

## رابطه رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان بیمه خدمات درمانی تهران

دکتر رضا یوسفی سعیدآبادی\*

دکتر رمضان حسن زاده\*\*

فاطمه اسماعیل تبار\*\*\*

### چکیده

عنوان مقاله رابطه رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان خدمات درمانی تهران در سال ۱۳۸۸ می باشد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان بیمه خدمات درمانی تهران می باشند که تعداد آنان ۲۵۵ نفر می باشد. برای تعیین حجم نمونه، با استفاده از جدول آماری کرجسی مورگان تعداد ۱۵۴ نفر تعیین شدند. نمونه گیری به صورت تصادفی و با استفاده از روش طبقه ای متناسب با حجم جامعه، نمونه را از بین کارکنان سازمان بیمه خدمات درمانی انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری برای گردآوری داده ها روش پرسشنامه ای بود، برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه ای و میدانی نیز استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های حاصله نیز، از شاخص های آماری توصیفی (جدول توزیع فراوانی، نما، میانه، میانگین، نموداری آماری و...) شاخص های آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون آزمون t، آزمون تحلیل واریانس یک راهه ANOVA) که از طریق نرم افزار SPSS محاسبه شده است.

کلید واژه ها: رهبری خدمتگزار، کیفیت زندگی کاری، کارکنان.

### مقدمه

محیط امروز سازمان ها، مدیران را با چالش های جدیدی روبه رو می سازد و هر روز پویاتر از قبل می شود. رقابت جهانی و و انتظارات جوامع در حال تحول، نیاز مالی مدیریتی جدیدی را مطرح می کند. (رضائیان، ۱۳۸۶، ص ۵) یکی از موارد مهم و قابل توجه رهبری می باشد. کارکنان به دنبال رهبری هستند که بر اساس انگیزش برونی، بتوانند محرکی را برای

---

\* عضو هیات علمی و مدیر گروه کارشناسی ارشد علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

\*\* عضو هیات علمی و دانشیار گروه روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

\*\*\* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد. (حقیقی ۱۳۸۲، ص ۱۲۲-۱۲۳). در حقیقت کار «رهبری» در سازمان هر چند به تنوع و ظرافت نوع انسان ها و روان های مشغول در درون سازمان است ولی به تبع اشتراک عقیدتی لازم برای اداره «اخلاقی» و «رفتاری» انسان ها، وظیفه ای است بسیار اعلی و فراگیر. (افجه ای، ۱۳۸۴، ص ۲۱-۲۲). یکی از مدل های نوین که به نظر می رسد با مفاهیم انسانی و آموزه های دینی همخوانی بیشتری دارد، رهبری خدمتگزار است.

بررسی این سبک رهبری به منظور توسعه و ایجاد چارچوب تئوریک مقدماتی است که بدین وسیله پایه ای برای طبقه بندی و ارزیابی ویژگی های رهبران خدمتگزار در جهت کمک به مدیران سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد. لذا، موضوع رهبری خدمتگزار برای تمام سازمان ها از اهمیت بالایی برخوردار است که این رهبری بهبودهای بالقوه در رهبری سازمانی در بیشتر محیط ها ارائه می کند. (حسن پور، ۱۳۸۳، ص ۱۴). ایده و مفهوم رهبری خدمتگزار، اولین بار در نوشته های رابرت گرین لیف<sup>۱</sup> (۱۹۹۰-۱۹۰۴) ذکر شده است.

بر طبق نظر نایر (۱۹۹۴) هر چند که از دیرباز اندیشه رهبری در ذهن ما تسلط یافته است، اما هنوز به استاندارد بالایی از رهبری دست نیافته ایم. ما باید خدمت رسانی را در مرکز و هسته رهبری قرار دهیم. قدرت، همواره با رهبری در ارتباط بوده است اما باید دقت داشت که قدرت صرفاً یک استفاده مشروع و درست دارد: یعنی خدمت رسانی (راسل و استون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۴۵). رهبری خدمتگزار برابری انسان ها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان می گردد (راسل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ص ۷۸). بنابراین، رهبری خدمتگزار عبارتست از درک و عمل رهبر به گونه ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش ترجیح می داند (لوب<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴، ص ۸). رهبری خدمتگزار بر افراد که پیروان او هستند تأکید و تمرکز دارد (استون<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۹).

1 - Robert K.Green heaf  
2- Russell and Stone  
3- Russell

4 - Laub  
5 - Stone

ویژگی رهبران خدمتگزار عبارت است از:

۱- وجود فلسفه حمایتی دو سویه؛ ۲- روابط و رای ساختار رسمی و به طور دوستانه و آرمانی؛ ۳- موقعیت قدرت رهبری بیشتر به صورت فره‌مندی است؛ ۴- وجود اصول اخلاقی فی ما بین رهبر و کارکنان (گرین، ۱۹۷۰، ص ۱۵۶-۱۵۹).

