



Investigating the effect of servant leadership on organizational culture and employee performance by considering the mediating variable of organizational commitment

Fariba Bourbour*

M.A. in Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Abstract

Due to the increasing attention to the leadership factor in creating organizational changes at the world level and since this factor is considered one of the key components in the organization's success, as well as the influence of this factor on the organization's culture and employees' performance, the purpose of this research is to investigate the effect of servant leadership. Organizational culture and employees' performance, taking into account the mediating variable of the organizational commitment of the employees of the welfare department of Tehran province. The statistical population of this study consists of all managers and employees based in the office. The analysis was descriptive and were selected using simple random sampling, 314 people based on Cochran formula. In order to collect data, four questionnaires of Bar Barbuto & Wheeler's servant leadership, Quinn and Cameron's organizational culture, Meyer and Allen's employee performance and organizational commitment questionnaires were used. The results showed that all dimensions of servant leadership have a positive and significant effect on organizational culture and employee performance. There is also a positive and significant relationship between servant leadership and organizational commitment.

Keywords: Servant leadership, Organization culture, Employee performance, Organizational commitment.

* Corresponding author: Fariba Bourbour, far1991b@gmail.com



بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن متغیر میانجی تعهدسازمانی

کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران، ایران

فریبا بوربور *

چکیده

به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در سطح دنیا و از آنجایی که این عامل از اجزای کلیدی در موفقیت سازمان به شمار می‌رود و همچنین تأثیر گذار بودن این عامل بر فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان، هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن متغیر میانجی تعهد سازمانی کارکنان سازمان اداره بهزیستی استان تهران می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را تمامی مدیران و کارکنان مستقر در اداره تشکیل می‌دهد. تحلیل از نوع توصیفی بوده و با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۳۱۴ نفر بر اساس فرمول کوکران بعنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از چهار پرسشنامه رهبری خدمتگزار باربوتو وویلر، فرهنگ سازمان کوئین و کامرون، عملکرد کارکنان و تعهدسازمانی می‌یر و آلن استفاده شده است. نتایج نشان دادند که تمام ابعاد رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان دارد؛ و نیز بین رهبری خدمتگزار و تمامی ابعاد آن با تعهدسازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار است.
واژگان کلیدی: رهبری خدمتگزار، فرهنگ سازمان، عملکرد کارکنان، تعهدسازمانی.

۱. مقدمه

نیروی انسانی یکی از مهمترین منابع هر سازمانی به شمار می‌رود. اکنون که اهمیت کارکنان به عنوان منبعی گرانبها برای سازمان‌ها درک شده است، شایسته است تا به عواملی پرداخته شود که منجر به افزایش عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها می‌شود. به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری که به توسعه و توانمندسازی کارکنان و ایجاد تحولات سازمانی در سطح دنیا شده و کلیدی بودن عامل فرهنگ و عملکرد کارکنان ضمن در نظر داشتن متغیر میانجی تعهد سازمانی؛ پرداخته شود. فرهنگ سازمانی بعنوان ارزش‌های غالب که بوسیله یک سازمان حمایت می‌شود، یا فلسفه‌ای که خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند و یا ارزش‌هایی که به کمک آنها کارها و امور روز مره سازمان انجام می‌پذیرد که این خود تأثیر قابل توجهی نیز بر عملکرد کارکنان خواهد داشت. کارکنان باید خدمتگزاری را الگوی خود قرار دهند که همانند سایر رهبران دارای قدرت باشد، اما از قدرت خود تنها در راه مشروع و خدمتگزاری استفاده کند (ماتسون و ایروینگ، ۲۰۰۶).

از دیدگاه عملی و نظری، تعهدسازمانی به میزان زیادی تحت تأثیر رهبری خدمتگزار قرار دارد. برای مثال آگاروال و همکاران (۱۹۹۹) دریافتند که یکی از قوی‌ترین و بهترین ابعاد رهبری خدمتگزار، رفتارهای ملاحظه‌گر رهبری با کارکنان بوده که این امر به تعهد افراد به سازمان و درگیری‌شان در فعالیتهای مختلف منجر می‌گردد. رفتارهای ملاحظه‌گرانه یک رهبر به وی این امکان را می‌دهد تا جایگاه و موقعیت خود را در سازمان، تنها انجام مسئولیتهای محوله بدانند. از این رو برخورداری از پست‌های مهم سازمانی نباید به جای قدرت به کار رود؛ بلکه تنها به معنای قبول مسئولیت هاست (آگاروال و همکاران، ۱۹۹۹).

اکثر نظریه پردازان مدیریت و سازمان، قرن بیستم را قرن رهبری برای سازمان می‌دانند. در گذر زمان با تغییر محیط کسب و کار و ترکیب نیروی کار سازمان‌ها، نگرش صاحب‌نظران و محققان نسبت به اصول رهبری تغییر کرده و آنها را بر آن داشته که تئوریهای سنتی در زمینه رهبری را مورد بازبینی قرار داده و تئوریهای متناسب با عصر حاضر را ارائه کنند. سبک‌های سنتی مبتنی بر مدل سلسله‌مراتبی بوده‌اند که قدرت در بالای سازمان متمرکز بود و دستور را از بالا به پایین دیکته می‌شد و پیروان در سطوح پایینتر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بوده‌اند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). در الگوهای جدید کسب و کار نیاز بیشتری به رهبران فرهمند و الهام بخش احساس می‌شود. تئوری رهبری خدمتگزار به عنوان سبک مردم محور و اخلاقی، ایده‌ای مناسب برای جایگزینی تئوریهای موجود رهبری است (ون درندونک، ۲۰۱۲). رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است.

رابرت گرین لیف بحران رهبری را اینگونه توصیف می‌کند که دانشکده‌های مدیریت در انجام مسئولیت خود به منظور آماده‌سازی افراد برای نقش‌های رهبری در جامعه شکست خورده و یاقصور کرده‌اند. بحران مزمن حکومت داری، ناشایستگی فراگیر سازمان‌ها در فائق آمدن به توقعات ذینفع‌های خود، اکنون یک عامل جهانی محسوب می‌گردد. لذا موضوع رهبری برای تمامی سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. نایر معتقد است که ما بایستی خدمتگزاری را محور قرار دهیم، هر چند که قدرت همیشه با رهبری همراه بوده است ولی تنها استفاده مشروع قدرت خدمتگزاری می‌باشد (ماتسون و ایروینگ، ۲۰۰۶). تحقیق و پژوهش در زمینه رهبری منجر به تئوری‌های پیشرفته در حوزه رهبری شدند. بعضی از

این تئوری ها و مدل ها عبارتند از: رهبری کاریزماتیک، تعاملی، تحول آفرین، معنوی. یکی از سبک های رهبری که در سالهای اخیر مورد توجه دانشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمتگزار است (اسمعیل لو و خان محمدی، ۱۳۸۷). علیرغم اینکه رهبری خدمتگزار از لحاظ مفهومی دوران ابتدایی شکل گیری خود را پشت سر می گذارد، ولی از جانب محققان زیادی بعنوان یک تئوری معتبر در زمینه رهبری سازمان مطرح می باشد (بیرکن مایر، ۲۰۰۳) و بسیاری از محققین بر این اعتقاد هستند که تئوری رهبری خدمتگزار می تواند زمینه ساز تحقیقات بسیاری در زمینه مدیریت و رهبری سازمانی باشد.

