

## بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان

### آموزش و پرورش کهگیلویه و بویر احمد

\*محمدباقر مجیدیان فرد<sup>۱</sup>، حمید رحیمیان<sup>۲</sup>

#### چکیده

**اهداف:** هدف پژوهش حاضر شناخت میزان بکارگیری سبک رهبری خدمتگزار توسط مدیران و رابطه آن با تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر احمد بود،

**روش‌ها:** این پژوهش نوع میدانی و به روش همبستگی در اداره کل آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر احمد اجرا شد. از تعداد ۲۴۱ نفر، براساس جدول مورگان و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۴۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش دو پرسشنامه رهبری خدمتگزار (قلی پور) و تعهد سازمانی مایر و آلن بود که ضمن تأیید روایی، پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸ و ۰/۸۲ محاسبه شد. برای تحلیل یافته‌ها، از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک راهه، و آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد، بین سبک رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های آن با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن رابطه مثبت و معنادار در سطح  $P < 0/01$  و  $r = 0/58$  وجود دارد. همچنین نتایج استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد که مؤلفه قابلیت اعتماد و تواضع بیشترین تاثیر را به مقدار ۳۹ درصد بر متغیر تعهد سازمانی داشته است و مؤلفه خدمت‌رسانی و مهرورزی تاثیر نداشته‌اند. همچنین بین سطح تحصیلات کارکنان با ادراک کارکنان از سبک رهبری خدمتگزار با توجه به مقدار  $f = (2/146)$  و  $P > 0/01$  تفاوت معناداری به دست نیامد.

**نتیجه‌گیری:** در کل نتایج تحقیق حاضر در زمینه رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن با تحقیقات انجام گرفته هماهنگی دارد و می‌توان چنین برداشت کرد که در جامعه و نمونه تحت بررسی سبک رهبری خدمتگزار سهم بسیار زیادی در افزایش تعهد سازمانی کارکنان داشته است. لذا مدیران به منظور افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان لازم است در شیوه‌های رهبری خود تجدید نظر نموده و از سبک‌های مؤثرتر استفاده کنند. اگر سبک رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش در تعامل با تعهد سازمانی به کار گرفته شود، بر ارتقاء تعهد سازمانی تأثیر مثبت خواهد داشت.

**کلمات کلیدی:** رهبری خدمتگزار، تعهد سازمانی، کارکنان آموزش و پرورش

#### مقدمه

وظیفه در خدمت‌رسانی می‌نگریست (۱). لیدن و هندرسون

(Leiden and Henderson) معتقدند رهبران خدمتگزار هفت

نوع رفتار را به شرح زیر نمایش می‌دهند: (الف) رفتار اخلاقی،

(ب) رفتار عاطفی، (ج) مشخص کردن پیروان، (د) کمک به رشد

تئوری رهبری خدمتگزار نخستین بار توسط رابرت گرین

لیف (Robert Greenleaf) با تألیف مقاله «خدمتگزار در

نقش رهبر» معرفی شد. او به رهبری به‌عنوان یک مسئولیت و

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، عضو باشگاه جوانان، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول)  
آدرس الکترونیک: b.majedian2@gmail.com

۲- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

شیوه رهبری همراه با اخلاق و پاسخگویی به یکدیگر است نه به سازمان (۶). ریویا (۲۰۱۶) (Ruwhiu) سبک رهبری خدمتگزار را تعهد به خدمت به دیگران، مراقبت از رفاه همه ذینفعان تعریف کرده است بنابراین تمایل به خدمت و انگیزش زیاد برای خدمت از ویژگی‌های برتری سبک رهبری خدمتگزار است (۷). گریف لیف در تعریفی رهبری خدمتگزار را این گونه شرح می‌دهد رهبری خدمتگزار در وهله اول خدمتگزار است. و 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 این سبک در مراقبتی است که در خدمتگزاری پیدا می‌کند نخست مطمئن می‌شود که ابتدائی‌ترین و بالاترین نیازها برآورده شوند (۸).

