

ارائه مدل فرایند تربیت رهبری خدمتگزار بر اساس رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد

جواد حیدریان^۱، علیرضا چناری^۲، کوروش پارسا معین^۳

چکیده

این مطالعه با هدف ارائه مدل فرایند تربیت رهبری خدمتگزار بر اساس رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد انجام شد. این پژوهش کیفی بود و با استفاده از رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان مدیریت و رهبری سازمانی بودند که از میان آنها تعداد ۱۰ نفر با روش نمونه گیری هدفمند با توجه به اصل اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته به روش دلفی جمع‌آوری و اعتبار محتوایی آن با نظر متخصصان تایید شد. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. نتایج نشان داد که عوامل موثر بر رهبری خدمتگزار شامل اعتقادات و باورهای مذهبی، ساختار سازمانی و ارزش‌های سازمانی بود و مولفه‌های فرایند تربیت رهبری خدمتگزار شامل هشت مولفه خدمت‌رسانی، تواضع، اعتماد، بصیرت، توانمندسازی، گروه‌سازی، مهرورزی و نوع‌دوستی بود که بر اساس آن مدل فرایند تربیت رهبری خدمتگزار طراحی شد. بر اساس مدل پژوهش حاضر و با توجه به بهره‌گیری از پشتوانه نظری غنی در ارتباط با موضوع و مقایسه مدل‌های مختلف رهبری خدمتگزار، متخصصان و مسئولان می‌توانند ضمن تحلیل وضعیت کنونی و استفاده از تجارب موفق، اقدام به ارائه طرح رهبری خدمتگزار نمایند.

کلید واژه‌ها: تربیت، رهبری خدمتگزار، نظریه پردازی داده بنیاد.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۷/۱۵

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

heidarianjavad@yahoo.com

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول)

a.chenari@yahoo.com

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

koroushparisa@yahoo.com

مقدمه

با توجه به تحولاتی که امروزه در محیط‌های کاری روی داده است، الگوهای رهبری موجود دیگر پاسخگوی الزامات متناسب این دوره نیستند و نیاز به الگوی رهبری مبتنی بر روابط انسانی و اخلاقی از جمله شیوه‌های رهبری که در گفتمان دینی، معنوی و اسلامی وجود دارد، احساس می‌شود. از بین الگوهای رهبری به نظر می‌رسد الگوی رهبری خدمتگزار که ریشه در آموزه‌های دین اسلام و هم در نظریه روابط انسانی در مدیریت دارد با شرایط و اوضاع کنونی سازگاری زیادی دارد و می‌تواند راه حل‌های مناسبی را برای مشکلاتی که سازمان با آنها روبرو است، ارائه کند (بیوئر، پیرات، لیدن و اردوگان^۱، ۲۰۱۹). رهبری باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد نظر قرار دهد و به همین دلیل تمرکز رهبری خدمتگزار بیشتر بر دیگران است تا به خود. به طور مفهومی خدمت به دیگران، انگاره جدیدی است که رهبری را به نگاه انسانی ارتقاء می‌دهد و مدل رهبری خدمتگزار ابزار موثری برای آزاد کردن افراد از محیط‌های سنتی و اعمال کنترل توسط رهبران می‌باشد (پارولینی^۲، ۲۰۰۸). اساس رهبری توانایی نفوذ در انسان‌ها است. رهبری کوششی برای تاثیر بر افراد یا گروه بدون اعمال قدرت است. سبک رهبری خدمتگزار پتانسیل زیادی برای بهبود رهبری سازمان دارد و رهبر خدمتگزار انگیزه زیادی برای تمرکز بر نیازهای پیروان داشته و خدمت به آنان را در هسته امور خود قرار می‌دهد. رهبران خدمتگزار همواره دغدغه تعالی و رشد انسان‌ها را دارند، آنان پیروان را به داشتن تعهد، فداکاری، نظم و انضباط و بهترین بودن تشویق کرده، ارزش‌های خوب را فراتر از حرف و شعال و از طریق عمل و کردار خود در فرهنگ سازمانی تزریق می‌کنند (سالاری، ۱۳۸۹). یکی از جدیدترین شیوه‌های رهبری، سبک رهبری خدمتگزار است که در سال ۱۹۸۷ مطرح شد. رهبر باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد توجه قرار دهد. رهبری خدمتگزار بر برابری انسان‌ها تاکید کرده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان می‌باشد. بنابراین رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل رهبر به گونه‌ای که منابع دیگران را بر تمایل و علائق شخص خود ترجیح دهد. رهبران خدمتگزار به‌عنوان افرادی شناخته می‌شوند که همواره نوع دوست هستند، به شأن و مقام پیروان احترام می‌گذارند، تفویض اختیار می‌کنند، به توسعه فردی و رشد زیردستان اهمیت می‌دهند و

1 . Bauer, Perrot, Liden & Erdogan

2 . Parolini

در پی به حداکثر رساندن ظرفیت کارکنان می‌باشند (واندی^۱، ۲۰۱۰). رهبری خدمتگزار سبک رهبری جدید و مبتنی بر مبانی اخلاقی و بشردوستانه می‌باشد که ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها، ایده‌ها و رفتارهای آنان مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، خلاقیت سازمانی و غیره برای رهبران سازمان سودمند باشد. رهبری خدمتگزار با هدف بهبود رهبری در سازمان بر روی خدمت به دیگران تاکید داشته و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کند تا افراد از اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند (صفرپور دهکردی، جعفری و قورچیان، ۱۳۹۷).

