

## عوامل مؤثر بر رهبری خدمت‌گزار از دیدگاه مدیران

علی اکبر فرهنگی\*، محمد رضا مهرگان\*\*، حسین دامغانیان\*\*\*

### چکیده

هدف این مقاله، تعیین عوامل مؤثر و میزان اثر آنها بر رهبری خدمت‌گزار در بانک پارسیان است. روش تحقیق به کار رفته در این بررسی، بر حسب هدف، کاربردی؛ بر حسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی است. مدیریت شعب (رؤسا و معاونین) بانک پارسیان در شهر تهران، با حجمی به تعداد ۲۷۶ نفر جامعه‌ی آماری این تحقیق را تشکیل می‌دادند. از این جامعه، نمونه‌ای به تعداد ۱۶۱ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای و به شیوه‌ی انتساب متناسب بر اساس حوزه‌های شش‌گانه‌ی بانک انتخاب شد. به کمک پرسشنامه‌ای که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت، داده‌های لازم در قالب ۱۴۵ پرسشنامه‌ی تکمیل شده، گردآوری و از آزمون‌های همبستگی و t در بررسی‌ها استفاده شد. همچنین برای تست الگوی مفهومی پژوهش از تکنیک تحلیل مسیر معادلات ساختاری بهره گرفته شده و فرضیه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که ارزش‌های سازمانی بر روی رهبری خدمت‌گزار اثری مستقیم، مثبت و معنادار و ساختار سازمانی بر روی آن اثری مستقیم، منفی و معنادار دارد. از سویی نتایج حاصل از آزمون همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش، همبستگی منفی و معنادار ساختار سازمانی با دیگر متغیرها ارزش‌های سازمانی، جو سازمانی، کیفیت پیروان و همبستگی مثبت و معنادار بین تمامی دیگر متغیرها به صورت دو به دو را نشان می‌دهد.

**کلید واژه‌ها:** رهبری خدمت‌گزار، ارزش‌های سازمانی، جو سازمانی، کیفیت پیروان، ساختار سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۴/۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۱۰/۱۷

\* استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

Email: a.a.farhangi@yahoo.com

\*\* دانشیار گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

### مقدمه

گرین لیف و تعداد قابل توجهی از دیگر نویسندگان، رهبری خدمت‌گزار را یک نظریه‌ی معتبر مدرن در رهبری سازمانی می‌دانند. پترسن [13] به عنوان نتیجه بررسی‌های خود بیان می‌دارد سازمان‌هایی که با رهبران خادم اداره می‌شوند به موفقیت‌های سازمانی قابل توجهی دست خواهند یافت.

رهبران خدمت‌گزار برای همه اعضا ارزش برابری قائل بوده و زمینه‌ی مشارکت حرفه‌ای را برای همگان در سازمان‌ها مهیا می‌کنند. ویلکز به نقل از پترسن [13] بر این اعتقاد است که رهبران خدمت‌گزار از حقوق شخصی خود می‌گذرند تا بهترین خدمات را برای دیگران فراهم کنند.

با توجه به نیاز شدیدی که در بازارهای رقابتی برای حفظ مشتری و تکریم وی وجود دارد - فرض منطقی این نوشتار آن است که اگر پرسنل تکریم شوند، انگیزه‌ی بیشتری برای تکریم مشتریان و ارباب رجوع خواهند داشت. -، استفاده از مدل رهبری خدمت‌گزار بدلیل تمرکز این سبک رهبری بر پیروان و کارکنان در سازمان امری راه‌گشاست؛ لیکن عوامل متعددی می‌تواند بکارگیری این سبک رهبری را تثبیت کرده و یا مانعی در مسیر اعمال آن باشد. به عبارتی می‌تواند تأثیری مثبت یا منفی بر رهبری خدمت‌گزار در مجموعه داشته باشد. مساله‌ی اصلی پژوهش آن است که عوامل مؤثر بر رهبری خدمت‌گزار مطابق چهارچوب مفهومی پژوهش کدامند و هر یک چه تأثیری در آن دارند.

با توجه به این امر هدف این پژوهش، مشخص کردن عوامل مؤثر بر رهبری خدمت‌گزار در بانک پارسیان و تعیین این امر است که آیا عوامل مزبور برای رهبری خدمت‌گزار در جامعه آماری مورد نظر، تسهیل‌کننده یا مانع می‌باشند. در راستای این هدف اصلی، هدف‌های فرعی به شرح زیر است:

۱. تعیین میزان اثر ساختار سازمانی بر روی رهبری خدمت‌گزار.
۲. تعیین میزان اثر کیفیت پیروان بر روی رهبری خدمت‌گزار.
۳. تعیین میزان اثر جوسازمانی بر روی رهبری خدمت‌گزار.
۴. تعیین میزان اثر ارزش‌های سازمانی بر روی رهبری خدمت‌گزار.

### پیشینه

در پیشینه‌ی مربوط به رهبری خدمت‌گزار، صفت‌ها و ویژگی‌های متعددی برای رهبران بر شمرده شده که از بین آنها می‌توان به توانمندسازی، داشتن و ارائه چشم‌انداز، خدمت‌رسانی،

قدردانی از دیگران و ... اشاره کرد. اسپیرز معتقد است که تعهد به رشد و پرورش افراد، یکی از اصلی‌ترین خصوصیات رهبری خدمت‌گزار است. [23]

هدف از توانمندسازی، پرورش رهبران زیادی برای تمامی سطوح سازمانی است. رهبران خردمند با رهبری خودشان دیگران را رهبر بار می‌آورند. (مانز به نقل از راسل و استون [20]). میلر به نقل از بوچانان [7] معتقد است که رهبران خدمت‌گزار باید به ایجاد چشم‌انداز پرداخته و غایت مطلوب را روشن سازند، لکن تصمیم در خصوص نحوه رسیدن به هدف را به دیگران واگذارند.

مطابق تئوری رهبری خدمت‌گزار گرین لیف، انگیزه اساسی رهبری بایستی تمایل به ارائه‌ی خدمت باشد. (باگت و دیگران به نقل از راسل [19]). در همین خصوص نسکل [۱۲:۱۳۰] ارائه خدمت توسط دیگران به رهبر را برای رهبر امتیاز نمی‌داند بلکه به اعتقاد وی خدمت کردن به دیگران، امتیاز محسوب می‌شود.

به عقیده وینستون [25]، خدمت رهبر، به تغییر در احساس عشق معنوی پیرو می‌انجامد. عشق و محبت معنوی پیرو هم به افزایش تعهد پیرو به رهبر و هم خودباوری وی منجر می‌شود. سطوح بالاتر تعهد و خودباوری به سطح بالاتری از انگیزش داخلی انجامیده که آن هم به سطح بالاتر نوع دوستی پیرو نسبت به رهبر منتهی می‌شود. این امر به نوبه‌ی خود، موجب خدمت به رهبر می‌شود.