۲. ادبیات پژوهش

الف. رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار بر اساس نظریه گرینلیف در اثر اولیه وی تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" در سال ۱۹۷۷ آمده است. مفهوم رهبری خدمتگزار در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می شود و طبق نظر بسیاری از صاحب نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرینلیف، فلسفه آن را "توجه داشتن به دیگران و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان" بیان می کند. به باور وی در رهبری خدمتگزار تأکید روی خدمت رسانی به دیگران است (رود و ترینتی، ۲۰۰۳؛ استون و همکاران، ۲۰۰۴؛ کوشال، ۲۰۰۵) و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شوند. وی معتقد است که فرآیند رهبری خدمتگزار با یک احساس طبیعی شروع می شود که در آن فرد می خواهد در ابتدا خدمت رسانی کند سپس با یک انتخاب هوشمندانه، مشتاق می شود که افراد را رهبری کند (رود و ترینتی، ۲۰۰۳؛ استرامب، ۲۰۰۳). رهبران خدمتگزار با بکارگیری قدرت قانونی، توسعه کارکنان را تسهیل نموده و اهداف سازمانی را تحقق می بخشند (هرسل و همکاران، ۲۰۰۱). رهبری خدمتگزار متفاوت از سایر اشکال رهبری است. لذا ما باید بتوانیم ویژگی ها و رفتارهای متمایزی در آن مشاهده کنیم.

اعلام نوع دوستی

نوع دوستی اساساً یک ارزش والای اجتماعی و یک تکلیف اخلاقی اجتماعی است که تضعیف آن می تواند منجر به اختلال روابط در سازمان گردد. از نظر سی رایت میلز یکی از مسائل اجتماعی مهم جوامع امروزی، کاهش حس نوع دوستی است. برخی نظریه پردازان در تبیین رفتارهای نوع دوستانه به نقش هنجارهای اجتماعی اشاره می کنند و معتقدند رفتارهای نوع دوستانه، ریشه در میزان درونی سازی هنجارهای تقابل، انصاف و مسئولیت های اجتماعی دارد (مایرز، ۱۹۹۰). نوع دوستی از خود گذشتگی برای دستیابی به ایده آل ها است و هدف نهایی اش این است که خود و افراد دیگر را که مسئولیتی بر عهده دارند برای دستیابی به ایده آل ها آماده کند (مطهری، ۱۳۷۳). باس (۲۰۰۸) بیان می کند یکی از تفاوت های رهبری تحول گرا و خدمتگزار همین می باشد. این شاخص بوسیله عاری بودن از خودپرستی و نیازهای دیگران را در اولویت قرار دادن تعریف می گردد. همچنین این ویژگی به این شکل نیز تعریف شده است: علاقه حقیقی به کمک های سازنده به جامعه و مقاصد بشر دوستانه بعنوان انگیزه ای برای انجام کارها.

بهبود عاطفی

بهبود عاطفی عبارت است از توانایی پشتیبانی از دیگران از طریق حمایت های عاطفی و تقویت سلامت عاطفی بوسیله مراقبت و شناخت. این گونه افراد جایگاهی امن برای دیگران فراهم می آورند تا آنها نیز بتوانند مسائل حرفه ای و شخصی خود را به بحث و گفتگو گذارند. رهبران خدمتگزار با توسعه مهارت گوش دادن عجیب هستند که این امر موجب ماهر شدن آنها در تسهیل روندهای عاطفی می شود. رهبران خدمتگزار می توانند در کفش دیگران راه روند (باربوتو و ویلر، ۲۰۰۲). رهبران خدمتگزار توانایی آن را دارند که خود را جای دیگران قرار دهند و نیاز های آنها را درک کنند. یوکی (۲۰۰۶) بیان می کند رهبران خدمتگزار می بایست به پیروان خود گوش دهند و نیازها و آرمان هایشان را بفهمند و دردها و ناامیدی هایشان را به اشتراک بگذارند. گوش دادن، مهارتی می باشد که می توان آن را توسعه داد. باربوتو و ویلر بیان می کنند گوش دادن برای آنهاست که می خواهند رهبر خدمتگزار باشند اساسی می باشد. از طریق مهارت گوش دادن است که بسیاری از ویژگی های دیگر رهبری خدمتگزار پرورش داده می شود.

خادمیت سازمانی

باربوتو و ویلر خادمیت سازمانی را بعنوان آماده سازی یک سازمان برای اینکه تأثیری مثبت را از خود به جای بگذارد تعریف می کنند و رهبران خدمتگزار مسئولیت رفاه جامعه را به عهده بگیرند. بورنز می گوید ملموس ترین فعالیت رهبری خلق نهادی است که در برگیرنده تقویت روحیه همکاری در داخل و خارج از مرزهای سازمانی می باشد. این افراد سعی می کنند همکاری، رفاقت، وفاداری و روحیه تیمی را در فرهنگ سازمان ایجاد کنند. خادمیت سازمانی شامل چیزهایی است که فراتر از خدمت کردن به سازمان است. بلاک (۱۹۹۶) خادمیت را بعنوان تمایل برای پذیرش مسئولیت رفاه سازمان بوسیله عملیاتی کردن خدمت به افراد در عوض اینکه آنها را کنترل کنیم تعریف می کند. گرین لیف خادمیت را در یک بیان ساده مسئولیت پذیری بدون اینکه آنها را کنترل کنیم و به آنها امر و نهی کنیم تعریف می کند. رهبری خدمتگزار فلسفه رهبری است که خدمت کردن به دیگران را نهادینه سازی می کند.

متقاعدسازی

عبارتست از توانایی مفهوم سازی و بیان چشم انداز به گونه ای که دیگران بتوانند آن را در ارتباط با اهداف و مقصود سازمانی ببینند. سنگ بنای رهبری توانایی نفوذ بر دیگران است. باربوتو و ویلر فهمیدند رهبران با بهره گیری از متقاعدسازی با استفاده از یک چارچوب ذهنی و دلایل واضح و محکم بر دیگران تأثیر می گذارند. مدیران با استفاده از متقاعدسازی قادر خواهند بود که بدون تکیه بر قدرت قانونی خود بر دیگران تأثیر بگذارند (باربوتو و ویلر، ۲۰۰۶).

عقلانیت

عقلانیت عبارتست از ترکیب هوشمندانه آگاهی از محیط اطراف به همراه توانایی پیشینی اقداماتی که باید برای پاسخ به این رویدادهای زودگذر انجام گیرد. رهبرانی عاقل می توانند با موضعی فعالانه و دقیق آمادگی لازم را برای موقعیت های آینده بدست آورند (باربوتو و ویلر، ۲۰۰۶). رهبران خدمتگزار ترکیبی از آگاهی از محیط اطراف و پیشینی پیامدها از خود

نشان می‌دهند. استرنبرگ (۱۹۹۸) یک مدل "تئوری تعامل عقلانیت" را توسعه داد که تأکید دارند بر سازمان و استفاده از دانش عملگرا برای متوازن کردن علایق خود و دیگران با یک چارچوب محیطی برای رسیدن به یک منافع مشترک از کتاب آگاهی و بصیرت گرین لیف. باربوتو وویلر عقل را بعنوان بصیرت و سودمندی تعریف می‌کنند. باس نقطه قدرت تئوری رهبری خدمتگزار را در این می‌داند که باتوجه به تغییرات وسیعی که در این جوامع و بالطبع آن در سازمان‌ها رخ داده، این تئوری می‌تواند نقش مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان‌ها و جوامع ایفا کند. وی معتقد است که مفهوم رهبری خدمتگزار بعنوان یک تئوری جدید و پر طرفدار در زمینه رهبری نیازمند تحقیقات تجربی بیشتری می‌باشد (باربوتو وویلر، ۲۰۰۶).