در دهه‌های اخیر سبک رهبری خدمتگزار نظر بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. نظریه‌های سنتی رهبری، مبتنی بر مدل سلسله مراتبی بودند که قدرت در رأس هرم سازمان وجود داشت و دستورات از بالا به پایین دیکته و پیروان در سطوح پایین‌تر به‌عنوان یک عضو سازمانی ملزم به پیروی از دستورات بودند. محیط کاری در حال تغییر محققان زیادی را بر آن داشته که تئوری‌های سنتی در زمینه رهبری را مورد بازبینی قرار داده و نظریه‌های متناسب با این دوره را عرضه کنند. مفهوم رهبری خدمتگزار در عصر مدرن محبوبیت بسیار زیادی بدست آورده، در حالی که سبک رهبری تحول‌گرا سالیان سال است که مورد استفاده سازمان‌ها قرار گرفته است. این دو مفهوم شاید شباهت‌های معدودی با هم دارند، اما تفاوت‌های عمده‌ای با هم داشته که نیاز است رهبری خدمتگزار و تفاوت‌های آن با دیگر سبک‌های رهبری بررسی و مشخص گردد. بسیاری از محققان در حوزه رهبری اخلاقی و مقایسه آن با سایر مفاهیم رهبری نظیر رهبری معنوی، رهبری تحول‌گرا و رهبری قابل اعتماد کار کرده‌اند (چینیارا و بینتین^۲، ۲۰۱۸). سازمان‌ها و رهبران آنها کاملاً آگاه هستند که با تغییری سریع و پیچیده روبرو هستند و این حرکت نامعلوم به سوی آینده با تقاضای افراد برای مشارکت بیشتر در همه سطوح سازمانی همراه است و به طور شگفت‌انگیز باعث تغییر ادراکات رهبری به‌ویژه در نقش‌های ارتباطی بین پیرو و رهبر شده است. اغلب تئوری‌ها با توجه به اهمیت نقش رهبر در قبال پیروان برای انجام مأموریت سازمان پایه‌ریزی شده‌اند و این جای سوال است که رهبر چه اثری می‌تواند بر نگرش‌های شغلی کارکنان داشته باشد. هر چند عوامل متعددی بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان تاثیرگذار هستند،

1 . Vondey

2 . Chiniara & Bentein

پژوهش‌ها بیانگر این است که این نگرش‌ها در بیشتر زمینه‌ها از طرف سبک رهبری تحت تاثیر قرار می‌گیرند. رهبران خدمتگزار تلاش می‌کنند تا با ایجاد روابط بلندمدت و گرفتن بازخورد از کارکنان، رویکردی جامع‌نگر نسبت به کار بر پایه تصمیم‌های اشتراکی بنا نهند (پیکولو، گرینام، هارتوگ و فولگر^۱، ۲۰۱۰).

سبک رهبری خدمتگزار به‌عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد. این سبک رهبری نه تنها سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی است، بلکه حتی پیش‌بینی می‌شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره‌وری در سازمان مفید باشد (واشتینگتون و فیلد^۲، ۲۰۰۷). از آنجا که در سازمان مهمترین حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران برعهده دارند، اهمیت جایگاه و نقش رهبری در سازمان بر کسی پوشیده نیست. رهبری همواره به‌عنوان نیاز اساسی در جوامع انسانی و سازمان‌ها مطرح بوده است. با تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده است، الگوهای سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها در عصر حاضر نیست و سبک رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حایت نخواهد یافت و نیاز به مدل جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. یکی از شکل‌های رهبری که به رابطه بین رهبر و پیروان توجه دارد، رهبری خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار توان زیادی برای بهبود رهبری سازمان دارد و رهبر خدمتگزار دارای انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان است و خدمت کردن به آنان را در هسته و مرکز امور خود قرار می‌دهد (چهرازی، قلی‌پور و پیران‌نژاد، ۱۳۹۴). سبک رهبری خدمتگزار به‌عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد. این سبک رهبری نه تنها سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی است، بلکه حتی باعث افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. توجه به نقش رهبری برای مدیریت در توانایی ایجاد تغییر، شخصیت، دانش، مهارت‌های اساسی، مهارت‌های اخلاقی و تعهدات حرفه‌ای شغل بر چالش هدایت سازمان‌های عصر حاضر و آینده اهمیت ویژه‌ای پیدا

1 . Piccolo, Greenbaum, Hartog & Folger
2 . Washington & Field

کرده است. این شیوه رهبری ترس از تغییر را کاهش می‌دهد، ارتباطات را برقرار می‌سازد و قدرت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف را تقویت می‌نماید (گریسلی و بوکارنی^۱، ۲۰۱۴).

با اینکه پژوهش‌هایی درباره رهبری خدمتگزار انجام شده، اما این پژوهش‌ها کمتر به بررسی مدل فرایند تربیت رهبری خدمتگزار پرداختند. نتایج پژوهش پاریس و پیچی^۲ (۲۰۱۳) نشان داد که شش عنصر کلیدی برای رهبری خدمتگزار شامل ارزش نهادن به کارکنان، توسعه و ارتقای کارکنان، تاکید بر اصالت، ساخت اجتماعی، ایجاد رهبری و به اشتراک گذاشتن رهبری بود. بر اساس پژوهش پیکولو و همکاران (۲۰۱۰) مهمترین سازه‌های رهبری خدمتگزار شامل عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، قابلیت اعتماد، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی و توانمندسازی است. گیوکی، منظری توکلی، سلاجقه و شیخی (۱۳۹۸) ضمن پژوهشی با عنوان تبیین راهبرد سازمانی با شایسته‌سالاری و رهبری خدمت‌گزار به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمت‌گزار دارای سه بعد خدمت‌رسانی، نظارت و آینده‌نگری بود. همچنین احمدلو، احمدی و احقر (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی با عنوان ارائه مدل جهت طراحی الگوی رهبری خدمتگزار در سازمان صدا و سیما به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار دارای هشت مولفه خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، نوع دوستی، تعامل، تعادل کار و زندگی، آینده‌نگری و اخلاق‌گرایی می‌باشد. نتایج پژوهش خداداد حسینی، مینائی و داودی دهقانی (۱۳۹۷) با عنوان تاثیر رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی استان همدان) حاکی از آن بود که رهبری خدمتگزار شامل مولفه‌های ارزش نهادن به افراد، رشد و توسعه افراد، روابط دوستانه با افراد، نمایش اعتماد به افراد و فراهم کردن زمینه رهبری بود. رحیمیان، عباس‌پور، طاهری و سبحانی‌جو (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی با عنوان بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان به این نتیجه رسیدند که هشت مولفه رهبری خدمتگزار شامل توانمندسازی، پشتیبانی، پاسخگویی، بخشش، شجاعت، اعتبار، تواضع و مباشرت می‌باشد. در پژوهشی دیگر جعفری و میرمقدم (۱۳۹۲) با عنوان بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی گزارش کردند که ویژگی‌های رهبران خدمتگزار شامل شنیدن موثر، همدلی، شفاف‌بخشی، آگاهی، اقناع،

1 . Greasley & Bocarnea

2 . Parris & Peachey

مفهوم‌سازی، دوراندیشی و آینده‌نگری، نظارت (خادمیت و سرپرستی)، تاکید و تمرکز بر افراد، تعهد به رشد و پیشرفت افراد، احترام به شأن افراد، شکل‌دهی یا ایجاد گروه، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروان و الگوسازی، توانمندسازی، صلاحیت و شایستگی هستند. علاوه بر آن، نتایج پژوهش دلخوش کسمایی، جعفری و نیرومند (۱۳۹۱) با عنوان الگوی رهبری خدمتگزار در مدیریت بیمارستان: مطالعه موردی بیمارستان فوق تخصصی ولیعصر (عج) ناجا نشان داد که شش مولفه رهبری خدمتگزار شامل مورد اعتماد، توانمندسازی، خدمت‌رسان، گروه‌ساز، بصیرت و متواضع بود. در پژوهشی دیگر قلی‌پور، پورعزت و حضرتی (۱۳۸۸) با عنوان بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی مولفه‌های رهبری خدمتگزار را شامل خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی معرفی کردند.