در یک جمع بندی از آثار و مقاله‌های مهمی که مبانی نظری بحث تدوین شده، مدل‌های زیادی در زمینه رهبری خدمت‌گزار ارائه شده است. برخی از مدل‌ها، ویژگی‌ها، ماهیت و چستی رهبری خدمت‌گزار را بیان کرده‌اند. مانند مدل گرین لیف و نیز مدل‌های بعد از گرین لیف در زمینه رهبری خدمت‌گزار در طی دهه ۱۹۹۰ به بعد که بر روی مشخص ساختن درون‌مایه‌های عملیاتی‌سازی مفهوم رهبری خدمت‌گزار متمرکز شده‌اند. برخی دیگر از مدل‌های رهبری خدمت‌گزار، فرآیند و چگونگی آن را بحث کرده‌اند؛ در این زمینه مدل پترسن [13] قابل اشاره است که ساخت‌های عشق و محبت معنوی، تواضع، نوع‌دوستی، چشم‌انداز، اعتماد، توانمندسازی، و خدمت را به عنوان ابعاد اساسی رهبری خدمت‌گزار، مطرح می‌کند. وینستون معتقد است که مدل رهبری پترسن از این حیث بر مدل‌های دیگر برتری دارد که «روابط علی میان متغیرها را نشان می‌دهد تا از طریق آن یک مدل فرایندی از رهبری خدمت‌گزار را ایجاد کند.» [17].

از میان مقاله‌ها و رساله‌های نگاشته شده در زمینه رابطه‌ی رهبری خدمت‌گزار و متغیرهای دیگر سازمانی، رابطه رهبری خدمت‌گزار و تعهد سازمانی (۲۰۱۰، ۲۰۰۸)، رابطه رهبری خدمت‌گزار و اثربخشی تیمی (۲۰۰۹، ۲۰۰۸، ۲۰۰۷)، رابطه رهبری خدمت‌گزار و هوش عاطفی (۲۰۰۹، ۲۰۰۸)، رابطه رهبری خدمت‌گزار و رضایت شغلی از منظر پیروان (۲۰۰۸)، رابطه رهبری خدمت‌گزار و

جهت‌گیری معنوی رهبران (۲۰۰۲، ۱۹۹۸)، مورد بحث قرار گرفته است. در این بررسی‌ها رهبری خدمت‌گزار غالباً نقش متغیری مستقل را بر عهده داشته است. در پژوهش حاضر رهبری خدمت‌گزار نقش متغیری وابسته را ایفا می‌کند و اثرات متغیرهای ساختار سازمانی، کیفیت پیروان، ارزش‌های سازمانی و جو سازمانی بر آن، مورد ملاحظه و مذاقه قرار گیرد.

پری دکس [15] به بررسی عوامل تاثیرگذار در قالب موانع سنی و سبک رهبری درگینه نو پرداخته است. به اعتقاد نویسنده، سنت غالباً موجب می‌شود که رهبری در چارچوب سنی خاصی تعریف شده باشد و یا حتی احیاناً موروثی تلقی شود؛ ایساکو بیان می‌دارد که در عین حال خیلی از جوانترها تصور می‌کنند، رهبری حق مسلم آنان است.

مقاله‌ی مورد بحث همچنین بیان می‌دارد که موانع سنی و سبک رهبری سنتی، بکارگیری رهبری مبتنی بر دانش، تجربه و شایستگی را محدود ساخته است؛ در عین حال عادات، ارزش‌ها و سبک‌های رهبری سنتی، بطور قابل ملاحظه‌ای رهبری فعلی سازمان‌ها را تحت تاثیر خود دارد. پژوهش فوق در نهایت نشان می‌داد که تأثیر شیوه‌های رهبری سنتی و جو سازمانی مسأله مهمی است و یافته‌های پژوهش نیومن و نولن (۱۹۹۶) را حمایت می‌کند. آنان نشان داده بودند ابعاد جو سازمانی و مسایل مربوط به آن، جزء موانع تأثیرگذار می‌باشند.

در دیدگاه کوتر و هسکت به نقل از چلف [8] پیشرفت‌های رهبران خدمت‌گزار در جایی که جو سازمانی از آنان حمایت می‌کند، به بهترین شکل خواهد بود.

پری دکس [16]، چهارده عامل مؤثر در رهبری خدمت‌گزار را برشمرده و آنها را سه دسته‌ی کلی ۱- ساختاری ۲- مهارتهای افراد و ۳- موانع زبانی جای داده است. یافته‌های وی نشان می‌دهد که مؤثرترین عامل در این خصوص، ساختار سازمانی است.

هوزلی [10]، در بررسی‌های خود در خصوص موانع رهبری سازمانی به موارد فقدان تعهد، فقدان اعتبار، تهدید ادراک شده، فقدان اثربخشی، شکست در مشارکت دادن، دست یافته است. اسپارکس [22]، به ترس به عنوان مانعی در توسعه و بسط رهبری پی برده است.

پیوترووسکی [14]، ضمن بررسی‌ای، موانع توانمندسازی که یکی از ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار است را این‌گونه برمی‌شمارد: جو سازمانی، عدم اعتماد، ترس، فقدان تمرکز بر توانمندسازی، رهبری مبتنی بر کنترل، ساختار سازمانی رسمی و ... .

پاور و ایستمن به نقل از نوروزی [5] اذعان داشتند که ساختار سازمانی بر روی پذیرش سازمان از نوع رهبری تأثیر خواهد داشت.

پیچ و وونگ به نقل از نوروزی [5] معتقدند که حضور رهبری خدمت‌گزار مبتنی بر غیاب سلسله مراتب اقتداری و افتخار خودمحرانه است. بر اساس این مدل، حضور سلسله مراتب اقتداری و افتخار خودمحرانه به معنای عدم رهبری خدمت‌گزار است .

شاین [21] بیان می‌دارد رهبرانی که ارزش‌های شخصی‌شان را به گروه تحمیل می‌کنند، نوعی فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کنند؛ لیکن اگر گروه‌ها قدرتمند باشند ارزش‌های رهبران را پایمال کرده و آنان را ملزم به سازگاری با فرهنگ موجود می‌کنند.

کزمارسکی و کزمارسکی [11] بیان می‌دارند که ارزش‌ها در پیشینه‌ی رهبری با رهبری خدمت‌گزار ارتباط نزدیکی دارند. رهبران برای خدماتی که ارائه می‌کنند، نیازمند یک سیستم ارزشی می‌باشند. بنت به نقل از استرامبا [24] بیان می‌کند که "با پیوند دادن رهبری خدمت‌گزار با ارزش‌ها، می‌توانیم عملکرد فردی، تیمی و سازمانی را ارتقا ببخشیم."

