شغلی، پژوهشی است که خدایاری فرد و همکاران (۱۳۸۹) در بانک صادرات ایران انجام داده و با توسعه مؤلفه‌های رضایت شغلی در پژوهش میرکمالی و نارنجی ثانی (۱۳۸۷)، به هنجاریابی پرسشنامه‌ای برای سنجش رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات پرداخته و بر اساس تحلیل عاملی به مؤلفه‌های هفت‌گانه زیر دست یافته‌اند (مدل شماره ۱):



مدل ۱. مؤلفه‌های رضایت شغلی

کارکنان راضی و متعهد، مهم‌ترین دارایی هر سازمان از جمله بانک‌ها می‌باشند. از آنجا که مؤسسات بانکی ستون فقرات اقتصاد یک کشور هستند، مدیریت کارآمد منابع انسانی و حفظ سطوح بالایی از رضایت شغلی، بر رشد و عملکرد یک اقتصاد سالم تأثیر می‌گذارد (Shrivastava & Purang, 2009). مدیران نیز باید به سه دلیل به رضایت شغلی کارمندان توجه کنند. اول، ممکن است ارتباطی بین رضایت شغلی و بهره‌وری وجود داشته باشد. دوم، رضایت شغلی با انصراف و غیبت رابطه‌ای معکوس دارد و سرانجام مدیران مسئولیتی انسانی دارند تا برای کارمندانشان شغلی فراهم کنند که چالش برانگیز، دارای پاداش درونی و

رضایت‌بخش باشد (رابینز، ۱۳۸۸). همچنین مدیریت در راستای تصمیم‌گیری درست در پیشگیری و حل مشکلات کارکنان، نیاز به اطلاعاتی درباره رضایت شغلی کارکنان دارد (Newstrom, 2007). این در حالی است که، مطالعات متعدد نشان داده‌اند که افراد در مشاغل و شرایط شغلی بسیار مشابه می‌توانند از نظر رضایت شغلی تفاوت‌های چشمگیری با یکدیگر داشته باشند (اسپکتور، ۱۳۸۷). لذا، ناظر بر نتایج مثبت و عدم اعتماد کافی به نتایج ارزیابی‌های مشابه‌ای که در ارزیابی رضایت شغلی کارکنان وجود دارد، ما در اولین قدم به دنبال پاسخ به سؤال زیر می‌باشیم:

Q۱: آیا کارکنان شعب بانک ملی شهر اراک، از رضایت شغلی برخوردارند؟

**رهبری خدمتگزار سازمان<sup>۱</sup>.** تئوری رهبری خدمتگزار نخستین بار توسط رابرت گرین لیف با تألیف مقاله‌ای که با عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" نامیده شد، معرفی شد (Spears, 1996). او به رهبری به‌عنوان یک مسئولیت و وظیفه در خدمت‌رسانی می‌نگریست (Anderson, 2008). گرین لیف در تعریفی رهبری خدمتگزار را اینگونه شرح می‌دهد (Farling et al, 1999): "رهبری خدمتگزار در وهله اول خدمتگزار است... آن با یک احساس طبیعی در کسی که می‌خواهد خدمت کند شروع می‌شود، که نخست خدمت کند. سپس این انتخاب آگاهانه باعث می‌شود که شخص اشتیاق به رهبری پیدا کند... تفاوت در مراقبتی است که در خدمتگزاری بروز پیدا می‌کند - نخست مطمئن می‌شود که اولی‌ترین و بالاترین نیازها برآورده بشوند. بهترین آزمون و بیشترین دشواری در رهبری عبارتست از: آیا آن‌هایی که مورد خدمت واقع شدند اشخاص رشدیافته‌ای شده‌اند؟ آیا آن‌هایی که مورد خدمت واقع شده بودند به افرادی سالم‌تر، خردمندتر، آزادتر، مستقل‌تر و به افرادی خدمتگزار تبدیل گشته‌اند؟". لاوب (Laub, 2004) نیز در تعریفی رهبری خدمتگزار را به‌عنوان یک درک و تجربه از رهبری می‌داند که در آن جایگاه منافع پیروان در ورای منفعت شخصی رهبر است. همچنین اسپیرز<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) مدیر مرکز رهبری خدمتگزار رابرت گرین لیف، به‌طور مختصر رهبری خدمتگزار را اینگونه تعریف می‌کند: "یک نوع جدید از الگوی رهبری - یک الگویی که خدمت کردن به دیگران را در رتبه نخست اولویت قرار می‌دهد. رهبری خدمتگزار تأکید فزاینده‌ای بر خدمت‌رسانی به دیگران، یک رویکرد مقدس به کار، ترویج یک حس همگرایی و مشارکت در قدرت تصمیم‌گیری دارد". به‌طور کل، اساس رهبری خدمتگزار عبارت از رهبری است که به دنبال خدمت کردن باشد، و این خدمت کردن عنصری ذاتی از رهبر است (Patterson, 2003).

1. Organization Servant Leadership

2. Spears, L.C.

نویسندگان مختلفی از رهبری خدمتگزار به عنوان یک نظریه نوین و معتبر برای رهبری سازمانی حمایت می‌کنند (Russell & Stone, 2002). از سوی دیگر، تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها، رهبری خدمتگزار را به عنوان فلسفه شرکتشان و یا پایه‌ای برای بیان رسالتشان اتخاذ کرده‌اند (Spears, 1996). رتبه‌بندی سالانه مجله فورچون از صد شرکت برتر نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که رهبری خدمتگزار را به طور پیوسته تجربه می‌کنند، در زمره ده شرکت برتر قرار می‌گیرند (Wong & Davey, 2007). رهبری خدمتگزار ایده‌های توانمندسازی، کیفیت فراگیر، کار تیمی، مدیریت مشارکتی و اخلاق خدمت کردن را در فلسفه رهبری وارد کرده است (Page & Wong, 2003). آزمون واقعی رهبر خدمتگزار در رشد مثبت افرادی خواهد بود که او رهبری می‌کند (Laub, 1999b). همچنین، رهبری خدمتگزار این پتانسیل را دارد تا عملکرد سازمانی را در زمینه‌های مختلفی همچون بهره‌وری (Brewer, 2010)، تعهد سازمانی (Ambali et al, 2011 ; Schneider & George, 2011 ; Washington, 2007 ; Dierendonck & Nuijten, 2010)، رفتار شهروندی سازمانی (Bambale et al, 2011 ; Gonzalez & Garazo, 2006 ; Liden et al, 2008 ; Vondey, 2010 ; Walumbwa et al, 2010)، اعتماد (Sendjaya & Pekerti, 2010)، اثربخشی تیمی (Irving, 2005 ; Irving & Longbotham, 2006)، اثربخشی سازمانی (Barbuto & Wheeler, 2006)، عملکرد مالی (Joseph & Winston, 2005) و توانمندسازی (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸) را تحت تأثیر قرار داده و بهبود بخشد.

تاکنون الگوهای متعددی در رابطه با رهبری خدمتگزار ارائه شده است. در این میان الگوی OLA لاوب از اعتبار بالایی برخوردار بوده و پژوهش‌های زیادی بر مبنای این الگو به ارزیابی رهبری خدمتگزار پرداخته‌اند. از نگاه لاوب (۲۰۰۳)، نقش یک سازمان به طور بنیادین وابسته به رهبری سازمان است. به عبارت دیگر، متناسب با انتخاب نوع رهبری در یک سازمان، نقش آن سازمان نیز رقم خواهد خورد.