از یک سو مشکل واقعی اداره امور عمومی، گسختگی و گسستگی بین سازمان‌ها و کارکنان است. در نتیجه آنچه که باید مورد توجه قرار گیرد آن است که چگونه این سیستم‌ها می‌تواند به صورت ارگانیزمی برای توسعه گروه از راه همکاری، خدمتگزاری و توازن بین افراد و سیستم عمل نماید. پس می‌توان رهبری خدمتگزار را به‌عنوان الگویی ویژه برای مدیران سازمان‌های عمومی در نظر گرفت (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸) و از سوی دیگر امروزه رهبری در سازمان نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان برعهده دارد، لذا اتخاذ رویکرد رهبری مناسب بسیار ضروری است و رسیدن به این هدف با شناخت و مفاهیم و چارچوب‌های نظری با توجه به موفقیت‌های خاص سازمان لازم و ضروری است. سبک رهبری مدیران در سازمان‌های دولتی به طور شایسته مورد بررسی قرار نگرفته است و مدیران این سازمان‌ها باید علاوه بر داشتن ویژگی‌های اخلاقی، انسانی و مذهبی از توان رهبری و مدیریتی بالایی برخوردار باشند. در سازمان‌های دولتی مهمترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران برعهده دارند و اگر مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند شرایطی را فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند؛ قطعاً عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت. با توجه به مباحث مطرح‌شده انجام تحقیقی در مورد رهبری خدمتگزار و فرایند تربیت رهبری خدمتگزار نمود پیدا می‌کند. زیرا رهبران خدمتگزار به پیروان خود در سازمان توجه کرده، یا در تعامل بوده و یا همدل هستند. پس رهبران خدمتگزار پیروان خود را به نوآوری و کارآفرینی در سازمان تحریک می‌کنند و رهبری خدمتگزار به‌عنوان عاملی در جهت تشویق کارکنان به بهبود عملکرد است. رهبران خدمتگزار با

اعتماد به کارکنان خود باعث رضایت شغلی، کاهش هزینه‌های کنترل و نظارت و افزایش ابتکار عمل و یادگیری سازمانی می‌شوند. همچنین تحقیق حاضر می‌تواند به مدیران و رهبران سازمان در درک اهمیت توجه به زیردستان و گوش دادن به آنها، همدلی و درک و پذیرش دیگران، کمک‌رسانی و توانایی کمک به دیگران، آگاه و هوشیار بودن، متقاعد کردن دیگران از طریق توافق، مفهوم‌سازی، تفکر فراتر از نیاز امروز و تعمیم آن به آینده، پیش‌بینی، آینده‌نگری و کار با تأمل، خدمت‌رسانی، اعتمادسازی و برطرف کردن نیازهای دیگران، تعهد به رشد و پیشرفت دیگران و تأکید بر کار جمعی کمک کند تا از این طریق محیط سازمانی پویا و پیروانی فعال و جو سازمانی آکنده از اعتماد پرورش دهد. بنابراین سوال اصلی پژوهش این است که مدل فرایند تربیت رهبری خدمتگزار چگونه است؟ در نتیجه، این مطالعه با هدف ارائه مدل فرایند تربیت رهبری خدمتگزار بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد انجام شد.

سوالات تحقیق

۱. عوامل موثر بر تربیت رهبری خدمتگزار کدامند؟
۲. مولفه‌های فرایند تربیت رهبری خدمتگزار کدامند؟
۳. مدل فرایند تربیت رهبری خدمتگزار چگونه است؟

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود و با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد انجام شد. نظریه‌پردازی داده بنیاد یک شیوه پژوهشی کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد؛ به طوری که این نظریه در یک سطح وسیع، یک فرایند، عمل یا تعامل را تبیین می‌کند. در این روش پژوهش هرگز با یک نظریه شروع نمی‌شود و بعد آن را به اثبات برساند، بلکه پژوهش از یک دوره مطالعاتی شروع و فرصت داده می‌شود تا آنچه که متناسب و مربوط به آن است خود را نشان دهد. با توجه به اینکه هدف تحقیقات کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است و تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش می‌باشند، این تحقیق از ابعاد و مولفه‌های الگوهای مطرح شده در زمینه رهبری خدمتگزار به منظور ارائه یک الگو برای سازمان‌ها استفاده کرد. جامعه پژوهش شامل خبرگان مدیریت و رهبری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش با تجارب مناسب در زمینه پژوهش بودند که از میان آنها تعداد ۱۰ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند با توجه

به اصل اشباع نظری انتخاب شدند. در این روش نمونه گیری ابتدا ۵ نفر از خبرگان مدیریت و رهبری سازمانی که دارای اطلاعات مناسب بودند، شناسایی و سپس هر یک از آنان یک شخص دیگر را معرفی کرد، لذا پژوهش بر روی ۱۰ نفر انجام شد. داده‌ها با روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و ضبط صدای مصاحبه‌شوندگان و با آگاهی آنان از ضبط صدا به روش دلفی جمع‌آوری شدند. برای این منظور ابتدا از روش‌های کتاب‌خانه‌ای شامل مطالعه کتاب‌ها، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و بانک‌های اطلاعاتی اینترنتی استفاده شد و سپس بر اساس آنها و با کمک استادان راهنما و مشاور اقدام به طرح سوال برای مصاحبه شد. مصاحبه با محوریت چهار سوال زیر انجام شد (جدول ۱).

جدول ۱. سوال‌های مصاحبه در زمینه فرایند تربیت رهبری خدمتگزار

ردیف	سوال‌ها
۱	از دیدگاه شما ابعاد رهبری خدمتگزار کدامند؟
۲	متغیرهای هر یک از ابعاد رهبری خدمتگزار را نام ببرید؟
۳	از دیدگاه شما کدام متغیرها می‌توانند بر رهبری خدمتگزار اثرگذار باشند؟
۴	مولفه‌های متغیرهای اثرگذار بر رهبری خدمتگزار را نام ببرید؟

برای تعیین اعتبار محتوایی مصاحبه از نظرات اصلاحی متخصصان استفاده شد و داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در این روش پس از بررسی سطر به سطر، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی، اقدام به بررسی مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شد.