البته باید توجه داشت که تنوع گسترده‌ی اقدامات مدیریتی، رویه‌های سازمانی و کیفیت مسایل زندگی، تحت تأثیر ادراک فرد قرار دارند. بررسی‌ها ثابت کرده‌اند، ارزیابی‌های مؤثر که از جانب رهبران صورت می‌گیرد کاملاً تحت تأثیر طرح رهبران قوی و ضعیف قرار دارد. یک رهبر، زمانی که رفتارهایی از خود بروز می‌دهد که تداعی کننده رفتار یک رهبر ضعیف در ذهن کارمندش می‌باشد، در چنین موقعیتی است که از لحاظ اثرگذاری و نفوذ در کارکنان، دچار شرایط دشواری می‌شود [۳:۱۳۳]

با عنایت به پیشینه که به طور اختصار در نگاره (۱) نشان داده شده، به نظر می‌رسد متغیرهای ارزش‌های سازمانی، جو سازمانی، ساختار سازمانی و کیفیت پیروان هر یک به عنوان متغیری مستقل و عاملی تأثیرگذار بر رهبری خدمت‌گزار مطرح باشند. حال باید دید که وضعیت اثرگذاری این متغیرها بر رهبری خدمت‌گزار در جامعه‌ی تحت مطالعه چگونه است؟

جدول ۱. عوامل مؤثر بر رهبری خدمت‌گزار

ردیف	نام متغیر	مطالعات و تحقیقات گذشته	چگونگی اثر گذاری
۱	کیفیت پیروان	ان ووگ (۲۰۰۴)، وینستون (۲۰۰۳)، شرمن (۲۰۰۲)، کلی (۱۹۹۲)	پیروان نمونه و اثربخش، زمینه را برای اقدام مؤثرتر رهبران خدمت‌گزار فراهم می‌آورند. این پیروان افرادی‌اند که ویژگی‌هایی چون خودباوری، خودمدیریتی، خودرهبری، تعهد به دیگران، عزت نفس و غیره دارا می‌باشند.
۲	جو سازمانی	پری‌دکس (۲۰۰۸)، اسپارکس (۲۰۰۵)، نیوتن (۲۰۰۴)، شانون و وست، میشل بری، ماری وایت، ویکی کمیل، جک اتکینز، لوک اوتسن، جوجانسون، ان مارلی،	مواردی نظیر ارتباطات ناکافی، ترس، شایعه و خرچینی، نبودروابط فردی، گوش دادن ناکافی، موانع

عاطفی و غیره را دارای تأثیری منفی بر رهبری خدمت‌گزار برمی‌شمارند.	سو میلر، برت مید، جیم توماس، جیل کلی و آنجلا کینگ همگی به نقل از فاستر (۲۰۰۰)، هوزلی (۱۹۹۸).	
سیک‌های رهبری سنتی، عدم حمایت از سرپرستان خط اول توسط مدیران بالاتر، وجود رویه‌ها و سیاست‌های ناهمگون، محیط بسته، پدربازی و غیره از طریق افزایش رسمیت و تمرکز به عنوان موانعی در مسیر رهبری خدمت‌گزار برشمرده شده‌اند.	پری‌دکس (۲۰۰۸)، پیوتروسکی (۲۰۰۶)، نیوتن (۲۰۰۴)، شانون و وست، ژان هیوز، جری جنکینز، گای مک کان، ویکی کمیل، جیل کلی، جول تراویس، تیم اوانز، میشل بری، ماری وایت، جک اتکینز، لوک اوتسن، جوجانسون، ان مارلی، سو میلر، برت مید، جیم توماس، جیل کلی و آنجلا کینگ همگی به نقل از فاستر (۲۰۰۰)، هوزلی (۱۹۹۸).	۳ ساختار سازمانی
مواردی مانند عدم اعتماد، گفتار و کردار ناهماهنگ، نبود یا کمبود عدالت در حوزه‌های توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای و غیره اثری منفی و صداقت و درستی، اعتماد، تواضع و عدالت سازمانی اثری مثبت در رهبری خدمت‌گزار دارند.	پیوتروسکی (۲۰۰۶)، نیوتن (۲۰۰۴)، راسل و استون (۲۰۰۲)، شانون و وست، ژان هیوز، جری جنکینز، جیل کلی، جول تراویس، تیم اوانز، میشل بری، جک اتکینز، لوک اوتسن، جوجانسون، سو میلر، جیم توماس، آنجلا کینگ، آلن سوارد و بیل اسمیت، همگی به نقل از فاستر (۲۰۰۰)، ای‌مت (۱۹۹۹)، هوزلی (۱۹۹۸)، استایدر و دیگران (۱۹۹۴)، دی پری (۱۹۹۲)، برنز (۱۹۷۸).	۴ ارزشهای سازمانی

### تعریف واژه‌ها

۱. رهبری خدمت‌گزار: یکی از نظریه‌های رهبری که علائق پیروان را بر علائق شخصی رهبر مقدم می‌دارد و بر رشد فردی و توانمندسازی پیروان تأکید دارد. [۲۳]
۲. جو سازمانی: فرنچ، کست و روزنزویگ [۹] جو سازمانی را یک سری ادراکات مداوم می‌دانند که توسط کارکنان در مورد ویژگی‌ها و کیفیت سازمان ایجاد می‌شود.
۳. ارزش‌های سازمانی: نسکل [۱۲] ارزش‌های سازمانی را عقایدی اساسی در سازمان می‌داند که اصول سازمانی را نشان می‌دهد.
۴. ساختار سازمانی: عبارت از سیستم روابطی است که به طور غیر رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده و حاکم بر فعالیت افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته‌اند. [۱]

