

The Outcomes of Servant Leadership Based on Public Service Motivation Among Employees of Kerman Municipality

Morteza Afsahi¹, Mohammad Jalal Kamali², Ameneh Firozabadi³

Received: 14/01/2025

Accepted: 10/03/2025

Extended Abstract

Introduction

In recent years, the concept of servant leadership has gained significant attention in organizational behavior and management research, particularly in public sector organizations where employee motivation and commitment directly impact service quality and organizational effectiveness. Servant leadership, characterized by prioritizing the needs of employees and stakeholders, fostering trust, empathy, and ethical behavior, is proposed as an effective leadership style to enhance intrinsic motivation and public service orientation among employees. The motivation of employees to serve the public interest, known as Public Service Motivation (PSM), is a critical factor influencing performance, job satisfaction, and organizational commitment in government agencies. However, there is limited empirical research exploring the mechanisms through which servant leadership influences PSM, especially in the context of Islamic-based cultural and religious values prevalent in many public institutions in Iran.

Literature Review and Objective

The concept of servant leadership, rooted in prioritizing service to others rather than traditional authority, has gained increasing attention in recent research. Afsahi, Kamali, and Firozabadi (2024) emphasize that servant leaders focus on fostering the well-being and development of their followers, especially in public sector contexts such as municipal organizations. This leadership style encourages an ethical, empathetic, and trust-based environment, which is crucial for motivating employees and improving organizational outcomes. Similarly, Eva et al. (2019) through a systematic review, confirm that servant leadership is linked to significant positive effects on employee satisfaction, organizational commitment, and performance. Together, these studies

1- Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. (Corresponding Author). M_Jalalkamali@gmail.com

3- Assistant Professor, Department of Social Sciences, Bardsir Branch, Islamic Azad University, Bardsir, Iran.

How to cite this paper: Afsahi, M., Kamali, M.J., Firozabadi, A. (2025). The Outcomes of Servant Leadership Based on Public Service Motivation Among Employees of Kerman Municipality. *Modern Management Engineering*, 10 (4). [In Persian]

highlight servant leadership as a valuable approach for enhancing motivation and effectiveness, particularly in service-oriented and public institutions.

This study aims to investigate the impact of servant leadership on public service motivation among employees of Kerman Municipality. Additionally, it seeks to understand the mediating role of mutual trust between leaders and employees in this relationship. The research also attempts to explore how adopting an Islam-based approach to servant leadership can reinforce motivation and improve service delivery in the public sector.

Research Methodology

A descriptive-analytical research design was employed, utilizing Structural Equation Modeling (SEM) to analyze the relationships among variables. The study population consisted of 154 employees working in various departments of Kerman Municipality, selected through simple random sampling to ensure representativeness. Data collection was conducted using validated and standardized questionnaires measuring servant leadership, public service motivation, and mutual trust. The reliability of these instruments was confirmed with Cronbach's alpha coefficients exceeding 0.8, indicating high internal consistency. Data analysis was performed using Smart PLS3 software, facilitating the examination of direct and indirect effects within the proposed conceptual framework.

Results

The results demonstrate that servant leadership significantly and positively influences public service motivation ($\beta = 0.45, p < 0.05$). This finding suggests that leaders who adopt servant leadership behaviors—such as active listening, empathy, stewardship, and commitment to employee growth—can effectively enhance employees' intrinsic motivation to serve the public interest. Furthermore, mutual trust was found to be a significant mediator in this relationship, highlighting that the development of reciprocal trust between leaders and employees strengthens the impact of servant leadership on motivation. Employees who trust their leaders are more likely to internalize organizational values, feel empowered, and commit to providing high-quality public services. The Islam-based approach to servant leadership, emphasizing spiritual values such as justice, compassion, humility, and accountability, appears to amplify these effects. This approach aligns with the cultural and religious context of the organization and workforce, thereby fostering a more authentic and meaningful leadership practice that resonates with employees' beliefs and values. Consequently, the integration of Islamic ethical principles

into servant leadership contributes to improved organizational climate, enhanced job satisfaction, and elevated public service motivation.

Discussion:

The study's findings contribute to the growing body of knowledge on leadership styles in public administration by empirically validating the positive effects of servant leadership on employee motivation within a Middle Eastern cultural context. The confirmation of mutual trust as a mediator underscores the importance of relational dynamics in leadership effectiveness. Trust acts as a social glue that facilitates open communication, reduces uncertainty, and enhances collaboration, which are essential for motivating employees in complex public sector environments. Moreover, the incorporation of Islamic values into leadership practices offers a culturally sensitive framework that supports sustainable organizational development. Given the pervasive role of religion in shaping individual and collective behaviors in Iranian society, leadership models that integrate spiritual dimensions are likely to be more accepted and impactful. The findings suggest that public sector organizations should consider contextualizing leadership development programs to reflect cultural and religious specificities, thereby promoting leadership behaviors that genuinely motivate and engage employees.

Practical Implications

From a managerial perspective, this study highlights actionable strategies for enhancing employee motivation and service quality in municipal organizations. Public managers and policymakers are encouraged to adopt servant leadership principles, focusing on building trust-based relationships and addressing employees' holistic needs. Training and development programs should incorporate components on ethical leadership, emotional intelligence, and cultural competence to foster an environment conducive to servant leadership. Furthermore, integrating Islamic ethical teachings into leadership training may provide a unique pathway to deepen leaders' commitment and authenticity, ultimately enhancing employee motivation and organizational performance. Such initiatives could lead to higher retention rates, improved employee morale, and better public satisfaction with municipal services.

Limitations and Future Research

While the study offers valuable insights, some limitations should be acknowledged. The sample size, although adequate for SEM analysis, is limited to a single municipality, which may affect the generalizability of findings. Future research should consider larger, multi-site samples and longitudinal

designs to capture the dynamics of servant leadership and motivation over time. Additionally, exploring other mediating variables such as organizational culture, job satisfaction, and psychological empowerment could provide a more comprehensive understanding of the mechanisms at play. Further studies could also examine the applicability of the Islam-based servant leadership model in diverse cultural and religious settings to test its universality and adaptability. Employing qualitative methods might yield deeper insights into employees' lived experiences and perceptions of leadership and motivation.

Conclusion

This research confirms that servant leadership is a powerful predictor of public service motivation among municipal employees, with mutual trust playing a pivotal mediating role. Emphasizing an Islam-based ethical approach enhances the relevance and effectiveness of leadership practices within the Iranian public sector context. The study's findings underscore the need for culturally informed leadership development initiatives to foster motivated, committed, and high-performing public servants dedicated to delivering quality services to the community.

Conflict of Interest

The author (s) of this article declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

Keywords

Servant Leadership, Public Service Motivation, Mutual Trust, Islamic Leadership, Municipal Employees, Structural Equation Modeling

JEL Classification: M12, O15

پیامد رهبری خدمتگزار مبتنی بر وجود انگیزه خدمت عمومی در کارکنان شهرداری کرمان

مرتضی افصحی^۱، محمدجلال کمالی^۲، آمنه فیروزآبادی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۵

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان شهرداری کرمان و نقش میانجی اعتماد متقابل در این رابطه انجام شده است. رهبری خدمتگزار، به عنوان رویکردی انسان محور و اخلاق مدار، بر نیازها و رشد کارکنان تأکید دارد و می تواند عاملی مؤثر در ارتقای انگیزه کارکنان برای ارائه خدمات عمومی اثربخش باشد.