یافته‌ها

تجزیه و تحلیل در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در کدگذاری باز به همه نکات کلیدی مصاحبه‌ها عنوانی داده شد، سپس کدهای اولیه به علت تعداد فراوان آنها به کدهای ثانویه تبدیل و چند کد ثانویه به یک کد مفهومی تبدیل شد. پس نتایج کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مفهومی و مقولات برای فرایند تربیت رهبری خدمتگزار ارائه شد (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مفهومی و مقولات برای فرایند تربیت رهبری خدمتگزار

شماره مصاحبه	کدهای اولیه (مفاهیم)	کدهای محوری (مقوله)	کدهای گزینشی (ابعاد)
۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۰	توانایی تشویق کارکنان، استفاده از شیوه معرفی کارهای کارکنان	نشان دادن علاقه‌مندی با تشویق کردن	خدمت‌رسانی
۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۰	پنهان کردن عملکرد و نمایشی نبودن	به دنبال پاداش و قدردانی نبودن	

۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	وظیفه‌شناسی و انجام خدمت بی‌وقفه	وظیفه دانستن خدمت به کارکنان
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	خدمت صادقانه و عشق به خدمت	تمایل به خدمت کردن
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	استفاده از خدمت‌رسانی خاص و سطح بالا	الگو بودن در خدمت‌گزاری
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	قدرت برخورد مهربان با منتقد و سبک تصمیم‌گیری مشارکتی	مهربان برخورد کردن با مخالفان تواضع
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	توان تحمل مشکلات و توان ارائه راهکار برای مسائل	اشتراک‌گذاری قدرت و اقتدار
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	فداکردن منافع خود برای اهداف خود و دیگران	فداکردن منافع خود برای منابع دیگران
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	کمک به همکاران حتی اگر نفعی نداشته باشد	کمک به دیگران بدون منفعت‌طلبی
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	اجازه تعریف و تمجید نمی‌دهد و به دنبال آنها نیست	علاقه‌مند نبودن به تعریف و تمجید
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	داشتن رفتار توأم با فروتنی و تواضع در کار	داشتن رفتار از سر فروتنی و تواضع
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	مسئولیت‌پذیری و احساس مسئولیت در برابر کارکنان	افزایش مسئولیت کارکنان اعتماد
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	اجازه پیاده‌سازی ایده‌های جدید	پیاده‌سازی ایده‌های جدید
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	گنجاندن چشم‌انداز در اهداف	گنجاندن چشم‌انداز در اهداف
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	داشتن چشم‌اندازی دقیق با همراهی کارکنان	چشم‌انداز دقیق با کارکنان
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	هدایت کارکنان با الگو بودن	هدایت کارکنان با الگو بودن
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	نگهداری، اعتماد و اطمینان در کارها	نگهداری، اعتماد و اطمینان
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	افزایش تعهد به کارکنان	افزایش تعهد کارکنان
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	توجه به نظرات کارکنان	دریافت نظرات کارکنان
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	احترام به کارکنان و ارباب رجوع	احترام به دیگران
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	رابطه دوستانه و صمیمانه با کارکنان	ارتباط دوستانه
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	ترسیم چشم‌انداز آینده روشن	چشم‌انداز آینده روشن بصیرت
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	توجه به آینده و اهداف سازمان	آینده‌نگری
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	کم به تحقق اهداف سازمان	تاثیرگذاری در تحقق اهداف
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	ایجاد و دسترسی به اطلاعات شفاف	دسترسی به آمار و اطلاعات
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	یکی بودن گفتار و اعمال رهبری	یکی بودن گفتار و اعمال
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	توجه به سخنان کارکنان	گوش دادن به کارکنان توانمندسازی
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	بررسی پیشنهادات و اجرای آنها	اجرایی کردن نظرات
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	توجه همسو به پیشنهادات	نگاهی همسو به پیشنهادات
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	وجود صندوق پیشنهادات و توجه به آنها	توجه به پیشنهادات
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	انجام کارهای گروهی و تیمی	تشکیل تیم گروه‌سازی
۱۰۴۰۵۰۶۰۷۰۹	تقسیم اختیارات در سازمان	تفویض اختیار

۱۰ و ۳ و ۶ و ۷	مشارکت و گسترش و تشویق آن	تشویق به مشارکت
	توجه و شناسایی قابلیت های افراد	توجه به شناسایی قابلیت های افراد
۱ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	رفتار دلسوزانه و همدلانه	دلسوزی
۱ و ۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	توجه به رفتارهای کارکنان	توجه
۱ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	تحمل رفتار کارکنان	خونسردی هنگام آشفتگی
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	علاقه به کار و پیشرفت سازمان	علاقه صادقانه به سازمان
۱ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	ایجاد فضای دلگرمی میان کارکنان	دلگرمی و تشویق
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	توجه و گسترش فرهنگ سازمانی	گسترش فرهنگ سازمانی
۱ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	دلسوزی برای همکاران و سازمان	دلسوزی و شفقت
۱ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	اخلاق و رفتار نیکو	کمالات و فضایل اخلاقی
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	تعریف نکردن از خود	عدم خودستایی
۱ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	گرفتن نظر دیگران	مشورت با فروتنی
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	عدم مانور کارها	عدم مانور کارها

نتایج نمرات کسب شده بین ۱ تا ۱۰ برای بررسی نظر بدبینانه و خوش بینانه برای فرایند تربیت رهبری خدمتگزار ارائه شد (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج نمرات بررسی نظر بدبینانه و خوش بینانه برای فرایند تربیت رهبری خدمتگزار