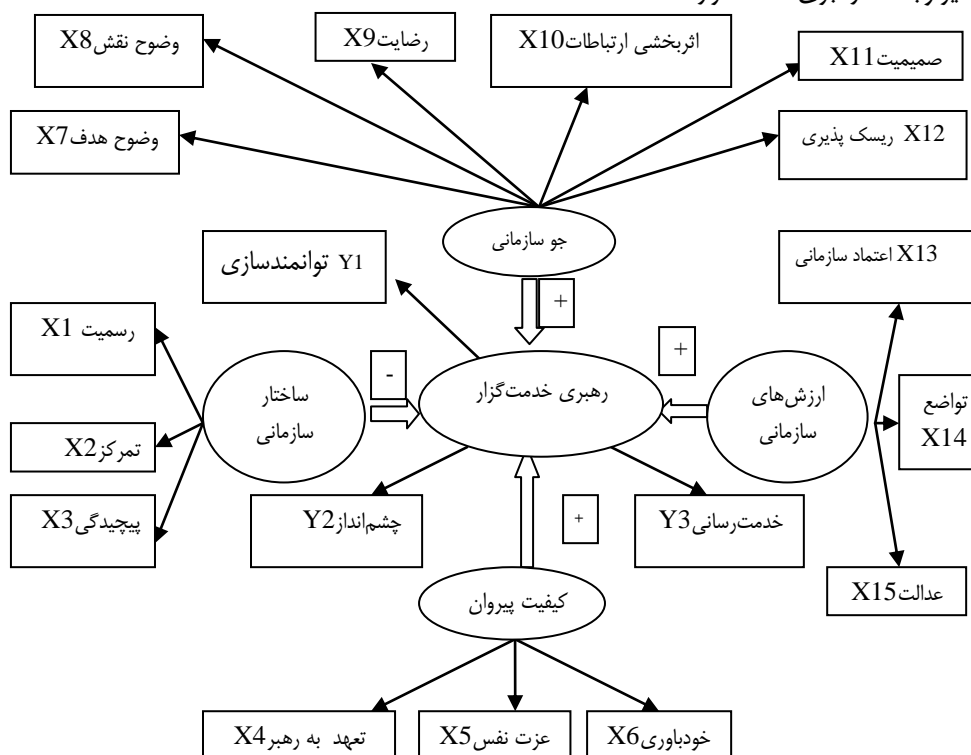
۵. پیروی: توان متابعت مؤثر از دستورالعمل‌ها و حمایت از تلاش‌های رهبر برای ارتقای یک سازمان. (بجستاد و دیگران، به نقل از [۶])
۶. خودباوری: بنا به اعتقاد [۴]، خودباوری یعنی اینکه خود را تا چه حد قادر و توانمند در تحقق اهداف می‌پنداریم.
۷. عزت نفس: به اعتقاد [۱۸]، عزت نفس شامل احترام داخلی مانند خوداحترامی، استقلال و موفقیت می‌شود و در حوزه‌ی احترام خارجی نیز منزلت، قدرشناسی و توجه را در بر می‌گیرد.
۸. ادراک: فرآیند معناداری است که به واسطه آن، قادر به شناخت و تفسیر محیط اطرافمان خواهیم بود [۳].

### الگوی مفهومی

قبل از پرداختن به آزمون فرضیه‌ها لازم است تا از نوع متغیرهای تحقیق با توجه به فرضیه‌های تحقیق اطلاع حاصل کنیم.

متغیرهای مستقل: ساختار سازمانی، کیفیت پیروان، ارزش‌های سازمانی و جو سازمانی

متغیر وابسته: رهبری خدمت‌گزار



نمودار ۱. الگوی مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

۱. ساختار سازمانی بر روی رهبری خدمت‌گزار اثر مستقیم، منفی و معناداری دارد.
۲. کیفیت پیروان بر روی رهبری خدمت‌گزار اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
۳. ارزش‌های سازمانی بر رهبری خدمت‌گزار اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
۴. جو سازمانی بر روی رهبری خدمت‌گزار اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش بر حسب هدف، کاربردی، برحسب روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی و از نظر زمانی، پژوهشی مقطعی است. [۲]

جامعه‌ی آماری این پژوهش "رؤسا و معاونین" شعب بانک پارسیان شهر تهران در تابستان ۱۳۸۹ با حجمی برابر با ۲۷۶ نفر، بوده است. از این حجم جامعه، بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه برای جامعه محدود، تعداد ۱۶۱ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شد. در نهایت تعداد ۱۷۰ نسخه پرسشنامه توزیع شد. برای انتخاب اعضای نمونه آماری از روش تصادفی طبقه‌ای و به شیوه‌ی انتساب متناسب با توجه به حوزه‌های شش‌گانه‌ی بانک اقدام شده است.

برای طراحی ابزار گردآوری داده‌ها، ابتدا با بررسی پیشینه، شاخص‌هایی برای هر یک از متغیرهای پژوهش استخراج و سپس شاخص‌های با فراوانی بالا به نظرخواهی خبرگان گذارده شد. با توجه به بازخورد این توزیع، پرسشنامه‌ای طراحی و برای بررسی پایایی آن، تعداد ۳۰ نسخه توزیع گردید. آلفای کرونباخ به کمک نرم افزار Spss11.5 محاسبه شد. میزان آلفا برای تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ بوده و حکایت از وضعیت مطلوب ابزار گردآوری داده‌ها از حیث پایایی دارد (جدول ۲).

بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی مراتب اول و دوم و به کمک نرم افزار Lisrel 8.5 صورت گرفته که عوامل تایید شده برای هر یک از متغیرهای مکنون در جدول ۳ گنجانده شده است.

جدول ۲. میزان آلفای کرونباخ برای متغیرهای اصلی پژوهش

ردیف	متغیر مکنون	تعداد سؤال	میزان آلفا	وضعیت
۱	ساختار سازمانی	۹	۰/۷۶	خوب
۲	کیفیت پیروان	۱۲	۰/۸۴	خوب
۳	جو سازمانی	۲۲	۰/۷۸	خوب
۴	ارزش‌های سازمانی	۱۸	۰/۸۹	خوب
۵	رهبری خدمت‌گزار	۱۲	۰/۸۲	خوب



با پی‌گیری‌های به عمل آمده برای جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اعضای نمونه آماری در مجموع ۱۴۵ نسخه از پرسشنامه‌های توزیع شده را تکمیل و عودت دادند.

در تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیه‌های پژوهش، از آزمون‌های همبستگی پیرسون و تی استیودنت استفاده شد. همچنین برای تست الگوی مفهومی پژوهش، از تحلیل ماتریس کوواریانس به کمک تکنیک تحلیل مسیر معادلات ساختاری بهره‌گیری شده است.

یافته‌های پژوهش

تحلیل عاملی تأییدی

قبل از بررسی روابط علی میان متغیرها در قالب الگوی مفهومی تحقیق، لازم بود تا از صحت الگوهای اندازه‌گیری حوزه‌های تحقیق اطمینان حاصل شود. این کار با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مراتب اول و دوم با بکارگیری عوامل استخراج شده از پیشینه برای هر متغیر مکنون انجام گرفت. عوامل تأیید شده در جدول ۳ آمده است. در رابطه با عامل "پیچیدگی"، چون عدد معناداری کمتر از ۱/۹۶ شده، عامل مزبور حذف شد.