### ویژگی‌های عملیاتی

**الف- ایجاد چشم‌انداز:** یکی از ویژگی‌های اصلی رهبر خدمتگزار ایجاد یک چشم‌انداز الهام‌بخش و استراتژیک برای سازمان است.

**ب- درست کاری و کمال‌جویی:** درست کاری، بیشتر با صادق بودن و راست گویی ارتباط دارد و کمال‌جویی تبعیت از کدهای عمومی اخلاقی را منعکس می‌کند.

**پ- اعتماد:** اعتماد، به واسطه تعامل مستقیم رهبر با پیروان به وجود می‌آید. در غیاب اعتماد، ترس سازمان را فرا می‌گیرد و مانع بهره‌وری می‌شود. رهبران به منظور ایجاد اعتماد باید کمال‌جو و درست کار باشند.

**ت- خدمت‌رسانی:** در درجه نخست و مقدم تر از هر کاری، یک رهبر خوب به دیگران خدمت می‌کند. انگیزه اساسی و بنیادین برای رهبری باید علاقه‌مندی به خدمت‌رسانی باشد.

**ث- الگوسازی:** رهبران از طریق انجام برخی از اقدامات و نمونه‌ها، مدل رفتاری خود را در معرض دید پیروان قرار می‌دهند.

**ج- پیش‌گامی:** رهبران، لازم است که در ریسک‌پذیری، ایجاد روش‌ها و مسیرهای جدید، به کارگیری رویکردهای جدید نسبت به مسائل قدیمی پیش‌گام باشند.

**چ- قدردانی از دیگران:** رهبران خدمتگزار به صورت آشکار و قابل مشاهده از پیروان خود قدردانی می‌کنند، به آن‌ها ارزش می‌دهند، آن‌ها را ترغیب می‌کنند و به آن‌ها توجه دارند. آن‌ها از موفقیت دیگران لذت می‌برند.

ح- توانمندسازی: رهبران خدمتگزار، توان رهبری خود را از طریق توانمند ساختن افراد برای هدایت، چندین برابر می‌کنند. توانمندسازی بر کار تیمی تأکید می‌کند. (قرایی پور، ۱۳۷۸، شماره ۱۲۴)

### ویژگی های مکمل

الف- ارتباطات: بسیاری از محققان معتقدند که اثربخشی کل رهبری بستگی به توسعه کافی مهارت‌های ارتباطی میان رهبر و پیروان دارد.

ب- اعتبار (مقبولیت): رهبران دارای اعتبار عادات، ارزش‌ها، خصیصه‌ها و شایستگی‌هایی هستند که از طریق آن‌ها می‌توانند اعتماد و تعهد پیروان را نسبت به خود جلب کنند.

پ- صلاحیت: صلاحیت به وضعیتی اطلاق می‌شود که رهبر به خوبی واجد شرایط رهبری باشد و دارای دامنه وسیعی از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها باشد.

ت- پیش‌کاری: پیش‌کار بودن این معنی را در بر دارد که هم رهبران و هم پیروان باید در پیش‌کار بودن توانمند شوند.

ث- پیدایی: پیدایی شامل حضور در محافل عمومی، رفتار و تعاملات قابل مشاهده رهبر با پیروان است.

ج- نفوذ و متقاعدسازی: عنصر مهم نفوذ در فرآیند رهبری است به نظر گرین لیف متقاعدسازی مهارت بحرانی رهبری خدمتگزار است.

چ- شنود مؤثر: رهبران از شنود مؤثر بهره می‌برند، زیرا آن‌ها هم‌چنان که می‌شنوند یاد هم می‌گیرند.

ح- تشویق و ترغیب: علاوه بر قدردانی از پیروان، رهبران خدمتگزار افرادی را که هدایت می‌کنند باور دارند و آن‌ها را تشویق می‌کنند. رهبران خدمتگزار تشویق کننده، برقرار کننده ارتباط و دلگرم کننده پیروان هستند.

خ- تعلیم: نقش رهبری، یادگیری و سپس تعلیم اصول و ارزش‌ها به پیروان است. طوری که آن‌ها بتوانند خود را هدایت کنند.

د- تفویض اختیار: تفویض اختیار عبارت است از ترغیب پیروان به در دست گرفتن مسئولیت خودشان. (راسل و استون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، صص ۱۴۵-۱۵۷).

### کاربردهای رهبری خدمتگزار

از سال ۱۹۷۰ کاربردهایی برای رهبری خدمتگزار در ۶ حوزه بیان شده است که به طور خلاصه به شرح آنها می‌پردازیم:

- ۱) اولین حوزه مربوط به فلسفه و مدل سازمانی رهبری خدمتگزار است؛ بدین معنی که، کسانی از آن استفاده می‌کنند که برای کارهای سودمند تجاری، کار می‌کنند، همچنین، سازمان‌های غیر انتفاعی از قبیل بیمارستان، کلیساها و دانشگاه‌ها آن را مورد استفاده قرار می‌دهند. کاربرد بدین صورت است که افراد، رهبری خدمتگزار را به عنوان یک راهنمای فلسفی قبول دارند. همچنین، در سازمان‌ها به عنوان بخشی از رسالت سازمان قرار گرفته است. البته، امروز این سبک از رهبری بسیاری از متفکران، نویسندگان و رهبران را تحت تأثیر قرار داده است، به عنوان مثال، مدیر عامل شرکت میلر هرمن<sup>۲</sup> در این مورد بیان کرده است: «رهبری خدمتگزار نیاز دارد که احساس شده، باور، فهمیده و تمرین شود».
- ۲) دومین کاربرد رهبری خدمتگزار مربوط به نقش بنیادی آن برای «آموزش اعتمادسازی» است. گرین لیف در مقاله‌ای تحت عنوان «امانت داران در نقش خدمتگزار» بیان کرد امانت‌دارانی که مثل رهبران خدمتگزار عمل می‌کنند می‌توانند سازمان‌هایی را به وجود بیاورند که از کارایی و کیفیت بالایی برخوردار باشند. لازم به ذکر است که در دهه گذشته یکی از صاحب‌نظران به نام لیلی اندومنت<sup>۳</sup> برنامه‌هایی را تنظیم کرده است که امانت‌داری را به عنوان یکی از وظایف رهبران خدمتگزار آموزش و تعلیم می‌دهد.
- ۳) یکی دیگر از کاربردهای رهبری خدمتگزار نقش عمیق آن در «سازمان‌های رهبری ارتباطی» است که امروز تعدادی از گروه‌های رهبری ارتباطی، از منابع مرکز گرین لیف به عنوان آموزش و یادگیری استفاده می‌کنند.

1- Russell and Stone

2- Miller Herman

3 - Lilly Endoment

۴) چهارمین کاربرد رهبری خدمتگزار مربوط به حوزه‌های آموزش تجربی است که این آموزش در بسیاری از دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها تدریس می‌شود. آموزش تجربی یا «آموزش همراه با انجام کار» در حال حاضر بخشی از تجربه آموزشی دانشجویان است. در دهه ۱۹۸۰ در گروهی از مربیان برنامه‌های آموزشی تحت عنوان «یادگیری خدمت» طرح‌ریزی کردند که ارتباطی بین مفهوم رهبری خدمتگزار و آموزش تجربی ایجاد کنند.

۵) پنجمین کاربرد رهبری خدمتگزار روی «برنامه‌های آموزشی و یادگیری‌های متنوع دیگر» توجه دارد که این آموزش‌ها در رشته‌های مدیریت و رهبری در دانشگاه‌ها و کالج‌ها انجام می‌شود. این کار موجب می‌شود بسیاری از دانشجویان و دانش‌آموخته‌ها، رهبری خدمتگزار را با رشته‌های مرتبط خود آمیخته کنند.

۶) ششمین کاربرد رهبری خدمتگزار در حوزه رشد معنوی و شخصیتی افراد از طریق برنامه‌های موجود است. البته این کاربرد در راستای عقیده چند تن از صاحب‌نظرانی چون اسکات پک<sup>۱</sup>، پالمر<sup>۲</sup> و کوپر<sup>۳</sup> است که توسعه و گسترش استعدادها بالقوه و روحانی بشریت را بیان می‌کنند. بنابراین، رهبری خدمتگزار با تشویق افراد و سازمان‌ها به خدمتگزاری سبب می‌شوند تا افراد به رشد و سطح بالایی از کیفیت زندگی دست پیدا کنند و از این طریق جامعه و سازمان‌ها را بهبود بخشند. (اسماعیل لو، ۱۳۸۷، ص ۱۸-۱۹).

### کیفیت زندگی کاری

• کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که سهام داران و ذینفعان سازمان (مدیریت، اتحادیه‌ها و کارکنان) می‌آموزند چگونه با یکدیگر بهتر کار کنند، عملیات را برای خود تشریح نمایند تا دو هدف بهبود کیفیت زندگی کاری اعضاء و اثر بخشی سازمانی به طور همزمان تحقق شود. (فلیپو<sup>۴</sup>، ۱۹۸۴). به تعبیر کاسیکو<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) کیفیت زندگی کاری را در دو مفهوم می‌توان تعریف کرد:

1 - Scott Peck  
2- Palmer  
3 - Cooper

4- Flipppo  
5- Casico

الف- در تعریف عینی، آن معادل مجموعه ای از شرایط و رویه‌های عینی و واقعی سازمانی می باشد که شامل خط مشی های ترفیع، سرپرستی مشارکتی، دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها، شرایط کاری ایمن و ... می شود.

ب- در تعریف ذهنی، عبارت از ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی (جسمی) و روانی (ذهنی) خود در محیط کار است در این مفهوم کیفیت زندگی کاری به معنای تصویر ذهنی و برداشت کارکنان سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط و شرایط کاری است. به نظر کوپلمان<sup>۱</sup>، آرای (۱۹۸۵) کیفیت زندگی کاری یک فلسفه مدیریتی است که باعث رشد شخصیت کلیه کارگزاران شده و به معرفی تغییرات در فرهنگ سازمانی می پردازد و با مطلوبیت فیزیکی و عاطفی کارکنان را ارتقاء می بخشد. (خدیوی، ۱۳۸۶، ص ۲۲۵ - ۲۲۷).