ابعاد و کدهای محوری	مقدار بدبینانه		مقدار خوش بینانه		میانگین هندسی	معناداری
	کمتر نه	بیشتر نه	کمینه	بیشینه		
خدمت رسانی						
نشان دادن علاقه مندی با تشویق کردن	۳	۸	۸	۱۰	۴/۸۰	۸/۹۷
به دنبال پاداش و قدردانی نبودن	۲	۷	۸	۱۰	۴/۵۰	۹/۰۷
وظیفه دانستن خدمت به کارکنان	۴	۵	۴	۷	۴/۳۷	۶/۴۲
تمایل به خدمت کردن	۳	۸	۷	۹	۵/۰۷	۷/۸۶
الگو بودن در خدمت گزاری	۳	۸	۷	۹	۵/۵۹	۷/۹۶
تواضع						
مهربان برخورد کردن با مخالفان	۳	۸	۶	۹	۵/۵۹	۸/۲۴
اشتراک گذاری قدرت و اقتدار	۳	۷	۷	۹	۵/۳۰	۷/۹۳
فدا کردن منافع خود برای منافع دیگران	۳	۷	۸	۱۰	۵/۲۹	۹/۱۷
کمک به دیگران بدون منفعت طلبی	۴	۷	۸	۱۰	۵/۳۷	۹/۵۸
علاقه مند نبودن به تعریف و تمجید	۳	۸	۸	۹	۵/۸۵	۹/۷۷
داشتن رفتار از سر فروتنی و تواضع	۴	۸	۸	۱۰	۵/۳۲	۹/۲۹
اعتماد						
افزایش مسئولیت کارکنان	۴	۸	۴	۸	۵/۱۸	۷/۵۳
پیاده سازی ایده های جدید	۳	۸	۷	۹	۵/۶۵	۸/۰۶

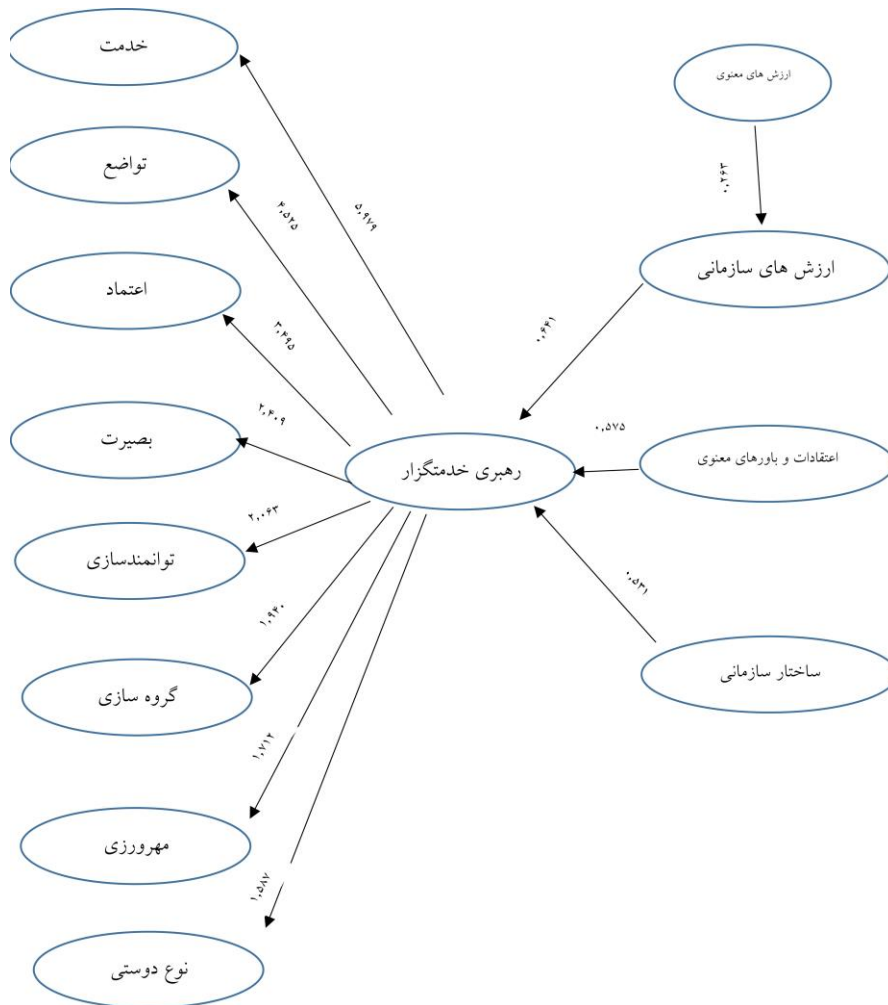
۵/۶۷	۶/۴۲	۴/۰۶	۷	۴	۶	۲	گنجانیدن چشم‌انداز در اهداف
۸/۲۸	۸/۵۸	۵/۲۱	۱۰	۸	۷	۳	چشم‌انداز دقیق با کارکنان
۱۰/۱۶	۸/۷۷	۵/۴۹	۱۰	۸	۸	۳	هدایت کارکنان با الگو بودن
9/02	9/86	5/23	10	8	8	3	نگهداری، اعتماد و اطمینان
9/16	9/36	5/87	9	7	8	4	افزایش تعهد کارکنان
8/23	8/98	5/63	10	8	7	3	دریافت نظرات کارکنان
۹/۲۹	۹/۵۶	۵/۸۴	۱۰	۸	۸	۴	احترام به دیگران
8/03	8/36	5/29	10	7	7	۴	ارتباط دوستانه
بصیرت							
۱۰/۵۰	۸/۰۶	۵/۴۹	۹	۷	۸	۳	چشم‌انداز آینده روشن
۲/۹۳	۶/۴۲	۴/۱۸	۷	۴	۵	۴	آینده‌نگری
۸/۹۵	۸/۶۷	۵/۰۱	۹	۷	۷	۲	تاثیرگذاری در تحقق اهداف
۷/۹۲	۹/۰۷	۴/۶۶	۱۰	۸	۶	۳	دسترسی به آمار و اطلاعات
۳/۵۱	۶/۱۹	۴/۲۰	۹	۴	۶	۳	یکی بودن گفتار و اعمال
توانمندسازی							
9/61	8/97	5/09	10	8	8	3	گوش دادن به کارکنان
5/01	6/42	4/31	7	4	6	3	اجرائی کردن نظرات
10/42	7/96	4/77	9	7	8	3	نگاهی همسو به پیشنهادات
10/55	7/96	5/49	9	7	8	3	توجه به پیشنهادات
گروه‌سازی							
۲/۹۳	۶/۴۲	۴/۱۸	۷	۴	۵	۴	تشکیل تیم
۸/۷۹	۷/۹۶	۴/۹۸	۹	۷	۸	۳	تفویض اختیار
۸/۵۸	۹/۰۷	۴/۷۹	۱۰	۸	۷	۲	تشویق به مشارکت
۸/۷۶	۸/۲۴	۵/۶۵	۱۰	۷	۸	۳	توجه به شناسایی قابلیت‌های افراد
مهرورزی							
۱۰/۹۴	۸/۶۷	۵/۳۰	۹	۷	۸	۲	دلسوزی
۱۰/۱۶	۸/۰۶	۵/۲۷	۹	۷	۸	۳	توجه
۸/۹۴	۹/۵۸	۵/۴۴	۱۰	۸	۸	۴	خونسردی هنگام آشفتگی
۸/۹۴	۹/۵۸	۵/۴۴	۱۰	۸	۸	۴	علاقه صادقانه به سازمان
۱۰/۲۱	۸/۵۸	۵/۴۶	۱۰	۸	۸	۳	دلگرمی و تشویق
۲/۸۹	۶/۴۲	۴/۲۷	۷	۴	۵	۴	گسترش فرهنگ سازمانی
۹/۴۸	۹/۵۶	۶/۰۴	۱۰	۸	۸	۴	دلسوزی و شفقت
نوع دوستی							
۱۰/۵۰	۸/۱۶	۵/۵۲	۹	۷	۸	۳	کمالات و فضایل اخلاقی
۹/۳۴	۹/۱۷	۴/۸۹	۱۰	۸	۸	۳	عدم خودستایی
۹/۰۱	۹/۴۲	۴/۳۱	۹	۷	۷	۳	مشورت با فروتنی
۹/۱۴	۹/۵۸	۵/۶۸	۱۰	۸	۸	۴	عدم مانور کارها