مدل ۲. مدل A-P-S لاوب (۲۰۰۳)

انتخاب رهبری		
خدمتگزار	پدرسالارانه	مستبدانه
رهبر در نقش خادم	رهبر در نقش والدین	رهبر در نقش دیکتاتور
نیازهای پیروان مقدم داشته می‌شود	نیازهای سازمان مقدم داشته می‌شود	نیازهای رهبر مقدم داشته می‌شود
رفتار کردن با دیگران به عنوان شرکاء رهبر	رفتار کردن با دیگران به عنوان فرزندان رهبر	رفتار کردن با دیگران به عنوان خدمتکاران رهبر

لاوب (۲۰۰۳) مبتنی بر مدل A-P-S که متشکل از سه پارادایم رهبری مستبدانه<sup>۱</sup>، پدرسالارانه<sup>۲</sup> و خدمتگزار<sup>۳</sup> است، چهارچوبی برای رشد سطوح شش‌گانه سلامت سازمانی‌ای که با ابزار OLA ارزیابی می‌شوند را فراهم کرد (مدل شماره ۲). لاوب (۱۹۹۹a) بر این باور بود که رهبری خدمتگزار در راستای حصول بیشترین سود و منفعت، باید در قالب فرهنگ سازمانی نهادینه بشود. اینجا بود که او به طرح عنوان سازمان خدمتگزار پرداخت و سازمان خدمتگزار را عبارت از توسعه و کاربرد مفهوم رهبری خدمتگزار دانست. در واقع، خلق فرهنگ خدمتگزاری و خدمت کردن، محصول عمل یک رهبر خدمتگزار در داخل سازمان است (Laub, 1999b). چرا که، خدمت رهبران به زیردستان، باعث خدمت متقابل زیردستان به رهبر می‌شود (Winston, 2003). لذا سازمان‌هایی که پیشرفت رهبران خدمتگزار را ارج می‌نهند، موجب خلق فرهنگ رهبری خدمتگزار می‌شوند که کارکنان را نیز به رهبرانی خدمتگزار تبدیل می‌کند (Melchar & bosco, 2010). لذا می‌توان فلسفه اصلی رشد و تعالی سازمان در قالب رهبری خدمتگزار را به خوبی در این کلام شریف از امام علی (ص) جستجو کرد که فرمودند: "أَفْضِلْ عَلَيَّ مَنْ شِئْتَ يَكُنْ أَسِيرَكَ"؛ به هر که خواهی احسان کن تا اسیر تو گردد (حرانی، ۱۳۸۲).

به‌طور کل، لاوب (۱۹۹۹a) سازمان خدمتگزار را عبارت از سازمانی می‌داند که ویژگی‌های رهبری خدمتگزار به‌وسیله فرهنگ سازمانی در آن به نمایش گذاشته شده و توسط رهبری و نیروی کار آن سازمان ارزیابی و تجربه می‌شود. با این دیدگاه، او به تهیه ابزار OLA پرداخت و مبتنی بر یک روش سه‌بخشی دلفی، به جمع‌آوری ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از آثار ۱۴ کارشناس مربوط به این حوزه مبادرت ورزید و در نهایت به ۶ مؤلفه اصلی در رابطه با رهبری خدمتگزار دست یافت. این ۶ مؤلفه عبارت بودند از: ارزش نهادن به افراد<sup>۴</sup>، رشد دادن افراد<sup>۵</sup>، اجتماع‌سازی<sup>۶</sup>، نمایش اعتماد و اعتبار<sup>۷</sup>، رهبری کردن<sup>۸</sup> و مشارکت در رهبری<sup>۹</sup> (مدل شماره ۳). در نهایت لاوب با ارزیابی ویژگی‌های شش‌گانه رهبری خدمتگزار در قالب فرهنگ سازمانی و اعتباریابی آن، به ابزاری قوی برای سنجش رهبری خدمتگزار سازمان یا سازمان خدمتگزار دست یافت.

- 
1. Autocratic
  2. Paternalistic
  3. Servant
  4. values people
  5. develops people
  6. builds community
  7. displays authenticity
  8. provides leadership
  9. shares leadership



## مدل ۳. مؤلفه‌ها و خرده مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار سازمان لاوب (۱۹۹۹)

به افراد ارزش می‌نهد	. به واسطه باور کردن افراد . به واسطه خدمت کردن در جهت اهداف دیگران قبل از خود . به واسطه پذیرا بودن و شنیدن بدون زود قضاوت کردن
افراد را رشد می‌دهد	. به واسطه مهیا کردن فرصتهایی برای یادگیری و رشد . به واسطه الگو بودن در رفتار مناسب . به واسطه رشد دادن افراد با تشویق و تأیید
اجتماع‌سازی می‌کند	. به واسطه ایجاد ارتباطات شخصی قوی . به واسطه کار گروهی و جمعی با دیگران . به واسطه ارج نهادن به تفاوت‌های دیگران
اصالت خود را به نمایش می‌گذارد	. به واسطه گشاده‌رو بودن و پاسخگو بودن به دیگران . به واسطه تمایل به یادگیری از دیگران . به واسطه حفظ یکپارچگی و اعتماد
رهبری می‌کند	. به واسطه مواجهه با آینده . به واسطه پیشرو بودن . به واسطه گویا کردن اهداف
افراد را در رهبری شریک می‌سازد	. به واسطه ایجاد یک چشم‌انداز مشترک . به واسطه مشارکت در قدرت و برداشتن کنترل . به واسطه مشارکت در مقام و ترویج و ترقی دیگران

این برای رهبران مهم است که درک نمایند که یکی از وظایف اصلی آن‌ها به‌عنوان یک رهبر، خدمت کردن در جهت نیازهای دیگران است (Farling et al, 1999). ولیکن بیشتر سازمان‌هایی که خودشان را به‌عنوان سازمان‌های خدمتگزار می‌بینند، در واقع نسخه مثبتی از سازمان‌های پدرسالار هستند (Laub, 2003). واقعیت این است که بیشتر سازمان‌ها امروزه با یک چشم‌انداز رهبری پدرسالارانه عمل می‌کنند و آن بیش از هر دلیل دیگری مانعی برای تبدیل شدن به سازمان‌های خدمتگزار واقعی است. این موقعی مشهود شد که رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت (Laub, 2003). از نگاه لاوب (۲۰۰۳) رسیدن به سطح سازمانی خدمتگزار، نیاز به تغییر فکری دارد بدین ترتیب که نگاه متفاوتی داشته که رهبران به خود و پیروان خود، به‌طور متفاوت‌تری نگاه کرده و نگرش خود را به هدف و معنای رهبری تغییر دهند. این وقتی روشن می‌شود که ما سطوح قدرتمند شش‌گانه سلامت سازمانی‌ای که با ابزار OLA ارزیابی شده است را در داخل سازمان ملاحظه کنیم. لاوب (۱۹۹۹a) همچنین اذعان می‌کند که سازمان‌هایی که به‌دنبال ترویج فرهنگ سازمانی‌ای هستند که مبتنی بر آزادی، اعتماد، کار تیمی، رهبری در همه سطوح سازمان و درستی باشند، از ابزار OLA برای ارزیابی وضعیت جاری و تشخیص بخش‌هایی که باید اصلاح شوند

استفاده خواهند نمود. به‌زعم لاوب (۲۰۰۴)، علاوه بر کاربرد ابزار OLA در پژوهش‌های کمی، از آن می‌توان به‌عنوان راهنمایی برای توسعه سازمانی استفاده نمود.

در خصوص رهبری خدمتگذار پژوهش‌هایی انجام شده که بیشتر به برخی از آن‌ها اشاره شد در این زمینه گالبرایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در یک مطالعه موردی کیفی بر روی شش تن از زنان موفق در نظام بانکداری آمریکا به این نتیجه رسید که سبک رهبری آن‌ها، آمیخته‌ای از ویژگی‌های سه نوع سبک رهبری است که البته رهبری خدمتگذار نیز یکی از آن‌ها می‌باشد. ملشار و باسکو (۲۰۱۰) نیز ضمن پژوهشی در سازمان‌های انتفاعی‌ای که خدمت‌رسانی به مشتری در آن‌ها به اثبات رسیده بود، مدل رهبری خدمتگذار را به‌عنوان یک کمک کار کلیدی در جهت موفقیت اقتصاد امروز معرفی می‌کنند.