جدول ۳. عوامل تأیید شده برای هر یک از متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر مکنون	عامل	بار عاملی	عدد معناداری
۱	ساختار سازمانی	رسمیت	۰/۹۴	۵/۹۰
		تمرکز	۰/۹۸	۶/۹۸
		پیچیدگی	۰/۸۰	۰/۹۸
۲	کیفیت پیروان	تعهد پیرو به رهبر	۰/۶۳	۵/۴۷
		عزت نفس پیرو	۰/۶۱	۵/۱۳
		خودباوری پیرو	۰/۹۶	۸/۳۷
۳	جو سازمانی	وضوح هدف	۰/۷۹	۸/۱۱
		وضوح نقش	۰/۹۸	۸/۴۸
		رضایت	۰/۷۰	۶/۳۳
		اثر بخشی ارتباطات	۰/۷۰	۳/۵۴
		صمیمیت	۰/۶۰	۳/۱۶
		ریسک‌پذیری	۰/۳۰	۳/۱۵
۴	ارزش‌های سازمانی	اعتماد سازمانی	۰/۸۵	۸/۰۳
		تواضع	۰/۸۷	۵/۴۹
		عدالت	۰/۹۳	۸/۹۲
۵	رهبری خدمت‌گزار	توانمندسازی	۰/۷۸	۷/۵۹
		چشم‌انداز	۰/۹۸	۱۰/۲۵
		خدمت‌رسانی	۰/۴۲	۴/۰۲

### سنجش وضعیت موجود

پس از نهایی شدن ابزارهای سنجش هر یک از متغیرهای تحقیق، سوالی که در اینجا می‌توان مطرح کرد این است که شرایط در هر یک از متغیرهای تحقیق تا چه اندازه مطلوب (مناسب) می‌باشد. برای پاسخ به این سوال، به بررسی وضعیت (مطلوب یا نامطلوب بودن) متغیرها و ابعاد آنها می‌پردازیم. این کار توسط آزمون میانگین یک جامعه آماری انجام می‌گیرد. آزمون فرض‌ها به صورت زیر است:

فرض صفر: وضعیت متغیر... (در مجموع/به تفکیک ابعاد) نامطلوب است.  $H_0: \mu \leq 12$

فرض مقابل: وضعیت متغیر... (در مجموع/به تفکیک ابعاد) مطلوب است.  $H_1: \mu > 12$

گفتنی است، با توجه به این که پاسخ‌های اعضای نمونه آماری به سوالات پرسشنامه-ابزار گردآوری داده‌ها- در طیفی ۲۰ قسمتی گردآوری شده، در بررسی وضعیت مولفه‌ها در نگاره (۵)، وضعیت مطلوب به وضعیتی گفته می‌شود که در آن میانگین امتیاز مولفه بزرگتر از عدد ۱۲ (میان) باشد و در مقابل وضعیت نامطلوب به وضعیتی گفته می‌شود که در آن میانگین امتیاز مولفه کوچکتر از عدد ۱۲ باشد. البته این توضیح در خصوص ساختار سازمانی با عوامل رسمیت و تمرکز که مطابق نگاره (۶) همبستگی منفی با سایر متغیرها دارد متفاوت خواهد بود و با لحاظ نمودن میانه‌ی معکوس ۸، بایستی بیان داشت که هر چه میانگین امتیاز مؤلفه از ۸ کمتر باشد وضعیت مطلوب‌تر و هر چه از عدد ۸ بزرگتر باشد، وضعیت نامطلوب‌تر خواهد بود. نگاره (۴).

جدول ۴. آزمون تی استیوننت تک نمونه ای ساختار سازمانی

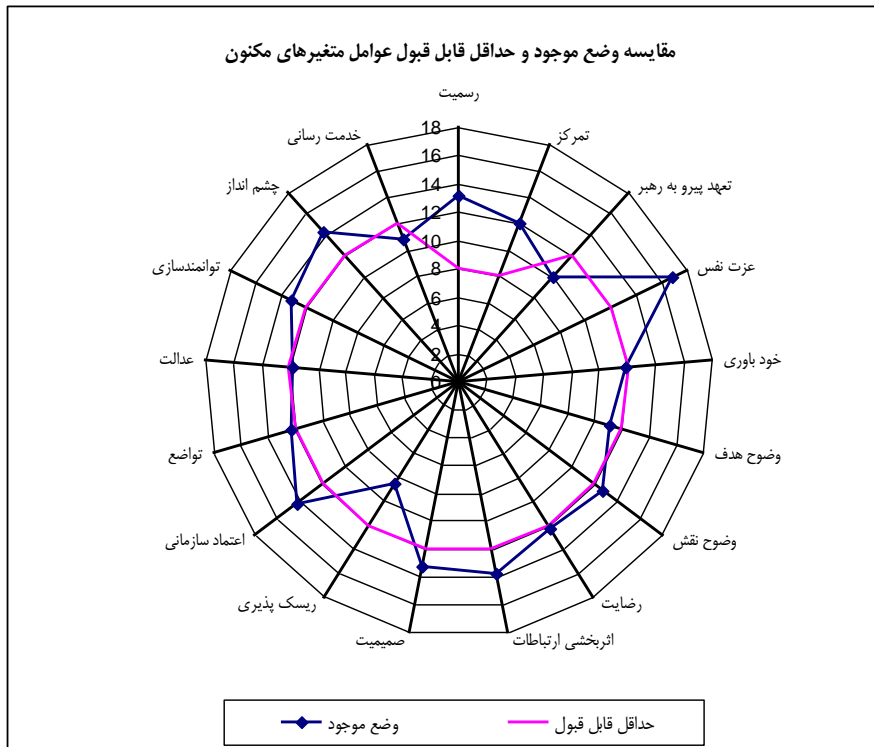
#### مقدار میانگین مورد تست برابر با ۸ ( $\mu=8$ )

متغیرها	میانگین	t	درجه آزادی	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
				حد بالا	حد پایین
رسمیت	13.1389	18.081	144	4.5764	5.7014
تمرکز	11.9628	13.800	144	3.3945	4.5312
ساختار سازمانی	12.5509	17.814	144	4.0453	5.0565