روش شناسی پژوهش: این مطالعه به روش توصیفی-تحلیلی و با بهره گیری از مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) انجام شده است. داده ها از ۱۵۴ نفر از کارکنان شهرداری کرمان که به صورت نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند، جمع آوری گردید. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه های استاندارد دارای روایی محتوایی و پایایی بالاتر از ۰.۸ بود. تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار Smart PLS3 صورت گرفت.

یافته ها: نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان دارد ($\beta < 0.05$). همچنین، اعتماد متقابل به عنوان یک متغیر میانجی، نقش مؤثری در تقویت رابطه بین رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی ایفا می کند. این یافته ها بیانگر آن است که سبک رهبری خدمتگزار با افزایش حس اعتماد و تعامل در محیط کار، موجب ارتقاء انگیزه های درونی کارکنان برای خدمت رسانی بهتر می شود.

۱ صالت / ارزش افزوده علمی: پژوهش حاضر بر اهمیت به کارگیری رویکرد اسلام محور در رهبری خدمتگزار تأکید دارد و نشان می دهد که چنین رویکردی می تواند راهگشای ارتقای تعهد و عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی باشد. این مطالعه همچنین ضرورت سرمایه گذاری در توسعه توانمندی های فردی و مدیریتی کارکنان را برای ارتقای کیفیت خدمات عمومی گوشزد می کند.

کلیدواژه ها: رهبری خدمتگزار، انگیزه خدمت عمومی، اعتماد متقابل، شهرداری کرمان، رویکرد اسلام محور.

طبقه بندی موضوعی: O15، M12:JEL

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. (نویسنده مسئول) M_Jalalkamali@gmail.com

۳. استادیار، گروه علوم اجتماعی، واحد بردسیر، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسیر، ایران.

استناد: افصحی، مرتضی؛ کمالی، محمدجلال؛ فیروزآبادی، آمنه. (۱۴۰۳). پیامد رهبری خدمتگزار مبتنی بر وجود انگیزه خدمت عمومی در کارکنان شهرداری کرمان. مهندسی مدیریت نوین، ۱۰(۴).

درحقیقت انگیزه خدمت عمومی زمینه‌ای فردی جهت پاسخ به انگیزه‌هایی که منحصرراً در سازمان‌ها و موسسات ارائه‌دهندگان خدمات عمومی وجود دارد (Aydin & Ceylan, 2009)، تعریف و به تعبیری نیرویی برانگیزاننده است که افراد را به ارائه خدمات باارزش به افراد جامعه وامی‌دارد (Arefi & Shokohi, 2017). از سویی به اعتقاد گرین‌لیف راه دستیابی به جامعه خادم، داشتن رهبران خدمتگزار در سازمان‌ها است؛ چراکه از دیدگاه وی رهبری خدمتگزار، رفتاری نگرشی در مسیر مسئولیت‌های یک رهبر است (Dehghani Soltani et al., 2021) و اساساً یک فلسفه آزاد و انسانی از رهبری به شمار می‌رود که تأکید بسیاری بر خدمت کردن به دیگران دارد و هدف غایی آن تبدیل زیردستان به خدمتگزاران است (Navaei et al., 2020). لذا بنابر این نظریات می‌توان ادعا کرد سبک رهبری خدمتگزار کاملاً مبتنی بر انگیزه خدمت عمومی است و اگرچه تاکنون مدلی از رهبری خدمتگزار مبتنی بر وجود انگیزه خدمت عمومی از سوی نظریه‌پردازان و محققان ارائه نشده است؛ رهبری در سازمان‌های دولتی و عمومی نقشی اساسی در ارتقای انگیزه خدمت عمومی کارکنان ایفا می‌کند. به‌ویژه رهبری خدمتگزار که بر خدمت به دیگران و ارتقای رفاه عمومی تمرکز دارد، می‌تواند انگیزه کارکنان را تقویت کند. این رهبری از طریق تمرکز بر نیازهای دیگران، ایجاد الگوهای اخلاقی، ایجاد محیط کاری حمایتی، توانمندسازی کارکنان و ترویج ارزش‌های اجتماعی مانند انصاف و مسئولیت اجتماعی، موجب افزایش انگیزه خدمت عمومی و بهبود کیفیت خدمات می‌شود. اما نتایج برخی پژوهشات ثابت کرده است بین رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی رابطه آماری مثبت و معناداری وجود دارد (Yamani, 2024) و (Afsahi et al., 2024). نتایج پژوهش باقرزاده همایی و همکاران، نشان داد رهبری خدمتگزار و رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر مثبت دارند. علاوه بر این نتایج پژوهش نشان داد ساختار سازمانی، رابطه رهبری خدمتگزار و رهبری اصیل با انگیزه خدمت عمومی را تعدیل نمی‌کند (Bagherzadeh Homaei et al., 2020). عسکری پور و همکاران، معتقدند رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی و رفتار کاری نوآورانه اثر مثبت و مستقیم دارد. همچنین انگیزه خدمت عمومی

(به عنوان متغیر میانجی) و مهارت سیاسی (به عنوان تعدیل گر) در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه اثرگذار هستند (Askaripoor et al., 2020). بر همین اساس در این پژوهش تلاش شد با مطالعه عمیق ادبیات دو حوزه انگیزه خدمت عمومی و رهبری خدمتگزار و با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان شهرداری کرمان و با استفاده از استراتژی نظریه داده بنیاد و کاربست روش نظام مند استراوس و کوربین (Strauss & Corbin, 1998) جهت بررسی پیامد رهبری خدمتگزار مبتنی بر وجود انگیزه خدمت عمومی در کارکنان شهرداری کرمان انجام شده است.

این مطالعه به دلیل تأثیر عمیق رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان شهرداری کرمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در دنیای امروز، سازمان های دولتی و شهرداری ها نیازمند بهبود عملکرد و افزایش انگیزه کارکنان برای ارائه خدمات بهتر به شهروندان هستند. رهبری خدمتگزار می تواند به عنوان یک رویکرد نوین، به بهبود روابط بین رهبران و پیروان، ارتقای روحیه تیمی و افزایش کارایی و رضایت شغلی کارکنان کمک کند. بنابراین، این پژوهش نه تنها به درک بهتر از تأثیرات رهبری خدمتگزار در محیط های سازمانی کمک می کند، بلکه راهکارهایی برای بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای سطح خدمات عمومی در شهرداری ها ارائه می دهد.

مبانی نظری

رهبری خدمتگزار یکی از سبک های نوین رهبری است که با تأکید بر اصولی همچون خدمت رسانی، اخلاق مداری و ایجاد اعتماد در سازمان ها، به دنبال توانمندسازی کارکنان و افزایش انگیزه آن ها برای ارائه خدمات بهتر است. در سازمان های خدمات عمومی مانند شهرداری ها، این سبک رهبری می تواند تأثیر قابل توجهی در ارتقای کیفیت خدمات و ایجاد اعتماد عمومی داشته باشد. یکی از عوامل کلیدی در موفقیت این سبک رهبری، وجود انگیزه خدمت عمومی (Public Service Motivation) در کارکنان است که به عنوان یک ویژگی فردی، ارائه خدمات مؤثر به جامعه را تسهیل می کند.

