

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

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

چکیده

رهبری خدمتگزار، به عنوان یک سبک مدیریتی که بر افزایش انگیزه و اعتماد متقابل میان رهبران و کارکنان تأکید دارد، می تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا کند. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان در شهرداری کرمان انجام شده است. این مطالعه از روش توصیفی-تحلیلی و مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم افزار Smart PLS3 بهره برده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵۴ نفر از کارکنان شهرداری کرمان بوده که با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شده اند. داده های پژوهش از طریق پرسشنامه های استاندارد با پایایی بالای ۰.۸ گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته ها نشان داد که رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان دارد ($\beta = \dots$)، ($p < 0.05$). همچنین، این سبک رهبری از طریق افزایش اعتماد متقابل، باعث بهبود توانایی کارکنان در ارائه خدمات بهینه می شود. از منظر الزامات مدیریتی، این یافته ها نشان می دهند که مدیران می توانند با اتخاذ رویکرد اسلام محور در سبک رهبری خدمتگزار، انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش دهند. بر این اساس، مدیران سازمان های دولتی باید با ترویج و تقویت سبک رهبری خدمتگزار، انگیزه کارکنان را ارتقا داده و کیفیت خدمات عمومی را افزایش دهند. این مطالعه تأکید دارد که سازمان های دولتی نیازمند برنامه ریزی برای توسعه قابلیت های کارکنان و رهبران خود در راستای ارائه خدمات بهینه تر هستند.

واژه های کلیدی: الزامات مدیریتی، رویکرد اسلام، رهبری خدمتگزار.

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.

در حقیقت انگیزه خدمت عمومی زمینه‌ای فردی جهت پاسخ به انگیزه‌هایی که منحصرأ در سازمان‌ها و مؤسسات 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 گرین لیف 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](#))؛ بنابراین 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 پژوهش‌ها 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. علاوه‌براین 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 (به‌عنوان متغیر میانجی) و مهارت سیاسی (به‌عنوان تعدیل‌گر) 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 ویژه‌ای برخوردار است. در دنیای امروز، سازمان‌های دولتی و شهرداری‌ها نیازمند بهبود عملکرد و افزایش انگیزه کارکنان برای ارائه خدمات بهتر به شهروندان هستند. رهبری خدمتگزار می‌تواند 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 محیط‌های سازمانی کمک می‌کند، بلکه راهکارهایی برای بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای سطح خدمات عمومی در شهرداری‌ها ارائه می‌دهد.

مبانی نظری

رهبری خدمتگزار یکی از سبک‌های نوین رهبری است که با تأکید بر اصولی همچون خدمت‌رسانی، اخلاق‌مداری و ایجاد اعتماد در سازمان‌ها، به دنبال توانمندسازی کارکنان و افزایش انگیزه آن‌ها برای ارائه خدمات بهتر است. در سازمان‌های خدمات عمومی مانند شهرداری‌ها، این سبک رهبری می‌تواند 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 می‌کند.

۱. رهبری خدمتگزار و اصول آن

رهبری خدمتگزار نخستین بار توسط گرین لیف ([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 انجام‌شده که به‌صورت کلی به سازمان‌های خدمات عمومی پرداخته‌اند، این مطالعه به‌طور خاص کارکنان شهرداری کرمان را مورد بررسی قرار می‌دهد.
۲. استفاده از نظریه داده‌بنیان: 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.
۴. 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. به‌عنوان 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

خواجه و حقیریان ([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.

منظری توکلی و همکاران ([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

کیم و پارک ([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.

پری و همکاران ([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

حسن و همکاران ([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.

هاچ و همکاران ([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 قابل توجهی افزایش دهد.

پاریس و همکاران ([Parris et al., 2018](#))، با بررسی سازمان‌های دولتی نشان دادند که رهبری خدمتگزار در شهرداری‌ها می‌تواند تأثیر مثبتی بر کیفیت خدمات ارائه‌شده 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.

گاه و لاو ([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. بااین‌حال، 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.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ جهت‌گیری و هدف، یک پژوهش کاربردی است که دارای ماهیت

اکتشافی است و به روش کیفی و با استفاده از استراتژی نظریه داده بنیاد براساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (Strauss & Corbin, 1998) انجام شده است که بر پایه گردآوری، مقایسه مداوم داده‌ها و شکل گرفتن مفاهیم به‌صورت 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 به‌طور 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. به‌عنوان 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 به‌صورت 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 نیمه‌ساختاریافته‌ای 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 به طور 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 به طور جامع تر، 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 است 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 غیر تکراری، 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 هر کدام 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 سؤالی قلی پور و حضرتی که از طریق ابعاد خدمت-رسانی (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 سؤالی کیم، از طریق ابعاد تمایل به خط مشی‌گذاری 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 محتوای پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شده است و نظر خبرگان و اساتید نیز به کار گرفته شد. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی 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.