### ابعاد کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری عبارتند از : عکس العمل کارکنان نسبت به کار، به ویژه پیامدهای فردی آن در ارضای شغلی و سلامت روحی (ایتترنت). ۱- بهداشت و ایمنی کار، ۲- ساعت و نوبت کاری، ۳- امنیت شغلی در کار، ۴- جلب مشارکت و برخورد عادلانه با کارکنان، ۵- محتوای کار، ۶- تغییرات سازمان کار، ۷- دستمزد و پاداش عادلانه، ۸- مسئولیت اجتماعی، ۹- کار فراغت، ۱۰- منزلت شغلی.

در اکثر کشورها موارد اول یعنی تعادل بین کار و زندگی شخصی، مهم ترین عامل رضایت از محیط کار است (ایتترنت). رهبری خدمتگزار<sup>۲</sup> می تواند در بهبود کیفیت زندگی کاری مؤثر باشد، رهبر در ابتدا نیازهای کارکنان را مورد توجه قرار می دهد و رهبر به عنوان خادم دیگران عمل می کند و به انسانها ارج می نهد و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمانی است (راسل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱) امروزه سازمان های هوشمند نیازمند کارکنان هوشمند هستند و این کارکنان غنی ترین و عظیم ترین سرمایه های سازمان محسوب می شوند لذا نقش محوری در تغییر و تحول سازمان دارند و سازمانها باید با خلق فضای مثبت، حمایتی و رشد دهنده

1 - Kopelman  
2 - Servant leadership

3 - Russell

بتوانند افراد سرآمد و باهوشی را جذب نموده و آنها را همیشه با روحیه نگه دارند. به نحوی که کار را با حداکثر توان در سازمان انجام دهند. لازمه این کار توجه به عاملی تحت عنوان کیفیت زندگی کاری است (خدیوی، ۱۳۸۶، ص ۲۲۴). با توجه به این که افراد سازمانی به عنوان یکی از منابع مهم سازمانی محسوب می‌شوند زندگی کاری کارکنان در بهترین وضعیت می‌تواند موجب دستیابی بهتر و بیشتر اهداف سازمانی گردد.

بنابراین، رهبری خدمتگزار می‌تواند با توجه داشتن به نیازمندی‌های کارکنان و ایجاد اعتماد در آنان و در نظر گرفتن منافع آنان مقدم بر منافع شخصی با خدمت رسانی و نفوذ به زيردستان، به فضای مشارکت جو، انعطاف‌پذیر و نگرش بلند مدت برای ساختار سازمان دست یابد. بنابراین، با توجه به نکات ذکر شده، مسأله اساسی ما در این پژوهش این است که چه رابطه‌ای بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان وجود دارد.

#### پیشینه پژوهش

جواد میرزایی سقین سرا (۱۳۸۷) در مورد مقایسه اثربخشی سبک های رهبری خادمیت و عاملیت، نشان داد که بین آن ها تفاوت معناداری وجود دارد. در پژوهشی که داود سلمانی (۱۳۸۲) نشان داد بین کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره وری سازمان رابطه معناداری وجود دارد. یانگ در پایان نامه دکترای خود به وجود رابطه میان مشارکت کارکنان و کیفیت زندگی کاری کارکنان رسید. (نجفی به نقل از یانگ، ۱۳۸۵، ۸۵). دیوس (۲۰۰۲) سبک‌های مختلف رهبری در ایجاد بهره وری بالا موفق نخواهند بود.

پژوهش حاضر برای رسیدن به اهداف کلی و جزئی خود دارای فرضیه های ذیل می‌باشد:

- ۱- بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری رابطه وجود دارد.
- ۲- بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری در کارکنان زن و مرد تفاوت وجود دارد.
- ۳- بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری با توجه به تحصیلات تفاوت وجود دارد.
- ۴- بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری با توجه به سابقه کاری تفاوت وجود دارد.
- ۵- بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری با توجه به تخصص کارکنان تفاوت وجود دارد.



## روش شناسی پژوهش

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان زن و مرد سازمان بیمه خدمات درمانی تهران به تعداد ۲۵۵ نفر در سال ۱۳۸۸-۱۳۸۷ می‌باشد. از آن جایی که حجم جامعه آماری تعداد ۲۵۵ می‌باشد بر اساس جدول نمونه‌گیری آماری کرجسی و مورگان، تعداد ۱۵۴ نفر از حجم جامعه مورد مطالعه به طور تصادفی انتخاب شده است.

جدول ۱. نمونه‌گیری طبقه ای

جمع	گروه های مورد بررسی		شاخص آماری
	کارکنان مرد	کارکنان زن	
۲۲۵	۱۶۶	۸۹	فراوانی هر طبقه (ni)
۱	۰/۶۵	۰/۳۵	نسبت هر طبقه به جامعه آماری $P = \frac{ni}{N}$
۰/۵۴	۱۰۰	۵۴	نسبت نمونه جامعه $nk = P \times n$

برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های پژوهش فوق، از روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. روش نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای و تصادفی می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد.