جدول ۵. آزمون تی استیونز تک نمونه‌ای سایر عوامل

مقدار میانگین مورد تست برابر با 12 ( $\mu=12$ )						متغیرها
۹۵ درصد فاصله اطمینان		عدد	درجه	t	میانگین	
برای تفاوت		معناداری	آزادی			
حد بالا	حد پایین					
-1.2835	-2.8038	.000	144	-5.314	9.9563	تعهد پیرو به رهبر
5.1276	4.3372	.000	144	23.667	16.7324	عزت نفس
.3155	-.8603	.361	144	-.916	11.7276	خود باوری
-.2440	-1.6273	.008	144	-2.674	11.0644	وضوح هدف
1.3385	-.0006	.050	144	1.975	12.6690	وضوح نقش
.7379	-.4110	.575	144	.562	12.1634	رضایت
2.1995	1.2258	.000	144	6.953	13.7126	اثر بخشی ارتباطات
2.0025	.4044	.003	144	2.977	13.2034	صمیمیت
-2.9385	-4.1764	.000	144	-11.360	8.4425	ریسک پذیری
2.7138	1.7160	.000	144	8.775	14.2149	اعتماد سازمانی
.8675	-.3178	.361	144	.917	12.2748	تواضع
.3175	-1.0024	.307	144	-1.026	11.6576	عدالت
1.5453	.5684	.000	144	4.277	13.0569	توانمندسازی
2.7979	1.6067	.000	144	7.309	14.2023	چشم انداز
-.6591	-1.8727	.000	144	-4.123	10.7341	خدمت رسانی
1.2797	.3312	.001	144	3.357	12.8054	کیفیت پیروان
1.2368	.1947	.007	144	2.715	12.7158	ارزشهای سازمانی
.3002	-.5484	.564	144	-.578	11.8759	جو سازمانی
1.0864	.2425	.002	144	3.113	12.6644	رهبری خدمت‌گزار

وضعیت در قید اعداد و ارقام آمده‌ی بانک در قالب جدول هاشامل حاوی نتایج آزمون  $t$ ، توسط جدول‌های (۵ و ۴)، به زبانی گویاتر در نمودار راداری زیر منعکس شده است.



نمودار ۲. نمودار راداری مقایسه‌ی وضع موجود و حداقل قابل قبول مؤلفه‌های متغیرهای مکنون

باید توجه داشت که در خصوص رسمیت و تمرکز، مرز قابل مشاهده در نمودار راداری، حداکثر قابل قبول را نشان می‌دهد؛ چون بنا بر پیشینه، هر چه رسمیت و تمرکز کمتر باشد امکان توانمندسازی کارکنان بیشتر شده و بستر مساعدتری برای رهبری خدمت‌گزار فراهم می‌شود. اما در رابطه با سایر عوامل، بیشتر بودن هر یک، زمینه بکارگیری رهبری خدمت‌گزار را مساعدتر می‌کند.

با عنایت به نمودار راداری فوق و توضیح ارائه شده، رسمیت، تمرکز، ریسک‌پذیری کارکنان که می‌تواند در توانمندسازی‌شان نقش داشته باشد؛ همچنین تعهد آنان به رهبر سازمانی، وضعیت خدمت‌رسانی و وضوح هدف در مجموعه تحت بررسی فاکتورهایی است که وضعیت مساعدی نداشته و می‌تواند در مسیر اعمال رهبری خدمت‌گزار به عنوان بازدارنده و مانع مطرح باشد.

همچنین در این مجموعه مطابق نظر اعضای نمونه‌ی آماری ادراک چندان مطلوبی از عدالت وجود ندارد که به زعم برخی از پرسنل این مساله می‌تواند ناشی از ترکیب جنسیتی ورودی‌های پرسنلی بانک باشد. از سویی، خودباوری، رضایت و تواضع نیز، وضعیتی لب‌مرزی داشته و عواملی‌اند که در مراحل بعدی بایستی مورد امعان نظر قرار گیرند.

مطلوب‌ترین وضعیت، در راستای بکارگیری رهبری خدمت‌گزار در این مجموعه را عوامل عزت نفس پیرو، اعتماد سازمانی، چشم انداز، اثربخشی ارتباطات، توانمندسازی، صمیمیت، توانمندسازی و وضوح نقش دارند.

### تحلیل همبستگی میان متغیرهای اصلی الگوی

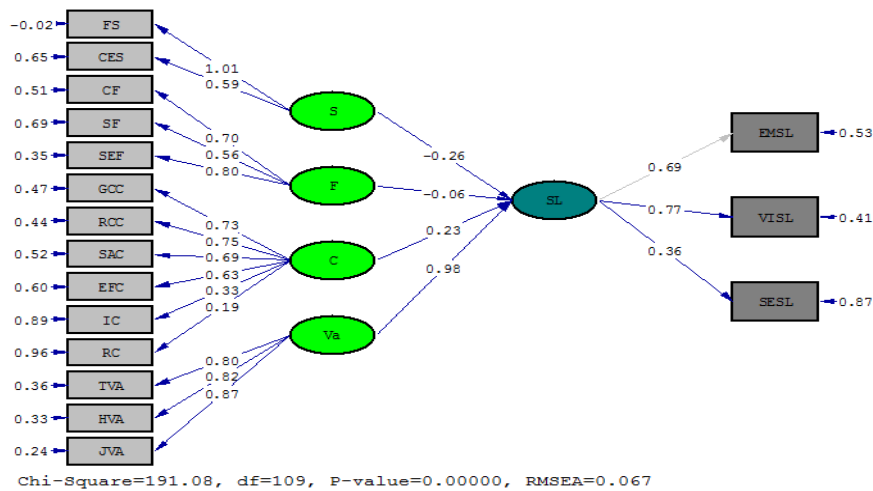
قبل از وارد شدن به بحث آزمون فرضیه‌های اصلی الگو یعنی فرضیه‌های علی و معلولی در قالب تکنیک تحلیل مسیر، لازم است تا از همبستگی‌های اولیه میان متغیرهای اصلی الگوی اطمینان حاصل شود. نتایج حاصل از بررسی همبستگی در نگاره (۶) آمده است. همان‌گونه که مشهود است بین ساختار سازمانی و تمامی دیگر متغیرها، همبستگی منفی و معنادار و بین دیگر متغیرها همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

جدول ۶. جدول همبستگی بین متغیرهای اصلی الگو

همبستگی متغیر نام با نام	ساختار سازمانی	کیفیت پیروان	ارزش‌های سازمانی	جو سازمانی	رهبری خدمت‌گزار
ساختار سازمانی	-۰,۳۳۹	-۰,۵۴۷	-۰,۴۵۵	-۰,۴۴۴	معنادار
کیفیت پیروان		۰,۵۶۰	۰,۵۱۰	۰,۵۴۱	معنادار
ارزش‌های سازمانی			۰,۷۰۰	۰,۷۰۴	معنادار
جو سازمانی				۰,۶۸۵	معنادار