از سوی دیگر تعهد سازمانی پیوند فرد و سازمان است که بر روی سرمایه‌گذاری‌های مختلفی مانند دستمزد، بازنشستگی و روابط اجتماعی تأثیر دارد (۹). تعهد سازمانی نگرش مثبت کارمند است که منجر به اتصال روانی بین کارمند و سازمان می‌شود ایجاد تعهد سازمانی مستلزم ایجاد و حفظ روابط روانی مداوم بین کارکنان سازمان است. کارمندانی که با سطح بالای از تعهد به صورت پایدار و محکم برای ارزش‌ها و اهداف سازمان تلاش می‌نمایند (۱۰). رابطه روانی بین کارکنان و سازمان که منجر به تصمیم‌گیری برای ادامه عضویت و عدم ترک سازمان است. یک مدل تعهد سازمانی از سه نوع تعهد شامل؛ ۱- تعهد مستمر: تعهدی است که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود. در این بعد از تعهد کارکنان در سازمان می‌مانند چون نیاز دارند که بمانند و دارای وفاداری بالا در سازمان هستند. تعهد هنجاری احساسات افراد مبتنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. کارکنان با تعهد هنجاری قوی به دلیل اینکه احساس می‌کنند باید در سازمان بمانند در سازمان می‌مانند و تعهد عاطفی و هنجاری وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان

و موفقیت زیردستان، (ح) اختیار و قدرت دادن به کارمندان، (خ) ایجاد ارزش برای گروه و (د) ارائه مهارت‌های مفهومی که فراتر از دیگر رویکردهای رهبری است (۲). اصطلاح «رهبر خدمتگزار» به مدلی از خدمت رهبری، که با فروتنی همراه است اشاره دارد. رهبری خدمتگزار مبتنی بر اصول اخلاقی است. استانداردهای اخلاقی درونی رهبران را راهنمایی می‌کند که آن‌ها نقش اخلاق را برای پیروان خود روشن کنند. رهبری خدمتگزار به تدریج عملکرد سازمان را از طریق توسعه سطح بالایی از اعتماد بین خود و پیروانش افزایش می‌دهد. رهبری خدمتگزار رویکرد رهبری است که میل عمیقاً ریشه‌دار برای خدمت کردن به زیردستان دارد، افزایش سازمان‌ها رهبرانی می‌خواهند که به سمت خدمت به مردم تحریک شوند، و متقابلاً سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی مطمئن برای شناختن و پیش‌بینی کردن رهبران خدمتگزار هستند که فضای موقعیت مدیریت آن‌ها دارای ویژگی‌های یک رهبر خدمتگزار باشد (۳). رهبران خدمتگزار به گونه‌ای عمل می‌کنند که منافع دیگران را بر تمایل و علائق شخصی خود ارجحیت می‌دهند و به دنبال رشد شخصی و حرفه‌ای زیردستان است انگیزه رهبری خدمتگزار، خدمت کردن به زیردستان و ارج نهادن به آن‌ها است و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان خود هستند (۴). لائوب (Laub) در تعریفی رهبری خدمتگزار را به عنوان یک درک و تجربه از رهبری می‌داند که در آن جایگاه منافع پیروان در ورای منفعت شخصی رهبر است (۵). تونسنند (Townsend) معتقد است که رهبری خدمتگزار در ابتدا باید به جای تکیه بر اقتدار و قدرت، قادر به شناسایی نیازهای اعضای تشکیل دهند باشد و با اعضای زیر دست به گونه‌ای رفتار کند که ویژگی‌های رهبران خدمتگزار را یاد بگیرند و کمتر به روش‌های اجبار آمیز روی بیاورند. و بیشتر در پی تشویق کردن کارکنان برای انجام کار و آگاهی از محیط باشند. ویژگی‌های اولیه رهبری خدمتگزار براساس خدمت کردن است. رهبری خادم توجه بیشتری به پیروانانش در مقایسه با سازمان صرف می‌کند این

می‌کند (۱۱). خوشبختی و همکاران (۱۳۹۱) ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی را در کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر بررسی کردند. نتایج این تحقیق نشان داد ارتباط معنادار بین همه ابعاد رهبری خدمتگزار، شامل مهرورزی، خدمت‌رسانی، اعتماد و فروتنی با مؤلفه‌های تعهد سازمانی وجود دارد (۶۱). نصرافهانی (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران با تعهد سازمانی کارکنان بهزیستی اصفهان نشان داد که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (۱۷). استندر (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان رابطه بین سبک رهبری با تعهد سازمانی و رضایت شغلی که در آفریقای جنوبی انجام شد به این نتیجه رسید ۸۷ درصد از واریانس رضایت شغلی با رفتار توانمند رهبر قابل پیش‌بینی است و همچنین سبک رهبری توانمند ساز با تعهد سازمانی رابطه معناداری دارد (۸۱).