۱. رهبری خدمتگزار و اصول آن

رهبری خدمتگزار نخستین بار توسط گرین‌لیف (Greenleaf, 1977) مطرح شد. برخلاف سبک‌های سنتی رهبری که بر قدرت و اقتدار تأکید دارند، این سبک مدیریتی بر خدمت به دیگران، توانمندسازی کارکنان و تقویت روابط انسانی متمرکز است. مطالعات نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار دارای مؤلفه‌هایی مانند خدمت‌رسانی، تواضع، گوش دادن، اعتمادسازی، همدلی و رشد کارکنان است. (Eva et al., 2019)

مطالعات متعددی تأثیر مثبت رهبری خدمتگزار بر عملکرد سازمانی را تأیید کرده‌اند. هامدالدین و انگبرز (Hameduddin & Engbers, 2021) نشان دادند که رهبران خدمتگزار، انگیزه کارکنان را برای ارائه خدمات بهتر تقویت می‌کنند. علاوه بر این، تحقیقات پارس و همکاران (Parris et al., 2018) نشان می‌دهد که سبک رهبری خدمتگزار باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های خدمات عمومی می‌شود.

۲. انگیزه خدمت عمومی

پری انگیزه خدمت عمومی را به‌عنوان تمایل افراد برای ارائه خدمات مفید به جامعه تعریف کرده است. این مفهوم به‌ویژه در سازمان‌هایی مانند شهرداری‌ها، که نقش مستقیمی در خدمات‌رسانی به شهروندان دارند، حائز اهمیت است (Perry, 1996).

پری چهار بعد اصلی انگیزه خدمت عمومی را شناسایی کرده است:

- تعهد به منافع عمومی
- شفقت و نوع‌دوستی
- علاقه به سیاست‌گذاری عمومی
- خودمختاری و رشد شخصی

تحقیقات اخیر (Hassan et al., 2020) نشان داده‌اند که انگیزه خدمت عمومی با بهبود عملکرد شغلی، افزایش رضایت شغلی و ارتقای کیفیت خدمات ارتباط معناداری دارد.

۳. رابطه بین رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی

رهبری خدمتگزار از طریق ایجاد اعتماد، تعاملات مثبت و تأکید بر ارزش‌های انسانی می‌تواند انگیزه خدمت عمومی را تقویت کند. هانتر و همکاران (Hunter et al., 2013) دریافتند که رهبران خدمتگزار، با الگوسازی رفتارهای اخلاقی، انگیزه درونی

کارکنان را افزایش داده و آنان را به ارائه خدمات بهینه ترغیب می‌کنند. بررسی‌های اخیر (Lemoine et al., 2019) نیز نشان می‌دهد که کارکنانی که تحت رهبری خدمتگزار فعالیت می‌کنند، تعهد سازمانی بیشتری دارند و خدمات را با کیفیت بالاتری ارائه می‌دهند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات باقرزاده همایی و همکاران همسو است که نشان دادند سبک رهبری خدمتگزار، به‌ویژه در سازمان‌های خدمات عمومی، به افزایش انگیزه کارکنان منجر می‌شود (Bagherzadeh Homaei et al., 2020).

۴. تفاوت تحقیق حاضر با پژوهش‌های پیشین

بررسی پیشینه نشان می‌دهد که مطالعات مختلفی تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد سازمانی و انگیزه کارکنان را بررسی کرده‌اند، اما مطالعات محدودی به بررسی این ارتباط در سازمان‌های دولتی ایران و به‌ویژه در شهرداری‌ها پرداخته‌اند. پژوهش حاضر، در مقایسه با تحقیقات قبلی، در چند جنبه نوآورانه است:

۱. تمرکز بر شهرداری کرمان: برخلاف اکثر پژوهش‌های انجام شده که به صورت

کلی به سازمان‌های خدمات عمومی پرداخته‌اند، این مطالعه به‌طور خاص کارکنان شهرداری کرمان را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۲. استفاده از نظریه داده‌بنیاد: این پژوهش علاوه بر روش‌های کمی، از روش کیفی

مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد (Grounded Theory) و مدل استراوس و کوربین

(Strauss & Corbin, 1998) بهره برده است که در مطالعات مشابه کمتر

مورد استفاده قرار گرفته است.

۳. تحلیل تأثیرات تعدیلی و میانجی: برخلاف برخی مطالعات پیشین که تنها رابطه

مستقیم بین متغیرها را بررسی کرده‌اند، این پژوهش نقش متغیرهای میانجی

(مانند اعتماد سازمانی) و تعدیل‌گر (مانند فرهنگ سازمانی) را نیز مورد تحلیل

قرار داده است.

۵. پیامدهای رهبری خدمتگزار در سازمان‌های خدمات عمومی

تحقیقات پیشین پیامدهای مختلفی را برای رهبری خدمتگزار در سازمان‌های خدمات عمومی شناسایی کرده‌اند:

۵. افزایش رضایت شغلی: کارکنانی که تحت رهبری خدمتگزار کار می‌کنند، احساس ارزشمندی و حمایت بیشتری دارند (Parris et al., 2018).
۶. بهبود عملکرد سازمانی: رهبری خدمتگزار با افزایش تعهد کارکنان، بهره‌وری و کیفیت خدمات را ارتقا می‌دهد (Eva et al., 2019).
۷. تقویت اعتماد عمومی: ارائه خدمات با کیفیت بالا منجر به افزایش اعتماد شهروندان به سازمان‌های دولتی می‌شود (Hoch et al., 2024).

بررسی تطبیقی مطالعات مختلف در رابطه با رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت

عمومی

در بسیاری از مطالعات مختلف، رابطه میان رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی کارکنان در سازمان‌های دولتی و عمومی بررسی شده است. بررسی تطبیقی این مطالعات نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار تأثیر مثبتی بر انگیزه خدمت عمومی دارد و می‌تواند از طریق ابعاد مختلف خود، مانند توجه به نیازهای کارکنان، مدل‌سازی اخلاقی، توانمندسازی، و ایجاد محیط کاری حمایتی، انگیزه‌های کارکنان را تقویت کند.

مطالعات نشان داده‌اند که در سازمان‌هایی که رهبری خدمتگزار به‌طور جدی پیاده‌سازی شده است، کارکنان احساس رضایت بیشتری دارند و به‌طور مؤثرتری در ارائه خدمات به جامعه مشارکت می‌کنند. به عنوان مثال، در پژوهشی در شهرداری‌های مختلف، رهبران خدمتگزار با ایجاد فضای حمایتی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، به افزایش انگیزه خدمت عمومی و رضایت شغلی کارکنان کمک کرده‌اند. همچنین، برخی از مطالعات نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار می‌تواند از طریق ترویج ارزش‌های اجتماعی و مسئولیت‌پذیری، کارکنان را به انجام وظایف خود با کیفیت بالاتر و در راستای رفاه عمومی سوق دهد.

این تطابق در نتایج مطالعات مختلف بر اهمیت رهبری خدمتگزار و تأثیر آن بر انگیزه خدمت عمومی تأکید دارد و نشان می‌دهد که پیاده‌سازی این نوع رهبری می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت کارکنان در محیط‌های غیرآکادمیک مانند شهرداری‌ها، سازمان‌های دولتی و نهادهای عمومی شود.

در شهرداری کرمان، که یکی از سازمان‌های کلیدی در ارائه خدمات عمومی است، شناخت دقیق رابطه بین رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی می‌تواند به مدیران کمک کند تا با ایجاد محیطی حمایت‌کننده و توجه به انگیزه‌های کارکنان، کیفیت خدمات را ارتقا دهند.