لذا با توجه به اهمیت سبک رهبری خدمتگذار در بانک و مزایای ارزیابی ویژگی‌های OLA در سطح سازمان، در گام دوم به دنبال پاسخگویی به سؤال زیر می‌باشیم:

Q2: آیا از نظر کارکنان شعب بانک ملی شهر اراک، سازمان آن‌ها از ویژگی‌های رهبری خدمتگذار برخوردار است؟

**رابطه رهبری خدمتگذار سازمان و رضایت شغلی.** سبک رهبری یکی از متغیرهای مهمی است که می‌تواند بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر بگذارد. در این بین، سبک رهبری خدمتگذار و به‌خصوص الگوی OLA به دلیل پتانسیل مطلوبی که در نوع نگاه و ویژگی‌های آن به زیردستان وجود دارد، می‌تواند رابطه تنگاتنگی را با رضایت شغلی رقم بزند. به‌عنوان یک نتیجه‌گیری از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، رابطه بین رهبری خدمتگذار سازمان و رضایت‌شغلی کارکنان در قالب الگوی OLA در سه مسیر اصلی متصور است. قبل از آن، رهبری خدمتگذار در مدل OLA در قالب فرهنگ سازمانی قرار گرفته و سازمان خدمتگذار را به‌وجود می‌آورد. سپس در مسیر نخست، رهبری خدمتگذار سازمان یا سازمان خدمتگذار نیازهای کارکنان را در اولویت نخست قرار می‌دهد و بدین طریق موجب رضایت شغلی کارکنان می‌شود. چرا که آنچنان که قبلاً ذکر شد، رهبرانی که نقشی محوری در ارضای نیاز کارکنان داشته باشند، پیشرو در رضایت شغلی هستند (Brewer, 2010)؛ و این مطلب هم کاملاً مورد تأیید قرار گرفته که برطرف‌شدن نیازها با رضایت شغلی در ارتباط تنگاتنگی قرار دارند (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۶). لاوب (۲۰۰۴) نیز در تعریف خود رهبری خدمتگذار را درک و تجربه‌ای از رهبری می‌داند که در آن منافع دیگران در ورای منافع رهبر قرار دارد. در مسیر دوم، رهبری خدمتگذار سازمان با ویژگی‌های موجود در مدل OLA موجب رضایت شغلی

1. Galbraith, D.

کارکنان می‌شود. رشد دادن افراد، ارزش نهادن به افراد، اجتماع‌سازی، نمایش اعتماد و اعتبار، فراهم کردن رهبری و شریک ساختن افراد در فرایند رهبری، همگی ویژگی‌هایی هستند که بستر بسیار مناسبی برای رضایت شغلی کارکنان فراهم می‌کند. این به گواه مطالعات میدانی خارجی صورت گرفته‌ای نیز هست که به رابطه مثبتی بین نمره‌های OLA و رضایت شغلی پی برده‌اند ( ; Anderson, 2005 ; Johnson, 2008 ; Chu, 2008 ; Cerit, 2009 ; Irving, 2005 ; Drury, 2004). در مسیر سوم، رهبری خدمتگزار موجب خلق فرهنگ خدمتگزاری می‌شود که دیگران را نیز به رهبرانی خدمتگزار تبدیل می‌کند. این امر علاوه بر تأثیری که فرهنگ خدمتگزاری بر روی نوع نگاه کارکنان و انگیزش آن‌ها در محیط کار می‌گذارد، ناشی از این است که بسیاری از افراد از کار در مشاغلی احساس رضایت می‌کنند که به آن‌ها فرصت خدمت به دیگران بدهد. چنانچه شغل فرد موجب انزوای وی شود و انجام خدمت و ارائه کمک به دیگران را مشکل سازد، و در بهترین شرایط از کارکنان انتظار داشته باشند که تنها به فعالیت‌های مشورتی و هدایت‌گرانه بپردازد و از تلاش‌های دیگری که ممکن است موجب ارتقاء افراد و خدمت به آنان باشد اجتناب کند، آنگاه کار برای افراد معنا و مفهوم خود را از دست می‌دهد و منجر به بروز بی میلی و ناراضی می‌شود (هومن، ۱۳۸۱). در حقیقت، آزمون نهایی خدمتگزاری برای گرین لیف، کمک به دیگران است تا در نهایت به همان خوبی خدمتگزار بشوند. در این روش همه افراد داخل سازمان‌ها و افراد داخل جامعه ممکن است منتفع بشوند (Laub, 1999b). در این رابطه می‌توان به مدل کسب ارزش<sup>۱</sup> نیز اشاره نمود که چنین نظریه ای را مورد تأیید قرار می‌دهد که رضایت حاصل آن دسته از شغل‌هایی است که فرصت کسب ارزش‌های مهم کاری را برای فرد ایجاد می‌کنند. پژوهش‌های دیگر نیز به‌طور مداوم از این پیش‌بینی حمایت می‌کنند که دستیابی به ارزش‌ها رابطه مستقیمی با رضایت شغلی دارد (کریتر و کینیکی، ۱۳۸۶).

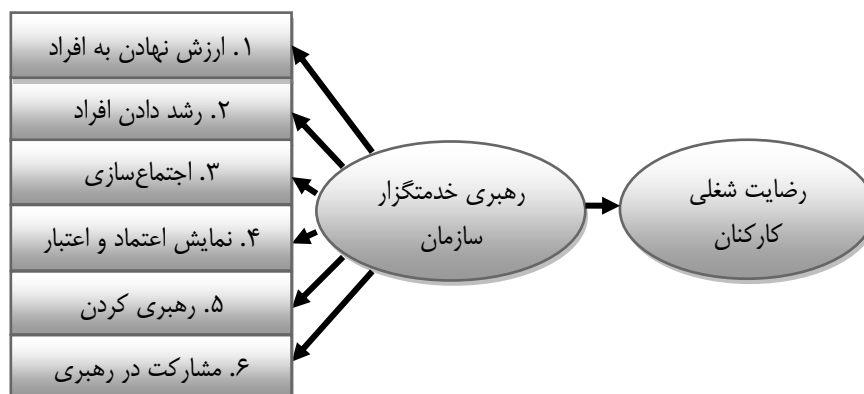
حال باید دید که رابطه بین ویژگی‌های OLA و رضایت شغلی در یک محیط بانکی در ایران چنین نتایجی را در پی خواهد داشت. لذا، در گام سوم و چهارم ما به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر هستیم:

Q<sub>3</sub>: آیا بین ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی آن‌ها در شعب بانک ملی شهر اراک، رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

Q<sub>4</sub>: آیا بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی شهر اراک، همبستگی چندگانه وجود دارد؟

در ادامه به بررسی دو بُعد جمعیت شناختی - سن و سطح تحصیلات- در ارزیابی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی پرداخته‌ایم. پس از آنکه لاوب (۱۹۹۹) ابزار OLA خود را به اجرا گذاشت و ابعاد جمعیت شناختی را در آن مورد بررسی قرار داد؛ در پژوهش‌های بعدی، ارزیابی ابعاد جمعیت شناختی در قالب ویژگی‌های OLA به‌طور قابل توجهی مغفول ماند. لذا با توجه اهمیت ارزیابی ابعاد جمعیت‌شناختی در پژوهش و دامنه کاربرد بسیار محدود ابزار OLA در فهرست پژوهش‌های داخلی، به ارزیابی دو شاخص سن و سطح تحصیلات پرداختیم. این ضرورت در رابطه با رضایت شغلی نیز صادق است، با این تفاوت که پژوهش‌های فراوانی به بررسی ابعاد جمعیت شناختی رضایت شغلی پرداخته‌اند. ولیکن آنگونه که قبلاً ذکر شد، پژوهش‌های متعددی حاکی از آن است که افراد در مشاغل و شرایط شغلی بسیار مشابه می‌توانند از نظر رضایت شغلی تفاوت‌های چشمگیری با یکدیگر داشته باشند (اسپکتور، ۱۳۸۷). از این‌رو در در گام پنجم و ششم با توجه به موردی بودن این پژوهش، ما به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشیم که:

- Q5: آیا بین سن کارکنان و ادراک آن‌ها از رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی‌شان در شعب بانک ملی شهر اراک، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- Q6: آیا بین سطح تحصیلات کارکنان و ادراک آن‌ها از رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی‌شان در شعب بانک ملی شهر اراک، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- با توجه به سوال‌های مطرح‌شده مدل مفهومی این پژوهش به شکل زیر است:



مدل ۴. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی، و از حیث گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان مرد و زنی است (اعم

از کارمندان و مدیران دواپر و ادارات) که در سال ۱۳۹۰، در شعب بانک ملی شهر اراک مشغول بکار بودند. تعداد کل جامعه آماری ما به ۳۷۵ نفر است که در جدول (۱) به جزئیات دقیق تری از آن اشاره نموده‌ایم:

جدول ۱. توزیع جمعیتی جامعه آماری

تعداد		محل کار
زن	مرد	
۱۱	۱۳۳	اداره سرپرستی
۱۶	۲۱۵	شعب سطح شهر
جمع کل: ۳۷۵		

با توجه به اینکه افراد مورد مطالعه در این پژوهش در شعب مختلف پراکنده هستند، برای انتخاب تعداد نمونه آماری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای یا نسبی استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به تعداد جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده گردیده است.

$$n = \frac{Nt^2s^2}{Nd^2 + t^2s^2} = \frac{375(1/96)^2(0/5)^2}{375(0/09)^2 + (1/96)^2(0/5)^2} = \frac{360}{3/99} = 90/22 \cong 91$$

بنابراین، تعداد نمونه اصلی با سطح اطمینان ۰/۹۵ و اشتباه مجاز ۰/۰۹ برابر با ۹۱ نفر مشخص شد که جزئیات بیشتر آن را می‌توانید در جدول (۲) به تفکیک جنسیت و محل کار مشاهده فرمائید:

جدول ۲. توزیع نمونه آماری پژوهش

تعداد		محل کار
زن	مرد	
۵	۲۳	اداره سرپرستی
۲	۶۱	شعب سطح شهر
جمع کل: ۹۱		

**ابزار جمع‌آوری داده‌ها.** در این پژوهش از پرسشنامه که یک ابزار رایج و روشی مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است، استفاده شد که در ذیل به شرح جزئیات آن خواهیم پرداخت:

پرسشنامه رهبری خدمتگزار سازمان: در این پژوهش برای ارزیابی رهبری خدمتگزار، از پرسشنامه استاندارد لاوب (۱۹۹۹) استفاده شد. این پرسشنامه که به ابزار ارزیابی رهبری سازمانی<sup>۱</sup> معروف است، ویژگی‌های رهبری خدمتگزار را در سطح سازمانی می‌سنجد. لاوب (۱۹۹۹) با استفاده از یک روش سه بخشی دلفی، به شش ویژگی اصلی رهبری خدمتگزار شامل ارزش نهادن به افراد، رشد دادن افراد، اجتماع‌سازی، نمایش اعتماد و اعتبار، رهبری کردن و مشارکت در رهبری رسید. سپس او به طراحی ابزاری پرداخت که به سنجش سطح سازمانی رهبری خدمتگزار یا به عبارت بهتر سنجش سازمان خدمتگزار می‌پردازد. این ابزار شامل ۶۰ گویه است که در سه بخش اصلی طراحی شده است. در بخش اول به توصیف فضای کلی حاکم بر تمامی افراد داخل سازمان، بخش دوم به توصیف مدیران/سرپرستان و مدیران عالی سازمان و نهایتاً در بخش سوم به توصیف چشم‌انداز خود در رابطه با ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان می‌پردازد. قابل ذکر است که در این پرسشنامه، گویه‌ها به گونه‌ای تدوین یافته که قابل کاربرد در هر نوع سازمانی است. همچنین این ابزار در بین پژوهشگران از اعتبار و اقبال فراوانی برخوردار بوده و حجم گسترده‌ای از پژوهش‌هایی که به ارزیابی رهبری خدمتگزار پرداخته‌اند را به خود اختصاص داده است.<sup>۲</sup> از این رو در ترجمه و اعتباریابی سؤال‌های، نیاز به تغییر چندانی وجود نداشت. همچنین پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۷ محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی بسیار بالای این پرسشنامه می‌باشد. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای دیگر نیز در جدول (۳) قابل مشاهده است.

جدول ۳. مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه OLA

مؤلفه‌ها	ضرایب آلفای کرونباخ
ارزش نهادن به افراد	۰/۸۵
رشد دادن افراد	۰/۹۰
اجتماع‌سازی	۰/۸۷
نمایش اعتماد و اعتبار	۰/۹۰
رهبری کردن	۰/۸۶
مشارکت در رهبری	۰/۹۲
کل پرسشنامه (OLA)	۰/۹۷

1. Organizational Leadership Assessment (OLA)

۲. رجوع کنید به تارنمای [www.olagroup.com](http://www.olagroup.com)

**پرسشنامه رضایت شغلی.** در این پژوهش از پرسشنامه تدوین شده توسط میرکمالی که قبلاً در قالب یک طرح پژوهشی با همکاری جمعی از محققان برای ارزیابی رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات هنجاریابی شده بود، استفاده شد (خدایاری فرد و همکاران، ۱۳۸۹). این پرسشنامه حاوی ۱۱۹ گویه می‌باشد که رضایت شغلی را با یک مقیاس ۶ درجه‌ای "کاملاً موافقم، موافقم، نسبتاً موافقم، نسبتاً مخالفم، مخالفم و کاملاً مخالفم" ارزیابی می‌کند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه رضایت شغلی ضمن تأیید ساختار نظری اولیه، هفت عامل را به‌عنوان عوامل مهم رضایت شغلی کارکنان بانک نشان داد که به ترتیب عبارت بودند از: (۱) تأمین نیازهای مادی و معنوی؛ (۲) روابط با همکاران و مشتری؛ (۳) ماهیت کار؛ (۴) روابط با سرپرست؛ (۵) منزلت، مسئولیت و احترام؛ (۶) عوامل محیطی کار و (۷) جو سازمانی. مقادیر آلفای کرونباخ کل (۰/۹۷) و نیز هریک از مؤلفه‌ها نیز نشان‌دهنده پایایی و انسجام درونی مناسب پرسشنامه بود.

قابل ذکر است که داده‌های جمع‌آوری شده، با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با به‌کارگیری شاخص‌های آمار توصیفی‌ای چون میانگین، انحراف استاندارد و خطای استاندارد میانگین و آزمون‌های آماری پارامتریک T استودنت تک‌نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه گام‌به‌گام و تحلیل واریانس یک‌طرفه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیتی شناختی نمونه آماری پرداخته‌ایم که عبارت بودند از:

۷/۷ درصد (۷ نفر) از نمونه آماری را زنان و ۹۲/۳ درصد (۸۴ نفر) افراد را نیز مردان تشکیل داده‌اند. یافته‌های به‌دست‌آمده در زمینه تحصیلات نمونه آماری نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی برای افراد با مدرک لیسانس با ۳۸/۵ درصد (۳۵ نفر) و کمترین فراوانی برای افراد با مدرک فوق لیسانس ۵/۵ درصد (۵ نفر) می‌باشد. نتایج به‌دست‌آمده از نمونه بر اساس سابقه کار، افراد با سابقه بین ۱۰ الی ۱۵ سال سابقه کار با ۳۰/۸ درصد (۲۸ نفر) دارای بیشترین فراوانی است و کمترین فراوانی برای افراد بالای ۲۵ سال سابقه کار با ۶/۶ درصد (۶ نفر) می‌باشد. در بررسی نمونه آماری بر اساس سن مشخص شد که افراد ۳۵ الی ۴۰ سال با ۲۶/۴ درصد بیشترین تعداد افراد از نمونه آماری را تشکیل داده‌اند و افراد زیر ۳۰ سال با ۱۷/۶ درصد (۱۶ نفر) کمترین فراوانی را به خود اختصاص داده است.