با توجه به حد آستانه که از میانگین ستون مقدار معناداری (۷/۴۵) بدست آمده است، لذا از میان ۴۵ بعد موجود تعداد ۳۸ بعد به عنوان هدف شناسایی می شود و ۷ بعد حذف می گردد. نتایج عوامل موثر بر فرایند تربیت رهبری خدمتگزار ارائه شد (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج عوامل موثر بر فرایند تربیت رهبری خدمتگزار

مقدار بدبینانه	مقدار خوش بینانه	میانگین هندسی	معداری	کمتر	بیشتر	کمینه	بیشینه	U_m^i	I_m^i
اعتقادات و باورهای مذهبی									
۳	۸	۶	۹	۴/۸۹	۹/۱۶	۸/۷۰	احساس عشق معنوی		
۲	۶	۴	۷	۳/۴۶	۵/۲۹	۴/۹۸	اعتقاد به غایت مطلوب		
۳	۷	۸	۱۰	۵/۲۹	۹/۱۷	۸/۲۱	ایمان		
۴	۷	۸	۱۰	۵/۳۷	۹/۵۸	۸/۳۴	اشتیاق به کار		
۳	۸	۸	۹	۵/۸۵	۹/۷۷	۹/۳۶	حساسیت نسبت به خود		
۲	۶	۴	۷	۴/۰۶	۶/۴۲	۵/۶۷	حساسیت نسبت به دیگران		
۳	۷	۸	۱۰	۵/۲۱	۸/۵۸	۸/۲۸	حسن نیت		
۴	۵	۴	۷	۴/۳۷	۶/۴۲	۲/۸۹	خط مشی مذهبی		
ساختاری سازمانی									
۳	۸	۷	۹	۵/۴۹	۸/۰۶	۱۰/۵۰	سبک های رهبری		
۴	۵	۴	۷	۴/۱۸	۶/۴۲	۲/۳۶	وجود رویه های ناهمگون		
۲	۷	۷	۹	۵/۰۱	۸/۶۷	۸/۹۵	باز و بسته بودن محیط		
۳	۶	۸	۱۰	۴/۶۶	۹/۰۷	۷/۹۲	میزان رسمیت		
۳	۸	۸	۱۰	۵/۰۹	۸/۹۷	۹/۶۱	گوش دادن به کارکنان		
۳	۶	۴	۷	۴/۳۱	۶/۴۲	۵/۰۱	تغییرات		
۳	۸	۷	۹	۴/۷۷	۷/۹۶	۱۰/۲۷	تمرکز		
۳	۸	۷	۹	۵/۴۹	۷/۹۶	۱۰/۵۵	پیچیدگی سازمان		
ارزش های سازمانی									
۴	۵	۴	۷	۴/۱۸	۶/۴۲	۲/۹۳	اعتماد		
۳	۸	۷	۹	۴/۹۸	۷/۹۶	۸/۷۹	گفتار و کردار هماهنگ		
۲	۷	۸	۱۰	۴/۷۹	۹/۰۷	۸/۵۸	عدالت توزیعی		
۲	۸	۷	۹	۵/۳۰	۸/۶۷	۱۰/۹۴	عدالت رویه ای		
۳	۸	۷	۹	۵/۲۷	۸/۰۶	۱۰/۱۶	عدالت مرادده ای		
۳	۸	۸	۱۰	۵/۴۶	۸/۵۸	۱۰/۲۱	صداقت		
۴	۵	۴	۷	۴/۲۷	۶/۴۲	۲/۸۹	دلسوزی و شفقت		
۴	۸	۸	۱۰	۶/۰۴	۹/۵۶	۹/۴۸	تواضع		

با توجه به حد آستانه که از میانگین ستون مقدار معناداری (۷/۸۴) بدست آمده است، لذا از میان ۲۳ بعد موجود تعداد ۱۸ بعد به عنوان هدف شناسایی می شود و ۵ بعد حذف می گردد. با توجه به یافته ها مدل نهایی فرایند تربیت رهبری خدمتگزار ارائه شد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل نهایی فرایند تربیت رهبری خدمتگزار

بحث و نتیجه گیری

خدمتگزاری یکی از عالی ترین نمونه های مطرح شده در متون دینی و غیردینی است و شناسایی ابعاد و مولفه های آن اهمیت و استفاده زیادی برای سازمان ها دارد. در نتیجه، این مطالعه با هدف

ارائه مدل فرایند تربیت رهبری خدمتگزار بر اساس رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد انجام شد. نتایج نشان داد که عوامل موثر بر رهبری خدمتگزار شامل اعتقادات و باورهای مذهبی، ساختار سازمانی و ارزش‌های سازمانی بود و مولفه‌های فرایند تربیت رهبری خدمتگزار شامل هشت مولفه خدمت‌رسانی، تواضع، اعتماد، بصیرت، توانمندسازی، گروه‌سازی، مهرورزی و نوع‌دوستی بود. این یافته‌ها با یافته پژوهش‌های پاریس و پیچی (۲۰۱۳)، پیکولو و همکاران (۲۰۱۰)، گیوکی و همکاران (۱۳۹۸)، احمدلو و همکاران (۱۳۹۷)، خداداد حسینی و همکاران (۱۳۹۷)، رحیمیان و همکاران (۱۳۹۵)، جعفری و میرمقدم (۱۳۹۲)، دلخوش کسمایی و همکاران (۱۳۹۱) و قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) همسو بود.