یکی از نهادهای آموزشی که در هر جامعه‌ای به عنوان مهمترین نهادهای آن قلمداد می‌شود، سازمان آموزش و پرورش است که متولی امر آموزش و پرورش افراد و منشأ تغییرات گسترده اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... هست، که بدون تردید ترقی و تعالی جوامع در گرو برخورداری از آموزش و پرورش پویا و اثربخش است. به همین جهت پرداختن به مسائل آن و تلاش برای شناسایی و تقویت عناصر کلیدی مؤثر در موفقیت و یا شکست آن از وظایف محققان و اندیشمندان هست. در این میان توجه به مدیریت و رهبری این سازمان از اولیوی ویژه برخوردار هست. به منظور ایجاد تغییر و افزایش کیفیت در ماده و محتوای آموزش و پرورش، بهبود و تقویت رهبری آن از مهمترین موضوعات است. چرا که وجود رهبران شایسته و کارآمد در رأس این سازمان، اصلی‌ترین و عمده‌ترین عامل رشد و اعتلای آن هست. با توجه به نقش حساس و کلیدی این سازمان در توسعه و اعتلای کشور، بیش

و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان با داشتن احساس منجر می‌شود (۹، ۱۰، ۱۱). شلدن (۱۹۷۱) می‌گوید تعهد سازمانی یک نگرش به یک جهت‌گیری نسبت به سازمان است که هویت فرد را به سازمان مرتبط می‌سازد (۱۲). بکر و کانتر (۱۹۷۳) تعهد سازمانی را وابستگی فرد به سازمان به دلیل سرمایه‌گذاری‌های که فرد در سازمان انجام می‌دهد و مزایای جانبی‌ای که از طریق ادامه کار در سازمان به دست می‌آورد تعریف کرده‌اند. پورتر و همکاران تعهد سازمانی را نوعی حمایت از اهداف سازمان، تلاش برای تحقق اهداف سازمان و تمایل به ادامه عضویت در سازمان می‌دانند. بوکانان (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به یک سازمان خاص می‌داند که به وسیله سه پارامتر اساسی در نگرش افراد به سوی سازمان مشخص گردیده است: ۱- درون‌سازی اهداف و ارزش‌ها، ۲- فعالیتی که به عنوان قسمتی از نقش انجام می‌دهد، ۳- احساس تعلق به سازمان (۱۳).

خرازی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد ضریب همبستگی این رابطه ۰/۸۷ است که ضریب همبستگی بالای به شمار می‌آید ضریب تعیین به دست آمده برای این رابطه برابر با ۰/۳۱ است که به معنای این است که ۳۱ درصد از واریانس متغیر رضایت شغلی ناشی از واریانس رهبری خدمتگزار است (۱۴). اندرسون (۲۰۰۹) در تحقیقی درباره ارتباط سبک رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی در سیستم آموزشی کلیساها به این نتیجه رسید که همبستگی قوی بین همه ابعاد سبک رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی وجود دارد (۱۵).

رملی (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی نشان داد که بین سبک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و سبک رهبری خدمتگزار تعهد سازمانی را پیش‌بینی

از هر سازمان دیگری نیازمند برخورداری از مدیران شایسته و کارآمد و نیز کارمندانی تعالی جو و آینده نگر است. لذا با توجه به موارد فوق و نظر به نقش حساس و کلیدی رهبران و کارکنان این سازمان، محقق به دنبال بررسی این موضوع است که آیا بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد یا خیر؟

