

سبش مؤلفه‌های خدمت‌گزاري در مديران سازمان‌های دولتي

(مبثني بر تئوري ارزشمنذر رهبري خدمت‌گزار)

تاريخ دريافت مقاله: ۸۹/۲/۱۸

محمود حضرتي*، فرشته محمدي**

تاريخ پذيرش مقاله: ۸۹/۳/۲۰

چکیده:

تئوري رهبري خدمت‌گزار، به عنوان يک الگوي ارزشمنذر رهبري و مديريت در قرن حاضر به شمار مي‌رود. برخورداري مديران از ويژگي‌ها و خصايص خدمت‌گزاري مي‌تواند به اعتماد سازماني، رضايت و خشنودگي شغلي، رفتارهای شهروندی سازماني، عملکرد، توانمندسازي، تعهد و وفاداري سازماني و ايجاد نشاط در محيط کار منجر شود.

در اين مقاله سعي شده است با توجه به ادبيات تحقيق و ويژگي‌های ارائه شده توسط نويسندگان مختلف براساس نمونه‌ای شامل مديران و کارکنان در سازمان‌های دولتي، ويژگي‌ها و مؤلفه‌های خدمت‌گزاري در مديران بر مبنای تئوري ارزشمنذر رهبري خدمت‌گزار مورد سنجش و بررسي قرار گيرد. نتايج تحقيق نشان دهنده پائين بودن ميانگين نمره ابزار اندازه‌گيري ويژگي‌های خدمت‌گزاري در مديران و هم‌چنين وجود اختلاف ميان ادراک مديران و کارکنان در ويژگي‌های خدمت‌گزاري مي‌باشد.

کلید واژه‌ها:

خدمت‌رسانی، تئوري رهبري خدمت‌گزار، خدمات دولتي نوين، سازمان‌های دولتي.

*. کارشناس ارشد مديريت دولتي (گرايش مديريت منابع انساني)، دانشگاه تهران Mahmod_ut@yahoo.com (نويسنده

مسئول)

** کارشناس ارشد مديريت دولتي (گرايش مديريت منابع انساني)، دانشگاه تهران M_6062@yahoo.com

مقدمه

هدف نهایی مدیریت در سازمان‌های دولتی ایجاد عملکردی است که بتواند رضایت عامه شهروندان را فراهم آورد و از آن‌جا که نمود این عملکرد، چه به شکل مثبت و چه منفی به وسیله رفتار و عملکرد کارکنان به مردم و ارباب رجوع انتقال می‌یابد و با توجه به آن که در هر زمانی از عملکرد سازمان‌های دولتی انتقاد شده در نهایت این مدیران دولتی هستند که مورد سؤال و بازخواست قرار می‌گیرند، لذا می‌توان خصایص و توانمندی‌های مدیران را یکی از شاخص‌های حائز اهمیت در سازمان‌های دولتی به شمار آورد (Washington, 2006, p. 705). تاکنون مدل‌ها و تئوری‌های متفاوتی از رهبری ارائه شده است که در این میان تئوری رهبری خدمت‌گزار^۱ از جمله تئوری‌هایی به شمار می‌رود که با شرایط فعلی سازمان‌ها تناسب و سازگاری بیشتری داشته و می‌تواند برای مدیران و رهبران کمک بزرگی باشد و راه‌حل‌های مناسبی برای مسائل و مشکلاتی مانند: انگیزش کم در کارکنان، تضاد بین کارکنان و مدیریت، عدم رضایت عامه از خدمات ارائه شده، جو بی‌اعتمادی و عدم اطمینان در سازمان و... که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، ارائه دهد (Patterson, 2003, pp. 23-25). فرد ریکسون معتقد است که مشکل واقعی اداره امور عمومی^۲ گسیختگی و گسستگی بین سازمان و کارکنانشان است. در نتیجه آن‌چه که بایستی مورد توجه قرار گیرد آن است که چگونه این سیستم‌ها می‌توانند به صورت ارگانیزمی برای توسعه گروه از طریق همکاری، خادمیت و توازن بین افراد و سیستم عمل کنند. پس می‌توان رهبری خدمت‌گزار را به عنوان الگویی ویژه برای مدیران سازمان‌های عمومی در نظر گرفت (Bryant, 2003).

با توجه به عجین بودن فرهنگ دینی و اسلامی در کشور ما با ادبیات خدمت‌گزاری و مطرح شدن اصطلاحاتی مانند دولت خدمت‌گزار، سازمان‌های خدمت‌رسان و مدیریت خدمت‌گزار در چند سال گذشته، در این مقاله سعی شده است ویژگی‌ها و مؤلفه‌های خدمت‌گزاری با استفاده از پرسشنامه‌ای شامل ۲۸ سؤال و توزیع در بین کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی برای ارزیابی مدیرانشان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

1. Servant Leadership
2. Public Administration

مبانی نظری تحقیق

تئوری رهبری خدمت‌گزار

تئوری‌های سنتی رهبری مبتنی بر مدل سلسله‌مراتبی بوده‌اند که قدرت در بالای سازمان وجود داشت و دستورات را از بالا به پائین دیکته می‌کرد و پیروان در سطوح پائین‌تر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بوده‌اند. گذشته از این، محیط کار در حال تغییر محققان زیادی را بر آن داشته که تئوری‌های سنتی در زمینه رهبری را مورد بازبینی قرار داده و تئوری‌های متناسب با این عصر و دوره را عرضه کنند. ترکیب نیروی کار نیز تغییرات چشمگیری را تجربه کرده است (Humphreys, 2005, pp. 1414-5).