در این بخش یافته‌های به‌دست‌آمده از آزمون‌های آماری پژوهش حاضر در قالب سؤال‌های مطرح شده، بررسی شده است:

Q1: آیا کارکنان بانک ملی شهر اراک از رضایت شغلی برخوردارند؟

جدول ۴. یافته‌های توصیفی رضایت شغلی و مؤلفه‌های آن

خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	شاخص‌های آماری	
		میانگین	متغیرها
۰/۰۶	۰/۶۶	۴/۲۷	رضایت شغلی
۰/۰۸	۰/۸۱	۴/۰۴	تأمین نیازهای مادی و معنوی
۰/۰۶	۰/۵۸	۴/۸۴	روابط با همکاران و مشتری
۰/۰۸	۰/۷۹	۴/۳۹	ماهیت کار
۰/۰۹	۰/۸۶	۴/۷۱	روابط با سرپرست
۰/۰۶	۰/۶۵	۴/۷۶	منزلت، مسئولیت و احترام
۰/۱۰	۰/۹۷	۴/۰۲	عوامل محیطی کار
۰/۰۷	۰/۷۳	۳/۴۶	جو سازمانی

جدول ۵. آزمون t-test برای سؤال اول

سطح معنی‌داری	$\rho$	df	اختلاف میانگین	t	شاخص‌های آماری	
					متغیرها	میانگین
۰/۰۵	۰/۰۰۰	۹۰	۰/۷۷	۱۱/۱۷	رضایت شغلی	میانگین
۰/۰۵	۰/۰۰۰	۸۹	۰/۵۴	۶/۳۵	تأمین نیازهای مادی و معنوی	میانگین
۰/۰۵	۰/۰۰۰	۸۴	۱/۳۴	۲۱/۰۷	روابط با همکاران و مشتری	میانگین
۰/۰۵	۰/۰۰۰	۹۰	۰/۸۹	۱۰/۶۶	ماهیت کار	میانگین
۰/۰۵	۰/۰۰۰	۸۷	۱/۲۱	۱۳/۱۸	روابط کاری با سرپرست	میانگین
۰/۰۵	۰/۰۰۰	۸۷	۱/۲۶	۱۸/۱۷	منزلت، مسئولیت و احترام	میانگین
۰/۰۵	۰/۰۰۰	۸۸	۰/۵۲	۵/۰۸	عوامل محیطی کار	میانگین
۰/۰۵	۰/۶۶	۸۸	-۰/۰۳	-۰/۴۴	جو سازمانی	میانگین

مطابق با جدول (۴ و ۵)، میزان رضایت کارکنان بانک ملی شهر اراک بالاتر از میانگین است که این با توجه به معناداری (۰/۰۰۰) است که کوچکتر از معناداری (۰/۰۵) است و t به‌دست‌آمده (۱۱/۱۷) که بزرگتر از t جدول (۱/۹۸) است. میانگین به‌دست‌آمده ۴/۲۷ است و اختلاف بین میانگین‌ها ۰/۷۷ است که نشان‌دهنده بالا بودن میزان رضایت شغلی کارکنان می‌باشد. همه مؤلفه‌های رضایت شغلی نیز به استثنای مؤلفه جو سازمانی به‌طور معناداری



بالاتر از میانگین و در سطح مطلوبی می‌باشند. بالاترین میزان رضایت شغلی کارکنان بانک ملی شهر اراک مربوط به روابط با همکاران و مشتری بوده و پایین‌ترین میزان آن نیز مربوط به جو سازمانی است.

**Q<sub>2</sub> : آیا از نگاه کارکنان بانک ملی شهر اراک، سازمان آن‌ها از رهبری خدمتگزار برخوردار است؟**

جدول ۷.۷ یافته‌های توصیفی رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های آن

شاخص‌های آماری		متغیرها
خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	
۰/۰۸	۰/۷۷	رهبری خدمتگزار
۰/۰۷	۰/۷۲	ارزش نهادن به افراد
۰/۰۹	۰/۹۱	رشد دادن افراد
۰/۰۷	۰/۶۸	اجتماع‌سازی
۰/۰۷	۰/۷۴	نمایش اعتماد و اعتبار
۰/۰۸	۰/۸۰	رهبری کردن
۰/۱۰	۰/۹۷	مشارکت در رهبری

جدول ۷.۷.۲ آزمون *t-test* برای سؤال دوم

شاخص‌های آماری		متغیرها
سطح معنی‌داری	$\rho$	
۰/۰۵	۰/۰۰۰	رهبری خدمتگزار
۰/۰۵	۰/۰۰۰	ارزش نهادن به افراد
۰/۰۵	۰/۰۰۳	رشد دادن افراد
۰/۰۵	۰/۰۰۰	اجتماع‌سازی
۰/۰۵	۰/۰۰۰	نمایش اعتماد و اعتبار
۰/۰۵	۰/۰۰۰	رهبری کردن
۰/۰۵	۰/۰۳۹	مشارکت در رهبری

مطابق با جدول (۶ و ۷)، میزان برخورداری بانک ملی شهر اراک از حیث رهبری خدمتگزار بالاتر از میانگین است که این با توجه به معناداری (۰/۰۰۰) است که کوچکتر از معنی‌داری (۰/۰۵) است و t به‌دست‌آمده (۶/۴۹) که بزرگتر از t جدول (۱/۹۸) است. میانگین به‌دست‌آمده ۴/۰۲ است و اختلاف بین میانگین‌ها ۰/۵۲ است که نشان‌دهنده مطلوب بودن میزان رهبری خدمتگزار می‌باشد. کلیه متغیرها نیز به‌طور معناداری بالاتر از میانگین بوده و در سطح مطلوبی می‌باشند. بالاترین میانگین مربوط به اجتماع‌سازی است و پایین‌ترین میانگین نیز مربوط به مؤلفه‌های رشد‌دادن افراد و مشارکت در رهبری می‌باشد.

### Q3 : آیا بین رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۸. ماتریس همبستگی بین متغیرهای رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی

رهبری خدمتگزار	مشارکت در رهبری	رهبری کردن	نمایش اعتماد و اعتبار	اجتماع‌سازی	رشد دادن به افراد	ارزش نهادن به افراد	رهبری خدمتگزار	مؤلفه های رضایت شغلی
۰/۶۶	۰/۶۹	۰/۷۰	۰/۶۳	۰/۶۲	۰/۶۶	۰/۷۵	r	تأمین نیازها
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۶۵	۰/۶۲	۰/۷۰	۰/۶۱	۰/۷۶	۰/۵۷	۰/۷۱	r	روابط با همکاران و مشتری
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۵۶	۰/۴۳	۰/۴۶	۰/۴۷	۰/۴۶	۰/۴۱	۰/۵۲	r	ماهیت کار
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۴۲	۰/۴۵	۰/۴۷	۰/۴۲	۰/۴۰	۰/۴۴	۰/۵۱	r	روابط با سرپرست
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۵۱	۰/۴۵	۰/۵۷	۰/۴۴	۰/۵۰	۰/۴۲	۰/۵۸	r	منزلت، مسئولیت و احترام
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۵۶	۰/۶۱	۰/۶۰	۰/۵۶	۰/۵۷	۰/۵۷	۰/۶۰	r	عوامل محیطی کار
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۳۴	۰/۳۷	۰/۳۸	۰/۳۷	۰/۳۶	۰/۳۶	۰/۴۱	r	جو سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۵۸	۰/۵۱	۰/۵۹	۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۴۸	۰/۵۸	r	رضایت شغلی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	

\* کلیه متغیرها در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار هستند.

مطابق با جدول (۸) و آزمون همبستگی، بین رضایت شغلی و رهبری خدمتگزار رابطه معناداری وجود دارد که این با توجه به معناداری به دست آمده (۰/۰۰۰) است که کوچکتر از معناداری (۰/۰۱) است. ضریب همبستگی این رابطه ۰/۵۸ است که از آزمون پیرسون حاصل شده است. ضریب تعیین به دست آمده برای این رابطه برابر با ۰/۳۴ است که به معنای این است که ۳۴ درصد از واریانس متغیر رضایت شغلی ناشی از واریانس رهبری خدمتگزار است (جدول ۸). کلیه مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار سازمان نیز به‌طور معناداری با رضایت شغلی همبستگی مثبت داشتند ( $P < 0/01$ ).

#### Q<sub>4</sub>: آیا بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی همبستگی چندگانه وجود دارد؟

جدول ۹. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام بر روی رضایت شغلی

شاخص‌های آماری		MR	RS (R <sup>2</sup> )	F	ضرایب رگرسیون	
متغیر پیش‌بین				P	$\beta$	t
رهبری کردن	۰/۵۹	۰/۳۵	۴۹/۳۱	۰/۵۹	۰/۵۹	۷/۰۲
			۰/۰۰۰			

در تحلیل رگرسیون عوامل مؤثر بر رضایت شغلی از شیوه رگرسیون گام به گام بهره گرفته شده است. در این شیوه متغیرهای مستقل به ترتیب بیشترین ضریب همبستگی بر متغیر وابسته وارد معادله رگرسیون می‌شوند. معادله رگرسیون چندگانه به شکل زیر می‌باشد:

$$\hat{y} = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

در مرحله اول متغیر رهبری کردن وارد معادله رگرسیون شد. با توجه به این که تمام متغیرها در مرحله بعد از معادله خارج شده‌اند و مدل ما تک مرحله‌ای است R و R<sup>2</sup> آن را آورده‌ایم (جدول ۹). در این مرحله مشخص می‌شود که مجموع متغیرهایی که وارد معادله رگرسیون شده‌اند، چند درصد از تغییرات متغیر وابسته را پیش‌بینی می‌نمایند. مقدار R<sup>2</sup> نشان می‌دهد که رهبری کردن در مجموع توانسته است به‌طور معناداری ۳۵ درصد از واریانس رضایت شغلی را پیش‌بینی کند ( $F = 49/31, p < 0/01$ ).