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی-همبستگی است. فرضیه پژوهش به بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی می پردازد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر احمد با تعداد ۲۴۱ نفر تشکیل دادند. ۱۴۸ نفر به شیوه تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیه‌های، از پرسش‌نامه رهبری خدمتگزار (قلی پور ۱۳۸۸) که یک ابزار استاندارد است، استفاده گردید (۱۹) و برای متغیر تعهد سازمانی از پرسش‌نامه تعهد سازمانی (می‌یر و آلن، ۱۹۹۰) استفاده شد (۲۰). در پرسش‌نامه سبک رهبری خدمتگزار پاسخ‌های ارائه شده به هر یک از موارد، براساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت است که دارای ۴ مولفه و در مجموع ۲۸ سوال است مولفه‌های آن عبارتند از خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، مهرورزی و قابلیت اعتماد. پرسش‌نامه تعهد سازمانی یک ابزار ۲۴ سوالی ۵ گزینه‌ای در مقیاس لیکرت دارای ۳ مولفه، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر می‌باشد. روایی هر دو پرسش‌نامه با استفاده از روایی محتوا و نقطه نظرات اساتید دانشگاه و متخصصان مورد تایید قرار گرفت. ضریب پایایی دو پرسش‌نامه نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه رهبری خدمتگزار ۰/۸۸ و برای پرسش‌نامه تعهد سازمانی ۰/۸۲ به دست آمده که نشان دهنده وضعیت مطلوب هر دو پرسش‌نامه است. برای توصیف

داده‌ها از تکنیک‌های آمار توصیفی مانند شاخص‌های مرکزی و پراکندگی فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در تحلیل استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS۲۱ ابتدا آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی شرایط لازم داده‌ها جهت استفاده از روش‌های آمار پارامتریک اجرا گردید و نتایج آزمون فوق نشان داد که داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش شرایط لازم را برای استفاده از آمار پارامتریک را دارا هست. بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها پژوهش و همچنین معنی‌داری فرضیه‌ها از، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند گانه به شیوه گام به گام و همچنین تحلیل واریانس یک راهه استفاده گردید. با توجه به موارد ذکر شده، فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل هست:

**فرضیه اول:** بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار با مؤلفه‌های تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه سوم:** مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار، تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

**فرضیه چهارم:** بین سطح تحصیلات کارکنان با ادراک کارکنان از سبک رهبری خدمتگزار تفاوت معناداری وجود دارد

### یافته‌ها

**فرضیه اول:** بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول آنجایی که متغیر سبک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی فاصله‌ای هستند از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. ضریب همبستگی به دست آمده برای تعهد سازمانی  $r=0/583$  در سطح معناداری  $P \leq 0/01$  معنادار می‌باشد. لذا، بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. در این پژوهش مقدار رگرسیون ۳۴ (R<sup>2</sup>) درصد شده است به این معنا که سبک رهبری خدمتگزار

جدول ۳- لیست متغیرهای وارد شده، خلاصه مدل و ضرایب رگرسیون برای متغیرهای پیش‌بینی کننده که در تحلیل رگرسیون باقی مانده‌اند.

مدل	R	R <sup>2</sup>	مجذور R تعدیل شده	SE
۱	۰/۵۴۵ <sup>a</sup>	۰/۲۹۷	۰/۲۹۲	۰/۳۸۱۴۲
۲	۰/۶۳۵ <sup>b</sup>	۰/۳۹۷	۰/۳۸۸	۰/۳۵۴۵۴

پیش‌بینی کننده‌ها: A قابلیت اعتماد، B قابلیت اعتماد، تواضع، متغیر وابسته: تعهد سازمانی

(قابلیت اعتماد، خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، مهرورزی) از رگرسیون گام به گام استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

در جدول فوق مقادیر R، مجذور R، مجذور R تعدیل شده و خطای استاندارد برآورد ارائه شده است. چنانچه در جدول مشاهده می‌شود که در گام اول متغیر قابلیت اعتماد وارد معادله پیش‌بینی شده و به تنهایی ۲۹/۷ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می‌کند که این مقدار در سطح  $P \leq 0/01$  معنادار است. در گام دوم متغیر تواضع وارد معادله پیش‌بینی شده است که با وارد شدن این متغیر میزان ضریب تعیین از ۲۹/۷ درصد به ۳۹/۷ درصد افزایش یافته است. ضرایب استاندارد هر دو تغییر پیش‌بین در سطح  $P \leq 0/01$  معنادار است. متغیر خدمت‌رسانی و مهرورزی معنادار نشد و در نهایت از مدل خارج شد.