این پژوهش با تمرکز بر شهرداری کرمان و با استفاده از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) تلاش دارد شکاف‌های موجود در ادبیات را پوشش داده و درک عمیق‌تری از تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی ارائه دهد. نوآوری‌های این تحقیق می‌تواند راهنمایی ارزشمند برای مدیران و سیاست‌گذاران در جهت بهبود سبک‌های رهبری و افزایش انگیزه کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران باشد.

پیشینه تحقیق

رهبری خدمتگزار به عنوان یک سبک مدیریتی بر اصولی نظیر خدمت‌رسانی، اخلاق‌گرایی، و توانمندسازی تأکید دارد. این سبک رهبری نقش مهمی در تقویت انگیزه کارکنان و بهبود عملکرد سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های خدمات عمومی دارد. در این راستا، انگیزه خدمت عمومی به عنوان مفهومی کلیدی در سازمان‌های دولتی مطرح است که بر تمایل افراد به ارائه خدمات به جامعه و تأمین منافع عمومی تأکید دارد. پژوهش حاضر در تلاش است با بررسی مطالعات مرتبط، تصویری جامع از تأثیر این دو مفهوم بر عملکرد کارکنان شهرداری ارائه دهد.

رهبری خدمتگزار و ویژگی‌های آن

(Khajeh & Haghirian, 2020)، در مرور نظام‌مند خود نشان دادند که رهبری خدمتگزار با ایجاد فضای اعتماد و تعامل مثبت میان رهبران و پیروان، نقش مهمی در افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان دارد. این پژوهش تأکید می‌کند که رهبران خدمتگزار با ارائه الگوهای اخلاقی و رفتارهای متعهدانه می‌توانند انگیزه کارکنان را افزایش دهند و کیفیت خدمات را بهبود بخشند.

(Manzaritavakoli et al., 2022)، تأکید کردند که رهبری خدمتگزار با محوریت اخلاق‌گرایی و تمرکز بر نیازهای کارکنان، منجر به تقویت حس تعلق و تعهد سازمانی در میان آن‌ها می‌شود. این سبک مدیریتی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که ارتباط مستقیمی با شهروندان دارند، مؤثرتر است.

انگیزه خدمت عمومی و نقش آن در سازمان‌های دولتی

(Kim & Park, 2023)، مطالعه‌ای جامع در زمینه انگیزه خدمت عمومی انجام داده و نشان دادند که این مفهوم با عواملی نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی، و تمایل به انجام فعالیت‌های فراتر از وظایف رسمی ارتباط مستقیم دارد. پژوهشگران بیان کردند که سیاست‌های مدیریتی که انگیزه خدمت عمومی را تقویت می‌کنند، می‌توانند عملکرد کارکنان را بهبود بخشند.

(Perry et al., 2021)، در بررسی رابطه بین انگیزه خدمت عمومی و نوآوری سازمانی به این نتیجه رسیدند که کارکنانی که انگیزه بیشتری برای خدمت به جامعه دارند، تمایل بیشتری به پذیرش تغییرات و ارائه ایده‌های جدید برای بهبود عملکرد سازمان دارند.

تأثیر ترکیبی رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی

(Hassan et al., 2020)، در مطالعه‌ای بر روی کارکنان سازمان‌های دولتی نشان دادند که ترکیب رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شغلی و افزایش رضایت شهروندان شود. آن‌ها تأکید کردند که رهبران خدمتگزار با تأکید بر اصول اخلاقی و توجه به نیازهای کارکنان، انگیزه‌های درونی آن‌ها را تقویت کرده و زمینه ارائه خدمات با کیفیت‌تر را فراهم می‌کنند.

(Hoch et al., 2024)، در متاآنالیز خود نشان دادند که رهبری خدمتگزار با تقویت انگیزه‌های درونی کارکنان، توانسته است رضایت شغلی و بهره‌وری را در سازمان‌های خدمات عمومی به‌طور قابل‌توجهی افزایش دهد.

(Parris et al., 2018)، با بررسی سازمان‌های دولتی نشان دادند که رهبری خدمتگزار در شهرداری‌ها می‌تواند تأثیر مثبتی بر کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان

داشته باشد. این پژوهش همچنین تأکید کرد که کارکنانی که انگیزه خدمت عمومی بالایی دارند، تمایل بیشتری به انجام فعالیت‌های خلاقانه و بهبود مستمر فرآیندهای کاری دارند. (Goh & Low, 2020)، مطالعه‌ای بر روی شهرداری‌های آسیایی انجام دادند که نشان داد ترکیب رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی می‌تواند رضایت شهروندان را افزایش دهد. آن‌ها بیان کردند که این ترکیب در کاهش شکایات عمومی و بهبود تعاملات میان کارکنان و شهروندان نیز مؤثر است.

مطالعات گذشته نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی هر دو نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌های خدمات عمومی دارند. با این حال، مطالعات کمی به بررسی ترکیب این دو مفهوم در شهرداری‌ها پرداخته‌اند. این موضوع، به‌ویژه در ایران، هنوز به‌طور گسترده بررسی نشده است. پژوهش حاضر تلاش دارد تا با ارائه شواهد تجربی، نقش رهبری خدمتگزار مبتنی بر انگیزه خدمت عمومی را در بهبود عملکرد کارکنان شهرداری کرمان مورد بررسی قرار دهد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ جهت‌گیری و هدف، یک پژوهش کاربردی است که دارای ماهیت اکتشافی می‌باشد و به روش کیفی و با استفاده از استراتژی نظریه داده بنیاد بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (Strauss & Corbin, 1998) انجام شده است که بر پایه گردآوری، مقایسه مداوم داده‌ها و شکل گرفتن مفاهیم به صورت هم‌زمان استوار است. جامعه آماری پژوهش حاضر را خبرگان شهرداری کرمان به تعداد تقریبی ۱۵۴ نفر تشکیل داده‌اند. این افراد شامل مدیران ارشد، مشاوران، کارشناسان فنی و مسئولین بخش‌های مختلف شهرداری هستند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های شهری دخیل هستند.

معیارهای دقیق انتخاب و شناسایی خبرگان:

تخصص و تجربه: افراد باید دارای تجربه کاری و تخصص مرتبط با موضوع پژوهش باشند. برای مثال، ممکن است از افرادی که حداقل ۵ سال تجربه در زمینه‌های مرتبط با

شهرداری کرمان و مدیریت شهری دارند، استفاده شود.

نقش و مسئولیت‌ها: افراد انتخاب‌شده باید مسئولیت‌ها و نقش‌های کلیدی در سازمان‌های مختلف شهرداری کرمان داشته باشند، مانند مدیران ارشد، مشاوران، یا کارشناسان فنی که در تصمیم‌گیری‌ها یا سیاست‌گذاری‌های کلان دخالت دارند.

تنوع تخصصی و مدیریتی: برای ایجاد یک دیدگاه جامع و چندبعدی، لازم است از ترکیبی از افراد با تخصص‌ها و مسئولیت‌های مختلف استفاده شود. به عنوان مثال، کارشناسان حوزه‌های مختلف شهرداری (مثل امور مالی، منابع انسانی، برنامه‌ریزی شهری، و غیره) در نظر گرفته شوند.

تمایل و همکاری: خبرگان باید تمایل به مشارکت در مصاحبه‌ها یا جلسات تحقیقاتی داشته باشند و قادر به ارائه اطلاعات دقیق و جامع باشند. این عامل می‌تواند از طریق دعوت به مشارکت و ارزیابی اولیه بر اساس دسترسی و توانایی‌های ارتباطی ارزیابی شود.