**Q<sub>5</sub> : آیا بین سن کارکنان و ادراک آن‌ها از رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی شان در بانک ملی اراک، تفاوت معناداری وجود دارد؟**

جدول ۱۰. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه ANOVA برای سؤال پنجم

متغیر	منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
رهبری خدمتگزار سازمان	بین گروه‌ها	۳/۱۸۴	۴	۰/۷۹۶	۱/۴۲۹	۰/۲۳۲
	درون گروه‌ها	۴۶/۸۰۴	۸۴	۰/۵۵۷		
	مجموع	۴۹/۹۸۹	۸۸			
رضایت شغلی کارکنان	بین گروه‌ها	۲/۲۳۳	۴	۰/۵۵۸	۱/۵۷۸	۰/۱۸۸
	درون گروه‌ها	۲۹/۷۱۳	۸۴	۰/۳۵۴		
	مجموع	۳۱/۹۴۶	۸۸			

به‌منظور بررسی رابطه سن با ادراک کارکنان از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی آن‌ها در شعب بانک ملی اراک، از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شد. مطابق با جدول (۱۰) که در آن متغیر مستقل بر حسب ۵ گروه سنی طبقه‌بندی شده بود، نتایج به‌دست‌آمده بیانگر عدم تفاوت معنادار بین گروه‌های سنی مختلف در ارزیابی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان بانک ملی اراک در سطح  $P < 0/05$  بوده است. قابل ذکر است که تنها در بین مؤلفه‌های رضایت شغلی با سطح معناداری  $0/029$  بین "عوامل محیطی کار" و سن افراد تفاوت معناداری مشاهده شد ( $P < 0/05$ ).

**Q<sub>6</sub> : آیا بین سطح تحصیلات کارکنان و ادراک آن‌ها از رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی شان در بانک ملی اراک، تفاوت معناداری وجود دارد؟**

جدول ۱۱. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه ANOVA برای سؤال ششم

متغیر	منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
رهبری خدمتگزار سازمان	بین گروه‌ها	۱/۱۵۴	۳	۰/۳۸۵	۰/۶۷۷	۰/۵۶۸
	درون گروه‌ها	۴۸/۸۷۴	۸۶	۰/۵۶۸		
	مجموع	۵۰/۰۲۸	۸۹			
رضایت شغلی کارکنان	بین گروه‌ها	۲/۴۵۲	۳	۰/۸۱۷	۲/۳۷۹	۰/۰۷۵
	درون گروه‌ها	۲۹/۵۴۳	۸۶	۰/۳۴۴		
	مجموع	۳۱/۹۹۵	۸۹			

همچنین به منظور بررسی رابطه سطح تحصیلات با ادراک کارکنان از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی آن‌ها در شعب بانک ملی اراک، از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد. مطابق با جدول (۱۱) که در آن متغیر مستقل بر حسب ۴ سطح تحصیلی دیپلم و پایین‌تر، کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد و بالاتر طبقه‌بندی شده بود، نتایج به دست آمده بیانگر عدم تفاوت معنادار بین گروه‌های سنی مختلف در ارزیابی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان بانک ملی اراک در سطح  $P < 0/05$  بوده است. قابل ذکر است که در بین مؤلفه‌های رضایت شغلی به ترتیب با سطح معناداری  $0/035$  و  $0/021$  بین "عوامل ماهیت کار" و "منزلت، مسئولیت و احترام" با سن افراد تفاوت معناداری مشاهده شد ( $P < 0/05$ ).

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش حاضر بررسی ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار سازمان و رابطه آن با رضایت شغلی آن‌ها در شعب بانک ملی شهر اراک بوده است. در گام نخست ما به ارزیابی رضایت شغلی کارکنان در بانک ملی اراک پرداختیم و نتایج آزمون T استودنت تک نمونه‌ای حاکی از این بود که رضایت شغلی افراد به طور معناداری بالاتر از میانگین است و مطلوب ارزیابی می‌شود. همچنین مشخص شد که روابط با همکاران و مشتری با میانگین  $(4/84)$  در بین مؤلفه‌های رضایت شغلی بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده و جو سازمانی  $(3/46)$  نیز پایین‌ترین میانگین را داشت و نتیجه آزمون T استودنت تک نمونه‌ای بیانگر آن بود که رضایت شغلی در بُعد جو سازمانی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. نتیجه پژوهش حاضر مبنی بر پایین بودن جو سازمانی در بانک ملی با نتیجه پژوهش خدایاری فرد و همکاران  $(1389)$  در بانک صادرات همسو و هماهنگ بود. بررسی مؤلفه‌های ضعیف در جو سازمانی آشکار کرد که تکراری و یکنواختی کارها، نگرانی برای دوره بازنشستگی، جو عدم اعتماد، شایعه پراکنی، خستگی و درگیری بین کارکنان و رؤسا از عوامل اصلی نامناسب بودن جو سازمانی در شعب هستند.

در گام دوم به ارزیابی رهبری خدمتگزار در سطح بانک ملی اراک پرداختیم و نتیجه آزمون T استودنت تک نمونه‌ای نشان داد که ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در بانک ملی به طور معنی‌داری بالاتر از میانگین بوده و مطلوب ارزیابی می‌شود. نتیجه پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش خائف الهی و همکاران  $(1388)$  مبنی بر پایین بودن میانگین ابزار OLA از میانگین فرضی که در ۲۲ سازمان دولتی اجرا شده بود، مغایرت داشت. خائف الهی و همکاران  $(1388)$  این پایین بودن ویژگی‌های خدمتگزاری در بین سازمان‌های دولتی را همسو با نظر لایوب

(۱۹۹۹) ناشی از رواج رهبری پدرسالارانه در آن سازمان‌ها می‌دانند. البته در مغایرت بین نتیجه پژوهش حاضر و پژوهش مذکور می‌توان به این نکته اشاره نمود که سازمان‌هایی مانند بانک که با مشتریان سروکار داشته و مشتریان به‌عنوان ضامن بقای سازمان تلقی می‌شوند، در مقایسه با سازمان‌های خدمات دولتی که با ارباب رجوع سروکار دارند و سازمان تحت حمایت دولت نیز می‌باشد، تلاش بیشتر و راهبردهای مؤثرتری در جهت ارتقای کیفیت خدمات و در نتیجه جلب رضایت و وفاداری مشتریان اتخاذ می‌کنند. بنابراین، مغایرت بین میزان خدمت رسانی در سازمان‌های مشتری محور و ارباب رجوع محور دور از انتظار نیست. همچنین مشخص شد که اجتماع‌سازی با میانگین (۴/۴۶) در بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده است و پایین‌ترین میانگین‌ها نیز مربوط به مشارکت در رهبری (۳/۷۱) و رشد دادن افراد (۳/۷۹) بودند.

همچنین نتایج ضریب همبستگی پیرسون حاکی از رابطه مثبت معنادار ۰/۵۸ بین رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان در سطح آلفای ۰/۰۱ بود. کلیه متغیرهای رهبری خدمتگزار نیز با رضایت شغلی رابطه مثبت معنی‌داری داشتند (جدول شماره ۸). رابطه مثبت بین رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی در این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (اشنایدرو جرج، ۲۰۱۱؛ دایرندونک و نایجتن، ۲۰۱۰؛ جنکینز و استوارت، ۲۰۱۰؛ سريت، ۲۰۰۹؛ مایر و همکاران، ۲۰۰۸؛ واشنگتون، ۲۰۰۷؛ گنزالز و گارانو، ۲۰۰۶؛ باراتو و وهیلر، ۲۰۰۶؛ آندرسون، ۲۰۰۵؛ آروینگ، ۲۰۰۵؛ دراری، ۲۰۰۴؛ رود، ۲۰۰۴؛ لوب، ۱۹۹۹) هم‌سو و هماهنگ بود. بنابراین نتایج این پژوهش نیز همگام با پژوهش‌های خارجی، حکایت از رابطه تنگاتنگی بین ویژگی‌های OLA و رضایت شغلی داشت که به برخی از دلایل آن در بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی پرداختیم.

