

# تبیین سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسیجیان (مطالعه موردی: سیره شهید حسین خرازی)

نویسندگان: مهتری عسکری<sup>۱</sup>، اصغر فروغی ابری<sup>۲</sup>، ابوالحسن فیاض انوش<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۵/۳/۱۸

تاریخ دریافت: ۹۵/۲/۱۷

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال نوزدهم، شماره ۷۰، بهار ۱۳۹۵

## چکیده

فرماندهان سپاه با شیوه مدیریت و رهبری خویش، نقش اثرگذاری در ایجاد انگیزه در بسیجیان و پیروزی‌های متعدد در جنگ تحمیلی داشته‌اند که در قالب مفهوم سبک رهبری خدمتگزار قابل بررسی است. این مقاله به روش پیمایش و با ابزار پرسشنامه به بررسی سبک رهبری خدمتگزار شهید حسین خرازی فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین (علیه السلام)، در بین ۲۱۰ نفر از بسیجیان حاضر در این یگان طی دوران دفاع مقدس پرداخته است. اعتبار تحقیق از نوع صوری و روایی مقیاس‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، مورد تأیید واقع شد. داده‌ها پس از گردآوری توسط نرم‌افزارهای اسپاس و لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها بیانگر آن است که بین سبک رهبری خدمتگزار شهید حسین خرازی با سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی بسیجیان داوطلب، ارتباط معنی‌دار وجود دارد؛ همچنین نتایج نشان می‌دهد با افزایش سرمایه اجتماعی بسیجیان، میزان تعهد سازمانی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. نتایج رگرسیون نیز بیانگر این است که تعهد سازمانی افراد به ترتیب، تحت تأثیر متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار (۰/۵۰) و سرمایه اجتماعی (۰/۳۶) است که در مجموع این دو متغیر توانسته‌اند ۶۰ درصد از واریانس تعهد سازمانی را تبیین کنند. همچنین نتایج آزمون الگوسازی معادلات ساختاری، توسط نرم‌افزار لیزرل نشان داد که الگوی تحقیق با داده‌ها برازش داشته است.

## واژگان کلیدی:

دفاع مقدس، شهید حسین خرازی، سبک رهبری خدمتگزار، سرمایه اجتماعی، تعهد سازمانی

۱. دانشجوی دکتری تاریخ ایران دانشگاه اصفهان، Samani.javad@yahoo.com

۲. دانشیار گروه تاریخ دانشگاه اصفهان

۳. دانشیار گروه تاریخ دانشگاه اصفهان

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

شیوه فرماندهی عالی در دفاع مقدس، نوع جدیدی از فرماندهی نظامی را به نمایش گذاشت که با شیوه‌های فرماندهی رایج در ارتش‌های کلاسیک تفاوت ماهوی داشت. در عرف و آیین نظامی رابطه فرمانده و نیرو، یک رابطه مکانیکی و دستوری خشک است که عامل دیوان سالاری در آن نقش اساسی دارد و فاقد پویایی و تحرک است. در این نوع آیین، عناصر پایین دست، مانند مهره‌های جابه‌جا می‌شوند و به همین خاطر در ارتش‌های جهان سوم در بسیاری از موارد، کارایی لازم وجود ندارد. به‌طور خلاصه در این سبک فرماندهی، فقط عامل سازمانی پیونددهنده پایین دست و بالادست است و طبیعی است که تا مرز مشخصی قادر به پیشبرد وظایف محوله است و از آن پس تنها عناصر معنوی و اعتقادی می‌تواند راهگشا باشد، همان چیزی که روح اصلی فرماندهی عالی در دفاع مقدس به شمار می‌رفت (مدنی، ۱۳۸۳، ص ۱۳۱).

حقیقتات و شیوه هدایت فرماندهان دفاع مقدس این‌گونه بود که خودشان هم مانند دیگر رزمندگان در خط مقدم جبهه دشمن قرار می‌گرفتند. آن‌ها هرگز افراد خود را وادار به فتح قله‌ای یا گرفتن موضعی از دشمن نمی‌کردند، بلکه این رزمندگان بودند که داوطلبانه با دیدن فرماندهی جلودار، به تصرف استحکامات دشمن اقدام می‌کردند. آن‌ها کسی را توصیه به جهاد اکبر نمی‌کردند بلکه مبارزه با نفس آنان، دیگران را وادار به پیروی از آن‌ها می‌کرد (علایی، ۱۳۹۱، ص ۵۶۳). ایران اسلامی با آن همه دشمن و محدودیت‌ها و محاصره‌های تسلیحاتی شرق و غرب بدون برخورداری از چنین شیوه‌های فرماندهی نمی‌توانست جنگ تحمیلی را به سرمنزل مقصود برساند (مرکز مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، ۱۳۷۰، ص ۴۴). شیوه‌ی فرماندهی فرماندهان سپاه در جنگ ایران و عراق، نقش بسیار ارزنده‌ای در جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی داشته است. توانایی آن‌ها برای ایجاد انگیزه در نیروها جهت نیل به اهداف گروهی با اهمیت است. استفاده صحیح از افراد، برخورد اخلاقی و صمیمی و درعین حال نظامی و حساب‌شده، تشویق، توجیه و آموزش، ترقی و ترفیع، درک احساسات و عواطف، استفاده از فکر و ابتکار افراد، کمک به رفع مشکلات شخصی یا خانوادگی آن‌ها و... از مواردی است که فرماندهان به آن‌ها توجه داشته‌اند (رحیمی، ۱۳۷۶، ص ۷۱).