تئوری رهبری خدمت‌گزار به عنوان یک سبک اخلاقی اثربخش در رهبری و مدیریت در بین تئوری‌های رهبری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌باشد. این تئوری را می‌توان یکی از سبک‌های ایده‌آل در توجه به عوامل انسانی^۱ به شمار آورد. تئوری رهبری خدمت‌گزار برای نخستین بار توسط رابرت گرین لیف^۲ مطرح شده است. افراد در ساختارهای سنتی به عنوان خدمت‌گزار رهبران به حساب می‌آیند و این در حالی است که در مدل "هرم وارونه"^۳، رهبران خدمت‌گزار پیروان خود قلمداد می‌شوند. لذا چنین سازمان‌هایی به رهبرانی نیاز دارند که در پائین هرم سازمانی و در سطوح پائین سازمان حضور داشته و به پیروان خود خدمت کنند، در نتیجه می‌توان مدل هرم وارونه را ذات و جوهره رهبری خدمت‌گزار به شمار آورد. رهبری خدمت‌گزار را می‌توان به عنوان دیدگاهی با قدمت طولانی به شمار آورد که به تدریج احیاء گردیده و در نهایت نیز به صورت یک رویکرد ایده‌آل و انقلابی در راستای پاسخ به نیازهای روز افزون توسعه منابع انسانی در محیط کسب و کار متغیر مطرح گردیده است (Spears, 1996, pp. 33-35). گرین لیف بحران رهبری را این‌گونه توصیف می‌کند که دانشکده‌های مدیریت در انجام مسئولیت خود به منظور آماده‌سازی افراد برای نقش‌های رهبری در جامعه شکست خورده و یا قصور کرده‌اند. طبق نظر وارن بنیس نیاز برای رهبری هیچ وقت تا این حد مهم نبوده است. بحران مزمن

1. Human Factor(HF)
 2. Robert Greenleaf
 3. Reverted Pyramid

حکومت‌داری، ناشایستگی فراگیر سازمان‌ها در فائق آمدن به توقعات ذی‌نفع‌های خود، اکنون یک عامل جهانی محسوب می‌گردد. لذا موضوع رهبری خدمت‌گزار برای تمامی سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است، این شیوه رهبری بهبودهای بالقوه‌ای در زمینه رهبری سازمان‌ها در بیشتر محیط‌ها ارائه می‌کند. وی معتقد است که بهره‌مندی مدیران از ویژگی‌ها و خصیصه‌های خدمت‌گزار می‌تواند کمک بزرگی برای مدیران سازمان‌ها باشد. سازمان‌ها باید خدمت‌گزاری را محور قرار دهند هرچند که قدرت همیشه با رهبری همراه بوده است ولی تنها استفاده مشروع از آن خدمت‌گزاری می‌باشد (Matteson & Irving, 2006, p. 1309). رهبری خدمت‌گزار به عنوان یکی از فلسفه‌های غالب سازمان و مدیریت در جهان امروز مطرح می‌باشد. برخورداری مدیران از ویژگی‌های خدمت‌گزار را می‌توان به عنوان یک مزیت اساسی برای تجمیع ایده‌آل‌های تواناسازی، کیفیت جامع^۱، تیم‌سازی^۲، مدیریت مشارکتی و اخلاقیات در خدمت‌رسانی به شمار آورد. این مدل ایده‌آل بر خدمت‌فزاینده به دیگران، دیدگاه کل‌گرایانه به کار، توسعه حس کارگروهی و تقسیم قدرت در تصمیم‌گیری تأکید دارد. در حالی که رهبری در گذشته نوایی آمرانه داشته «دنه‌ارت» بر آن است که در آینده رهبری توسط یک گروه انجام خواهد شد و همه می‌توانند و به راستی باید درگیر آن باشند (به نقل از پورعزت، ۱۳۸۷).

در رویکرد خدمات عمومی نوین^۳، خدمت به مردم و جامعه مبنای انگیزش مدیران دولتی است (وارث، ۱۳۸۰، ص ۲۷-۵). از این رو می‌توان خدمات عمومی نوین دنه‌ارت را نزدیک‌ترین بحث به رهبری خدمت‌گزار به شمار آورد. نظریه پردازان و مدیران حرفه‌ای اداره دولت، ایده خدمات دولتی نوین را هم در ادراک روابط میان شهروندان و مدیران حرفه‌ای حکومت و هم در رویکردشان به رهبری و مدیریت واحدهای اداری حکومت مدنظر قرار داده‌اند. قابل تأمل است که بر اساس دیدگاه دنه‌ارت خدمات دولتی نوین با ریشه در دیدگاه انسان‌گرایی سازمانی و اداره دولتی نوین و با تکیه فلسفی بر نظریه‌های کنش و نظریه انتقادی و فرانوگرایی، توسط تعداد قابل توجهی از خدمت‌گزاران مایل به تحول دولت شکل گرفته است (پورعزت، ۱۳۸۷).

1. Total Quality
2. Team Building
3. New Public Service(NPS)

لاری اسپیرز، مدیر فعلی مؤسسه گرین لیف، پس از مطالعه و بررسی مقالات و نوشته‌های متعدد گرین لیف، ده ویژگی را برای رهبران خدمت‌گزار برشمرده است (Patterson, 2003, p. 10):

- ۱- گوش دادن؛
- ۲- همدلی^۱؛
- ۳- شفا بخشی^۲؛
- ۴- آگاهی؛
- ۵- متقاعدسازی؛
- ۶- مفهوم سازی^۳؛
- ۷- آینده نگری و دوراندیشی^۴؛
- ۸- خادمیت و سرپرستی؛
- ۹- تعهد به رشد افراد^۵؛
- ۱۰- ایجاد گروه^۶.