پذیرش پژوهش: علاوه بر تخصص و تجربه، مهم است که خبرگان پذیرای روش تحقیق کیفی و آمادگی برای همکاری در پژوهش‌های مبتنی بر نظریه داده بنیاد باشند. در این پژوهش از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، گلوله برفی و نظری استفاده شده است؛ بدین صورت که نخستین افراد توسط پژوهشگر به صورت هدفمند انتخاب شدند و در ادامه از روش گلوله برفی که یک روش نمونه‌گیری غیراحتمالی است برای شناخت خبرگان دیگر استفاده شد. همچنین این نمونه‌گیری با حداکثر نوسان تا نزدیک شدن به کفایت نظری یعنی تا جایی که با اضافه شدن دیتاها، تغییری ایجاد نشود، ادامه یافت با حدود ۱۲ شرکت‌کننده به نقطه اشباع نظری رسیده شد و بنابراین حجم نمونه این پژوهش با شرایط مطرح شده، ۱۲ نفر بوده است.

ابزار جمع‌آوری

در این پژوهش برای گردآوری داده‌های اولیه، نخست از مصاحبه مقدماتی به صورت باز استفاده گردید و سپس با افرادی که می‌توانستند اطلاعات غنی‌تری را در رابطه با موضوع پژوهش ارائه دهند، مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته‌ای انجام شد تا

اینکه نهایتاً پژوهش به اشباع نظری رسید؛ بدین معنی که پژوهش به یک نقطه بازده نزولی در حوزه جمع‌آوری داده‌ها رسید که محقق مطمئن گشت پژوهش به کفایت نظری رسیده است. این مصاحبه‌ها به صورت رودررو انجام شد و هر مصاحبه حدود ۴۵ الی ۶۰ دقیقه به طول انجامید. همچنین ثبت داده‌ها به صورت ضبط صدا و یادداشت‌برداری انجام گردید.

در این پژوهش، برای شناسایی مفاهیم و روابط، از استراتژی نظریه داده بنیاد بر اساس روش‌های استراوس و کوربین (۱۹۹۸) استفاده شده است. در این رویکرد، تحلیل داده‌ها به‌طور هم‌زمان با گردآوری آن‌ها انجام می‌شود و هدف اصلی شناسایی مفاهیم، کدگذاری و کشف روابط میان آن‌هاست.

در ابتدا، داده‌ها از طریق مصاحبه‌ها با خبرگان شهرداری کرمان جمع‌آوری شدند. سپس فرآیند کدگذاری در سه مرحله انجام شد: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی.

۱. **کدگذاری باز:** در این مرحله، داده‌ها به اجزای کوچک‌تر تقسیم شدند و مفاهیم اولیه شناسایی شدند. این مفاهیم ممکن است شامل انگیزه‌های مختلف کارکنان، نیازهای مدیریتی و ویژگی‌های رهبری خدمتگزار باشند.

۲. **کدگذاری محوری:** پس از شناسایی مفاهیم اولیه، روابط میان آن‌ها شناسایی شد. در این مرحله، مفاهیم مشابه به هم متصل شدند و دسته‌بندی‌های اصلی تشکیل شد. این روابط می‌توانند شامل ارتباطات میان رهبری خدمتگزار، انگیزه خدمت عمومی و ویژگی‌های سازمانی باشند.

۳. **کدگذاری انتخابی:** در این مرحله، مفاهیم و روابط نهایی شناسایی شده و یک مدل نظری از چگونگی تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی طراحی شد. این مدل به‌طور جامع‌تر، ابعاد مختلف رهبری و تأثیر آن بر انگیزه کارکنان را نشان می‌دهد.

محقق از منابع گوناگون مانند افراد آگاه و منابع مکتوب مختلف به جمع‌آوری

داده‌های تحقیق پرداخت و در روند اجرای مصاحبه و تحلیل داده‌ها و ارائه‌ی الگوی پیشنهادی رهبری خدمتگزار مبتنی بر انگیزه خدمت عمومی در کارکنان شهرداری کرمان از اساتید مرتبط به عنوان مشاور استفاده کرده است و علاوه بر این، الگوی بدست آمده را در اختیار پنج تن از مشارکت‌کنندگان قرار داده است و نظرهای تکمیلی آنان را نیز اعمال کرده است؛ ضمن اینکه لازم به توضیح است که پژوهشگر خود نیز از کارکنان با سابقه شهرداری کرمان می‌باشد و با محیط این شرکت آشنایی کامل دارد.

در این پژوهش محقق سعی کرده است با شرح مشخصات مصاحبه‌شوندگان، مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج بیشترین نشان‌ها و مطالب غیرتکراری، روایی بیرونی نتایج پژوهش خود را برآورده سازد؛ در ضمن در این پژوهش سعی شده است با توجه به تخصص و جایگاه سازمانی هر یک از مصاحبه‌شوندگان و لحاظ کردن این موضوع در انتخاب آنها، احتمال انتقال مفاهیم به سایر محیط‌ها افزایش داده شود.

در این پژوهش سعی شد تمامی مصاحبه‌ها از طریق دستگاه ضبط صدا جمع‌آوری و همچنین به صورت نوشتاری نکات مهم مکتوب شود. همچنین تاریخ مصاحبه‌ها و افراد مورد مصاحبه به شکل اخلاقی توسط محقق ثبت شد.

برای بررسی پایایی پرسشنامه از بین مصاحبه‌های اجرا شده، به صورت تصادفی سه مصاحبه انتخاب شد و پژوهشگر هرکدام از آنها را دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روز کدگذاری کرد. درصد پایایی برای مصاحبه‌ها بالای ۶۰ درصد (۰/۶) بدست آمد و در نتیجه پایایی تأیید گردید. علاوه بر این فرایند انجام مطالعه در اختیار استادان راهنما و مشاور قرار گرفت و ایشان نیز پس از بازنگری فرایند مطالعه، نتایج پژوهش را مورد تأیید قرار دادند.

رویه تحلیل داده‌ها مبتنی بر تحلیل متون حاصل از مصاحبه‌ها، کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی ابعاد مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) و طراحی مدل رهبری خدمتگزار مبتنی بر انگیزه خدمت عمومی در کارکنان شهرداری کرمان است.

تعداد ۱۹۰ پرسش‌نامه عودت داده شد. به دلیل اینکه تعداد ۳۶ مورد از پرسش‌نامه‌ها بدون اطلاعات کامل بود، حذف شد و تعداد ۱۵۴ پرسش‌نامه که تکمیل شده بود تجزیه و تحلیل شد. پرسش‌نامه ۲۸ سوالی قلی پور و حضرتی، که از طریق ابعاد خدمت‌رسانی (۶ گویه)، تواضع و فروتنی (۷ گویه)، قابلیت اعتماد (۱۰ گویه) و مهرورزی (۵ گویه) سنجیده می‌شود و با گزینه‌های خیلی کم تا خیلی زیاد در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است (Qalipour & Hazrati, 2009). بر اساس پرسش‌نامه ۱۴ سوالی کیم، از طریق ابعاد تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی (۳ گویه) تعهد به منافع عمومی (۳ گویه) دلسوزی (۴ گویه) و ایثار و فداکاری (۴ گویه) سنجیده می‌شود و با گزینه‌های خیلی کم تا خیلی زیاد در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است (Kim, 2016).