برای مثال در وصف شیوه فرماندهی شهید حسین خرازی<sup>۱</sup> آورده‌اند که وی همیشه لباس بسیجی بر تن داشت و در مقابل بسیجی‌ها خاکی و فروتن بود. خود به آنچه می‌گفت عامل بود و همواره در امور، نظرات مشورتی دیگران را جمع‌آوری و سپس

۱. از فرماندهان جنگ ایران و عراق که فرماندهی لشکر ۱۴ امام حسین (علیه‌السلام) را به عهده داشت و در تاریخ ۸ اسفند ۱۳۶۵ در عملیات کربلای ۵ به شهادت رسید.



تصمیمات را با قاطعیت و صلابت تمام به فرماندهان ابلاغ می نمود (فروغی جهرمی، ۱۳۷۳، ص ۷۹-۸۵).

این سبک رهبری را که متفاوت از سبک رهبری یگان‌های نظامی دنیاست می توان به‌عنوان سبک رهبری خدمتگزار<sup>۱</sup> تعبیر نمود. این شیوه فرماندهی، باعث افزایش احساس اعتماد و مشارکت و یا به تعبیری سرمایه اجتماعی<sup>۲</sup> در بین بسیجیان طی جنگ ایران و عراق شده است. سرمایه اجتماعی از طریق روابط و تعاملات متقابل اجتماعی در میان اعضای یک نظام اجتماعی (برای مثال یک سازمان) ایجاد می شود و به‌عنوان نتیجه روابط اجتماعی توسعه می یابد. سرمایه اجتماعی با توانایی سازمان برای ایجاد تعهد سازمانی<sup>۳</sup> کارکنان، رابطه مثبت دارد و سازمان می تواند از طریق توجه به کارکنان خود و حمایت و پشتیبانی از آن‌ها، تعلق خاطر و دل بستگی روانی آن‌ها را کسب کند. با تحولاتی که امروز در محیط‌های کاری روی داده است، الگوهای رهبری موجود دیگر پاسخگوی الزامات متناسب این دوره نیستند و نیاز به الگوهای رهبری مبتنی بر روابط انسانی و اخلاقی، از جمله شیوه‌های رهبری که در گفتمان دینی، معنوی و اسلامی وجود دارد، احساس می شود. از بین الگوهای رهبری به نظر می رسد الگوی رهبری خدمت‌گزار که هم ریشه در آموزه‌های دین اسلام و هم در نظریه روابط انسانی در مدیریت دارد، با شرایط و اوضاع کنونی سازگاری زیادی دارد و می تواند راه‌حل‌های مناسبی را برای مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، ارائه کند (غلامی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۴۱). اینک با وجود گذر زمان، به‌عنوان نیاز همیشگی کشور به ویژه نیروهای مسلح، بررسی این شیوه فرماندهی و معرفی فرماندهان به‌عنوان عالی‌ترین و برترین نمونه‌های سبک رهبری خدمتگزار ضرورتی جدی و اساسی است. چنانکه آینده بدون گذشته، فاقد پشتوانه و الگوهای تجربی است و دفاع مقدس نیز با توجه به ابعاد، دامنه و عمق آن، مسئله امروز و فردای نظام جمهوری اسلامی و جامعه ایرانی است. امروزه رهبری، نقش بزرگی را در موفقیت سازمان‌ها دارد لذا اتخاذ رویکرد رهبری مناسب ضرورتی جدی است. نیل به این مهم، مستلزم شناخت مفاهیم و چارچوب‌های نظری جدید و به کارگیری آن‌ها متناسب با شرایط و مقتضیات موقعیتی است. در این راستا، لازم است پنداره‌های مفهومی و نقشه‌های شناختی کارآمدی درباره نظریه‌های جدید رهبری در مدیران توسعه یابد و ساختارسازی لازم برای به کارگیری نوع رهبری مورد نظر به عمل آید (جعفری و میرمقدم، ۱۳۹۱، ص ۶۶-۶۷).