نتایج حاصل از رگرسیون گام‌به‌گام نیز نشان داد که مؤلفه رهبری کردن توانست به‌تنهایی ۳۵ درصد از واریانس رضایت شغلی کارکنان بانک ملی شهر اراک را به‌طور معناداری پیش‌بینی کند (جدول ۹). لذا می‌توان نتیجه گرفت، در شعب بانکی که چشم‌انداز آینده به‌خوبی

1. Schneider & George, 2011
2. Dierendonk & Nuijten, 2010
3. Jenkins & Stewart, 2010
4. Cerit, 2009
5. Mayer et al, 2008
6. Washington, 2007
7. Gonzalez & Garazo, 2006
8. Barbuto & Wheeler, 2006
9. Anderson, 2005
10. Irving, 2005
11. Drury, 2004
12. Rude, 2004
13. Laub, 1999

ترسیم شده باشد، به افراد امید داده می‌شود، افراد به شجاعت و ریسک‌پذیری تشویق می‌شوند، عزت نفس سالمی وجود دارد، وجود لیاقت به‌وسطه دانش و مهارت لازم، مطابق با فرصت‌ها عمل می‌شود و اهداف روشن هستند؛ می‌توان انتظار رضایت شغلی بیشتری را نسبت به محیط‌های کاری که در این ابعاد ضعیف‌تر عمل می‌کنند، داشت. لازم به ذکر است که وجود همبستگی چندگانه بین رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی در این پژوهش با نتایج پژوهش‌های اندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و کریت<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) مطابقت داشت.

در پایان نیز، نتایج تحلیل واریانس یک‌طرفه نشان داد که بین سن و سطح تحصیلات کارکنان بانک ملی اراک و ادراک آن‌ها از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان و رضایت شغلی‌شان تفاوت معناداری وجود ندارد. بنابراین، سن و سطح تحصیلات نمی‌توانند به‌عنوان متغیرهایی مستقل، تأثیری بر ادراک کارکنان از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی‌شان داشته باشد. البته در بین مؤلفه‌های رضایت شغلی بین سن با عوامل محیطی کار و سطح تحصیلات با ماهیت کار و منزلت، مسئولیت و احترام تفاوت معناداری وجود داشت.

بنابر یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر به‌منظور بهبود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و جلوگیری از نارضایتی شغلی کارکنان بانک ارائه می‌شود:

- بنابر نتایج به‌دست‌آمده از ابزار OLA می‌توان نتیجه گرفت که بانک ملی شهر اراک به‌طور معنی‌داری بالاتر از میانگین و در سطح مطلوبی از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار برخوردار است. اگر چه نتایج نشان می‌دهد که بانک ملی در رابطه با مشارکت افراد خود در رهبری سازمان و همچنین برنامه رشد کارکنان نسبت به مؤلفه‌های دیگر دچار ضعف است. بنابراین، مدیران بانک باید به‌واسطه تسهیل کردن یک چشم‌انداز مشترک، مشارکت در قدرت و برداشتن کنترل و مشارکت در مقام و ترویج و ترقی دیگران به بهبود مشارکت در رهبری کمک کند. در جهت رشد افراد نیز باید با مهیا کردن فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد، الگو بودن در رفتار مناسب و رشد دادن افراد با تشویق و تأیید، جامه عمل بپوشاند.

- بر اساس نتایج این پژوهش مشخص شد که جوّ سازمانی در بانک ملی اراک در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. لازمه یک جوّ سازمانی مناسب، ایجاد جوّهای باز، سالم و غیر مسموم در فضای سازمان است. همچنین با بررسی مؤلفه‌های جوّ سازمانی در این پژوهش پیشنهاد می‌شود تا مسئولان این بانک از طریق چرخش، گسترش، چالشی کردن و طراحی مجدد مشاغل به معنی‌داری مشاغل سازمان خود کمک کنند. همچنین لازم است تا آن‌ها با ایجاد فضایی اعتماد‌آمیز و خالی از نظارت‌های اضطراب‌انگیز و جلوگیری از شایعات و رفع نگرانی از

1. Anderson, K.P.

2. Cerit, Y.

دوره بعد از بازنشستگی و ارتقای کیفیت زندگی کاری، گام مؤثری در جهت ایجاد یک جو مناسب بر فضای سازمان بردارند.

- خدمت کردن کارکنان می‌تواند باعث احساس ارزش از سوی کارکنان شده و در نتیجه منجر به رضایت آن‌ها از شغل و حرفه خود شود. در این زمینه ترز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) مؤلفه‌های خدمات و سرویس‌دهی که می‌تواند منجر به رضایت افراد نسبت به کار و حرفه خود شود این‌گونه بر می‌شمارد: ۱- در اختیار داشتن فرصت‌های متعدد برای کمک به همدیگر، این کمک‌ها می‌تواند به شکل رسمی (مانند برنامه‌های مشورتی و آموزش) و یا به شکل غیررسمی (مانند تشریح یک فرایند سازمانی، کمک به انجام یک وظیفه) باشد ۲- اجبار سازمان برای کمک به دیگران برای کسب موفقیت می‌تواند شامل همکاران، ارباب رجوع، و افراد جامعه باشد ۳- فراهم کردن شرایطی در کار که اجازه خدمت به دیگران را در جهت رشد و پیشرفت بدهد ۴- آگاهی کارکنان نسبت به اینکه شغل و حرفه آنان به چه فرد یا افرادی خدمات ارائه می‌دهد ۵- افراد بتوانند به‌عنوان میانجی، افراد و گروه‌های مختلف را برای ارتقای سطح یادگیری، برقراری روابط، تفکر نظام‌دار و در نهایت پیشرفت و رضایت را گرد هم بیاورند ۶- افرادی که مایلند به‌گونه مثبتی به دیگران تأثیر گذاشته آنان را هدایت کنند، فرصتی برای انجام آن در اختیار داشته باشند.

- نتایج تحلیل رگرسیون در این پژوهش نشان داد که فراهم کردن رهبری، قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی کارکنان بانک ملی اراک است. لذا در شعب بانکی که چشم‌انداز آینده به‌خوبی ترسیم شده باشد، به افراد امید داده می‌شود، افراد به شجاعت و ریسک‌پذیری تشویق می‌شوند، عزت‌نفس سالمی وجود دارد، مطابق با فرصت‌ها عمل می‌شود و اهداف روشن هستند؛ می‌توان انتظار رضایت شغلی بیشتری را نسبت به محیط‌های کاری که در این ابعاد ضعیف‌تر عمل می‌کنند، داشت. بنابراین، با ترویج مؤلفه‌های یادشده در بانک می‌توان شاهد افزایش رضایت شغلی کارکنان بود.

در این بخش نیز به ذکر پیشنهاداتی خواهیم پرداخت که محقق در طی فرایند پژوهش با آن‌ها مواجه شده و می‌تواند زمینه‌ای برای پژوهش‌های آتی توسط محققان دیگر شود:

- مشتریان سازمان ضامن بقای آن هستند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا محققان بعدی به بررسی رابطه بین میزان خدمتگزاری سازمان و رفتار مشتریان از قبیل رضایت مشتری و وفاداری آن‌ها بپردازند.

- پیشنهاد می‌شود تا محققان بعدی به دنبال پاسخی برای این سؤال باشند که آیا بین میل به خدمت‌کردن و رضایت شغلی افراد، رابطه معنی‌داری وجود دارد؟



از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- ابزار OLA در ارزیابی سازمان خدمتگزار، سنجش ادراک مشتریان را در بر نمی‌گیرد که بارفع این نقصان می‌توان شاهد ارزیابی دقیق‌تری از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در یک سازمان بود.

- سازمان‌ها و مؤسساتی مانند بانک در ارائه اطلاعات دقیق در رابطه با حوزه کاری خودشان دارای محدودیت می‌باشند و این به نوبه خود بر نتایج پژوهش تأثیرگذار خواهد بود.