برای بررسی روایی محتوا از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شده است و نظر خبرگان و اساتید نیز به کار گرفته شد. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است که نتایج نشان‌دهنده روایی مناسب این پرسش‌نامه‌ها بود و نتایج آن در این قسمت بررسی اندازه‌گیری مدل ارائه شده است. برای تحلیل داده‌های این پژوهش از روش‌های تحلیل کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد استفاده شده است. در این روش، داده‌ها از طریق گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌ها و نظرات خبرگان شهرداری کرمان جمع‌آوری شده و سپس به روش مقایسه مداوم تحلیل شده‌اند. بر اساس رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، مراحل کدگذاری داده‌ها (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) برای استخراج مفاهیم و ساختارهای اصلی انجام شد. این فرآیند به صورت همزمان با جمع‌آوری داده‌ها صورت گرفت تا الگوهای نظری و مفهومی به تدریج شکل گیرند. بنابراین، در این مطالعه به جای استفاده از روش‌های آماری کمی، بر تحلیل کیفی و تطبیق نظری داده‌ها تمرکز شده است.

(جدول ۱) توصیف جمعیت‌شناختی و آمار توصیفی مانند میانگین، انحراف معیار، واریانس و ابعاد رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. آمار توصیفی پژوهش

متغیر	بعد	میانگین	انحراف معیار	واریانس
رهبری خدمتگزار	خدمت‌رسانی	۳٫۹۵	۰٫۹۵۲	۰٫۹۰۷
	تواضع و فروتنی	۳٫۸۹	۱٫۰۲	۱٫۰۵۷
	قابلیت اعتماد	۳٫۹۰	۰٫۹۹۴	۰٫۹۹۰
	مهرورزی	۳٫۸۹	۰٫۷۸۲	۰٫۶۱۳
	نمره کل رهبری خدمتگزار	۳٫۹۱	۰٫۹۸۹	۰٫۹۷۸
انگیزه خدمت عمومی	تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی	۳٫۸۸	۰٫۸۳۱	۰٫۶۹۲
	تعهد به منافع عمومی	۴٫۲۱	۰٫۷۳۶	۰٫۵۴۳
	دلسوزی	۴٫۱۰	۰٫۷۵۹	۰٫۵۷۷
	ایثار و فداکاری	۴٫۰۵	۰٫۸۰۵	۰٫۶۴۹
	نمره کل انگیزه خدمت عمومی	۴٫۰۶	۰٫۶۳۳	۰٫۴۰۲

نتایج آزمون آزمون اسمیرنوف-کولموگروف در رابطه با متغیرهای پژوهش در وضعیت نرمال بودن داده‌ها (رهبری خدمتگزار (۰٫۰۰۰) و انگیزه خدمت عمومی (۰٫۰۰۰)) همانگونه که مشخص است سطح معناداری همه متغیرهای پژوهش زیر ۰٫۰۵ بوده و به همین دلیل فرض نرمال بودن داده‌ها تایید نمی‌شود از این رو مجوز استفاده از نرم‌افزارهای کوواریانس محور وجود ندارد. بنابراین با توجه به عدم نرمال بودن داده‌ها و

حجم نه چندان بالای نمونه در پژوهش حاضر از نرم افزارهای اسمارت پی.ال.اس (Smart Pls 3) استفاده شد که از نرم افزارهای مولفه محور است. در این مطالعه تصمیم به استفاده از روش‌های غیرپارامتریک مانند SMART PLS گرفته شده است زیرا این روش‌ها برای تحلیل روابط پیچیده و چندمتغیره در مدل‌های فرضی به ویژه در داده‌های کیفی و با حجم نمونه نسبتاً کوچک مناسب هستند. از آنجا که مدل‌های پارامتریک معمولاً نیاز به فرضیات خاصی مانند توزیع نرمال داده‌ها دارند، در حالی که

داده‌های این پژوهش ممکن است چنین ویژگی‌هایی را نداشته باشند، روش‌های غیرپارامتریک به‌ویژه SMART PLS گزینه‌ای مناسب است. این روش قادر است ارتباطات میان متغیرهای پنهان را مدل‌سازی کند و همچنین به تحلیل روابط علت و معلولی کمک کند، که برای پژوهش‌های کیفی و نظریه داده بنیاد، که در آن مفاهیم و ساختارهای مدل به‌طور همزمان با داده‌ها شکل می‌گیرند، بسیار کاربردی است.

بررسی مدل اندازه‌گیری پژوهش

از آنجایی که تمام متغیرهای مدل از نوع سازه انعکاسی بوده‌اند بررسی مدل اندازه‌گیری شامل ارزیابی روایی سازه و پایایی متغیرها می‌شود که با نرم افزار اسمارت پی.ال.اس انجام شد. پایایی، با دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی سازه، با دو شاخص روایی واگرا و روایی همگرا سنجیده می‌شود. بررسی روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری در (جدول ۲) ارائه شده است.

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی متغیرها

نام متغیر	آلفای کرونباخ	CR	AVE
رهبری خدمتگزار	۰,۹۸۵	۰,۹۸۶	۰,۷۱۷
انگیزه خدمت عمومی	۰,۹۰۳	۰,۹۲۰	۰,۵۳۴

مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بالاتر از ۰,۷ نشان‌دهنده این است که ابزار اندازه‌گیری دارای پایایی قابل قبولی هستند. متوسط واریانس استخراج شده برای سازه‌ها بالاتر از ۰,۵ بوده است و روایی همگرایی مقیاس‌ها نیز تایید شد. بررسی روایی واگرا مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است که از طریق معیار فورنل-لارکر انجام شد. جدول همبستگی درون سازه و جذر AVE در قطر ماتریس نشان می‌دهد که تمام AVE‌ها از مربع همبستگی درون سازه بزرگ‌تر هستند. بر اساس نتایج به دست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE می‌توان نتیجه گرفت که در (جدول ۳) قرار داده شده است که روایی واگرایی مدل در سطح سازه از

نظر معیار فورنل-لارکر تایید شد.

جدول ۳. نتایج همبستگی

متغیر	رهبری خدمتگزار	انگیزه خدمت عمومی
رهبری خدمتگزار	۰,۸۴۷	۰,۷۰۸
انگیزه خدمت عمومی	-	۰,۷۳۱

مقدار آماره T در سطح اطمینان ۰,۹۵ در صد بزرگتر از $۱,۹۶ \pm$ بوده و ضریب تاثیر معنادار بوده است. نتایج اعداد معناداری و تایید و عدم و تایید فرضیه‌ها در (جدول ۴) ارائه شده است.