ب. فرهنگ سازمان

تعاریف متعددی از فرهنگ ارائه شده است. یکی از اولین تعاریف نسبتاً جامع از فرهنگ در سال ۱۸۷۱ توسط تایلور ارائه شده است. او اعتقاد داشت که فرهنگ عبارتست از مجموعه‌ای پیچیده از علوم، دانش‌ها، هنرها، افکار، اعتقادات، قوانین و مقررات، آداب و رسوم، سنت‌ها و بطور خلاصه کلیه آموخته‌ها و عاداتی که یک انسان بعنوان عضو جامعه اخذ می‌کند. در مورد تعریف فرهنگ سازمانی، توافق گسترده‌ای وجود دارد که به نظامی از معانی مشترک اطلاق می‌شود که اعضای یک سازمان به آنها باور دارند و این سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد (رابینز، ۱۳۹۲). هافستد عنوان می‌کند که فرهنگ عبارتست از برنامه ریزی گروهی، فکری که اعضای یک گروه یا طبقه را اعضای گروه یا طبقه دیگر متمایز می‌سازد (هافستد، ۲۰۰۱). فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای درهم تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی، در مواجهه با مسائل درونی، یا بیرونی شکل می‌گیرد و به مثابه چراغی راهنما و منبعی نیروبخش در شکل دهی به رفتار کارکنان و معماری حال و آینده سازمان ایفای نقش می‌نماید (محمدیان، ۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی، یک ابزار مهم برای عملکرد پایدار و مجموعه اساسی از ارزشها، منطبق و قوانین و تصور مشترک توسط اعضای یک سازمان است (آکتاس و همکاران، ۲۰۱۱).

فرهنگ قبیله‌ای (خانوادگی)

علت نام گذاری، شباهت زیاد آن به فرهنگ خانوادگی است. این فرهنگ انعطاف پذیری را ارزش می‌داند و به پایداری و نظارت کمتر گرایش دارد. سازمان‌های دارای فرهنگ قبیله‌ای بر حفظ بقا و انعطاف پذیری، علاقه افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تأکید دارد (کوئین و کامرون، ۲۰۰۶). سازمانی دارای فرهنگ خانوادگی است که بر حفظ بقا و انعطاف پذیری، علاقه به افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تأکید دارد. مکان و فضای کاری سازمان‌های با فرهنگ خانوادگی بسیار دوستانه است؛ جایی که کارکنان در بسیاری از موارد مانند اعضای یک خانواده بایکدیگر اشتراک دارند (کوئین و کامرون، ۲۰۰۶).

مهمترین مفروضات این فرهنگ عبارتست از: محیط از طریق کار تیمی و بهسازی کارکنان به بهترین وجه قابل اداره کردن است. در فرهنگ طایفه‌ای محیط دوستانه‌ای برای کار وجود داشته، اشتراکات زیادی بین افراد وجود دارد، سازمان همانند یک خانواده بزرگ بوده که از طریق وفاداری و سنت به هم پیوند خورده. موفقیت از طریق فضای داخلی و ملحوظ داشتن

کارکنان تعریف می‌شود. سازمان اهمیت زیادی برای کار تیمی، مشارکت و دستیابی به توافق قائل است (کوئین و کامرون، ۲۰۰۶).

فرهنگ ادهوکرایی (ویژه سالاری)

این فرهنگ به مسائل برون سازمانی و انعطاف پذیری گرایش دارد و محیطی ایجاد می‌کند که خطرپذیری، خلاقیت و پویایی را تشویق می‌کند. در این فرهنگ تعهدی به تجربه کردن و نوآوری وجود دارد. نمودار سازمانی در این فرهنگ یا دیرپا نیست یا وجود ندارد. نقش‌ها و فضاهای فیزیکی نیز کوتاه مدت‌اند. با گذر از عصر صنعتی به عصر اطلاعات، شکل چهارمی از سازمان پدید آمد که ویژگی آن پاسخ به شرایط محیطی بسیار متلاطم و تغییرات پرشتاب است. در این شرایط مفروضات متمایزی از نوع‌های قبلی مطرح شد. بطور کلی فرهنگ ویژه سالاری با ویژگی‌های پویایی، کارآفرینی و خلاقیت در محیط کار شناسایی می‌شود. افراد خطرپذیرند، رهبری اثربخش توأم با بصیرت دادن، نوآوری و خطرپذیری است. آمادگی برای تغییر و مواجهه با چالش‌های جدید، مهم تلقی می‌شوند. توجه عمده بلندمدت سازمان بر رشد سریع و دستیابی به منابع تازه است. موفقیت به مفهوم تولید محصول یا خدمات بدیع و بی‌همتاست (کوئین و کامرون، ۲۰۰۶).

فرهنگ بازار (رقابتی)

در این فرهنگ نیز بر نظارت و پایداری تأکید می‌شود. در این فرهنگ محیط تهدید به شمار می‌رود و باید آن را به فرصت تبدیل کرد. سازمان‌های دارای این فرهنگ نتیجه‌گرا هستند و توجه اصلی‌شان انجام درست کارهاست. کارکنان بایکدیگر رقابت نموده و هدف جو هستند و تأکید بلندمدت سازمان بر اقدام‌های رقابتی و دستیابی به هدفها و مقاصد کلی است. تمرکز عمده این سازمان از تبادل با سایر اجزاست تا مزایای رقابتی ایجاد شود. سودآوری، بازده ملموس، قدرت در بازار، دستیابی به اهداف و حفظ مشتریان اهداف اساسی سازمان هستند. بنابراین ارزش‌های غالب در این نوع از فرهنگ سازمانی رقابتی عمل کردن و بهره‌وری است (کوئین و کامرون، ۲۰۰۶). مفروضه‌های اساسی فرهنگ بازاری آن است که محیط خصمانه بوده، مشتریان مشکل‌پسند هستند، سازمان در کار تقویت جایگاه رقابتی خود است و کار عمده مدیریت، هدایت سازمان به سوی بهره‌وری است. آنچه سازمان را به هم پیوند می‌دهد تأکید بر پیروزی در رقابت است. تأکید بلند مدت بر اقدام رقابتی و دستیابی به اهدافی پایدار است (کوئین و کامرون، ۲۰۰۶).

فرهنگ سلسله‌مراتبی

سازمانی دارای فرهنگ سلسله‌مراتبی است که بر ثبات و پایش (کنترل) درونی تأکید می‌ورزد، کاملاً رسمی و ساختار یافته برای انجام کارهاست و رویه‌ها به گونه‌ای تعریف شده‌اند که مشخص می‌کنند هر فرد چه کاری باید انجام دهد (کوئین و کامرون، ۲۰۰۶). این فرهنگ بر نظریه ماکس وبر استوار است که در آن بر سنت‌ها، ثبات، پایداری و همکاری تأکید می‌شود (بریو، ۲۰۰۳). در الگوی سنتی سلسله‌مراتبی به مسائل درون سازمانی بیش از مسائل برون سازمانی اهمیت داده و بر پایداری و نظارت بیشتر از انعطاف‌پذیری تکیه می‌شود. این الگو باسنت "نظارت و فرماندهی" در سازمان‌هایی که گزینش مشتری، رقابت و فناوری تغییرپذیری کمتری داشته باشد، مناسب است (کوئین و کامرون، ۲۰۰۶).

خصوصیات بوروکراسی از نظر وبر متناسب با سازمان‌هایی است که چالش عمده آنها ایجاد بازده یا کارایی بالا و قابلیت پیشینی است. اینها مربوط به شرایط محیطی باثبات است. در اینجا خطوط روشن تصمیم‌گیری و اختیار، قواعد و رویه‌های استاندارد شده، کنترل و سازوکار پاسخگویی، ارزشهای کلیدی برای موفقیت محسوب میشوند. فرهنگ سازمانی متناسب با این شکل سازمانی یک محیط کار رسمی و دارای ساختار است. قواعد و خط‌مشی‌های رسمی سازمان را سرپا نگه میدارند. سازمان‌های بزرگ و دولتی معمولاً دارای این نوع فرهنگ هستند. ویژگی آنها برخورداری از تعداد زیادی رویه‌های استاندارد شده سطوح سلسله‌مراتبی چندگانه و تأکید بر قواعد است (کوئین و کامرون ۲۰۰۶).