حسن ختام این پژوهش را روایتی از پیامبر اعظم(ص) قرار می‌دهیم که فرمودند: "أَيُّمَا مُسْلِمٍ خَدَمَ قَوْمًا مِنَ الْمُسْلِمِينَ إِلَّا أَعْطَاهُ اللَّهُ مِثْلَ عَدَدِهِمْ خُدَامًا فِي الْجَنَّةِ!" هر مسلمانی که به جماعتی از مسلمین خدمت کند، خدا بشماره آن‌ها در بهشت به او خدمتگزار دهد (کلینی، اصول کافی).

## منابع

- اسپکتور، پل (۱۳۸۷). *روانشناسی صنعتی و سازمانی* (ترجمه شهناز محمدی). چاپ اول، تهران: ارسباران.
- جواهری کامل، مهدی و کوثرنشان، محمد رضا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیتهای سازمان‌های یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان، *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال ششم، شماره ۲۵.
- حرّانی، ابو محمد (۱۳۸۲). *تُحَفُ الْعُقُولِ عَنِ أَصْحَابِ الرَّسُولِ* (ترجمه و تحقیق صادق زاده). چاپ اول، انتشارات آل علی (ص).
- خائف الهی، احمد علی، نوروزی، محمدتقی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۸). تبیین اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار. *فصلنامه مدرّس علوم انسانی*، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۶۵-۹۱.
- خدایاری فرد، محمد، میرکمالی، سیدمحمد، افروز، غلامعلی، پاک‌نژاد، محسن، هومن، حیدرعلی، به پژوه، احمد، شکرکن، حسین، حسینیان، سیمین، یزدی، سیده منور، غباری بناب، باقر، شکوهی یکتا، محسن، ربیع زاده، محمد، فقیهی، علی نقی، حسینی حسین آباد، فاطمه (۱۳۸۹). ویژگی‌های روان‌سنجی پرسشنامه‌های سنجش رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران. *فصلنامه دست آوردهای روان‌شناختی*، دوره ۴، شماره ۲، صص ۱-۱۸.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۸). *مبانی رفتار سازمانی* (ترجمه فرزاد امیدواران و همکاران). چاپ سوم، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- رسولی، رضا و شهبایی، بهنام (۱۳۸۸). بررسی تأثیر مبادله رهبر-پیرو بر رضایت شغلی کارکنان شعبه های تأمین اجتماعی تهران. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت*، شماره ۳۳، صص ۶۷-۸۴.
- دیویس، کیت و نیواستروم، جان (۱۳۷۷). *رفتار انسانی در کار: رفتار سازمانی* (ترجمه محمد علی طوسی). چاپ چهارم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شیخ کلینی (؟). *اصول کافی* (ترجمه و شرح سید جواد مصطفوی). جلد سوم، دفتر نشر فرهنگ اهل البیت (ص).
- قربانیان، عظیمه، حدادپور، عباس و ملکی، محمدرضا (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری (تحول آفرین، تبدلی، عدم مداخله‌گر) مدیران و رضایت شغلی تکنسین فوریت‌های پزشکی، *مجله پرستاری و مامایی تبریز*، شماره ۱۹، صص ۴۲-۵۱.

- قلی‌پور، آرین، پور عزت، علی اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۰۳-۱۱۸.
- قلی‌زاده، محمدرضا، فانی، علی اصغر و احمدوند، علی محمد (۱۳۸۹). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی (مطالعه موردی کارکنان معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا). *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال هفتم، شماره ۲۸.
- کریتنر، رابرت؛ کینیکی، آنجلو (۱۳۸۶). *مدیریت رفتار سازمانی* (ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده). چاپ دوم، انتشارات و پخش کتاب پوش.
- مورهد، گ؛ گریفین، ر (۱۳۷۷). *رفتار سازمانی* (ترجمه سیّد مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده). تهران: انتشارات مروارید.
- میرکمالی، سیّد محمد (۱۳۸۰). *رفتار و روابط در سازمان و مدیریت* (چاپ سوم). تهران: نشر یسطرون.
- میرکمالی، سیّد محمد و نارنجی ثانی، فاطمه (۱۳۸۷). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران و صنعتی شریف. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، شماره ۴۸، صص ۷۱-۹۶.
- هومن، حیدر علی (۱۳۸۱). *تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی* (چاپ اول). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

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*.

Anderson, K.P. (2005). *A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization*. Doctoral dissertation. University of Phoenix.

Anderson, J. (2008). *The writings of Robert K. Greenleaf: An interpretive analysis and the future of servant leadership*. Servant Leadership Research Roundtable – May 2008. Regent University.

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.

Bass, M.B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.

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>.

Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviors of school principals on teachers job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.

Chu, H.W. (2008). *Employee perception of servant leadership and job satisfaction in a call center: A correlational study*, Doctoral dissertation, University of Phoenix: ABSTRACT.

Dierendonck, D. V. & Nuijten, I. (2010). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26( 3), 249-267.

Drury Sh. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and organizational commitment*. Doctoral dissertation. Regent University.

Farling, M. L.; Stone, A. G. & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *The Journal of Leadership Studies*, 6( ½), 49-72.

Galbraith, D. D. (2008). *Casting for leadership talent: the voices of six successful women in the banking industry*, a dissertation submitted to the school of graduate and research in Indiana University of Pennsylvania.

Gonzalez, V. J. & Garazo, G. T. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior, *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.

Irving, A. J. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of teams*. Doctoral dissertation. Regent 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.

Jenkins, M. ; Stewart, A.C.(2010). The importance of a servant leader orientation, *Health Care Management Review*, Vol. 35, Issue. 1: ABSTRACT.

Johnson, R. (2008). *An exploratory study of servant leadership, emotional intelligence, and job satisfaction among high-tech employees*, Doctoral dissertation, University of Phoenix: ABSTRACT.

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.

Laub, J. A.(1999a). *Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument*. Doctoral dissertation. Florida Atlantic University.

Laub, J. A.(1999b). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Doctoral dissertation. Florida Atlantic University.

Laub, J.A.(2003). *From paternalism to the servant organization: Expanding the organizational leadership assessment (OLA) model*. Servant Leadership Research Roundtable – August 2003. Regent 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., Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Mayer, D. M. ; Bardes, M. ; Piccolo, R.F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective, *European Journal of work and organizational Psychology*, 17 (2), 180-197.
- Melchar, E.D. & Bosco, M.S. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9, pp 74–88 . Retrieved From <http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/volume9>.
- Nagy, M.S. (1996). *What to do when you are dissatisfied with job satisfaction scales: A better way to measure job satisfaction*, Radford University.
- Newstrom, J.W. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work*, Twelfth edition, McGraw-Hill/Irwin.
- 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](http://www.twu.ca/Leadership).
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Servant Leadership Research Roundtable – August 2003, Regent University.
- Quiggin, J. (2011). Financial markets: Masters or servants?. *Politics & Society*, 39(3), 331-346.
- Rude ,W. (2004). *The connection between servant leadership and job satisfaction*. Doctoral dissertation. Trinity Western University.
- Russell .F. & Stone A.G.(2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23/3, 145-157.
- Schneider, Sh. K. & George W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *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.
- Sendjaya, S. & Sarros, J. C.(2002).Servant leadership: Its origin, Development, And application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Shrivastava, A. & Purang, P. (2009).Employee perception of job satisfaction: Comparative study on indian banks, *Asian academy of management journal*, 14( 2), 65-78.
- Spears , L.C.(1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17/7, 33–35.
- Spears , L.C.(2010). Character and Servant Leadership: Ten characteristics of effective, Caring leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25-30.
- Terez, T.(2000). 22 keys creating a meaningful workplace. Retrieved from <http://www.meaningfulwork.com/books/22-keys-meaningful-workplace.pdf>.

Vonday, D. (2010). The Relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, Person-organization fit, And organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*. 6, 3-27.

Walumbwa, F. O.; Hartnell, C. A.; Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), ABSTRACT.

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.

Winston, B.E. (2003). *Extending patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers Interact in a circular model*. Servant Leadership Research Roundtable – August 2003. Regent University.

Wong, P.T.P. & Davey, D. (2007). *Best practices in servant leadership*. Servant Leadership Research Roundtable – July 2007. Regent University.