جدول ۴. مقادیر ضرایب مسیر و اعداد معناداری آزمون فرضیات

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	T آماره	P Value	نتیجه
رهبری خدمتگزار $\leftarrow$ انگیزه خدمت عمومی	۰,۵۸۵	۵,۰۶۸	۰,۰۰۰	تایید
اثر تعاملی ساختار و رهبری خدمتگزار $\leftarrow$ انگیزه خدمت عمومی	-۰,۱۲۵	۰,۷۹۴	۰,۴۲۸	رد

با توجه به نتایج می‌توان گفت تاثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزه عمومی تایید می‌شود، اما رابطه اثر تعاملی ساختار و رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی رد می‌شود. میزان ضریب تعیین (R^2) متغیر انگیزه خدمت عمومی در مدل برابر ۰,۶۱۶ بوده است که با توجه به سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳، ۰,۶۷ مدل دارای ضریب تعیین قابل قبولی است که به ترتیب بعنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی شده‌اند. با توجه به نتایج (جدول ۵) متغیرهای رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی غیر نرمال بوده‌اند و برای بررسی وضعیت موجود آن‌ها از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون دو جمله‌ای

متغیر	تعداد	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	سطح معناداری
رهبری خدمتگزار	گروه ۱ (≤ 3)	۳۳	۰,۵۰	۰,۰۰۰
	گروه ۲ (> 3)	۱۲۱	-	-
انگیزه خدمت عمومی	گروه ۱ (≤ 3)	۹	۰,۵۰	۰,۰۰۰

گروه ۲ (> ۳)	۱۴۵	-	۰,۹۴	-
--------------	-----	---	------	---

نتایج مندرج در جدول ۵ نشان می‌دهد. به عبارتی میانگین هر دو متغیر رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی بالاتر از سطح متوسط است.

برازش کلی مدل

برای بررسی برازش کلی مدل از معیار GOF استفاده شد. میانگین مقادیر اشتراکی متغیرها (AVE) ۰,۶۴۶ و میانگین ضریب تعیین (R^2) متغیر پنهان درون را نیز ۰,۶۱۶ بوده است بنابراین مقدار Gof برابر با ۰,۳۹۸ حاصل شد. با توجه به اینکه سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵، ۰,۳۶ که به ترتیب بعنوان مقادیر ضعیف، متوسط، قوی برای GoF معرفی شده‌اند و حصول مقدار ۰,۳۹۸ برازش مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتیجه پژوهش حاضر در ابعاد رهبری خدمتگزار (خدمت رسانی، تواضع فروتنی، قابلیت اعتماد، مهرورزی) و انگیزه خدمت عمومی (تمایل به خط مشی گذاری، تعهد به منافع عمومی، دلسوری، ایثار و فداکاری) بوده که در بررسی الزامات مدیریتی در رویکرد اسلام مواردی که با رهبری خدمتگزار داشته‌اند شامل ترس از خدا، عدالت، استفاده از تجربیات گذشته، اطاعت از فرمانهای الهی، واپایش نفس، ارزش های انسانی، نظارت، تحمل، توکل بر خدا، شکر، استفاده از حداکثر توان، پیشگامی و استفاده از فرصت ها بوده است که با نتایج حاضر همسو است (Majdzadeh et al., 2014). برخی از پژوهشگران خدمت عمومی را معادل انگیزه‌های نوع دوستانه دانستند (Laub, 2003)؛ (Navaei et al., 2020)، (Mohamadi Moghadam et al., 2022) و (Mael & Ashforth, 1992) اگرچه انگیزه خدمت عمومی معادل نوع دوستی به کار می‌رود. (Ahmadi & Farahani, 2024) که با پژوهش حاضر همراستا است.

پورعزت و همکاران، در پژوهش خود بیان نموده‌اند مولفه‌های ارزشی (اعتقادات و

مذهب، عدم تعلق به مادیات)، مولفه‌های روان‌شناسی و رفتاری (احساسات درونی، ویژگی‌های فردی)، مولفه‌های سازمانی (شایسته‌سالاری و عدالت، ویژگی‌های شغل) و مولفه‌های اجتماعی (توجه به منافع عمومی، بهبود جایگاه اجتماعی) از مولفه‌های انگیزه خدمت عمومی می‌باشند که با تحقیق کنونی همسویی دارد (Pourezzat et al., 2014). نتایج پژوهش رحیمیان و همکاران، نشان داد ابعاد الگوی پارادایمی شامل شرایط علی (ویژگی‌های اخلاقی و روان‌شناختی، انگیزه خدمت‌رسانی و دگرخواهی، نگاه وکالتی امانتی و احساس تکلیف الهی)، پدیده محوری (رهبری خدمتگزار)، شرایط زمینه‌ای (بسترسازی و تمهید امکانات، چابک‌سازی، چشم‌انداز، ارزش‌های نظام اسلامی)، شرایط میانجی (استقرار نظام شایستگی محور، تخصص و تجربه، شبکه قوی ارتباطات، عدم ثبات مدیریتی و ارزیابی عادلانه عملکرد)، راهبردها (فرهنگ‌سازی، بهینه‌سازی و ارتقاء مدیریت و توسعه مشارکت)، و پیامدها (ارتقاء کیفیت رابطه رهبر پیرو، جو روان شناختی مبتنی بر اعتماد، نتایج اثربخش فردی و سازمانی بودند که بر اساس آن‌ها مدل رهبری خدمتگزار برای دانشگاه فرهنگیان طراحی شد و اعتبارسنجی مدل هم از طریق مثلث‌سازی، بازیابی مشارکت‌کنندگان و خبرگان غیرمشارکت‌کننده صورت گرفت و تأیید شد که با مطالعه حاضر همسو است (Rahimian et al., 2018).

رهبری خدمتگزار میتواند در تقابل با روشهای سنتی پیامد مثبتی را در سازمانها به ظهور برساند و ازسویی دیگر در حیط رقابتی کسب و کار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمانها در جهت بقا و توسعه و پیشرفت فراگیر آنها شکل میگیرد. در راستای این هدف خطیر، مدیران در پی شناسایی و بهره گیری بهینه از منابع و سرمایه هایی هستند که تحصیل آنها هزینه ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان هستند مدیرانی است که سرمایه های مذکور را به اثربخش ترین، کاراترین و بهرور ترین طرق ممکن به کارگیرند. عمده منابع هر سازمانی متوجه منابع انسانی، مالی و فنی آن است که مسلما سرمایه انسانی تعیین کننده سمت و سوی دیگر سرمایه هاست، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی های خود و با برنامه ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است. با توجه به اهمیت شهرداری در هر استان، توجه به عوامل مختلف از جمله رهبری در این سازمان، میتواند گامی اساسی در

جهت بهبود اوضاع و حرکت به سمت بالندگی باشد. نحوه ارتباطات آنان بر آن تاثیر میگذارد.

چالش‌ها و محدودیت‌های مدل در محیط‌های مختلف سازمانی

با توجه به ماهیت خاص مدل پیشنهادی در این پژوهش، ممکن است در پیاده سازی آن در محیط‌های مختلف سازمانی با چالش‌ها و محدودیت‌هایی مواجه شویم. اولین چالش ممکن است به تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی در سازمان‌های مختلف مرتبط باشد. به عنوان مثال، سازمان‌هایی با فرهنگ‌های مختلف ممکن است نگرش‌های متفاوتی نسبت به رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی داشته باشند. این تفاوت‌ها می‌تواند تاثیر زیادی بر نحوه پذیرش و اثربخشی مدل داشته باشد.

چالش دیگر مربوط به ساختار سازمانی و منابع محدود است. در برخی از سازمان‌ها، مانند شهرداری‌ها یا بخش‌های دولتی، ممکن است منابع مالی و انسانی برای پیاده سازی کامل مدل رهبری خدمتگزار به اندازه کافی نباشد. این محدودیت‌ها ممکن است به کاهش تأثیرات مثبت مدل بر کارکنان منجر شود و فرایند تغییر را کند کند.

همچنین، نحوه ارتباطات در سازمان‌های مختلف می‌تواند بر موفقیت مدل تاثیرگذار باشد. در سازمان‌هایی که ارتباطات رسمی و سلسله‌مراتبی قوی دارند، پذیرش رویکرد رهبری خدمتگزار ممکن است دشوارتر باشد، چرا که این رویکرد به میزان زیادی به ارتباطات باز و غیررسمی میان رهبران و پیروان وابسته است.