ج. عملکرد کارکنان

واژه Performance که به معنای عملکرد است از کلمه انگلیسی perform و پسوند ance گرفته شده است و از حدود سال ۱۵۰۰ میلادی به بعد متداول شد. اغلب عملکرد با کارایی و اثربخشی تعریف شده است. مثلاً نیلی و همکاران (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که چون اثربخشی بیانگر میزان دستیابی به اهداف بوده و کارایی به این موضوع اشاره دارد که منابع از نظر اقتصادی چگونه برای کسب هدف بکار رفته‌اند، می‌توان آنها را در دو بعد مهم عملکرد دانست. یعنی هم علل داخلی (کارایی) و هم دلایل خارجی (اثربخشی) برای بخش‌های خاص عملکرد، می‌تواند وجود داشته باشد. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. مدیریت عملکرد در مفهوم خود چرخه‌ای است که به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند تا پس از هدف‌گذاری درباره رفتار و عملکرد کارکنانشان به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره پردازد و از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکردهای رضایت‌بخش و مطلوب و یا غیررضایت‌بخش و نامطلوب و با بکارگیری مستمر این چرخه زمینه را برای بهبود عملکرد و ارتقای رفتار کارکنان فراهم کند.

د. تعهد سازمانی

مفهوم تعهد سازمانی به واکنش‌های عاطفی یک شخص نسبت به ویژگی‌های سازمانی و در نتیجه کل سازمان اشاره دارد، که او برایش کار می‌کند و با اعتقاد به اهداف و ارزشهای آن سازمان مربوط است (کوک و وال، ۲۰۰۰). این موضوع مبین درجه تعلق خاطر و دلبستگی یا وفاداری است که کارمند نسبت به سازمان احساس می‌کند، در واقع یک ارزیابی مثبت از شغل است. تعهد را می‌توان نوعی الزام دانست که آزادی عمل را محدود می‌کند (سیلورثورن، ۲۰۰۴). در ادبیات تعهد سازمانی، این مفهوم عموماً به حالت روانی گفته می‌شود که مشخصه رابطه کارمندان با سازمان است و دارای پیش‌شرط‌هایی برای تصمیم‌گیری جهت ادامه یا عدم عضویت فرد در سازمان می‌باشد (می‌یر، ۱۹۹۳). مفهوم تعهد سازمانی اولین بار توسط وایت در مقاله "انسان سازمانی"، ۱۹۵۶ مطرح شد. تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سالهای گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی به ویژه رفتار اجتماعی بوده است. "بوچنان" بیان می‌کند که تعهد سازمانی از سه مولفه تشکیل شده که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

تعهد عاطفی

این تعهد به دل‌بستگی احساسی کارکنان به سازمان، احساس تعیین هویت و درگیر شدن آنها با سازمان اشاره دارد. کارکنانی که تعهدات عاطفی از خود نشان می‌دهند، احساس می‌کنند که علاقه دارند در سازمان کنونی باقی بمانند (می‌یر و آلن، ۱۹۹۱). در این نوع تعهد ارزشهای کارکنان و سازمان باهم منطبق می‌باشد.

تعهد مداوم (مستمر)

این تعهد ناشی از درک هزینه و زیان ناشی از ترک سازمان است. کارکنانی که تعهد مداوم دارند، احساس می‌کنند که نیاز دارند در سازمان کنونی خود بمانند (می‌یر و آلن، ۱۹۹۱). یکی از عواملی که موجب افزایش تعهد مداوم در کارکنان می‌شود، نبود فرصتهای شغلی جایگزین برای آنهاست.

تعهد هنجاری (تکلیفی)

کارکنانی که تعهد هنجاری دارند، احساس می‌کنند که باید در سازمان کنونی بمانند (می‌یر و آلن، ۱۹۹۱). این بُعد از تعهد در حقیقت اعتقاد به مسئولیت فرد در قبال سازمان است. بر مبنای این تعهد، افراد در سازمان می‌مانند؛ زیرا آن را نوعی الزام و امری اخلاقی می‌دانند.

۳. پیشینه پژوهش

مظفری و همکاران (۱۳۸۷) به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری در دانشگاه‌های ایران پرداختند. جامعه آماری متشکل از هفت دانشکده مشابه از ۳۸۲۹ عضو هیات علمی بود. نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری رابطه معناداری وجود دارد.

نظریه رهبری خدمتگزار بر اساس نظریه خادمیت بنیان نهاده شده است. درحالی‌که نظریه‌های سنتی رهبری بر مبنای نظریه عاملیت شکل یافته‌اند (هورسمان، ۲۰۰۱؛ به نقل از قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸).

اردکانی در سال ۱۳۹۰ طی تحقیقی تحت عنوان "فرهنگ تعهدسازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی" که بر روی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت انجام داد به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمان و تعهدسازمان، رابطه معناداری وجود دارد و هرچقدر کارکنان تعهد بیشتری داشته باشند تمایل به ترک خدمت آنها کمتر خواهد بود.

غلامی و همکاران (۱۳۹۳) طی مقاله‌ای تحت عنوان "سبک رهبری خدمتگزار در میان مدیران مدارس" به این نتیجه رسیدند که مدیرانی که قابلیت‌های آنها تناسب بیشتری با مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار دارد، زمینه خدمت بیشتر به مدرسه فراهم می‌کنند.

تحقیقات گسترده‌ای نیز توسط شاین (۱۹۹۳، ۲۰۰۴) انجام پذیرفت. این تحقیقات نشان داد که رهبری خدمتگزار و فرهنگ سازمان می‌توانند بر یکدیگر تأثیرگذار باشند.

راسل واستون (۲۰۰۲) تعهد را بعنوان یکی از رفتارهای رهبری خدمتگزار مطرح می‌کنند.

بر اساس نظر گرین لیف، رهبر، نخست باید به دنبال برآورده کردن نیازهای پیروان خود باشد؛ بر این اساس انگیزه اساسی رهبر در درجه اول باید تمایل و انگیزه به خدمت باشد (لایدن و همکاران، ۲۰۰۸).

واشنگتن و همکاران او رهبر خدمتگزار از نظر گرین لیف را کسی می‌دانند که فرآیند بصیرت یابی و آینده‌نگری پیروان را بر رشد و توسعه و توانمندسازی آنان بنیان می‌نهد (واشنگتن و همکاران، ۲۰۰۶).

سیکورسیکا (۲۰۰۵) در تحقیق خود فرهنگ سازمان و رضایت شغلی را پیش‌بینی خوبی بر تعهد سازمانی دانست. دنیسون (۲۰۰۶) نشان داد در یک سازمان با سبک رهبری خدمتگزار، رهبر به دقت به افراد و گروه‌ها گوش فرا می‌دهد و فرهنگ حاکم بر محیط سازمان را به یک فرهنگ سالم تبدیل ساخته و چشم‌اندازی مشترک در یک محیط کاری خلق می‌نماید و از این طریق منجر به توسعه و تعهد بیشتر در بین کارکنان می‌گردد. پس می‌توان گفت که سازمان‌ها و رهبران خدمتگزار با نهادینه کردن ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در فرهنگ سازمان این فرایند را تبدیل به یک چرخه مادام‌العمر در سازمان می‌کند و ضمن حفظ ارزشهای خدمتگزاری در سازمان موجب بهبود مستمر و پیوسته تعهد بین افراد و سازمان می‌گردد.

بارون و همکاران (۱۹۹۰) نشان دادند که بین سازمان و عملکرد کارکنان و همچنین بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. بدین ترتیب که افزایش تعهد سازمانی موجب می‌شود کارکنان تلاش بیشتری کنند و عملکرد بهتری ارائه دهند.

مطالعات ویس (۱۹۹۳) مشخص کرد که وجود فرهنگ سازمانی قوی در یک سازمان منجر به ایجاد احساس بهتری برای کارکنان و در نتیجه منجر به کار بهتر، افزایش تعهد سازمانی و همسویی آنها با اهداف سازمانی می‌گردد. آدامسون، رهبری خدمتگزار را متمرکز بر مردم معرفی می‌کند (آدامسون، ۲۰۰۹). "جیم لائوب" اعتقاد دارد که نظریه رهبری خدمتگزار در حال تبدیل شدن به یک نظریه مسلط در مفاهیم مرتبط با رهبری است (لائوب، ۲۰۰۳).