پرسشنامه تهیه شده شامل دو سری پرسش ۵۰ و ۳۵ تایی می‌باشد. ۵۰ پرسش اول جهت ارزیابی متغیر مستقل یعنی رهبری خدمتگزار طرح شده است و ۳۵ پرسش بعدی جهت ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌باشد. برای به دست آوردن روایی آن، در اختیار جمعی از استادان و متخصصان اهل فن، به خصوص اساتید محترم راهنما و مشاور قرار گرفت تا نظرات اصلاحی لازم در پرسش‌ها، پیش از توزیع اعمال شود.

جهت تعیین پایایی پرسشنامه، از میان پرسشنامه‌های واسله به طور تصادفی تعداد ۲۰ پرسشنامه انتخاب و سپس با استفاده از فرمول  $\alpha$  کرونباخ توسط نرم افزار spss مورد محاسبه قرار گرفت.

در نهایت پایایی پرسشنامه رهبری خدمتگزار ( $\alpha=0/97$ ) و پایایی پرسشنامه، کیفیت زندگی کاری کارکنان ( $\alpha=0/90$ ) تعیین گردید.

### یافته های پژوهش

فرضیه یکم: بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری رابطه وجود دارد.

جدول ۲. شاخص های آماری رابطه رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری

$P < \alpha$	درجه آزادی	R جدول بحرانی	r محاسبه شده	N	شاخص آماری
٪۱	۱۱۵	۰/۲۳	۰/۳۷۸	۱۱۷	رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان

چون ضریب همبستگی محاسبه شده ( $r = 0/378$ ) در سطح اطمینان  $0/99$  و ( $\alpha = 0/1$ ) و درجه آزادی ۱۱۵ از ضریب همبستگی جدول بحرانی ( $r = 0/254$ ) بیشتر است بنابراین، فرضیه صفر رد و فرضیه پژوهش تأیید می شود و نتیجه می گیریم که بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان از لحاظ آماری رابطه و همبستگی وجود دارد.

فرضیه دوم: بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری در کارکنان زن و مرد تفاوت وجود دارد.

الف: بین رهبری خدمتگزار در کارکنان زن و مرد تفاوت وجود دارد.

جدول ۳. شاخص‌های آماری رهبری خدمتگزار در کارکنان زن و مرد

شاخص های آماری	میانگین	انحراف استاندارد	خطای اندازه گیری	درجه آزادی	$P < \alpha$	t محاسبه شده	t جدول بحرانی
کارکنان زن	۱۹۹/۵۲۷	۲۰/۴۵۲	۳/۴۰	۱۱۵	۰/۰۵	۰/۶۲۹	۱/۹۸۰
کارکنان مرد	۱۹۶/۴۴۴	۲۶/۰۱	۲/۸۹				

چون t محاسبه شده ( $t = ۰/۶۲۹$ ) در سطح احتمال ۹۵ درصد ( $\alpha = ۰/۰۵$ ) و با درجه آزادی ( $df = ۱۱۵$ ) از مقدار t جدول بحرانی ( $t = ۱/۹۸۰$ ) کوچکتر است لذا فرضیه صفر را تأیید و فرضیه پژوهش رد می شود و نتیجه می گیریم بین رهبری خدمتگزار در کارکنان زن و مرد تفاوت وجود ندارد.

ب: بین کیفیت زندگی کاری در کارکنان زن و مرد تفاوت وجود دارد.

جدول ۴. شاخص‌های آماری کیفیت زندگی کاری در کارکنان زن و مرد

شاخص های آماری	میانگین	انحراف استاندارد	خطای اندازه گیری	درجه آزادی	$P < \alpha$	t محاسبه شده	t جدول بحرانی
کارکنان زن	۱۳۵/۹۷۲	۱۷/۲۶۸	۲/۸۸۸	۱۱۵	۰/۰۵	۰/۶۶۷	۱/۹۸۰
کارکنان مرد	۱۳۸/۰۲۴	۱۴/۴۴۴	۱/۶۰۴				

چون t محاسبه شده ( $t = ۰/۶۶۷$ ) در سطح احتمال ۹۵ درصد ( $\alpha = ۰/۰۵$ ) و با درجه آزادی ( $df = ۱۱۵$ ) از مقدار t جدول بحرانی ( $t = ۱/۹۸۰$ ) کوچکتر است لذا فرضیه صفر تأیید و فرضیه پژوهش رد می شود در نتیجه بین کیفیت زندگی کاری در کارکنان زن و مرد تفاوت وجود ندارد.

فرضیه سوم: بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری با توجه به تحصیلات تفاوت وجود دارد.

الف: بین رهبری خدمتگزار با توجه به تحصیلات تفاوت وجود دارد.