به‌طور کلی، برای پیاده سازی موفق این مدل در سازمان‌های مختلف، ضروری است که شرایط و ویژگی‌های خاص هر سازمان به‌دقت بررسی شود و مدل به‌طور انعطاف‌پذیر با توجه به این ویژگی‌ها تنظیم گردد. لذا توصیه می‌شود که مدیران و پژوهشگران در هنگام استفاده از این مدل در سایر سازمان‌ها، به چالش‌ها و محدودیت‌های خاص محیطی توجه کنند و راهکارهایی برای غلبه بر آنها پیدا کنند.

کاربرد عملی ارزش‌ها در محیط‌های غیرآکادمیک و تاثیر آنها بر بهبود عملکرد

سازمان‌ها

ارزش‌های مطرح‌شده در این مطالعه، به ویژه رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت

عمومی، نه تنها در محیط‌های آکادمیک بلکه در محیط‌های غیرآکادمیک نیز می‌توانند به‌طور مؤثری به کار گرفته شوند. در سازمان‌های دولتی و خصوصی، رهبران می‌توانند با پذیرش اصول رهبری خدمتگزار، محیطی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس کنند اولویت اصلی سازمان، خدمت به نیازهای آنان و بهبود رفاه عمومی است. این رویکرد موجب تقویت انگیزه و تعهد کارکنان به سازمان می‌شود و باعث افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی می‌گردد.

در محیط‌های غیرآکادمیک مانند شهرداری‌ها، شرکت‌ها، یا سازمان‌های دولتی، اجرای این مدل می‌تواند تأثیرات زیادی بر عملکرد سازمان‌ها داشته باشد. برای مثال، کارکنانی که احساس می‌کنند به نیازهایشان توجه می‌شود و به‌طور مداوم در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت دارند، تمایل بیشتری به ارائه خدمات با کیفیت بالا و در زمان مناسب خواهند داشت. این رویکرد همچنین به بهبود روابط میان رهبران و پیروان، کاهش تعارضات سازمانی و ارتقای روحیه تیمی کمک می‌کند.

در نهایت، استفاده از این ارزش‌ها در سازمان‌ها می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی سالم، مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل، منجر شود که در بلندمدت به افزایش کارایی، بهبود عملکرد و حفظ منابع انسانی با انگیزه و متعهد خواهد انجامید.

پیشنهادهای

با توجه به نتایج پژوهش، در ادامه پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی به شرح زیر ارائه می‌گردد.

- ۱- ایجاد ساختار و فرهنگ سازی رفتارهای شهروندی سازمانی بر مبنای انگیزه خدمت محور، سرمایه اجتماعی در شهرداری کرمان..
- ۲- بررسی عوامل موثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی کارکنان شهرداری کرمان.

قدردانی

از اساتید، صاحب‌نظران و کارشناسانی که در تهیه این پژوهش همکاری داشته‌اند،

تشکر و قدردانی می گردد.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می نمایند که تضاد منافی در این تحقیق وجود ندارد.

منابع

Afsahi, M., Kamali, M. J., & Firozabadi, A. (2024). Designing a servant leadership model on mental health and motivating public service in Kerman municipality employees. *Social Determinants of Health*, 10(1): 1-9.

Ahmadi, A., & Farahani, M. (2024). *General Psychology*. Tehran: Amir Publications.

Arefi, AR., & Shokohi, Z. (2017). Investigating the relationship between authentic leadership and organizational trust with organizational citizenship behavior in South Electricity Distribution Company of Kerman province (Bam, Fahraj and Narmashir cities). Master's thesis, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Kerman branch.

Askaripoor, M., Motaghi Pisheh, M. H. & Sheikhy, A. (2020). The Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behavior in the Public Sector of Iran: Analyzing the Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Public Administration*, 12(1): 67-87.

Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. *African Journal of Business Management*, 3(5): 184-190.

Bagherzadeh Homaei, F., Zarghamifard, M. & Abbasnejad, T. (2020). The Impact of Servant Leadership and Authentic Leadership on Employees' Public Service Motivation: The Moderating Role of Organizational Structure. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(3): 27-58.

Dehghani Soltani, M., Mesbahi, M. & Darvish, M. (2021). The Impact of Transformational Leadership and Transparent Communication on Employees' Openness to Change by Explaining the Mediating Role of Organizational Trust. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(2): 77-104.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1): 111-132.

Goh, SC., & Low, SF. (2020). Servant leadership in public service: Insights from Asia. *Asian Journal of Public Administration*, 42(3): 245-262.

Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1): 86-119.

Hassan, S., Wright, BE., & Yukl, G. (2020). Does ethical leadership enhance performance? The mediating role of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(2): 337-353.

Hoch, JE., Bommer, WH., Dulebohn, JH., & Wu, D. (2024). Do ethical, servant, and authentic leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*. 44(2): 501-529.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The leadership quarterly*, 24(2): 316-331.

Khajeh, S., & Haghiri, P. (2020). *The role of wisdom-based leadership on employees' public service motivation with the mediation of leader-member exchange and organizational identification variables*. *Journal of Public Administration Research*, 18(4), 92-104. <https://ensani.ir/fa/article/466941>

Kim, S. (2016). Job characteristics, public service motivation, and work performance in Korea. *Gestion et management public*, 51(3): 7-24.

Kim, S., & Park, SM. (2023). Leadership, public service motivation, and organizational commitment: Evidence from the US Federal Government. *Public Management Review*. 21(10): 1460-1482.

Laub, J. (2003). From Paternalism to the Servant Organization, In Regent University School of Leadership Studies (Ed.), *Proceedings from the 2003 Servant Leadership Research Roundtable*, Virginia performance relationship. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3): 332-354.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1): 148-187.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2): 103-123.

Majdzadeh, M., Hovida, R., Raisi, & Kaveh, K. (2014). The view of a servant leader in the custom of Imam Reza in the supportive structure. *pazhoohesh va andisheh*, 11(30): 138-160.

Manzaritavakoli, A., Bahramzadeh, M., & Salajegheh, S. (2022). investigation the relationship between organizational and nonorganizational factors with public service motivation. *Journal of Advertising and Sales Management*, 3(3): 102-117.

Mohamadi Moghadam, Y., Kavand, N. & Asar, M. T. (2022). Explaining and analyzing the motivation of public service in the intellectual system of the Supreme Leader (Modzaleh Al-Aali). *Holy Defense Studies*, 8(1): 137-166.

Navaei, N., Vaezi, R., & seyyed naghavi, M. (2020). The Promotion of Public Service Motivation In the light of Organizational Factors. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(2): 7-28.

Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2018). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(1): 377-393.

Perry, J.L., Hondeghem, A., & Wise L.R. (2021). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*. 81(1): 3-16.

Pourezzat, A. A., Mokhtarianpour, M., & Azari, H. (2020). Identifying the components of public service motivation in public organizations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(3): 215-238.

Rahimian, H., Abbaspour, A., & Taheri, M. (2018). Designing and validation of a servant leadership model for Farhangian University Based on the Grounded Theory. *Journal of Educational Sciences*, 25(1): 87-108.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Yamani, MT. (2024). *Management from the beginning to the postmodern*. Tehran: Nesfarfarhang Sabz.

[COPYRIGHTS](#)

© 2023 by the authors. Licensee Modern Management Engineering Journal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