نتایج تحلیل واریانس برای معناداری مدل‌های پیش‌بین نشان داده شده است با توجه به معناداری مقدار آزمون  $F(58/750)$  و سطح معناداری ۰/۰۰۰ می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیون مدل خوبی برای پیش‌بینی متغیر وابسته (تعهد سازمانی) مدل

جدول ۱- آزمون همبستگی پیرسون بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی

شاخص آماری متغیر	ضریب همبستگی (R)	R <sup>2</sup>	p-value
رهبری خدمتگزار	۰/۵۸۳**	۰/۳۴**	۰/۰۰۰
تعهد سازمانی			

\*\*  $P \leq 0/01$  \*  $P \leq 0/05$

۳۴ درصد توانایی پیش‌بینی تعهد سازمانی را داشته است.

**فرضیه دوم: بین مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار با مؤلفه‌های تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.**

نتایج جدول ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که همه خرده مقیاس‌های سبک رهبری خدمتگزار با مؤلفه‌های تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح  $P \leq 0/01$  دارد. از بین ابعاد سبک رهبری خدمتگزار بالاترین ضریب همبستگی با مؤلفه‌های تعهد سازمانی مربوط به بعد قابلیت اعتماد با تعهد هنجاری  $r = 0/588$  و پایین‌ترین ضریب همبستگی مربوط به بعد مهرورزی با تعهد عاطفی می‌باشد. سایر نتایج ماتریس همبستگی در جدول ۳ آمده است.

**فرضیه سوم: مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار، تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند.**

برای پیش‌بینی تعهد سازمانی براساس متغیرهای پیش‌بین

جدول ۲- آزمون همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار با مؤلفه‌های تعهد سازمانی

تواضع و فروتنی	مهرورزی	خدمت‌رسانی	قابلیت اعتماد	مؤلفه رهبری خدمتگزار	
				مؤلفه تعهد عاطفی	مؤلفه تعهد هنجاری
۰/۳۶۴**	۰/۱۷۲*	۰/۲۶۱**	۰/۳۱۶**	R	تعهد عاطفی
				p-value	
۰/۰۰۰	۰/۰۴۱	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	R	تعهد هنجاری
				p-value	
۰/۵۴۶**	۰/۴۰**	۰/۴۱۸**	۰/۵۸۸**	R	تعهد مستمر
				p-value	
۰/۲۹۸**	۰/۲۴۸**	۰/۳۳۲**	۰/۴۳۱**	R	
				p-value	

\*\*  $P \leq 0/01$  \*  $P \leq 0/05$

خوشبختی (۱۳۹۱)، خان محمدی (۱۳۹۳)، اندرسون (۲۰۰۹)، کفی (۲۰۱۲)، رملی (۲۰۱۴)، استندر (۲۰۱۳). که می‌گویند ویژگی‌های رهبری خدمتگزار نقش اساسی در افزایش عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی آنان دارد، همسو و هماهنگ بود. در تبیین و تفسیر یافته‌های مربوط به فرضیه فوق می‌توان ادعان نمود که رهبران خدمتگزار از طریق تایید اندیشه‌ها و ارزش‌های تعهد کارکنان و الهام بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، به گونه‌ای رفتار می‌کنند که استاندارد بالایی از رفتارهای خدمتگزاری را نشان می‌دهد و انگیزه فوق العاده‌ای را ایجاد می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد، احترام و وفاداری می‌کنند و این نوع رفتار رهبران، زمینه ساز تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد در نتیجه استنباط می‌شود که سبک رهبری خدمتگزار شرایط و بسترهای لازم را برای ارتقای سطح تعهد سازمانی فراهم می‌آورد و براساس یافته‌های این پژوهش سبک رهبری خدمتگزار از عوامل کلیدی در استقرار تعهد سازمانی برای سازمان در محیط رقابتی و رسیدن به اهداف سازمانی محسوب می‌شود. بنابراین باید شرایط و بسترهای لازم برای اجرای و به کارگیری این سبک به وجود آید (۱۸، ۱۷، ۱۶، ۲۲، ۲۱، ۲۳، ۱۱، ۱۵). پژوهش نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نیز نشان داد که مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار توانسته است به تنهایی ۶۳ درصد از واریانس تعهد سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش کهگیلویه و بویراحمد را به طور معناداری پیش‌بینی کند، لذا می‌توان نتیجه گرفت، در آموزش و پرورش که چشم انداز آینده به خوبی ترسیم شده باشد، به افراد امیدواری داده می‌شود، افراد به شجاعت و ریسک‌پذیری تشویق می‌شوند، عزت نفس سالمی وجود دارد، وجود لیاقت به وسطه دانش و مهارت لازم، مطابق با فرصتها عمل می‌شود و اهداف روشن هستند، می‌توان انتظار تعهد سازمانی بیشتری را نسبت به محیط‌های کاری که در این ابعاد ضعیف‌تر عمل می‌کنند، داشت. لازم به ذکر است