گوش دادن: گوش دادن یکی از راه‌های اساسی است که رهبران بدان وسیله می‌توانند احترام و قدردانی خود را به دیگران نشان دهند. گرین لیف معتقد است که یک رهبر خدمت‌گزار در صورتی می‌تواند پاسخ‌گوی مشکلات باشد که ابتدا یک شنونده خوب باشد. همدلی: همدلی واکنشی آگاهانه است که سبب می‌گردد رهبران نقاط ضعف و مشکلات پیروان را درک کرده و همواره تلاش کنند که آن مشکلات را برطرف نمایند. گرین لیف جایگاه رهبر را بر مبنای همدلی قرار می‌دهد. البته همدلی با پیروان هرگز به معنای سازش و مصالحه با عملکرد ضعیف آن‌ها نمی‌باشد. یک رهبر خدمت‌گزار روحیه پیروان خود را به وسیله همدلی به سمت تعالی هدایت می‌کند. او از این طریق روحیه اعضای تیم خود و تمایل آن‌ها را برای همکاری با خودش بالا می‌برد.

1. Empathy
2. Healing
3. Conceptualization
4. Foresight
5. Commitment to the Growth of People
6. Building Community

شفا بخشی: شفا بخشی کیفیت ویژه‌ای است که از آن طریق یک رهبر می‌تواند دیدگاه‌های مخالف و تعارضات به وجود آمده میان پیروان خود را به شکلی اثربخش حل و فصل کند. او آن‌ها را با هم یکی کرده و روابط بین فردی سالمی را میان آن‌ها تشویق و تقویت می‌کند. اقدامات یک رهبر برای ایجاد انگیزه در پیروان، بخشی از شفا بخشی به شمار می‌رود.

آگاهی: آگاهی به عنوان یکی از خصوصیات خدمت‌گزاری، رهبر را قادر می‌سازد که با پیروان خود ارتباط برقرار کرده و همواره ناظر بر پیشرفت‌های آن‌ها باشد. او با آگاهی می‌تواند با پیروان خود به شکلی اثربخش ارتباط برقرار کند. رهبرانی که از آگاهی برخوردار هستند، از حس و آگاهی عمیقی نیز نسبت به مسیر و هدف خود برخوردار هستند و آن چه را ممکن است رخ دهد را پیش بینی کرده و خود را برای رویارویی با آن وقایع آماده می‌کنند.

متقاعد سازی: رهبر خدمت‌گزار از طریق متقاعدسازی، اجماع را در میان پیروان خود ایجاد می‌کند. رهبر خدمت‌گزار به جای اجبار، کارکنان خود را متقاعد می‌سازد که نقطه نظرات و تصمیمات وی را بپذیرند. گرین لیف معتقد است آن چه که در این رابطه مهم است، این است که پاسخ‌های زیردستان کاملاً اختیاری باشد.

مفهوم سازی: مفهوم سازی به معنای برخورداری از دیدی وسیع نسبت به آینده، مسائل را به عنوان یک کل دیدن و هم‌چنین یادگیری از تجربیات گذشته می‌باشد. اسپیرز معتقد است که مفهوم سازی عبارتست از آرمان‌های بزرگ داشتن و به مسائل و مشکلات فراتر از واقعیت‌های روزانه نگرستن. رهبری که از این ویژگی‌ها برخوردار باشد به فرایندهای نوآورانه معتقد است.

آینده نگری و دوراندیشی: آینده نگری حدسی درست و زیرکانه نسبت به چیزی است که ممکن است در آینده روی دهد و رهبر خدمت‌گزار از این طریق ابزار و مهمات لازم را برای استفاده و بهره‌برداری از موقعیت‌ها به دست می‌آورد.

خدمت و سرپرستی: قسمت اساسی و عمده خدمت‌گزاری سرپرستی و خدمت است، خدمت شامل اداره اموال و امور دیگران است. پیروان و رهبران به طور کلی خادمان و عاملان سازمان هستند که آن را هدایت می‌کنند. خدمت شامل توانمندسازی است که

نشان می‌دهد رهبران و پیروان بایستی خادم و کارگزار پیروان خود باشند. خادمیت و سرپرستی به عنوان تعهد به خدمت‌رسانی تعبیر می‌گردد. حرکت به سمت خادمیت و سرپرستی را پارادایمی جدید در رهبری قلمداد می‌کنند. رهبری که از این ویژگی برخوردار می‌باشد، رهبری است که قابل اعتماد و الهام بخش است.

تعهد به رشد افراد؛ تعهد به رشد افراد، جنبه دموکراتیک رهبری خدمت‌گزار محسوب می‌گردد. رهبر خدمت‌گزار پیروان خود را پرورش می‌دهد تا بتوانند حداکثر ظرفیت بالقوه خود را به دست آورند و آن‌ها را به خلاقیت و تلاش بیشتر تشویق می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌دهد. رهبر خدمت‌گزار ذهنیتی مثبت به پرورش و بهبود کارکنانش دارد. رهبران خدمت‌گزار به رشد پیروان خود متعهد هستند، زیرا رهبر در نقش مربی^۱ همواره سعی دارد ظرفیت‌های بالقوه آن‌ها را شکوفا کند و در این راه پیروان از حمایت و پشتیبانی رهبر نیز برخوردار هستند.

ایجاد گروه: این خصوصیت در رهبری خدمت‌گزار مستلزم این است که فرهنگ احترام به شأن و مقام انسانی در سازمان پرورش یابد. زمانی که رهبر خدمت‌گزار ارزش‌های مشارکت کارکنان را در محیط کاری ترویج می‌دهد، در واقع او قصد دارد که روح جمعی را در بین کارکنانش ترویج دهد (Omoh, 2007, pp.40-48).

پترسون^۲ تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمت‌گزار را ارائه کرد. وی در این تئوری با تعریف ارزش‌های رهبری خدمت‌گزار ارزش‌هایی که وی، آن‌ها را سازه‌های رهبری خدمت‌گزار نامید، زمینه ساز تحقیقات بسیاری در این زمینه بود. از دیدگاه پترسون تئوری‌های معمولی در زمینه رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین^۳ و رهبری تبدیلی^۴، به اندازه کافی به توصیف ارزش‌ها نپرداخته‌اند.