جدول ۵. شاخص‌های آماری رهبری خدمتگزار با توجه به تحصیلات

شاخص های آماری	منابع تغییرات	مجموع مجذورات (ss)	درجه آزادی df	میانگین مجذورات (MS)	F محاسبه شده	F جدول بحرانی	$\alpha$ یا P
رهبری	بین گروه ها	۱۶۹۹/۴۰۴	۳	۵۶۶/۴۶۸	۰/۹۵۵	۲/۶۸	P</.۵
خدمتگزار	درون گروه ها	۶۳۴۹۲/۳۴۴	۱۰۷	۵۹۳/۳۸۶			
	Total	۶۵۱۹۱/۴۷۸	۱۱۰				

چون F محاسبه شده (F<sub>m</sub> = ۰/۹۵۵) با درجات آزادی (df=۳ و ۱۰۷) در سطح احتمال ۹۵ درصد ( $\alpha=۰/۰۵$ ) از F جدول بحرانی (F<sub>b</sub> = ۲/۶۸) کوچک تر است، بنابراین، فرضیه صفر را تأیید و فرضیه پژوهش رد می شود و نتیجه می گیریم که بین رهبری خدمتگزار با توجه به تحصیلات تفاوت وجود ندارد.

ب: بین کیفیت زندگی کاری کارکنان با توجه به تحصیلات تفاوت وجود دارد.

جدول ۶. شاخص های آماری کیفیت زندگی کاری کارکنان با توجه تحصیلات

شاخص های آماری	منابع تغییرات	مجموع مجذورات (ss)	درجه آزادی df	میانگین مجذورات (MS)	F محاسبه شده	F جدول بحرانی	$\alpha$ یا P
رهبری زندگی	بین گروه ها	۴۱۴/۴۶۶	۳	۱۳۸/۱۵۵	۰/۵۵۷	۲/۶۸	P</.۵
کاری کارکنان	درون گروه ها	۲۶۵۵۸/۸۳۱	۱۰۷	۲۴۸/۲۱۳			
	Total	۲۶۹۷۳/۲۹۷	۱۱۰				

چون F محاسبه شده (F<sub>m</sub> = ۰/۵۵۷) با درجات آزادی (df=۳ و ۱۰۷) در سطح احتمال ۹۵ درصد ( $\alpha=۰/۰۵$ ) از F جدول بحرانی (F<sub>b</sub> = ۲/۶۸) کوچکتر است، بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه پژوهش رد می شود و نتیجه می گیریم که بین کیفیت زندگی کاری کارکنان با توجه تحصیلات تفاوت وجود ندارد.

فرضیه چهارم: بین رهبری خدمتگزار کیفیت زندگی کاری کارکنان با توجه به سابقه کاری تفاوت وجود دارد.

الف: بین رهبری خدمتگزار با توجه به سابقه کاری تفاوت وجود دارد.

جدول ۷. شاخص‌های آماری رهبری خدمتگزار با توجه به سابقه کاری

شاخص های آماری	منابع تغییرات	مجموع مجذورات (ss)	درجه آزادی df	میانگین مجذورات (MS)	F	F	P یا $\alpha$
					محاسبه شده	جدول بحرانی	
رهبری خدمتگزار	بین گروه ها	۲۴۴۶/۷۶۵	۳	۸۱۵/۸۵۵	۱/۳۸۱	۲/۶۸	P</math>
	درون گروه ها	۶۶۱۲۴/۸۴۷	۱۱۲	۵۹۰/۴۰۰			
	Total	۶۸۵۷۱/۶۱۲	۱۱۵				

چون F محاسبه شده ( $F_m = 1/381$ ) با درجات آزادی ( $df=112, 3$ )، در سطح احتمال ۹۵ درصد ( $\alpha=5\%$ ) از F جدول بحرانی ( $F_b = 2/68$ ) کوچکتر است، بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه پژوهش تأیید می شود و در واقع تفاوتی بین رهبری خدمتگزار با توجه به سابقه کاری وجود ندارد.

ب: بین کیفیت زندگی کاری کارکنان با توجه به سابقه کاری تفاوت وجود دارد.

جدول ۸. شاخص‌های آماری کیفیت زندگی کاری کارکنان با توجه به سابقه کاری

شاخص های آماری	منابع تغییرات	مجموع مجذورات (ss)	درجه آزادی df	میانگین مجذورات (MS)	F	F	P یا $\alpha$
					محاسبه شده	جدول بحرانی	
کیفیت زندگی کارکنان	بین گروه ها	۸۰۲/۶۵۸	۳	۲۶۷/۵۵۳	۱/۱۳۴	۲/۶۸	P</math>
	درون گروه ها	۲۶۴۱۹/۶۴۴	۱۱۲	۲۳۵/۸۹۰			
	Total	۲۷۲۲۲/۳۰۲	۱۱۵				

چون F محاسبه شده ( $F_m = 1/134$ ) با درجات آزادی ( $df=3$  و  $112$ )، در سطح احتمال ۹۵ درصد ( $\alpha=5\%$ ) از F جدول بحرانی ( $F_b = 2/68$ ) کوچکتر است، بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه پژوهش رد می شود و در واقع تفاوتی بین کیفیت زندگی کاری کارکنان با توجه به سابقه کاری وجود ندارد.

فرضیه پنجم: بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری با توجه تخصص کارکنان تفاوت وجود دارد.