خوبی بوده است. در اولین مدل متغیر قابلیت اعتماد وارد مدل شده است و در گام دوم علاوه بر قابلیت اعتماد، متغیر تواضع هم وارد معادله پیش‌بینی شده است. همچنین متغیر خدمت‌رسانی و مهرورزی از مدل خارج شدند

### فرضیه چهارم: بین سطح تحصیلات کارکنان با ادراک کارکنان از سبک رهبری خدمتگزار تفاوت معناداری وجود دارد.

به‌منظور بررسی بین سطح تحصیلات کارکنان با ادراک کارکنان از سبک رهبری خدمتگزار در سازمان آموزش پرورش کهگیلویه و بویر احمد از تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شد. با توجه به خروجی داده‌ها از آنجای که میزان F محاسباتی ۲/۱۴۶ به دست آمده سطح معناداری (sig) برابر است با ۰/۰۷۸ و این مقدار از سطح معناداری ۰/۰۵ بیشتر است بیانگر عدم تفاوت معنادار بین سطح تحصیلات مختلف در ارزیابی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار سازمان می‌باشد بنابراین فرضیه H0 تأیید می‌شود

### نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک رهبر خدمتگزار با تعهد سازمانی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر احمد بوده است. بر این اساس رابطه میان سبک رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های آن با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن بررسی گردید در گام نخست به بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی پرداخته شد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی بود. ( $P < 0/01$  و  $r = 0/58$ ) کلیه مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار با مؤلفه‌های تعهد سازمان فنی رابطه مثبت و معناداری داشتند. ( $P < 0/01$ ).

نتایج به دست آمده با یافته‌ها و نتایج محققان خارجی و داخلی مانند: سالاری (۱۳۸۹)، نصر اصفهانی (۱۳۹۰)،

و کارکنان جدید نشان دهند.

نتایج پژوهش حاضر و پژوهش‌های پیشین دال بر این است که پیوندهای عاطفی بین کارکنان با سازمانشان نقشی تعیین‌کننده در عملکرد بهتر آنان دارد. بنابراین مدیران باید در اتخاذ شیوه رهبری خود، راهکارهای توسعه عواطف و افزایش دلبستگی روحی کارکنان و ایجاد جو حمایتی و دوستانه را مد نظر داشته باشند و با توجه به قوی‌تر بودن انگیزه‌های عاطفی در کارکنان، بیشترین تلاش را در حفظ و تقویت این مؤلفه به کار گیرند. مدیران باید در خدمتگزاری به دیگران اعم از افراد داخل و خارج سازمان همواره پیشتاز بوده و خدمتگزاری را از وظایف خود بدانند و منافع دیگران را در اولویت نخست خود قرار دهند تا برای کارکنان الگو باشند و از این طریق کارکنانی بار آورند که خدمتگزاری در آنها نهادینه شده و در ارائه خدمات از هیچ کوششی فروگذار نباشند و شغل، سازمان، همکاران و مشتریان را معرف خود بدانند و از شغل خود و خدمت به دیگران احساس لذت و اشتیاق داشته باشند (۲۱، ۲۲، ۱۹). در این بخش نیز به ذکر پیشنهادهای خواهیم پرداخت که محقق در طی فرایند پژوهش با آنها مواجه شده و می‌تواند زمینه‌ای برای پژوهش‌های آینده توسط محققان دیگر شود:

\* انجام پژوهش کیفی در رابطه با سبک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی

\* انجام پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سطح تحصیلات کارکنان با ادراک از سبک رهبری خدمتگزار.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

\* محدود بودن یافته به اداره کل آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد و عدم تعمیم‌پذیری به سایر ادارات آموزش و پرورش.

\* محدود کردن ابزار سنجش و جمع‌آوری اطلاعات به پرسش‌نامه و استفاده نکردن از سایر روش‌های جمع‌آوری

اطلاعات از جمله مشاهده یا مصاحبه و...