طبق نظرات پترسون و راسل، رهبری تحول‌آفرین تمرکز رهبر را بر سازمان نشان می‌دهد و برای توضیح رفتارهایی که ماهیتاً نوع دوستانه^۵ می‌باشند، کافی به نظر نمی‌آید و

1. Coach
2. Patterson
3. Transformational Leadership
4. Transactional Leadership
5. Philanthropic

این در حالی است که تئوری رهبری خدمت‌گزار بر پیروان تمرکز کرده و این چنین رفتارهایی را به روشنی نشان می‌دهد. این چنین فضیلت‌ها و معنویات از مشخصات و ویژگی‌های کیفی محسوب می‌شوند و بخشی از شخصیت و منش یک فرد به شمار می‌آید. به‌علاوه این فضایل دارای خصوصیات اخلاقی شایسته و متعالی هستند. این کیفیات اخلاقی به خوبی رهبری خدمت‌گزار و کسانی را که بر اساس این فضایل درونی عمل می‌کنند را توصیف کرده و نگرش‌ها، شخصیت و خصوصیات رفتاری او را شکل می‌دهند. سازه‌های رهبری خدمت‌گزار طبق نظر پترسون عبارتند از:

۱- عشق (مهرورزی)؛

۲- تواضع و فروتنی^۱؛

۳- نوع دوستی^۲؛

۴- اعتماد؛

۵- چشم‌انداز؛

۶- خدمت‌رسانی؛

۷- توانمندسازی (Patterson, 2003, p.10; Dennis, 2004, pp.18-9).

حال به بررسی تفصیلی هر یک از این سازه‌ها می‌پردازیم:

عشق (مهرورزی): اساس رابطه پیرو و رهبر خدمت‌گزار بر اساس عشق و محبت بنیان نهاده شده است. وینستون معتقد است که این عشق، عشق به مفهوم اخلاقی، اجتماعی و معنوی می‌باشد. این عشق سبب می‌گردد که رهبران، هر فرد را تنها به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف در نظر نگیرند بلکه هر فرد به عنوان یک انسان کامل، انسانی با نیازها، خواسته‌ها و تمایلات گوناگون دیده شود.

تواضع و فروتنی: فروتنی از دیدگاه ساندیج و وینز به معنای این است که فرد تنها به خودش توجه نداشته، بلکه به دیگران نیز توجه دارد و توانایی‌ها و استعدادها را سیرین را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. سویندل معتقد است که فروتنی به این معنا نمی‌باشد که فرد برای خودش احترامی قائل نمی‌باشد، بلکه فروتنی به معنای این است که یک فرد نه خودش را

1. Humility

2. Altruism

برتر و نه کمتر از دیگران ببیند. رهبران خدمت‌گزار نیز این ویژگی را به‌وسیله توجه به سایرین و اولویت دادن به نیازهای پیروان خود نشان می‌دهند. رهبران اثربخش رهبرانی هستند که فروتنی خود را به‌وسیله احترام به پیروان و قدردانی از آن‌ها نشان می‌دهند.

نوع دوستی: نوع دوستی به نوعی خود را فدای دیگران کردن^۱ می‌باشد، اگرچه هیچ نفع شخصی نیز وجود نداشته باشد. اینزبرگ رفتارهای نوع دوستانه را به این شکل تعریف می‌کند: "رفتارهای داوطلبانه‌ای که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌گیرد و انگیزه دریافت پاداش‌های خارجی در آن نقشی ندارند. از این دیدگاه، نوع دوستی به نوعی دارای جنبه‌های اخلاقی می‌باشد".

اعتماد: اعتماد ریشه رهبری محسوب می‌شود و یکی از مهمترین عوامل نفوذ در روابط پیرو - رهبر، اثربخشی رهبری و بهره‌وری است. شهرت در قابل اعتماد بودن و اطمینان آن‌ها به تصمیم‌گیری‌های معین در هر موقعیتی اثر می‌گذارد. هم‌چنین اعتماد در ارتباطات بین فردی مهمترین عامل است. رهبران بایستی توجه زیادی به افراد نشان دهند و صداقت را به کار گیرند تا بتوانند اعتماد ایجاد کنند. صداقت و رو راستی برای ایجاد اعتماد بین فردی و سازمانی بسیار مهم هستند. در غیاب اعتماد، ترس بر سازمان حاکم گشته و بهره‌وری کاهش می‌یابد.

چشم‌انداز: گرین لیف واژه‌های دوراندیشی و مفهوم سازی را برای تشریح چشم‌انداز به کار برده است. او معتقد است که رهبری خدمت‌گزار نیاز دارد که حسی از نادانسته‌ها داشته باشد و بتواند غیرقابل پیش‌بینی‌ها را پیش‌بینی کند. در نتیجه نقش محوری رهبر خدمت‌گزار، ایجاد یک چشم‌انداز راهبردی برای سازمان است. چشم‌انداز مشترک موجب توانمند سازی پیروان می‌گردد. بنیس معتقد است که رهبران بایستی چشم‌اندازی مشترک و هدف‌دار را تدوین کنند (Dennis, 2004, pp.18-31).

خدمت‌رسانی: خدمت‌رسانی در قلب رهبری خدمت‌گزار جای دارد (Greenleaf, 1977, p.128). رهبران، خدمت‌رسانی به دیگران را در رفتارها، نگرش‌ها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند. رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می‌کند تا این

که دیگران به او خدمت کنند. رهبر خدمت‌گزار در وهله اول بایستی مطمئن شود که نیازها و اولویت‌های پیروانش برآورده شده است (Cardona, 2000, p.205). باید رهبران به ارائه خدمت مشتاق بوده و مفتخر باشند. خدمت‌رسانی هسته محوری رهبری خدمت‌گزار بوده و یک ضرورت اخلاقی^۱ محسوب می‌گردد. کارکنان در برابر کسانی که به آن خدمت می‌کنند احساس مسئولیت می‌کنند. خدمت‌رسانی در مباحث رهبری کمتر مورد توجه قرار گرفته و کمتر به آن پرداخته شده است و آن به این دلیل است که همواره این بدگمانی بوده است که هر فردی براساس منطق منافع شخصی خود عمل می‌کند و دیگر جایی برای توجه به منافع دیگران وجود نخواهد داشت.