الف: بین رهبری خدمتگزار با توجه به تخصص کارکنان تفاوت وجود دارد.

جدول ۹. شاخص‌های آماری رهبری خدمتگزار با توجه به تخصص کارکنان

شاخص های آماری	میانگین M	انحراف استاندارد (SD)	خطای اندازه گیری (S.E)	درجه آزادی df	P< $\alpha$	t محاسبه شده	t جدول بحرانی
پزشکی	۱۹۶/۱۰۸	۲۲/۴۳۷	۳/۶۸۸	۱۱۵	%۵	۰/۳۸۶	۱/۹۸۰
غیر پزشکی	۱۹۷/۹۸۷	۲۵/۳۵۴	۲/۸۳۴				

چون t محاسبه شده ( $t_m = 0/386$ ) در سطح احتمال ۹۵ درصد ( $\alpha = 0/05$ ) و با درجه آزادی ( $df = 115$ ) از مقدار t جدول بحرانی ( $t_b = 1/980$ ) کوچکتر است، بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه پژوهش رد می شود. لذا، بین رهبری خدمتگزار با توجه به تخصص کارکنان تفاوتی وجود ندارد.

ب: بین کیفیت زندگی کاری با توجه به تخصص کارکنان تفاوت وجود دارد.

جدول ۱۰. شاخص‌های آماری کیفیت زندگی کاری با توجه به تخصص کارکنان

شاخص های آماری	میانگین	انحراف استاندارد	خطای اندازه گیری	درجه آزادی	P< $\alpha$	t محاسبه شده	t جدول بحرانی
پزشکی	۱۳۸/۱۰۸	۸/۵۶۶	۱/۴۰۸	۱۱۵	%۵	۰/۳۴۲	۱/۹۸۰
غیر پزشکی	۱۳۷/۰۶۲	۱۷/۶۳۳	۱/۹۷۱				

چون t محاسبه شده ( $t_m = 0/342$ ) در سطح احتمال ۹۵ درصد ( $\alpha = 0/05$ ) و با درجه آزادی ( $df = 115$ ) از مقدار t جدول بحرانی ( $t_b = 1/980$ ) کوچکتر است، بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه پژوهش رد می شود. لذا، بین کیفیت زندگی کاری با توجه به تخصص کارکنان تفاوتی وجود ندارد.

## بحث و نتیجه گیری

- ۱- ضریب همبستگی محاسبه شده، نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان از لحاظ آماری رابطه مثبت وجود دارد، بنابراین، فرضیه اول پژوهش مورد تأیید است. میرکمالی و نارنجی ثانی (۱۳۸۷) بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی بین اعضای هیات علمی دانشگاه های تهران و صنعتی شریف را مورد بررسی قرار دادند. یافته های به دست آمده، فرضیات پژوهشی را تأیید می کند و نشان می دهد بین مولفه های کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی رابطه مثبتی وجود دارد، بنابراین، نتیجه ای که این دو پژوهشگر از پژوهش خویش گرفتند با نتیجه این پژوهش، همسو بوده است.
- ۲- بر اساس نتایج آزمون t انجام شده، بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری در کارکنان زن و مرد تفاوت وجود ندارد. نیرویی (۱۳۸۲) بررسی رابطه نظام ارزش و کیفیت زندگی کاری با ریسک پذیری و تعهد سازمانی در مدیران شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب را مورد پژوهش قرار داد. نتایج نشان داد که فرضیه های پژوهش تأیید شده است، که با نتیجه این پژوهش همسو نبوده است.
- ۳- بر اساس نتایج F محاسبه شده، بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری با توجه به تحصیلات، تفاوت وجود ندارد. کامدیده (۱۳۸۱) با بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان در شرکت آب و فاضلاب منطقه ۵ تهران، یافته های بدست آمده فرضیه هایی پژوهش را تأیید نمی کند. نتایج پژوهش نشان می دهد که بررسی نظرات پاسخگویان در طبقات مختلف تحصیلی و طبقات مختلف سنی در مورد هر یک از مولفه های کیفیت زندگی کاری و عملکرد از لحاظ آماری تفاوت معنی داری را نشان نمی دهد. در نتیجه یافته های پژوهشی ایشان با نتایج این پژوهشی، همسو بوده است.
- ۴- بر اساس نتایج محاسبه شده، بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری با توجه به سابقه کاری، تفاوت وجود ندارد. حشدری (۱۳۸۵) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با عملکرد مدیران شرکت ترانسفرماتور صنعت ری به نتایجی دست یافته است که فرضیه های پژوهشی مورد تأیید قرار گرفته است، بنابراین، بین مولفه های

کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان که در فرضیه های آن مطرح شده بود رابطه معنی دار وجود دارد. در نتیجه نتایج پژوهشی ایشان با نتایج این پژوهش همسو نبوده است.