مفهوم رهبری خدمتگزار در عصر حاضر محبوبیت زیادی بدست آورده است که در نتیجه توسعه عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و مشارکت ایجاد می‌شود. رهبری خدمتگزار یا سازمان خدمتگزار نیازهای کارکنان را در اولویت نخست قرار می‌دهد و بدین طریق موجب رضایت کارکنان و ارائه خدمت را فراهم می‌آورد. چون که رهبران باید نقش محوری در ارضای نیاز کارکنان داشته باشند. در خصوص مولفه خدمت‌رسانی باید اذعان نمود که در مدل رهبری خدمتگزار، رهبری به‌عنوان یک مسئولیت و وظیفه در خدمت‌رسانی است. به عبارت دیگر خدمت‌رسانی در مرکز و هسته رهبری قرار دارد و از آنجا که قدرت همواره با رهبری در ارتباط بوده است، اما باید دقت داشت که قدرت صرفاً یک استفاده مشروع و درست دارد یعنی خدمت‌رسانی، لذا نقش این مولفه در موضوع رهبری خدمتگزار بسیار پررنگ است. در تایید این مولفه قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) تاکید کردند که رهبری خدمت‌گزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار شده است و رهبران خدمتگزار ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند. در واقع علاقه به فلسفه و عمل رهبری خدمتگزار اکنون بسیار زیاد است، اگرچه مخالفینی هم برای آن به لحاظ فقدان شواهد تحقیق تجربی وجود دارد، اما از آنجایی که هدف عمده این تئوری تمایل به خدمت‌گرایی و خدمت‌رسانی است، یک مفهوم پرطرفدار بوده و در کنار سایر نظریه‌های رهبری جایگاه ممتاز و برجسته‌ای دارد.

در زمینه مولفه تواضع، تواضع و فروتنی نیز دیگر مولفه مورد تایید است. بدون شک برای رهبری خدمتگزار، تواضع و فروتنی در کار و انجام وظایف محوله در مقابل کارکنان سطوح

مختلف جزء اصول غیرقابل انکار می‌باشد. در واقع اگر رهبری خواستار خدمتگزاری در سازمان است این سبک سازشی بوده و با تکبر و غرور کاری ندارد و باید در این سبک رهبری تواضع و فروتنی پایگاه ثابتی در تمامی فعالیت‌های مدیران داشته باشد. درباره مولفه اعتماد عقیده بر این است که اعتماد جوهره رهبری خدمتگزار است. توجه به دیگران در رهبران خدمتگزار و مقدم دانستن منافع پیروان بر منافع شخصی رهبر، نقشی اساسی در ایجاد جو اعتماد در سازمان دارد. قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) در نتیجه پژوهش خود گزارش کردند که رابطه قوی میان رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی وجود دارد. موفقیت مدیریت و رهبری در گرو اعتماد است. چون که نقش مهمی را در تکامل روابط ایفا می‌کند. اعتماد میان دو فرد در یک فرایند چرخشی متقابل شکل می‌گیرد و با انتظارات یک فرد در مورد رفتار دیگری شروع می‌شود. بر طبق نظریه مبادله اجتماعی پیروان رابطه با رهبرشان را ورای یک قرارداد اقتصادی و بر مبنای اعتماد، حسن نیت و ادراک تعلق متقابل تصور می‌کنند. شکی نیست که استقرار هوشمندانه رهبری خدمتگزار در سازمان‌های امروزی به‌عنوان یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید و از این روست که توجه بسیاری از محققان عصر حاضر به این مهم و عواملی که در رشد و بهبود آنها موثر بوده و مولفه‌های آن جلب شده است.

یکی از عواملی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت بحث اعتماد سازمانی و رهبری خدمتگزار بود. اعتماد یک جاده دوطرفه بوده و این نیاز باید شناسایی شود. چون زمانی که کارکنان به مدیریت اعتماد کنند، آنها به این باور می‌رسند که آنها می‌توانند به محافظت از خود و کار به نفع خود امیدوار باشند، حتی اگر در واقعیت این اتفاق رخ ندهد. هنگامی که کارکنان به سازمان اعتماد می‌کنند، احساس امنیت روانی بیشتری حادث می‌شود و کارکنان از صرف انرژی خود در کار احساس بی‌میلی نمی‌کنند. از آنجا که امروزه افراد انتظار دارند در سازمانی کار کنند که نیازهایشان برطرف شود، به خوبی درک شوند و مورد توجه و احترام قرار گیرند و دوست دارند احساس اعتماد داشته باشند و فردی که چنین محیطی را ایجاد می‌کند مسلماً رهبری خدمتگزار است. بدون شک رهبری خدمتگزار با رعایت اصول و ارزش‌های اخلاقی در سازمان به فضای آرام همراه با اطمینان و اعتماد متقابل در کلیه سطوح سازمانی منجر می‌شود. در زمینه مولفه بصیرت می‌توان گفت که رهبری خدمتگزار موجب خلق فرهنگ خدمتگزاری می‌شود که دیگران را نیز به رهبرانی خدمتگزار تبدیل می‌کند. این امر علاوه بر تاثیری که

فرهنگ خدمتگزاری بر روی نوع نگاه کارکنان و انگیزش آنها و ایجاد بصیرت در محیط کار می‌گذارد، ناشی از این است که بسیاری از افراد از کار در مشاغل احساس رضایت می‌کنند که به آنها فرصت خدمت به دیگران بدهد. درباره مولفه توانمندسازی باید گفت رهبران خدمتگزار برای آینده سازمان چشم‌اندازی را مشخص می‌کنند و پیروان را برای داشتن یک چشم‌انداز مشترک تشویق می‌نمایند و از نظرات آنها در مورد اهداف و مقاصد سازمان استفاده می‌کنند و از این طریق تعهد آنان را نسبت به سازمان افزایش می‌دهند. آنان در مقابل پیروان خود احساس مسئولیت می‌کنند که این همان ویژگی خدمت‌رسانی رهبران خدمتگزار است. آنها خودشان را خادم می‌بینند و برای رشد و توانمندسازی پیروانشان جهت‌دستیابی به حداکثر توانایی آنها تلاش می‌کنند.