یک مدیر و رهبر می‌تواند قدرت و جایگاه خود را در نقش یک خدمت‌گزار و برای توانمندسازی پیروان به کار گیرد. البته این بدان معنا نیست که رهبران تمامی منافع شخصی خود را نادیده می‌گیرند، بلکه آن‌چه که مهم است، توجه به این نکته می‌باشد که رهبران می‌توانند به وسیله عواملی فراتر از منافع اقتصادی برانگیخته شوند. اگرچه ممکن نیست که آن‌ها به طور کلی منافع خود را کنارگذارند، از سوی دیگر این احتمال نیز وجود ندارد که آن‌ها فقط به منافع شخصی خودشان توجه کنند. گرین لیف معتقد است که رهبران بزرگ ماهیت خدمت‌گزاری دارند.

توانمندسازی: توانمندسازی عبارت است از واگذاری قدرت به دیگران و برای رهبری خدمت‌گزار شامل گوش دادن مؤثر، ایجاد احساس معناداری در افراد، تاکید بر کار تیمی و ارج نهادن بر عشق و برابری می‌باشد. توانمندسازی عامل ضروری و حیاتی در اثربخشی سازمان محسوب می‌گردد. توانمندسازی بر کار تیمی تاکید داشته و ارزش‌های دوست داشتن، علاقه و برابری^۲ را منعکس می‌سازد. برای توانمندسازی رفتار، رهبری باید به دنبال خود کشیدن و جذب باشد نه هدایت. هدف توانمندسازی ایجاد رهبرانی موفق در سطوح مختلف سازمان است (Dennis, 2004, pp. 35-38).

علی‌رغم این که رهبری خدمت‌گزار از لحاظ مفهومی دوران ابتدایی شکل‌گیری خود را پشت سر می‌گذارد ولی از جانب محققان زیادی به عنوان یک تئوری معتبر مطرح می‌باشد. در حال

1. Moral Imperative

2. Equality

حاضر شواهد نظری زیادی در مورد تئوری رهبری خدمت‌گزار وجود دارد و این در حالی است که تحقیقات تجربی بسیار کمی برای حمایت از آن وجود دارد و به عنوان یک تئوری جدید در زمینه رهبری نیازمند تحقیقات تجربی بیشتری می‌باشد (Humphreys, 2005, p.1413).

اهداف اساسی از انجام تحقیق:

- در این مطالعه اهداف زیر به صورت ویژه مدنظر قرار دارند:
- معرفی الگوی رهبری خدمت‌گزار به عنوان یک تئوری ارزشمند در زمینه مدیریت و رهبری؛
- دستیابی به دیدگاه کارکنان در مورد سبک و شیوه رهبری مدیران در سازمان‌های دولتی؛
- سنجش و رتبه‌بندی مؤلفه‌های خدمت‌گزارانه بر حسب اهمیت در بین کارکنان سازمان‌های دولتی؛
- ارائه راه‌کارها و پیشنهاداتی برای توسعه، پرورش و به‌کارگیری ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار.

فرضیه‌های تحقیق:

فرضیه اول: مؤلفه‌های خدمت‌گزارانه (خدمت‌رسانی، مهرورزی، تواضع و فروتنی و قابلیت اعتماد) در سازمان‌های دولتی از وضعیت مناسبی برخوردار هستند.

فرضیه دوم: تفاوت معناداری بین ادراک کارکنان و ادراک مدیران از مؤلفه‌های خدمت‌گزارانه وجود دارد.

روش انجام تحقیق:

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، از نوع کاربردی می‌باشد، از مطالعات کتابخانه‌ای و اکتشافی برای تدوین مبانی نظری درحوزه رهبری خدمت‌گزار و همچنین از پرسشنامه به منظور گردآوری داده‌ها از مدیران و کارکنان جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده

است. در این تحقیق برای نمونه‌گیری از مدیران و کارکنان، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. حجم نمونه آماری بر اساس فرمول جامعه محدود حدود ۲۶۴ نفر برآورد شد که برای اطمینان بیشتر ۲۸۰ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۲۷۰ پرسشنامه کامل جمع‌آوری شد. از میان ۲۷۰ نفر، ۲۴ درصد تا ۳۰ سال، ۳۲ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۶ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۱۸ درصد بین ۵۱ تا ۶۰ سال سن داشتند. ۴/۵ درصد تحصیلات زیر دیپلم، ۱۷ درصد دیپلم، ۱۹/۵ درصد فوق دیپلم، ۵۲ درصد لیسانس و ۷ درصد فوق لیسانس و بالاتر برخوردار بوده‌اند. هم‌چنین ۶۶ درصد از پاسخ‌گویان مرد و ۳۴ درصد نیز زن بوده‌اند.

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از نمونه‌ها، از آزمون میانگین یک جامعه آماری، تجزیه تحلیل واریانس فریدمن و آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل استفاده شده است. پرسشنامه این تحقیق شامل ۲۸ سؤال (آلفای کرونباخ برابر ۸۸ درصد برای چهار بُعد خدمت‌رسانی، مهرورزی، تواضع و فروتنی و قابلیت اعتماد می‌باشد). در طراحی این پرسشنامه سعی شده است که سؤالات پرسشنامه تا حد امکان قابل فهم باشند. برای طراحی این بخش از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (بسیار موافق - موافق - نظری ندارم - مخالف - بسیار مخالف) استفاده شده است که یکی از رایج‌ترین و مناسب‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری در تحقیقات به شمار می‌رود (قلی پور و حضرتی، ۱۳۸۸، صص ۳-۲۲).