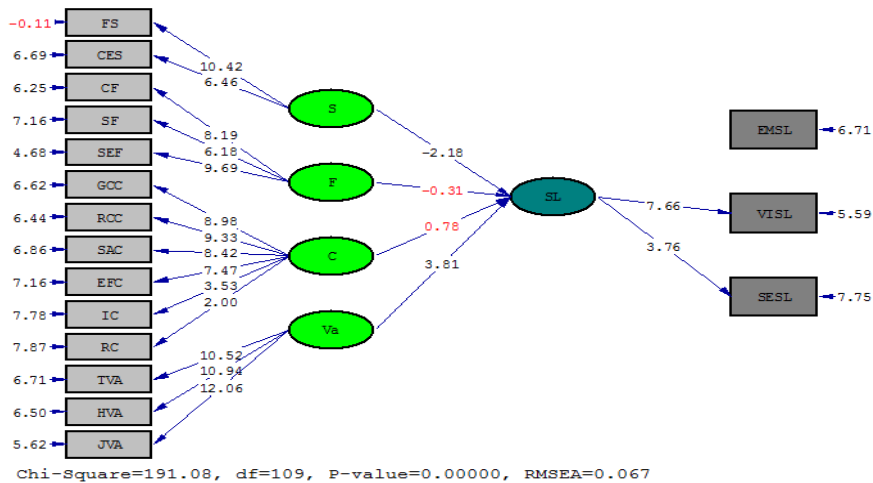
### تحلیل مسیر (تست الگوی مفهومی تحقیق)

برای پاسخ به این سوال که "با استفاده از چه الگویی می‌توان اثرات عوامل مؤثر بر رهبری خدمت‌گزار را نشان داد؟" با استفاده از الگوی معادلات ساختاری، چارچوب مفهومی از روابط بین متغیرها ارائه شده است که در ادامه به آزمون این چارچوب مفهومی پرداخته شده است. نمودار ۳، الگوی مفهومی بررسی شده را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد.



نمودار ۳. الگو در حالت تخمین استاندارد

همان‌طوری که ملاحظه می‌شود الگوی از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی قرار دارد چون که نسبت کای-دو بر درجه آزادی برابر با ۱,۷۵ و کوچک‌تر از مقدار مجاز ۳ و مقدار RMSEA نیز کوچک‌تر از ۰,۰۸ می‌باشد.



نمودار ۴. الگو در حالت اعداد معناداری

همان‌طور که در نمودار (۴) مشاهده می‌شود فقط دو عدد معناداری مربوط به پارامتر اثر ارزش‌های سازمانی و ساختار سازمانی بر روی رهبری خدمت‌گزار معنادار شده است، زیرا عدد معناداری یکی از آنها

از ۱/۹۶ بزرگ‌تر و دیگری از ۱،۹۶- کوچک‌تر است. بنابراین با توجه به اعداد معناداری فوق می‌توان گفت که فقط فرضیه‌های اول و سوم تایید شده است لذا:

۱. ساختار سازمانی بر روی رهبری خدمت‌گزار اثر مستقیم، منفی و معناداری برابر با ۰،۲۶- دارد.

در این پژوهش، ساختار سازمانی به عنوان عاملی دارای تأثیر منفی معنادار بر رهبری خدمت‌گزار شناخته شده که با دسته‌ی موانع ساختاری در پژوهش [۱۶] و همچنین یافته‌های پژوهش پاور و ایست من سازگاری دارد. از سویی دیگر هم‌راستا با یافته‌های پژوهش پیچ و وونگ است.

۲. کیفیت پیروان بر روی رهبری خدمت‌گزار اثر مستقیم، مثبت و معناداری ندارد.

۳. ارزش‌های سازمانی بر روی رهبری خدمت‌گزار اثر مستقیم، مثبت و معناداری برابر با ۰،۹۸ دارد.

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش هوزلی [۱۰] به این صورت مطابقت دارد که پرنگ بودن ارزش‌هایی مانند اعتماد و غیره در این مجموعه اثری مثبت و تسهیل‌کننده بر رهبری خدمت‌گزار دارد. همچنین این یافته‌ها پا را از یافته‌های کزمارسکی و کزمارسکی [۱۱] در خصوص ارتباط ارزش‌های سازمانی و رهبری خدمت‌گزار فراتر نهاده و رابطه‌ای علی را برای این دو به تصویر می‌کشد که این یافته‌ها با شالوده‌ی ارزش‌مداری رهبری خدمت‌گزار نزدیکی بیشتری دارد.

۴. جو سازمانی بر روی رهبری خدمت‌گزار اثر مستقیم، مثبت و معناداری ندارد.

مقدار ضریب تعیین الگوی برابر با ۹۶ درصد می‌باشد و این بدین معناست که از ۱۰۰ درصد تغییرات رهبری خدمت‌گزار، ۹۶ درصد تغییرات آن توسط ارزش‌های سازمانی و ساختار سازمانی قابل تبیین و توجیه است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با محوریت مشخص ساختن تأثیر یا عدم تأثیر متغیرهای جو سازمانی، ارزش‌ها، ساختار سازمانی و کیفیت پیروان بر رهبری خدمت‌گزار در بانک پارسیان از دیدگاه مدیریت شعب، نشان داد که متغیرهای جو و پیروی سازمانی تأثیری در رهبری خدمت‌گزار ندارند هر چند که رابطه‌ی همبستگی بین آنها وجود دارد. اما تأثیر منفی ساختار سازمانی و تأثیر مثبت ارزش‌ها بر رهبری خدمت‌گزار محرز شد. بدین ترتیب مطابق نگاره (۷) دو مورد از فرضیه‌های پژوهش تأیید و بقیه رد شدند.

جدول ۷. خلاصه نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها به کمک تکنیک تحلیل مسیر

فرضیه	اول	دوم	سوم	چهارم
نتیجه	تأیید	رد	تأیید	رد

رهبران این بانک به تدوین و ارائه‌ی چشم‌انداز مبادرت کرده و بدین ترتیب یکی از ضروریات رهبری سازمانی را مطابق اندیشه‌های میلر محقق ساخته‌اند. نامطلوب‌ترین وضعیت، از آن ریسک‌پذیری در مجموعه است. ریسک‌پذیری نسبتاً پایین کارکنان به همراه تمرکز بیش از اندازه، موجب خواهد شد تا رهبران سازمانی در توانمندسازی کارکنان توفیق چندانی نداشته باشند. این امر به نوبه خود، جانشین پروری را در مجموعه محدود ساخته و در تأمین کادر مجرب مدیریتی برای هدایت بانک در شرایط نامساعد، خلل جبران‌ناپذیری ممکنست ایجاد شود. البته یکی از اقدامات قابل توجهی که در این بانک صورت پذیرفته، بهره‌گیری از نیروهای بازنشسته‌ی بانک‌های دیگر است که هم فرصت و هم تهدیدی برای بانک است. فرصت به این دلیل که تجربه‌های چندین ساله از سایر بانک‌ها به این بانک آورده شده و تهدید از این جهت که روحیه‌ی محافظه‌کاری و بیم از دادن موقعیت در سطوح مدیریت عملیاتی ممکنست جلوی تفویض اختیار به نیروهای جوانتر را بگیرد. همچنین کارها همیشه در چارچوب از پیش تعیین شده جریان داشته که بدین ترتیب، خلاقیت‌ها با توجه به این امر و همچنین میزان رسمیت موجود، چندان جای‌گاهی نخواهد داشت.