یکی دیگر از مولفه‌های رهبری خدمتگزار، گروه‌سازی است. تعامل جزء مولفه‌های کلیدی رهبری خدمتگزار می‌باشد و رهبران خدمتگزار نیاز دارند ارتباطات شفافی را با سایر مدیران و کارکنان ایجاد کنند و همچنین اتحاد و همبستگی خوبی بین مدیریت و کارکنان فراهم سازند که این موارد جزء با تعامل غیرممکن است. در واقع رهبران برای حل اختلاف نیاز به تعامل دارند تا با کمک کارکنان در حل مسائل سازمانی مشارکت و همکاری کنند و در این زمینه موفق باشند. در خصوص مهرورزی می‌توان گفت که رهبران خدمتگزار، پیروان خود را دوست دارند و بر اساس این مهرورزی رهبر نسبت به پیروان، وی آنها را نه به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف سازمان، بلکه به‌عنوان یک انسان کامل می‌بیند؛ انسانی که دارای احساس است و علایق و آرزوهای مخصوص به خود را دارد. رهبران خدمتگزار عشق و محبت خودشان را نسبت به پیروان از طریق هدایت کردن و راهنمایی آنها نشان می‌دهند. آنها در سازمان هم حضور فیزیکی دارند و هم معنوی و زمانی که پیروان از لحاظ عاطفی نیازمند یاری آنان باشند، در خدمت پیروان خود هستند. در مورد مولفه نوع‌دوستی می‌توان گفت رهبران خدمتگزار، نوع‌دوست هستند و بدون داشتن هیچ‌گونه چشم‌داشتی به دیگران کمک می‌کنند. آنان دوراندیش هستند، ظرفیت‌های ناشناخته پیروان خود را حس می‌کنند و به آنان کمک می‌نمایند تا چیزهای مشابه را در تصویر بزرگ‌تر ببینند. رهبر خدمتگزار با محبت و عشقی که در فعالیت‌های سازمان جاری می‌سازد، کمک می‌نماید که نوع‌دوستی در تمامی سطوح سازمانی

جریان یابد. نوع دوستی یکی از مولفه‌هایی است که همه کارکنان از رهبران خدمتگزار انتظار دارند و جزء ماهیت ذاتی این سبک رهبران می‌باشد.

با توجه به یافته‌ها برگزاری کلاس‌های آموزشی برای مدیران ارشد و رهبران سازمان جهت افزایش دانش و گنجاندن مفاهیم مرتبط با رهبری خدمتگزار و ترغیب آنها به رفتارهای خدمتگزارانه می‌تواند در خصوص بهبود و ارتقای مولفه‌های رهبری خدمتگزار راهگشا باشد. همچنین از فعالیت‌های و کارهای مدیران خدمتگزار با تدوین دستورالعمل حمایتی و تشویقی جهت حمایت بیشتر صورت پذیرد تا انگیزه برای وارد شدن به عرصه رهبری خدمتگزار برای سایر مدیران ایجاد گردد. پیشنهاد دیگر سازوکارهای سودمند از قبیل برگزاری جلسات، همایش‌ها و کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی در جهت بیان مزایا برای تغییر رفتار و ذهن مدیریت و رهبری نسبت به الگوی رهبری خدمتگزار مفید می‌باشد. علاوه بر آن توصیه می‌گردد تا تفویض اختیار به کارکنان مسئولیت‌پذیر و توجه به شایسته‌سالاری جهت بکارگیری مدیران با نظارت مدیران ارشد سازمان در انتصاب‌ها و ترفیع‌های سازمانی جهت ایجاد بستر لازم برای رشد رویه رهبری خدمتگزار ایجاد گردد و تفویض اختیار و مشارکت کلیه مدیران و کارکنان معاونت‌های مختلف در راستای تحقق رهبری خدمتگزار سازمان‌ها از لحاظ ساختار سازمانی رسمی صورت پذیرد. آخرین پیشنهاد اینکه مسئولان سازمان‌ها حمایت‌های لازم از ساختار نوآورانه شامل حمایت‌های مالی و بازاریابی و تأمین امکانات مورد نیاز را در اختیار رهبری خدمتگزار نظیر دسترسی به منابع اطلاعاتی، کتاب‌خانه‌ها و غیره قرار دهند.

منابع

- احمدلو، علی؛ احمدی، امینه و احقر، قدسی. (۱۳۹۷). ارائه مدل جهت طراحی الگوی رهبری خدمتگزار در سازمان صدا و سیما. **فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی**، ۱۰(۱)، ۸۲-۶۳.
- جعفری، سکینه و میرمقدم، کاظم. (۱۳۹۲). بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی. **فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی**، ۸(۲۸)، ۹۶-۶۵.
- چهرازی، سامان؛ قلی‌پور، آراین و پیران‌نژاد، علی. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر سبک رهبری خدمتگزار بر رفتارهای ضدبهره‌وری کارکنان. **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۴(۲)، ۱۱۸-۹۹.
- خداداد حسینی، سیدحمید؛ مینائی، مهدی و داودی دهاقانی، ابراهیم. (۱۳۹۷). تاثیر رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی استان همدان). **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی**، ۱۳(۳)، ۴۸۵-۵۰۴.

دلخوش کسمایی، ابوالقاسم؛ جعفری، محمد و نیرومند، پورانداخت. (۱۳۹۱). الگوی رهبری خدمتگزار در مدیریت بیمارستان: مطالعه موردی بیمارستان فوق تخصصی ولیعصر (عج) ناجا. *مجله طب انتظامی*، ۳(۱)، ۱۶۹-۱۶۲.

رحیمیان، حمید؛ عباس پور، عباس؛ طاهری، مرتضی و سبحانی جو، سبحان. (۱۳۹۵). بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان. *دوفصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۵(۱۵)، ۹-۲۳.

سالاری، سمیه. (۱۳۸۹). *بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه اصفهان*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان.
صفرپور دهکردی، سپیده؛ جعفری، پریش و قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۷). نقش حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی در پیش بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۱۲(۱)، ۹۹-۱۱۳.

قلی پور، آراین؛ پورعزت، علی اصغر و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان های دولتی. *مجله مدیریت دولتی (دانش مدیریت)*، ۲(۲)، ۱۱۸-۱۰۳.
گیوکی، ابراهیم؛ منظری توکلی، علیرضا؛ سلاجقه، سنجر و شیخی، ایوب. (۱۳۹۸). تبیین راهبرد سازمانی با شایسته سالاری و رهبری خدمت گزار. *مجله مطالعات مدیریت راهبردی*، ۳۷، ۲۲۲-۲۰۱.

Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345.

Greasley, P. A., & Bocarnea, M. C. (2014). The relationship between personality type and the servant leadership characteristic of empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 11-19.

Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.

Parolini, J. (2008). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274-291.

Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N., & Folger, R. (2010) The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.

Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.

Washington, R., & Field, H. S. (2006). Individual difference in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 700-711.