تجزیه تحلیل یافته‌های تحقیق:

در این تحقیق به منظور تجزیه تحلیل فرضیه اول از آزمون میانگین یک جامعه آماری وضعیت مؤلفه‌های خدمت‌گزاری مورد بررسی و سنجش قرار گرفت که طراحی فرض‌های آن به شرح زیر است:

فرض صفر: در سازمان‌های دولتی مؤلفه‌های خدمت‌گزاری از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشند.

فرض مقابل: در سازمان‌های دولتی مؤلفه‌های خدمت‌گزاری از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشند.

جدول شماره ۱: میانگین نمرات مؤلفه‌های خدمت‌گزارانه

میانگین	تعداد	
۲/۶۳	۲۷۰	خدمت‌رسانی
۲/۵۲	۲۷۰	مهرورزی
۲/۳۶	۲۷۰	تواضع و فروتنی
۲/۴۱	۲۷۰	قابلیت اعتماد

جدول شماره ۲: خروجی آزمون فرضیه اول

Upper	Lower	Mean Difference	Sig (2-tailed)	df	t	
-۰/۴۲۱۸	-۰/۵۸۲۱	-۰/۴۵۶۱	۰/۰۰۰	۲۶۹	-۱۱/۹۴۰	خدمت‌رسانی
-۰/۲۷۴۸	-۰/۴۶۴۷	-۰/۲۵۴	۰/۰۰۰	۲۶۹	-۷/۶۳۷	مهرورزی
-۰/۱۵۶	-۰/۹۴۷۷	-۱/۲۳۵	۰/۰۰۰	۲۶۹	-۲۹/۲۵	تواضع و فروتنی
-۰/۳۶۲	-۰/۵۹۲	-۶/۱۲۴	۰/۰۰۰	۲۶۹	-۱۱/۵۱	قابلیت اعتماد

با توجه به نتایج خروجی آزمون فرض در صورتی که میانگین به‌دست آمده کمتر از عدد سه باشد و دو حد بالا و پائین نیز منفی باشند، نشان دهنده این است که متغیر مورد نظر از وضعیت مطلوبی در جامعه آماری برخوردار نمی‌باشد و در صورتی که میانگین به‌دست آمده بیشتر از عدد سه باشد و دو حد بالا و پائین نیز مثبت باشد گویای آن است که این متغیر از وضعیت مطلوبی در جامعه آماری مورد نظر برخوردار می‌باشد. حال با توجه به اعداد معناداری به‌دست آمده و علامت دو حد بالا و پائین برای چهار مؤلفه خدمت‌گزارانه می‌توان گفت:

- خدمت‌رسانی در حد مناسبی وجود ندارد.
- مهرورزی در حد مناسبی وجود ندارد.
- تواضع و فروتنی در حد مناسبی وجود ندارد.
- قابلیت اعتماد در حد مناسبی وجود ندارد.

هم‌چنین نتایج تجزیه تحلیل آزمون فریدمن^۱ برای هر یک از مؤلفه‌های خدمت‌گزارانه نشان دهنده آن است که بُعد خدمت‌رسانی از بیشترین درجه اهمیت در بین پاسخ‌گویان

1. Friedman

برخوردار بوده است و این به معنای آن است که کارکنان به خدمت رسانی اهمیت ویژه‌ای می‌دهند.

به منظور مقایسه مؤلفه‌های خدمت‌گزار در دو گروه کارکنان و مدیران، از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل استفاده شده که طراحی فرضیات آن به شرح زیر است:

فرض صفر: تفاوت معناداری بین ادراک کارکنان و ادراک مدیران از مؤلفه‌های خدمت‌گزاری وجود ندارد.

فرض مقابل: تفاوت معناداری بین ادراک کارکنان و ادراک مدیران از مؤلفه‌های خدمت‌گزاری وجود دارد.

جدول شماره‌ی (۳): نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه دوم

نتیجه مقایسه	میانگین	گروه	متغیر مورد مقایسه
به نفع مدیران	۲/۶۳	کارکنان	خدمت رسانی
	۳/۶۲	مدیران	
به نفع مدیران	۲/۵۲	کارکنان	مهرورزی
	۴/۰۱	مدیران	
به نفع مدیران	۲/۳۶	کارکنان	تواضع و فروتنی
	۳/۱۲	مدیران	
به نفع مدیران	۲/۴۱	کارکنان	قابلیت اعتماد
	۳/۴۲	مدیران	

همان‌طور که جدول شماره‌ی (۳) نشان می‌دهد میانگین ادراک مدیران از مؤلفه‌های خدمت‌گزاری بیشتر از میانگین ادراک کارکنان از مؤلفه‌های خدمت‌گزاری می‌باشد. بدان معنا که مدیران خود را با توجه به شاخص‌های خدمت‌گزاری، خدمت‌گزار ارزیابی کرده‌اند و این در حالی است که کارکنان آن‌ها را این‌گونه ارزیابی نکرده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

به عقیده گرین لیف، هدف اصلی سازمان‌ها خدمت رسانی به جامعه می‌باشد و برای هرچه بهتر انجام گرفتن این هدف، رویکرد خدمت‌گزار به رهبری مورد نیاز است. وی معتقد

است که در عصر حاضر با ظهور مسائلی مانند افول اداره امور دولتی به شکل سنتی و کاهش اعتماد عمومی نسبت به بوروکراسی‌های ایستا و غیرکارا، ما بیش از هر چیز به سازمان‌هایی نیاز داریم که خدمت‌رسانی را سرلوحه و چراغ راه خود قرار داده‌اند. رابرت گرین لیف انگیزه خود را برای مطرح نمودن ایده رهبری خدمت‌گزار، تأثیرگذاری بر جامعه می‌داند. به عقیده او سازمان‌ها آن طور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی‌کنند. لذا وی هدف خود را از بیان ایده رهبری خدمت‌گزار، تشویق رهبران به خدمت‌رسانی عنوان کرده است. به عقیده وی سبک رهبری خدمت‌گزار می‌تواند بسیاری از مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند را حل و فصل کند.