۵- بر اساس آزمون t محاسبه شده، بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری با توجه به تخصص کارکنان تفاوت وجود ندارد. مصروی (۱۳۷۹) با بررسی تاثیر کیفیت کاری کارکنان بر عملکرد آنان به این نتیجه دست یافت که بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان باعث بهبود بهره وری کارکنان آن می شود و هرگونه تغییر در عوامل سازنده کیفیت زندگی کاری بر روی بهره وری سازمان تاثیر مستقیم دارد. در نتیجه نتایج پژوهشی ایشان با نتایج این پژوهش همسو نبوده است.

### پیشنهادها

- ۱- سبک رهبری خدمتگزار به عنوان یک نظریه نوین به منظور توسعه و ایجاد چارچوب تئوریک برای طبقه بندی و ارزیابی ویژگی های رهبری در جهت کمک به مدیران سازمان در رده های متفاوت مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد.
- ۲- به مدیران پیشنهاد می شود که کارکنان را برای انجام کار گروهی تشویق و روحیه همکاری در سازمان را احیا کند.
- ۳- به مدیران پیشنهاد می گردد با در نظر گرفتن بهداشت و امنیت شغلی در جلب رضایت کارکنان گام موثر بردارند.
- ۴- به مدیران پیشنهاد می گردد به مشکلات معیشتی، توزیع عادلانه حقوق متناسب با ساعت، نوبت و شرایط کاری، عنایت داشته باشند.
- ۵- به مدیران پیشنهاد می گردد زمینه بروز نوآوری در کارکنان را با دادن استقلال و آزادی عمل فراهم کنند، تا آنها بتوانند استعدادهای بالقوه خود را به فعلیت برسانند.
- ۶- به مدیران پیشنهاد می گردد متناسب با تحصیلات افراد، جایگاه شغلی در نظر گرفته شود تا کارمندان از داشتن شغل مناسب رضایت خاطر داشته باشند تا مؤلفه های کیفی کار مؤثر باشد.



۷- به مدیران پیشنهاد می شود با در نظر گرفتن تخصص افراد نوع نگرش افراد را نسبت به وظایف محوله متحول و موجب بهبود شرایط محیط کار در کل سازمان شوند و زمینه ساز رشد و ارتقاء افراد، امکان توسعه اجتماعی و در نهایت افزایش رفاه عمومی را مقدور سازند.

۸- پیشنهاد می گردد در پژوهش های آینده رهبری خدمتگزار در سازمان ها با ساختار نزدیک به هم، مورد مطالعه قرار گیرد تا نتایج حاصله از استحکام بیشتری برای اجرا برخوردار شود. مثلاً سازمان تأمین اجتماعی و همچنین بیمه های مکمل (ایران، البرز، دانا و...).

۹- نظر به اینکه الگوی کیفیت زندگی کاری سازمان ها از فرهنگ سازمانی آنها تبعیت می کند، لذا انجام پژوهش هایی در خصوص ارتباط بین انواع فرهنگ های سازمانی و کیفیت زندگی کاری توصیه می شود.

۱۰- توجه به مدیریت اسلامی که برخاسته از معرفت و آموزه های دینی است می تواند مدیران را در مستحکم کردن پایه های رهبری خدمتگزار در سازمان توانمند سازد.

#### منابع

- افجه ای، سید علی اکبر. (۱۳۸۴). مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، واحد علامه طباطبائی.
- اسماعیل لو، سجاد. (۱۳۸۷). سبک رهبری خدمتگزار، ماهنامه تدبیر، ۱۹۳.
- حسن پور، اکبر. (۱۳۸۳). مدلی برای رهبری خدمتگزار، نشریه: سازمان مدیریتی صنعتی، شماره ۱۵۳.
- حقیقی، محمدعلی و همکاران. (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: نشر ترمه، فصل یکم.
- خدیوی، اسدالله. (۱۳۸۶). درآمدی بر رفتار سازمانی در سازمان های هزاره سوم، تبریز: انتشارات شایسته .

- رضائیان، علی. (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: نشر سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ ارشاد اسلامی.
- سلمانی، داود. (۱۳۸۲). کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها، مجله دانش مدیریت، ۶۰، ۶۱.
- قرایی پور، رضا. (۱۳۸۷). رهبری خدمتگزار، نشریه صنعت و خودرو، ۱۲۴.
- میرزایی سقین سرا، جواد. (۱۳۸۷). مقایسه اثربخشی سبک‌های رهبری خادمیت و عاملیت در مدارس مقطع متوسطه ناحیه ۴ تبریز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تبریز.

- Laub, Jim (2004) Defining servant leadership: A Recommended Typology for servant leadership studies, servant leadership Roundtable, August, ppl-12.
- Green, leat, servant as leader, Appliedstudies 1970.
- Nair, K. (1994), A Higher Standard of Leadership: Lessons from the Life of Gandhi, Berrett- Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Russell F. Robert, A. Gregory stone (2002) A review of servant leadership Attributes: Developing a practical Model, leadership and organization development Journal, vol 23.wo.pp145-157.
- Russell F. (2001) The Role of values in servant leadership, leadership and organization development Journal, vol22. No2, pp76-83.
- <http://www.iranika.ir>
- [www.Madiyar ahadi](http://www.Madiyar ahadi)