یافته‌های پژوهش

(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 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 تأیید 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 نرم‌افزارهای اسمارت پی.ال.اس (Smart Pls 3) استفاده شد که از نرم‌افزارهای مؤلفه 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 به‌ویژه در داده‌های کیفی و با حجم نمونه نسبتاً کوچک مناسب هستند. از آنجاکه مدل‌های پارامتریک معمولاً نیاز به فرضیات خاصی مانند توزیع نرمال داده‌ها دارند، درحالی‌که 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 نرم‌افزار 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 همگرای مقیاس‌ها نیز تأیید 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 AVE ها 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 واگرای مدل در سطح سازه از نظر معیار فورنل-لارکر تأیید 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 درصد بزرگ‌تر از ± ۱.۹۶ بوده و ضریب تأثیر معنادار بوده است. نتایج اعداد معناداری و تأیید و عدم و تأیید 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	تأیید

اثر تعاملی ساختار و رهبری خدمتگزار ← انگیزه خدمت عمومی	-۰.۱۲۵	۰.۷۹۴	۰.۴۲۸	رد
--	--------	-------	-------	----

با توجه به نتایج می‌توان گفت تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزه عمومی تأیید 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 به‌عنوان 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 (> 3)	۱۴۵	-	-

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 درون‌زا 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 به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، قوی برای GoF معرفی شده‌اند و حصول مقدار ۰.۳۹۸ برازش مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتیجه پژوهش حاضر در ابعاد رهبری خدمتگزار (خدمت‌رسانی، تواضع فروتنی، قابلیت اعتماد، مهرورزی) و انگیزه خدمت عمومی (تمایل به خط‌مشی‌گذاری،

تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، 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، ارزش‌های انسانی، نظارت، تحمل، توکل بر خدا، شکر، استفاده از حداکثر توان، پیشگامی و استفاده از فرصت‌ها بوده است که با نتایج حاضر همسو است ([Majdzadeh et al., 2014](#)).

برخی از پژوهشگران خدمت عمومی را معادل انگیزه‌های نوع‌دوستانه دانستند ([Laub, 2003](#))؛ ([Navaei et al., 2020](#))، ([Mohamadi Moghadam et al., 2022](#)) و ([Mael & Ashforth, 1992](#)) اگرچه انگیزه خدمت عمومی معادل نوع‌دوستی به کار می‌رود ([Ahmadi & Farahani, 2024](#))؛ که با پژوهش حاضر همراستا است.

پورعزت و همکاران، در پژوهش خود بیان نموده‌اند مؤلفه‌های ارزشی (اعتقادات و مذهب، عدم تعلق به مادیات)، مؤلفه‌های روان‌شناسی و رفتاری (احساسات درونی، ویژگی‌های فردی)، مؤلفه‌های سازمانی (شایسته‌سالاری و عدالت، ویژگی‌های شغل) و مؤلفه‌های اجتماعی (توجه به منافع عمومی، بهبود جایگاه اجتماعی) از مؤلفه‌های 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 شایستگی‌محور، 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 روان‌شناختی 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، بازبینی 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 از سویی دیگر در محیط رقابتی کسب‌وکار 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 بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آنها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان هستند مدیرانی است که سرمایه‌های مذکور را به اثربخش‌ترین، کاراترین و بهره‌ورترین طرق ممکن به کارگیرند. عمده منابع هر سازمانی متوجه منابع انسانی، مالی و فنی آن است که مسلماً سرمایه انسانی تعیین‌کننده سمت و سوی دیگر سرمایه‌هاست، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی‌های خود و با برنامه‌ریزی، 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 تأثیر می‌گذارد.

چالش‌ها و محدودیت‌های مدل در محیط‌های مختلف سازمانی

با توجه به ماهیت خاص مدل پیشنهادی در این پژوهش، ممکن است در پیاده‌سازی 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 تأثیر 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 پیاده‌سازی 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.

همچنین، نحوه ارتباطات در سازمان‌های مختلف می‌تواند بر موفقیت مدل تأثیرگذار 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.

به طور کلی، برای پیاده‌سازی موفق این مدل در سازمان‌های مختلف، ضروری است که شرایط و ویژگی‌های خاص هر سازمان به دقت بررسی شود و مدل به طور

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 تأثیر آنها بر بهبود عملکرد سازمان‌ها

ارزش‌های مطرح‌شده در این مطالعه، به‌ویژه 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.

پیشنهادها

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

- ۱- ایجاد ساختار و فرهنگ‌سازی رفتارهای شهروندی سازمانی بر مبنای انگیزه خدمت محور، سرمایه اجتماعی در شهرداری کرمان...

۲- بررسی عوامل مؤثر 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 می‌گردد.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌نمایند که تضاد منافی در این تحقیق وجود ندارد.

References

- 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., & Haghirian, 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., & seyed 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, JL., Hondeghe, A., & Wise LR. (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.
- Pourezat, 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.