۴. فرضیه‌های پژوهش

فرضیات اصلی

۱. رهبری خدمتگزار از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی بر فرهنگ سازمان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۲. رهبری خدمتگزار از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.

فرضیات فرعی

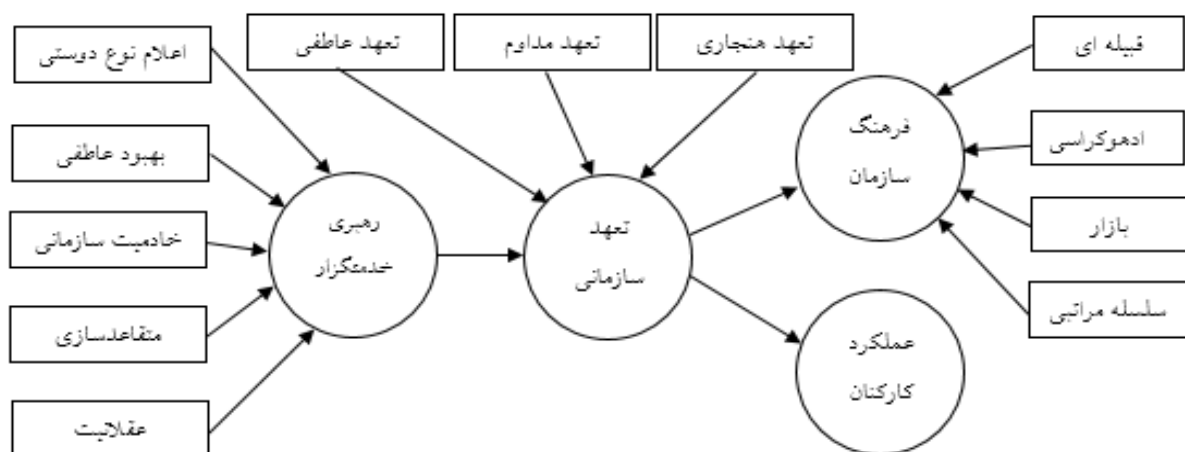
۱. اعلام نوع دوستی بر فرهنگ سازمان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۲. بهبود عاطفی بر فرهنگ سازمان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۳. خادمت سازمانی بر فرهنگ سازمان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۴. متقاعدسازی بر فرهنگ سازمان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۵. عقلانیت بر فرهنگ سازمان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۶. اعلام نوع دوستی بر عملکرد کارکنان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.

۷. بهبود عاطفی بر عملکرد کارکنان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۸. خادمت سازمانی بر عملکرد کارکنان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۹. متقاعدسازی بر عملکرد کارکنان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۱۰. عقلانیت بر عملکرد کارکنان در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۱۱. اعلام نوع دوستی بر تعهدسازمانی در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۱۲. بهبود عاطفی بر تعهدسازمانی در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۱۳. خادمت سازمانی بر تعهدسازمانی در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۱۴. متقاعدسازی بر تعهدسازمانی در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.
۱۵. عقلانیت بر تعهدسازمانی در اداره بهزیستی استان تهران تأثیر دارد.

۵. روش پژوهش و مدل مفهومی پژوهش

از آنجائیکه هدف پژوهش حاضر بررسی روابط علی میان متغیرهای رهبری خدمتگزار، فرهنگ سازمان، عملکرد کارکنان و تعهدسازمانی می‌باشد پس می‌توان گفت پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی می‌باشد و مبتنی بر معادلات ساختاری.

در مدل مفهومی پژوهش حاضر رهبری خدمتگزار بعنوان متغیر مستقل، برونزا، یا پیشین؛ متغیر فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان هر دو بعنوان متغیرهای وابسته، ملاک یا درونزا قرار می‌گیرد و در نهایت متغیر تعهدسازمانی، نقش یک متغیر میانجی در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

در این پژوهش به منظور مناسب بودن روایی پرسشنامه، سعی شده در طراحی اولیه سوالات، ساختار پرسشنامه و نحوه استفاده از جملات، بدون ابهام باشد. پس از طراحی اولیه، بمنظور افزایش روایی پرسشنامه از نظرات خبرگان دانشگاهی بهره برداری شود. روایی سوالات پرسشنامه با استفاده از نظرات اساتید راهنما و صاحب نظران، خوب ارزیابی و تأیید شده است (روایی محتوایی). برای محاسبه اعتبار یک پرسشنامه، روش های گوناگونی نظیر: بازآزمایی، دو نیم کردن آزمون، محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و غیره استفاده می شود. در این تحقیق، پرسشنامه بررسی اهمیت معیارها توسط خبرگان تکمیل شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده خواهد شد.

پرسشنامه رهبری خدمتگزار

پرسشنامه رهبری خدمتگزار باربوتو و ویلر (۲۰۰۶) پرسشنامه‌ای استاندارد است که دارای ۲۳ جمله توصیفی بوده و دارای پنج دسته اعلام نوع دوستی، بهبود عاطفی، عقلانیت، متقاعدسازی و خادمیت سازمانی می باشد که پاسخ دهندگان می توانند به هر سوال که در یک طیف پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تعبیه شده نظر خود را ابراز نمایند. نتیجه پایایی پرسشنامه بدین شرح بدست آمد: اعلام نوع دوستی ۰/۹۱، بهبود عاطفی ۰/۹۲، عقلانیت ۰/۹۲، متقاعدسازی ۰/۹۱ و خادمیت سازمانی ۰/۹۲.

پرسشنامه فرهنگ سازمان

پرسشنامه فرهنگ سازمان کوئین و کامرون دارای چهار نماد و ۲۴ سوال در نظر گرفته شده شده؛ ۶ سوال نماد فرهنگ خانوادگی، ۶ سوال نماد فرهنگ ادهو کراسی، ۶ سوال نماد فرهنگ بازار و ۶ سوال نماد فرهنگ بروکراتیک. پاسخ دهندگان مجازند به هر سوال که دارای پنج طیف از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم بوده، به اختیار پاسخ دهند. نتایج ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه به قرار زیر می باشد: فرهنگ خانوادگی ۰/۹۱، فرهنگ بازار ۰/۹۱، فرهنگ ادهو کراسی ۰/۹۱ و فرهنگ بروکراتیک ۰/۹۱.

پرسشنامه عملکرد کارکنان

این پرسشنامه محقق ساخته دارای ۱۴ حیطه مختلف بوده که هدف آن ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان می باشد. هر سوال ۵ گزینه دارد که نحوه امتیاز بندی اینگونه است:

۱. نیازه بهبودی بیشتر ۲. کمی نیازمند بهبودی ۳. در حد انتظار مطلوب ۴. نزدیک به حد انتظار ۵. فراتر از حد انتظار
بنابراین به منظور امتیازدهی به هر بعد مجموع امتیازات سوالات آن بعد را باهم جمع می کنیم. برای بدست آوردن امتیاز کلی پرسشنامه، مجموع امتیازات تک تک سوالات را باهم جمع نموده و به عنوان امتیاز عملکرد شخص پاسخ دهنده در نظر می گیریم. بدیهی است که هرچه امتیاز کلی پاسخ دهنده بالاتر باشد، بیانگر عملکرد بهتر وی در سازمان خواهد بود و برعکس.

پرسشنامه تعهد سازمانی

پرسشنامه تعهد سازمانی می‌یر و آلن ۱۹۹۱ پرسشنامه ای استاندارد است که شامل ۲۴ سوال و سه مولفه تعهد عاطفی، تعهد مداوم و تعهد هنجاری می‌باشد و دارای پنج طبقه طیف لیکرت از بسیار مخالفم تا بسیار موافقم طراحی شده که هر مولفه دارای هشت سوال می‌باشد که پاسخ دهنده مجاز است به هریک از سوالات پاسخ دهد. نتایج بدست آمده از آلفای کرونباخ این پرسشنامه بصورت زیر انجام گرفته است: تعهد مداوم ۰/۹۲، تعهد عاطفی ۰/۹۱ و تعهد هنجاری ۰/۹۱.