### پیشنهادها

- با عنایت به ریسک‌پذیری پایین کارکنان، لازم است حمایت‌هایی به صورت مختلف مادی و معنوی از آنان برای ارتقای روحیه‌ی ریسک‌پذیری به عمل آمده و در صورت ممکن آموزش‌های جرأت‌ورزی و پرورش خلاقیت برای آنان تدارک دیده شود.
- میدان دادن به نیروهای جوان و بهره‌گیری از پتانسیل‌های سرشار آنان در بدنه‌ی مدیریتی با توجه به آن که معمولاً تمایل به آزمودن شیوه‌های نو و بدیع در این رده سنی بیشتر است. همچنین سعی در تمرکززدایی حتی به صورت تدریجی.
- تبیین و یادآوری مستمر نقش کارکنان در ارتقای جای‌گاه سازمان و توفیق مدیران رده‌های مختلف و تلاش برای افزایش میزان تعهد کارکنان به رهبران سازمانی با متمرکز شدن بر رفع نیازهای مراتب مختلف آنان، خصوصاً نیاز تعلق و وابستگی که خود و سازمان را دو موجودیت مستقل و جدا از هم نبینند.
- اشاعه‌ی روحیه‌ی خدمت و خدمت‌رسانی در سازمان، بدین صورت که هر یک از کارکنان، مافوق خود را عملاً خدمت‌گزار دیگران ببیند که در تقابل منافع شخصی و منافع دیگر



- پرسنل، منافع آنان را مقدم بر منافع خود بدون هیچ چشم‌داشتی، می‌دارد. البته سعی شود تا از روحیه‌ی پدرمآبی که بعضاً در اعمال مدیریت در سازمانها دیده می‌شود احتراز شود.
- ۵) به نظر می‌رسد در شیوه‌های تبیین و تشریح اهداف بانک برای پرسنل بایستی تجدید نظر کرد، ضمناً با توجه به اینکه بیش از چندی از شروع به کار این بانک نمی‌گذرد، لازم است به صورت مداوم اهداف بانک برای پرسنل تشریح و به سؤال‌ها و ابهام‌های آنان پاسخی شفاف داده شود.
- ۶) در نهایت تفاوت ترکیب جنسیتی در مجموعه، چنانچه در راستای سیاست‌های بانک امری لازم است، به گونه‌ای منطقی برای پرسنل توجیه شود تا از این ناحیه احساس بی‌عدالتی نکنند.

## منابع

- ۱- رضاییان، علی (۱۳۸۷)، «اصول مدیریت»، چاپ بیستم، تهران، انتشارات سمت.
- ۲- سرمد، زهره؛ عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۸۴)، «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، تهران، انتشارات آگه.
- ۳- کرینتر، رابرت و آنجلو کینیکی (۱۳۸۴)، «مدیریت رفتار سازمانی»، علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، چاپ دوم، تهران، انتشارات پویش.
- ۴- مورهد، جی. و آر. گریفین (۱۳۸۰)، «رفتار سازمانی»، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ ششم، تهران، انتشارات مروارید.
- ۵- نوروزی فرانی، محمد تقی (۱۳۸۶)، تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمت‌گزار، پایان نامه‌ی دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- 6- Bearden, Brenda Ann(2008). *Followership as perceived by leaders in a multidisciplinary healthcare organization*(Doctoral dissertation), Retrieved from ProQuest Dissertation & theses database.(UMI No. 3302631)
- 7- Buchanan, Eddie(2007). Can There Be Leadership Without Followership? *Fire Engineering, Career and Technical Education*, 160(8), p:105. Retrieved from <http://proquest.umi.com>
- 8- Chaleff, Ira(1996). Effective Followership. *Executive excellence*, 13(4), P:16.
- 9- French, W., Kast, K., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Understanding human behavior in organizations*. New York: Harper & Row.
- 10- Housely, Charles E.(1988). Proper Leadership And Motivation Can Remove all Barriers to Group Purchasing. *Hospital Material Management Quarterly*, 10(1).
- 11- Kuczumarski, S. S. & kuczumarski, T. D.(1995). *Value – based Leadership*. Prentice – Hall ,Paramus, NJ.
- 12- Neuschel , R. P.(1998). *The servant leader : un leashing the power of your people , vision , sport*. management group, East Lansing.
- 13- Patterson, Kathleen Ann(2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and theses database. (UMI No. AAT3082719)
- 14- Piotrowski, Craig L.(2006). *Quantum Empowerment: A Grounded Theory For The Realization Of Human Potential*(Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation & theses database.(UMI No. 3240834)
- 15- Pridaux, Murray(2008). Age Barriers and Leadership Styles in Papua New Guinea. *The Business Review* ,Cambridge,10(1).
- 16- Pridaux, M. C.(2006). Leadership in Papua New Guinea: Exploring Context and Barriers. *Paper presented at the ANZAM Conference*, Yagoon, Queensland, Australia.
- 17- Rennaker, Mark(2005). *Servant Leadership A Chaotic Leadership Theory. Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University, School of Leadership Studies.
- 18- Robbins, Stephen P.(1989). *Organizational Behavior*. International Edition, Prentice-Hall International, Inc.

- 19-Russell, Robert F.(2001). The role of values in servant leadership. *leadership & organization development journal*, 22(2), 76-83. Retrived from <http://www.emerald-library.com/ft>
- 20-Russell , R. F. & Stone, A. G.(2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *leadership & organization development journal* , 23(3). Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm>
- 21-Schein , E. H.(1992). Organizational culture & leadership. 2<sup>nd</sup> ed. , San Francisco CA. : Jossey-Bass publishers.
- 22-Sparks, Dennis(2005). Fear and Other Barriers To Leadership Development. *Journal Of Staff Development*, 26(2). Retrieved from <http://www.NSDC.ORG>
- 23-Spears, Larry C.(2004). Practicing Servant-Leadership. *Leader to Leader*, 34 , 7-11.
- 24-Stramba , Lorraine(2003). Servant Leadership Practices. *The Community College Enterprise*,9(2).
- 25-Winston, Bruce E(2003). Extending Patterson’s Servant Leadership Model: Coming Full Circle. *Servant Leadership Roundtable*. Regent University, school of leadership studies.