که وجود همبستگی چندگانه بین رهبری خدمتگزار سازمان و تعهد سازمانی در این پژوهش با نتایج پژوهش‌های اندرسون (۲۰۰۹)، رملی (۲۰۱۴)، استندر (۲۰۱۳) مطابقت داشت. در پایان نیز، نتایج تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد که بین سطح تحصیلات کارکنان و ادراک آنها از ویژگیهای رهبری خدمتگزار در سازمان تفاوت معناداری وجود ندارد. بنابراین، سطح تحصیلات نمی‌تواند به عنوان متغیرهایی مستقل، تأثیری بر ادراک کارکنان از ویژگیهای رهبری خدمتگزار داشته باشد (۱۱، ۱۸، ۱۵).

امروزه، هدایت موفق اداره‌های آموزشی توأم با مشارکت و تعهد زیاد کارکنان به این بستگی دارد که ضمن اتخاذ شیوه‌های مؤثر رهبری، با حمایت و توجهی که به تأمین نیازهای فردی و شغلی کارکنان در سازمان می‌شود، زمینه رشد و توسعه آنان برای مشارکت مؤثر در جهت دستیابی به اهداف سازمانی فراهم شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و همچنین پشتوانه موجود به نظر می‌رسد اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار در سطح سازمان‌ها، به ویژه از مان‌های آموزشی به عنوان موضوعی جدید است بنابراین اجرای اثربخش آن نیازمند زمینه و شرایط خاصی است که باید در سازمان‌های آموزشی فراهم شود و تا زمانی که این شرایط مهیا نشود، نمی‌توان انتظار داشت این سبک رهبری بتواند به شکل مناسب اثرات مثبت خود را بر سازمان بگذارد. از طرفی، پژوهش حاضر نشان می‌دهد سطوح اجرای رفتارهای رهبری خدمتگزار در مدیران آموزشی در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد، اما به طور کلی سطوح متوسط تعهد سازمانی، بیانگر این است که مدیران آموزشی، با توجه به نیاز رهبری خدمتگزار اثربخش به وجود بلوغ سازمانی بالا در سطوح مختلف کارکنان، هنوز باید برای ارتقای بیشتر بلوغ سازمانی و زمینه‌سازی و ایجاد شرایط مطلوب‌تر برای اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار بکوشند. همچنین مدیران آموزشی باید برای ارتقای دانش و مهارت‌های علمی و تخصصی خود