۶. یافته‌های پژوهش

بر اساس مطالعه پژوهش حاضر اکثر افراد در گروه سنی ۳۵-۴۰ قرار گرفتند و با اختلاف اندکی پاسخ دهندگان مرد بیشترین فراوانی را شامل شدند؛ که ۲۹/۷ درصد مجرد و ۷۰/۳ درصد متأهل بودند؛ همچنین بیش از نیمی از افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده که این امر دانش و مطالب علمی اکادمیک کارکنان را تضمین می‌نماید (جدول ۱).

جدول ۱. جدول توزیع فراوانی جمعیت شناختی نمونه

گروه سنی	فراوانی	درصد
۲۵-۳۰	۳۸	۱۲/۱
۳۰-۳۵	۸۳	۲۶/۴
۳۵-۴۰	۹۶	۳۰/۵
۴۰-۴۵	۵۶	۱۷/۸
۴۵ به بالا	۴۱	۱۳/۲
جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۶۹	۵۳/۸
زن	۱۴۵	۴۶/۲
وضعیت تاهل	فراوانی	درصد
مجرد	۹۳	۲۹/۷
متاهل	۲۲۱	۷۰/۳
تحصیلات	فراوانی	درصد
کارشناسی	۱۲۴	۳۹/۵
کارشناسی ارشد	۱۶۴	۵۲/۲
دکتری	۲۶	۸/۳
سابقه خدمت	فراوانی	درصد
۱ تا ۵ سال	۴۲	۱۳/۳
۶ تا ۱۰ سال	۱۳۸	۴۳/۹
۱۱ تا ۱۵ سال	۷۳	۲۳/۲
بالای ۱۶ سال	۶۱	۱۹/۴

جدول ۲. جدول شاخص های مرکزی، پراکندگی متغیرهای پژوهش

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار
عملکرد کارکنان	۳۱۴	۳.۰۵	۰.۵۳۲
رهبری خدمتگذار	۳۱۴	۳.۰۶	۰.۴۸۰
فرهنگ سازمان	۳۱۴	۳.۱۰	۰.۶۰۷
تعهدسازمانی	۳۱۴	۳.۰۹	۰.۶۵۷

۱. متغیر عملکرد کارکنان دارای میانگین ۳,۰۵، انحراف معیار ۰,۵۳۲ می باشد. بنابراین میزان این متغیر در بین پاسخ دهندگان در سطح متوسط با توجه به طیف لیکرت مورد توجه بوده است.

۲. متغیر رهبری خدمتگذار دارای میانگین ۳,۰۶ انحراف معیار ۰,۴۸ می باشد. بنابراین میزان این متغیر در بین پاسخ دهندگان در سطح متوسط با توجه به طیف لیکرت مورد توجه بوده است.

۳. متغیر فرهنگ سازمان دارای میانگین ۳,۱۰، انحراف معیار ۰,۶۱ می باشد. بنابراین میزان این متغیر در بین پاسخ دهندگان در سطح متوسط با توجه به طیف لیکرت مورد توجه بوده است.

۴. متغیر تعهد سازمانی دارای میانگین ۳,۰۹ انحراف معیار ۰,۶۶ می باشد. بنابراین میزان این متغیر در بین پاسخ دهندگان در سطح متوسط با توجه به طیف لیکرت مورد توجه بوده است.

جدول ۳. شاخص نتایج حاصل از ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش

نتیجه فرضیه	P	آماره تی	انحراف استاندارد	برآورد غیر استاندارد	برآورد استاندارد	فرضیه ها	
تأیید	***	۷,۴۲	۰,۰۷	۰,۵۳	۰,۳۹	تعهد سازمانی	<---
تأیید	***	۷,۰۰	۰,۰۵	۰,۳۳	۰,۳۶	فرهنگ سازمانی	<---
تأیید	***	۹,۸۰	۰,۰۴	۰,۳۶	۰,۴۵	عملکرد کارکنان	<---
تأیید	***	۵,۶۰	۰,۰۷	۰,۳۷	۰,۲۹	فرهنگ سازمانی	<---
تأیید	***	۷,۴۵	۰,۰۵	۰,۳۸	۰,۳۴	عملکرد کارکنان	<---

جدول ۴. نتایج آزمون معناداری اثرات میانجی

نتیجه	ضریب غیر استاندارد	ضریب استاندارد	آزمون اثر غیر مستقیم	ساختاری مسیر	فرضیه
تأیید فرضیه	۰,۱۹۳	۰,۱۷۴	۰,۰۰۱	رهبری خدمتگذار --> تعهدسازمانی تعهدسازمانی --> عملکرد کارکنان	H1
تأیید فرضیه	۰,۱۷۷	۰,۱۴۰	۰,۰۰۱	رهبری خدمتگذار --> تعهدسازمانی تعهدسازمانی --> فرهنگ سازمانی	H2

با توجه به جدول ۳:

۱) رابطه بین تعهد سازمانی و رهبری خدمتگذار مورد تأیید است. چون سطح معنی داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر ۰,۰۰۰ می باشد که از ۰,۰۵ کوچکتر است. از طرف دیگر عدد معنی داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر ۷,۴۲ می باشد که از ۱,۹۶ بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای ۰,۰۵ یا سطح اطمینان ۰,۹۵ رهبری خدمتگذار بر تعهد سازمانی تأثیر گذار است و میزان تأثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰,۳۹ می باشد (تحلیل معادلات ساختاری).

۲) رابطه بین تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی مورد تأیید است. چون سطح معنی داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر ۰,۰۰۰ می باشد که از ۰,۰۵ کوچکتر است. از طرف دیگر عدد معنی داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر ۷,۰۰ می باشد که از ۱,۹۶ بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای ۰,۰۵ یا سطح اطمینان ۰,۹۵ تعهد سازمانی بر فرهنگ سازمانی تأثیر گذار است و میزان تأثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰,۳۶ می باشد (تحلیل معادلات ساختاری).

۳) رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان مورد تأیید است. چون سطح معنی داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر ۰,۰۰۰ می باشد که از ۰,۰۵ کوچکتر است. از طرف دیگر عدد معنی داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر ۹,۸۰ می باشد که از ۱,۹۶ بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای ۰,۰۵ یا سطح اطمینان ۰,۹۵ تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر گذار است و میزان تأثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰,۴۵ می باشد (تحلیل معادلات ساختاری).

۴) رابطه بین رهبری خدمتگذار بر فرهنگ سازمانی مورد تأیید است. چون سطح معنی داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر ۰,۰۰۰ می باشد که از ۰,۰۵ کوچکتر است. از طرف دیگر عدد معنی داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر ۵,۶۰ می باشد که از ۱,۹۶ بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای ۰,۰۵ یا سطح اطمینان ۰,۹۵ رهبری خدمتگذار بر فرهنگ سازمانی تأثیر گذار است و میزان تأثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰,۲۹ می باشد (تحلیل معادلات ساختاری).