گرین لیف، خود را متعهد به این می‌داندست که در جستجوی راه‌حلی باشد که از آن طریق بتواند سازمان‌های جوامع را به سازمان‌هایی خدمت‌گزار تبدیل کند؛ وی خلق جامعه‌ای خدمت‌گزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است. جامعه‌ای که تمام اعضای آن بتوانند از مزیت‌های چنین جامعه‌ای بهره‌مند گردند. به عقیده وی تنها راه دستیابی به این چنین جامعه‌ای، داشتن رهبرانی خدمت‌گزار در سازمان‌هایی می‌باشد که در جامعه پراکنده هستند. گرین لیف در بیشتر نوشته‌هایش به تشریح فلسفه کاری خود، که همانا تربیت رهبران خدمت‌گزار در جهت دستیابی به سازمان‌های خدمت‌گزار با هدف نهایی دستیابی به جامعه‌ای که در آن خدمت‌گزاری رکنی اساسی به شمار می‌رود، پرداخته است (Kuick, 1996, pp.15-6; Greenleaf, 1970).

در کشور ما نیز چند سالی است که از اصطلاحاتی مانند دولت خدمت‌گزار و مهرورز صحبت به میان آمده است. لذا سازمان‌هایی که به نیازها و خواسته‌های مردمی توجهی نداشته باشند و از مردم فاصله بگیرند و خود را تافته‌ای جدا بافته از مردم تصور کنند، در ردیف دولت خدمت‌گزار و مهرورز جایی نخواهند داشت. ایجاد انگیزه به خدمت‌رسانی و گسترش آن در جامعه، فضای مناسبی را می‌طلبد که رهبران خدمت‌گزار می‌توانند این نقش را بر عهده داشته باشند و زمینه‌های مناسب برای خدمت‌رسانی به مردم را ایجاد کنند از این رو ترویج و توسعه ارزش‌های خدمت‌گزارانه مانند: نوع دوستی، مهرورزی، خدمت‌رسانی، قدردانی از تلاش‌های دیگران، توانمندسازی، ترویج روحیه اعتماد و اطمینان در کارکنان، تعهد به رشد افراد، همدلی و همراهی با زیردستان در بین مدیران سازمان‌های دولتی می‌تواند گامی مثبت و اثربخش در تحقق دولت خدمت‌گزار باشد.

پیشنادهایی برای مدیران در سازمان‌های دولتی

حال با توجه به نتایج حاصل از فرضیه‌های اول و دوم و به منظور هرچه بهتر شدن وضعیت مؤلفه‌های خدمت‌گزاری در بین مدیران و هم‌چنین به منظور از بین بردن اختلاف بین ادراک مدیران و کارکنان پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

یکی از مهمترین ویژگی‌های خدمت‌گزاری صداقت و راستگویی می‌باشد. لذا مدیران سازمان بایستی به گونه‌ای عمل کنند که کارکنان به صداقت و درستی آن‌ها اطمینان حاصل کنند؛ مدیران سازمان بایستی همواره سعی کنند به وسیله شرکت دادن کارکنان در جلسات سازمان و اعمال نظرات آن‌ها به کارکنان خود کمک کرده و روحیه همکاری و مشارکت را در سازمان گسترش بدهند، زیرا مشارکت کارکنان در جریان هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌های سازمان منجر به ایجاد و تقویت جو اعتماد و اطمینان در سازمان می‌گردد؛ مدیران بایستی همواره سعی کنند که در معرض دید و دسترس کارکنان خود باشند به گونه‌ای که کارکنان مدیران را تافته‌ای جدا بافته از خود تصور نکنند؛ مدیران بایستی در مراودات روزانه خود با کارکنان سازمان متکلم وحده نباشند و به صحبت‌ها و نظرات کارکنان خود به شکل مؤثری گوش دهند به گونه‌ای که در کارکنان این احساس ایجاد گردد که مدیران سازمان برای سخنان آن‌ها ارزش قائل‌اند؛ شفافیت در امور روزمره سازمان و رفتار مدیران و هم‌چنین بیان روشن اهداف و برنامه‌های سازمان می‌تواند بر ادراک کارکنان از مدیرانشان اثرات مثبتی داشته باشد؛ پای‌بندی وفای به عهد مدیران به تعهدات و وعده‌های خود باعث می‌گردد که آن‌ها از این طریق در سازمان از اعتبار لازم برخوردار باشند؛ شایستگی مدیران و اعتقاد آن‌ها به اهمیت لیاقت و شایستگی در انجام امور باعث افزایش و بهبود اعتماد کارکنان به مدیرانشان و افزایش اعتماد در سازمان می‌گردد؛ مدیران بایستی محبت، دلسوزی، روابط صادقانه، خوشرویی و گشاده‌رویی را در روابط روزانه خود نشان دهند؛ مدیران می‌توانند با تفویض اختیار و ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان در مورد سازمان و فعالیت‌های آن به کارکنان، در بهبود اعتماد و افزایش تعهد کارکنان نقشی اساسی ایفاء کنند؛ مدیران بایستی بتوانند محیطی را برای کارکنانشان ایجاد کنند که آن‌ها به راحتی بتوانند مسائل و مشکلات خود را در میان گذارند؛ مدیران بایستی نیازهای کارکنان را در اولویت کاری خود قرار دهند؛ مدیران می‌توانند به وسیله متقاعد کردن کارکنان خود و نه