## References

- 1- kwong,S, zan, brian.The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders, International Journal of Business and Management.(2014).; 9(1), 17-25.
- 2- Abu bakar, H, Robert, M. The Mediating Effect of Leader-Member Dyadic Communication Style Agreement on the Relationship Between Servant Leadership and Group-Level Organizational Citizenship Behavior, (2016). 30(1), 32-58.
- 3- Barbuto, J, Gottfredson, R, Searle, T.. An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership, Journal of Leadership Organizational Studies, (2014). 21(23), 315-323.
- 4- Olesia, S, Namusonge, G S, Iravo, A. servant leadership: The Exemplifying Behaviours IOSR, Journal Of Humanities And Social Science, ,(2014). 19(6), P 75-80
- 5- Laub J.A. Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. Servant Leadership Research Roundtable, scool of leadership.(2004). 1- 10.
- 6- Townsend, S. A Multiple Case Study of Servant Leadership and Postsecondary Millennial College Student Entitlement and Consumerism, Published by ProQuest LLC. Submitted to Northcentral University. (2016).
- 7- Ruwhiu, D, Elkin, G. Converging pathways of contemporary leadership: In the footsteps of Maori and servant leadership, journalsPermissions, (2016). 1-16.
- 8- Lincoln, S. The Impact of Servant Leadership on Courageous Followership and Supervisor Related Commitmen, Published by ProQuest LLC, Submitted to Regent University. (2016).
- 9- Lambert, E, Qureshi, H, Hogan, N, Klahm, C, Smith, S, Frank, JThe Association of Job Variables With Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Indian Police Officers. International Criminal Justice Review, (2015). 25(2), 194-213.
- 10- Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. Economic and Industrial Democracy, (2015). 36(4), 633-652.
- 11- Rmali, Ames, N. the relationship between servant leadership and Organizational Organization: the malayslan perspectives, International Journal of Management and Sustainability, (2014), 4(2), 111-123.
- ۱۲- اشرفی سلطانی احمدی، حسین؛ مهرمند، احد؛ غلامیان، علیرضا؛ عزیزی نژاد، بهاره. بررسی رابطه تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی دبیران مدارس مقطع راهنمایی شهرستان مهاباد، فصلنامه روانشناسی دانشگاه تبریز، (۱۳۸۹). سال ۵، شماره ۱۸، صص ۹۸-۱۲۶
- 13- Michael, O, court, D. Job stress and organizational commitment among mentoring coordinator, International Journal of Education and Management; (2009) v, 23, (3), 266-288.
- ۱۴- خرازی، کمال؛ ترکی، علی؛ میر کمالی، محمد. رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان، چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۱۳۹۲). شماره ۱۴، صص ۱۱۶-۸۷.
- 15- Anderson J.A. "When a Servant leader Comes knocking". Leadership Organization Development Journal, (2009). 30(1), 1-35.
- ۱۶- خوشبختی، جعفر، کشتی دار و محمد زنده بودی، مهدی. ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی در اعضای کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر، نشریه مطالعات مدیریت آموزشی، (۱۳۹۱). شماره ۱۶، صص ۱۳۰-۱۱۳.
- ۱۷- نصراصفهانی، مهدی؛ نصراصفهانی، علی. بررسی خرده مقیاس‌های رهبری خدمتگزار از طریق تعهد سازمانی در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، (۱۳۹۰). سال ۱، شماره ۲، صص ۱۲۱-۱۰۳.
- 18- Stander, M; Rothmann, S. The relationship Between leadership, job satisfaction and Organizational commitment, Empirical Research.(2013). 7(3), 7 - 13.
- ۱۹- قلی پور، آرین و حضرتی، محمود. تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت (۱۳۸۸)، سال ۲، شماره ۳، صص ۵-۲۷.
- ۲۰- حضرتی، اصغر. بررسی رابطه‌ی یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی و آمادگی برای تغییر در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران. ۱۳۸۹؛ پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۲۱- سالاری، سمیه. بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان. ( ۱۳۹۱)
- ۲۲- خان محمدی، مهتاب و مزارعی، محمد هادی. بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و تعهد سازمانی معلمان تربیت بدنی، کنفرانس بین المللی علوم انسانی و مطالعات رفتاری. (۱۳۹۳).
- 23- Caffe, M.A. ServantLeadership in a Community College: A Multivariate Analysis Of Employees Perception, The Degreeof Doctor of Philosophy, Walden University. (2012)

# Study of the Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment in the Employees of Department of Education in Kohgiluyeh and Boyer Ahmad

\*Majidian fard Mohammad bagher<sup>1</sup>, Hamid Rahimiyan<sup>2</sup>

## Abstract

**Introduction:** The aim of this study was to determine the relationship between servant leadership and organizational commitment in the employees of department education in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad.

**Methods:** This is a field study among 148 education' staffs of Kohgiluyeh and Boyer Ahmad. The Morgan table and stratified random sampling were the method of sampling. Instruments included servant leadership and Meyer and Allen's organizational commitment questionnaires, with the Cronbach's alpha coefficient 0.88 and 0.82 respectively. Data were analyzed using the Pearson Correlation, One-way ANOVA, and Multiple Regression's tests.

**Results:** The results showed that between servant leadership and its components correlated with organizational commitment level, significantly ( $r= 58$ ,  $P<0.01$ ). Also the level of employees' education and their perception of servant leadership style were not significant ( $F=146.2$ ,  $P> 0.01$ ).

**Conclusion:** Totally, the result of studies about Servant leadership and organizational commitment and its components is consisted with other studies. So it can be said that servant leadership in our study has an important role in organizational commitment. Therefore managers should reconsider their management method to improve organizational commitment. The integration of servant leadership in education with organizational commitment, have a positive effect on organizational commitment.

**Keywords:** Servant Leadership, Organizational Commitment, Employee

1- (\*Corresponding Author) Master Of Sciencin in Education Management, member of The Young, MA Allameh. Tehran University, Iran.  
Cellphone: +989175972434

2- Associate Profssor, Department of Educational management. Allameh Tabatabai University, Tehran Iran