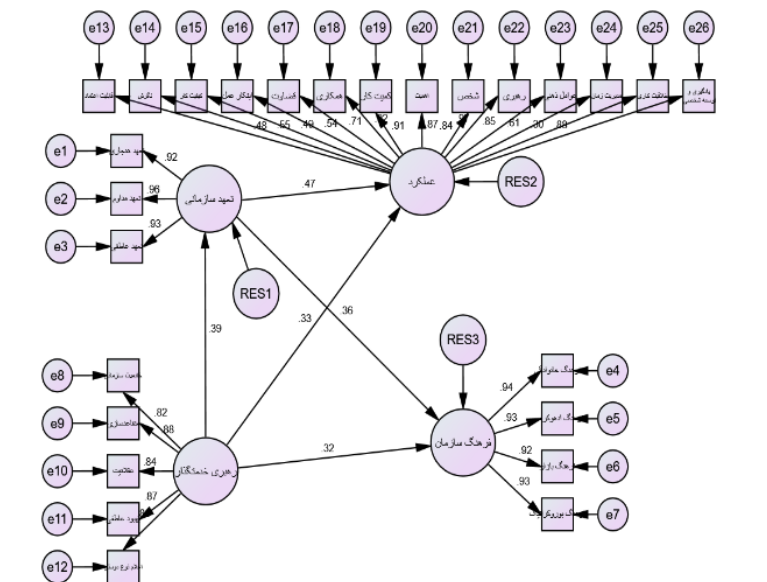
۵) رابطه بین رهبری خدمتگذار بر عملکرد کارکنان مورد تأیید است. چون سطح معنی داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر ۰,۰۰۰ می باشد که از ۰,۰۵ کوچکتر است. از طرف دیگر عدد معنی داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر ۷,۴۵ می باشد که از ۱,۹۶ بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای ۰,۰۵ یا سطح اطمینان ۰,۹۵ رهبری خدمتگذار بر عملکرد کارکنان تأثیر گذار است و میزان تأثیر گذاری مستقیم آن برابر ۰,۳۴ می باشد (تحلیل معادلات ساختاری).

نتیجه فرضیه اصلی اول

با توجه به برازش مدل با روش بوت استرپ، سطح معنی داری حاصل از اثر غیر مستقیم (رهبری خدمتگذار و عملکرد کارکنان از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی) برابر ۰,۰۰۱ بوده که از ۰,۰۵ کوچکتر می باشد. بنابراین نقش متغیر میانجی تأیید می شود میزان تأثیر گذاری غیر مستقیم برابر ۰,۱۹ می باشد. از طرف دیگر این متغیر میانجی کامل است.

نتیجه فرضیه اصلی دوم

با توجه به برازش مدل با روش بوت استرپ، سطح معنی داری حاصل از اثر غیر مستقیم (رهبری خدمتگذار و فرهنگ سازمانی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی) برابر ۰,۰۰۱ بوده که از ۰,۰۵ کوچکتر می باشد. بنابراین نقش متغیر میانجی تأیید می شود میزان تأثیر گذاری غیر مستقیم برابر ۰,۱۷۷ می باشد. از طرف دیگر این متغیر میانجی کامل است. نکته: حتی اگر برای برازش مدل از روش معادلات ساختاری استفاده شود باز هم کلیه فرضیه ها و مسیرها مانند بالا تأیید می شود. مدل ساختاری برازش داده شده بصورت زیر می باشد.



شکل ۲. مدل ساختاری برازش

نتایج فرضیه های فرعی

برای آزمون فرضیه های فرعی از رگرسیون چندگانه استفاده می شود که در زیر آمده است:

جدول ۵. آزمون ANOVA در خصوص میزان اثرگذاری مولفه‌های رهبری خدمتگذار بر فرهنگ سازمانی

P	F	میانگین مجدورات	df	مجموع مجدورات	مدل	متغیر پیش بین
.۰۰۰۲	۱۶.۳۷۳	۴.۸۵۱	۵	۲۴.۲۵۵	رگرسیون	فرهنگ سازمانی
		.۲۹۶	۳۰.۸	۹۱.۲۵۵	باقیمانده	
			۳۱۳	۱۱۵.۵۱۰	کل	

*در سطح (P ≤ ۰/۰۱) معنی دار است

جدول ۶. آزمون ANOVA در خصوص میزان اثرگذاری مولفه‌های رهبری خدمتگذار بر عملکرد کارکنان

P	F	میانگین مجدورات	df	مجموع مجدورات	مدل	متغیر پیش بین
.۰۰۰	۲۷.۶۵۸	۵.۴۸۷	۵	۲۷.۴۳۵	رگرسیون	عملکرد کارکنان
		.۱۹۸	۳۰.۸	۶۱.۱۰۴	باقیمانده	
			۳۱۳	۸۸.۵۳۹	کل	

جدول ۷. آزمون ANOVA در خصوص میزان اثرگذاری مولفه‌های رهبری خدمتگذار بر تعهد سازمانی

P	F	میانگین مجدورات	df	مجموع مجدورات	مدل	متغیر پیش بین
.۰۰۰	۱۴.۱۹۱	۵.۰۶۰	۵	۲۵.۳۰۰	رگرسیون	تعهد سازمانی
		.۳۵۷	۳۰.۸	۱۰۹.۸۲۲	باقیمانده	
			۳۱۳	۱۳۵.۱۲۳	کل	

باتوجه به جدول ۵ نتایج تخمین مدل با روش رگرسیون (متغیر وابسته: فرهنگ سازمانی) نشان می‌دهد که چون سطح معنی‌داری به دست آمده برای همه مؤلفه‌های متغیر رهبری خدمتگذار در جدول بالا کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین همه مؤلفه‌های این متغیر بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد. از آنجایی که مقدار ضریب تأثیر برابر ۰,۲۱ بوده، این تأثیر در جهت مستقیم می‌باشد (تأیید فرضیه‌های فرعی اول تا پنجم).

باتوجه به جدول ۶ نتایج تخمین مدل با روش رگرسیون (متغیر وابسته: عملکرد کارکنان) نشان می‌دهد که چون سطح معنی‌داری به دست آمده برای همه مؤلفه‌های متغیر رهبری خدمتگذار در جدول بالا کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین همه مؤلفه‌های این متغیر بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. از آنجایی که مقدار ضریب تأثیر برابر ۰,۳۱ بوده، این تأثیر در جهت مستقیم می‌باشد (تأیید فرضیه‌های فرعی ششم تا دهم).

باتوجه به جدول ۷ نتایج تخمین مدل با روش رگرسیون (متغیر میانجی: تعهد سازمانی) نشان می‌دهد که چون سطح معنی‌داری به دست آمده برای همه مؤلفه‌های متغیر رهبری خدمتگذار در جدول بالا کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین همه مؤلفه‌های این متغیر بر تعهد سازمانی تأثیر دارد. از آنجایی که مقدار ضریب تأثیر برابر ۰,۱۹ بوده، این تأثیر در جهت مستقیم می‌باشد (تأیید فرضیه‌های فرعی یازدهم تا پانزدهم).

۷. نتیجه‌گیری

در واقع باید گفت که پرداختن به بررسی تأثیر رهبری خدمتگذار بر فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان ضمن در نظر گرفتن متغیر میانجی تعهدسازمانی یک ضرورت در سازمان اداره بهزیستی استان تهران و دیگر سازمان‌ها می‌باشد و وجود رهبری خدمتگذار یکی از مهمترین مزایای سازمان‌های موفق و کارآمد تلقی گردیده است. سازمان‌هایی که از سطح بالای رهبری خدمتگذار و فرهنگ سازمانی برخوردار هستند می‌توانند در دنیای پرتلاطم و رقابتی بهتر عمل کرده و نسبت به تغییرات، واکنش سریعتر و مناسب‌تری از خود نشان دهند. وجود رهبری خدمتگذار و فرهنگ سازمانی می‌تواند موجب بهبود و ارتقای عملکرد کارکنان گردد؛ کارکنانی که عنصر اصلی سازمانند و با وجود این مهره‌های گرانبهاست که سازمان مسیر رشد و ترقی را انتخاب می‌کند. وجود رهبری خدمتگذار و فرهنگ سازمانی می‌تواند باعث بوجود آمدن تعهدسازمانی در بین کارکنان شده و بدین ترتیب دستیابی سازمان به اهداف خود را تسهیل گرداند. تعهدسازمانی برای سازمان‌ها اجتناب ناپذیر است و می‌توان گفت هرچه تأثیر رهبری خدمتگذار بر فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان در بین کارکنان سازمان بهتر احساس شود، ایجاد تعهد، احترام، انگیزش و علاقه‌ی مشترک، قبول مسئولیت‌ها و بهبودی روحیه افراد در سازمان پررنگ‌تر خواهد بود.

پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

- ایجاد آشنایی مدیران با رهبری خدمتگذار و تقویت ابعاد این مولفه در بین کارکنان با برگزاری دوره‌های آموزشی.
- آشنایی بیشتر سازمان با فرهنگ سازمانی که این مهم تأثیر بخصوصی در جوسازمان داشته و باتوجه به اینکه تعهد و عملکرد کارکنان نسبت به سازمان در گرو این موضوع نهفته می‌شود پیشنهاد می‌شود زمینه مناسب‌تری برای تقویت آن فراهم شود.
- آموزش رهبری خدمتگذار به همه افراد در همه سطوح سازمانی بخصوص مدیران، در راستای تأثیر مثبت بر فرهنگ سازمانی و عملکرد کلی سازمان و بکارگیری آن در رده‌های متفاوت مدیریتی بعنوان یک نظریه نوین.
- پیشنهاد می‌شود مدیران در جهت چگونگی استفاده از رهبری خدمتگذار در سازمان و تأثیرش بر عملکرد و تعهدسازمان، صفاتی همچون صداقت و راستگویی، روحیه مشارکت و کارگروهمی، تواضع و فروتنی، شفافیت و وفای به عهد و عمل ضمن مهرورزی و خوشرویی؛ خدمت‌رسانی را مدنظر قرار دهند.
- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی رهبری خدمتگذار در سازمان‌ها با ساختارهای نزدیک به هم مورد مطالعه قرار گیرد تا نتایج مورد انتظار از استحکام بیشتری برای اجرا برخوردار شود.

- پیشنهاد می‌شود تحقیقی با همین موضوع در سازمان‌های مشابه صورت پذیرد و نتایج با یکدیگر مقایسه گردد.

Reference

- Ardakani, M., & Farhi, R. (2011). Culture, organizational commitment and willingness to leave the service of academic staff: design and explanation of a model in the oil industry research institute. *Iranian Management Sciences Quarterly*, 6(2), 1-24. (in Persian).
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2002). *Becoming a servant leader: Do you have what it takes?* Lincoln, NE: University of NE, Nebraska Cooperative Extension.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant Leadership. *University of Nebraska – Lincoln*, 31(3), 300–326.
- Batson, C. D. (1991). *The altruism question, toward a social psychological answer*, Hillsdale, Newjersey, Erlbaum.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *Am - Erica Journal of Sociology*, 66(1).
- Berrio, M. (2003). An organizational culture assessment using the computing values framework: A profile of Ohio State University extension. *Journal of Extension*, 41(2), 118-125.
- Birnbaum, Z. W. (1969). On the importance of different components in a multicomponent system. In: Krish-naiah, P.R'ed. *Multivariate Analysis II*. Newyork:Academic Press, pp.581-592.
- Block, P. (1996). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco, CA: Berrett-Kohler.
- Buchanan, B. (1999). Building organizational commitment, the socialization of managers in work. *Organizations administration science Quartelt*, 19(25), 935-952.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S. & Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based of the Competing Values Framework*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Cook, J., & Wall, T. (2000). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(16), 39-52.
- Dennis, R. S. (2004). *Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Theory Assessment Instrument*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Rrqirement for The Degree Doctor of Philosophy.
- Gholami, Khalil., Shirbaghi, Nasser., & Hajizadeh, Sara. (2014). Servant leadership style among school principals. *Culture Strategy*, 27. (in Persian).
- Greenleaf, R. F. (1977). *Servant leadership: A journey into nature of legitimate power and greatness*, Paulist press, Mahwah, NT.
- Harwiki, W. (2013). Influence of servant leadership on motivation, organization culture, organizational commitment, job involvement, organization citizenship behavior (OCB) and employee performance of outstanding cooperatives (Doctors thesis. UB. Malang, Indonesia).
- Harwiki, W. (2016). *The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*, University of DR. soetomo, jalan semolowaru84 surabaya60118 Indonesia.
- Hersey, P., & Blanchard, K.B. (1988). *Management of organization behavior: utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (2001). Situational leadership and power, *Classics of Organizational Behavior*, 3(1), 321-329.

- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across nations*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Ismail Lo, S., & Khan Mohammadi, H. (2008). Servant leadership style. *Tadbir Monthly*, 19(16), 193. (in Persian).
- Jofreh, M., & Jahandide, K. (2013). An invention about the effect of organizational citizenship behavior on workers performance of electricity company in Tehran province. *North East Journal of Social Issues & Humanities*, 1(6), 21-23.
- Koshal, O. J. (2005). *Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and Managers*, Servant Leadership Research Roundtable, Jeremiah., Regent University, School of Leadership Studies
- Latane, B., & Darly, J. M. (1970). *The Unresponsive Bystander, why doesn't he help?* Network, Appleton-century-crofts.
- Matteson, J.A., & Irving, J.A. (2006). Exploring servant versus self-sacrificial leadership: A research proposal for assessing the commonalities and distinction of two follower-oriented leadership theories. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 13(1), 1305-1319.
- Mohammadi, F., Hazrati, M., & Jafari, A. (2013). Investigating the relationship between the spirituality of the work environment and employees' perception of servant leadership. *Public Management Research*, 6(20), 164-145. (in Persian).
- Mohammadian, M. (2015). *Designing a model of institutional culture*. PhD dissertation, Tehran: Imam Hossein University (AS). (in Persian).
- Mozafari, A. (2008). The relationship between organizational culture and leadership styles in Iranian universities. *Research and Planning Quarterly in Higher Education*, 47, 133-157. (in Persian).
- Myers, D, G. (1990). *Social psychology*, Network, McGraw-Hill Publishing company.
- Omoh, O. (2007). *Analysis of servant leadership characteristics: A case study of community college president*, PhD. Dissertation, Capella University.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and theory organizational context: Like the weather? *Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Qolipour, A., & Hazrati, M. (2009). Explanation of servant leadership measurement tools in Iranian government organizations. *Management Research*, 2(3), 5-27. (in Persian).
- Robbins, S. (2012). *Theory of Organization, Structure and Organizational Plan*. Translated by Mehdi Alvani and Hassan Danaei Fard. Tehran, 37th edition. (in Persian).
- Robbins, S. (2008). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Translated by Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi. Tehran, Twenty-fifth edition. (in Persian).
- Robbins, S. (2012). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Translated by Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi. Tehran, 38th edition, (in Persian).
- Rude, W. J., & Trinity, W. (2003). *Paradoxical Leadership: The Impact of Servant-Leadership on Burnout of Staff*, Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, School of leadership studies, Regent University.
- Sabir, M.S., Soheil, A., & Khan, M. A. (2011). Impact leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee values. *Journal Economic & Behavioral Studies*, 3(2), 145-152.
- Scott, N., & Seglow, J. (2007). *Altruism*, Newyork. Mc Graw-Hill.
- Sendjaya, S., & Sarros, J.C. (2002). Servant Leadership: Its origin. Development. And application in Organizations. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 9(2).
- Shahin, A., & Wrigt, A. (2010). Leadership the context of culture: An Egyptian perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 5(6), 499-511.

- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(12), 592-599.
- Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(3/4), 349-361.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349-361.
- Stramba, L. (2003). Servant Leadership Practices. *The Community College Enterprise*, 9(2), 24-59.
- Washington, R.R., Sutton, C.D., & Field, H.S. (2006). Individual difference in servant leadership: The roles of values and personality. *The Leadership and Organization Development Journal*, 67(8), 755-71.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organization. *Academic of Management Review*, 7, 418-428.
- Winston, B.E. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in Circular Model. Servant leadership Round Table. Regent University.
- Wong, P. T. P., & Davey, D. (2007). Best practices in servant leadership. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Yazdakhasi, A. (2008). The relationship between the type of organizational culture and leadership. *Educational Psychology Studies Questionnaire*, 6, 127. (in Persian).
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, 6th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.