اجبار آنان به پذیرش نظرات و تصمیمات پیشنهادی خویش، اعتماد را در سازمان ایجاد کنند؛ قدردانی از زحمات و تلاش‌های دیگران از ویژگی‌های مهم در رهبری خدمت‌گزار می‌باشد. پس مدیران و رهبران می‌توانند به وسیله اجر نهادن و تشویق کارکنان، روابط خوب کاری را در سازمان پرورش دهند؛ مدیران می‌توانند با تقسیم مسئولیت با کارکنان خود فرصت‌های لازم را برای توانمند سازی پیروان خود فراهم آورند؛ بخشی از نقش رهبر خدمت‌گزار این است که در نقش معلم و مرشد برای کارکنانش ظاهر گردد. در حقیقت آموزش و یاد دادن یکی از راه‌های منطقی برای هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان می‌باشد و باعث به‌کارگیری استعدادها و نهفته و قدرت تفکر در کارکنان خواهد شد؛ مدیران با ارائه اهداف و مأموریت‌های سازمان، تعهد به اهداف و مأموریت‌های سازمان را در کارکنان خود تقویت می‌کنند به گونه‌ای که در کارکنان انگیزه‌ای وافر برای نیل به این اهداف ایجاد می‌شود.

بررسی داده‌ها در این تحقیق نمایانگر اختلافی فاحش میان یافته‌های حاصل از پرسشنامه مرتبط با کارکنان و پرسشنامه مدیران می‌باشد. این امر نشان دهنده این است که مدیران خود را بیشتر از آن چه که پیروانشان در مورد آنها می‌اندیشند خدمت‌گزار قلمداد می‌کنند. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده راه کارها و پیشنهادهای زیر برای از بین بردن این اختلافات و توسعه ویژگی‌های خدمت‌گزاری ارائه می‌شود:

- انتخاب مدیران صالح؛ دولت و حکومت تنها در صورتی می‌تواند در جهت تحقق ارزش‌های خدمت‌گزاری گام بردارد که مدیران و کارگزاران شایسته و واجد شرایطی را در تمامی سطوح انتخاب کرده و به کار گمارد؛
- تشویق و تبلیغات می‌تواند نقش عمده‌ای در ایجاد انگیزه در مدیران برای خدمت رسانی به مردم را داشته باشد؛
- می‌توان در غالب برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های مختلف به مدیران آموزش داد و این ویژگی‌ها را در آنها توسعه و پرورش داد؛
- رهبری خدمت‌گزار را می‌توان به وسیله الگو سازی صفات و ویژگی‌های رهبران خدمت‌گزار در مدیران و رهبران سازمان‌ها توسعه داد. برای این که شخصی خدمت‌گزار محسوب شود نمی‌توان خدمت‌گزاری را به او دیکته کرد بلکه از طریق

مدل سازی ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران خدمت‌گزار بسیار مؤثر خواهد بود. در طول تاریخ خدمت‌گزاران فراوانی بوده‌اند که عمر خود را در پی ایثار و خدمت‌رسانی به مردم صرف کرده‌اند. در متون دینی و اسلامی ما نمونه‌های فراوانی از رهبران خدمت‌گزار به چشم می‌خورند؛ به عنوان مثال می‌توان به صفات و ویژگی‌های حضرت علی (ع) به عنوان یک نمونه کامل و تمام‌عیار از رهبر خدمت‌گزار نام برد؛

- تاکید بر تحقیق و پژوهش و ارائه الگوهای عملی در زمینه رهبری خدمت‌گزار .

منابع

- پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۷). *مبانی دانش اداره دولت و حکومت*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- وارث، سید حامد (۱۳۸۰). *نگرش فرایارادایمی به مدیریت دولتی*، دانش مدیریت؛ شماره ۵۵، ویژه نامه مدیریت دولتی.
- قلی پور، آراین؛ حضرتی، محمود (۱۳۸۸). *تبیین ابزار سنجش رهبری خدمت‌گزار در سازمان‌های دولتی ایران پژوهش‌های مدیریت؛ سال دوم شماره ۳، صص ۵-۲۷*.
- Bryant, R. (2003). **Servant leadership and Public Managers**, A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Regent university.
- Cardona, P. (2000). **Transcendental Leadership**. *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 4, 201-206.
- Dennis, R. S. (2004). **Servant leadership Theory: Development of the Servant Leadership theory Assessment Instrument**. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy.
- Greenleaf, R. F. (1977). **Servant Leadership: A Journey into Nature of Legitimate Power and Greatness**. Paulist press, Mahwah, NT.
- Greenleaf, R. F. (1970). **The Servant as Leader**. The Greenleaf center, Indianapolis, IN.
- Humphreys, J. H. (2005). **Contxtual Implications for Transformational and Servant Leadership Leadership: A Historical Investigation**, *Management Decision*, Vol. 43 No. 10, 1410-1431.
- Kuick, Van. (1996). **The Meaning of Servant Leadership**. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Manitoba university.
- Matteson, J. A. , & Irving , J. A. (2006). **Exploring Servant Versus Self-Sacrificial Leadership: A Reasearch Proposal for Assessing the Commonalities Anddistinction of two Follower Oriented Leadership Theories**, *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, Vol 13, No 1, 1305-1319.
- Omoh, oshioke. (2007). **Analysis of Servant Leadership Characteristics: A Case Study of Community College President**, A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. , capella university.

- Patterson, K. (2003). **Servant Leadership: A Theoretical Model**. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Regent university.
- Spears, L. (1996). **Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant-Leadership**. *Journal of Leadership & Organization Development*, Vol. 17 No. 7, 33-35.
- Washington, R. R. , Sutton, C. D. , and field, H. S. (2006). **Individual Difference in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality**, *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 8, 700-716.