1. Servant Leadership
2. Social Capital
3. Organizational Commitment



سبک رهبری فرماندهان دفاع مقدس به طور شایسته مورد بررسی قرار نگرفته است، بسیاری از فرماندهان و رزمندگان ایران که موفق شدند در جبهه‌های جنگ، پیروزی‌های مهمی را به دست آورند و نیروهای متجاوز را از خاک کشور بیرون کنند، علاوه بر داشتن ویژگی‌های اخلاقی، انسانی، مذهبی و جسارت، از توان مدیریتی و رهبری بالایی برخوردار بودند. جان‌مایه دفاع مقدس قادر است به جامعه و انسان ایرانی، زیست انسانی‌تر، عادل‌تر، پویاتر، توأم با پیشرفت و عدالت و همراه با استقلال و آزادی و نیز بالندگی منطقه‌ای و جهانی اعطاء کند، به‌خصوص باید توجه داشت که این الگو در سخت‌ترین شرایط از بوته آزمایش موفق بیرون آمده و توانسته ایران و ایرانی را حفظ کند و انسجام درونی را میان اقوام و آحاد ملت و بین دولت و ملت به منصفه ظهور برساند.

لذا با توجه به مطالب فوق، این پژوهش درصدد است، علاوه بر بررسی سبک رهبری خدمتگزار شهید حسین خرازی طی جنگ تحمیلی، به تأثیر آن بر سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی بسیجیان بپردازد و مهم‌ترین سؤالاتی که مقاله حاضر درصدد پاسخگویی به آن است عبارت‌اند از:

- سبک رهبری خدمتگزار شهید خرازی در جنگ ایران و عراق چه پیامدهایی بر بسیجیان گذاشته است؟

- عوامل مؤثر بر تعهد بسیجیان داوطلب به جبهه در جنگ ایران و عراق کدامند؟ در این راستا، پس از بررسی مبانی نظری این پژوهش یعنی تئوری‌های سبک رهبری خدمتگزار، سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی الگوی مفهومی پژوهش استخراج گردیده است. سپس با استفاده از روش پیمایش و تکنیک پرسشنامه از بسیجیانی که در زمان دوران دفاع مقدس در لشکر ۱۴ امام حسین (علیه‌السلام) حضور داشته‌اند، مورد بررسی قرار گرفته‌اند تا سبک رهبری خدمتگزار شهید خرازی و پیامدهای آن بر بسیجیان تحلیل گردد. همچنین پس از توصیف مفاهیم و بررسی رابطه متغیرهای تحقیق با یکدیگر، مدل مفهومی و نظری تحقیق مورد آزمون قرار گرفته است.

## ۲- ادبیات نظری و پیشینه موضوع

### ۲-۱- ادبیات نظری

#### ۲-۱-۱- سبک رهبری خدمتگزار

رهبری، مهم‌ترین موضوع در حیطه رفتار سازمانی و روابط انسانی است و در نقش سرنوشت‌ساز رهبران در سازمان و به‌خصوص در ایجاد انگیزش کارکنان تردیدی وجود



ندارد (فروغی اصل، ۱۳۸۰، ص ۱۷). با این حال، در مورد تعریف رهبری، اظهار نظرهای متعددی از سوی صاحب نظران به عمل آمده، اما نکته مشترک در این تعاریف، آن است که رهبری را فرآیند نفوذ یک فرد یا گروهی بر فرد یا گروه دیگر می دانند. بر این اساس، رهبری، عبارت از توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به هدف است (مقیمی، ۱۳۸۶، ص ۲۷۵).

**عوامل تشکیل دهنده سبک رهبری مدیران:** نخستین عامل، نظام ارزشی مدیر یا تصویر ذهنی او از انسان است. مدیری که تصور اقتصادی-عقلایی از انسان دارد، همواره دستوری و آمرانه عمل می کند و کسی که انسان را موجودی اجتماعی می داند، با دیگران استدلالی، تشویقی یا حمایتی برخورد می کند. مدیری که انسان را خودشکوفای می پندارد، تفویضی رفتار می کند و سرانجام کسی که باور دارد انسان موجودی پیچیده است، بر حسب تشخیص خود از انواع سبک ها به مقتضای موقعیت استفاده خواهد کرد. دومین عامل، میزان اعتماد و اطمینان مدیر به کارکنان است، مدیری که به کارکنان اعتماد می کند، با آن ها تفویضی برخورد خواهد کرد. سومین عامل، علاقه مدیر به یک سبک خاص است، اگر مدیری همواره حمایتی رفتار کند، ولی کسانی را که دستوری برخورد می کنند را دوست داشته باشد، رفتارش کم کم به سمت سبک دستوری میل خواهد کرد.

چهارمین عامل در شکل دهی سبک رهبری یک مدیر، احساس امنیت با وجود شرایط عدم اطمینان است. بیشتر مدیران تا هنگامی که همه چیز بر وفق مراد است، خوب عمل می کنند و تصویری از یک مدیر موفق و مؤثر از خود ارائه می دهند، اما در لحظات بحرانی و عدم اطمینان، شخصیت واقعی خود را بروز می دهند (فروغی اصل، ۱۳۸۰، ص ۱۹).

موضوعی که در حال حاضر بسیار مورد توجه مباحث مدیریت قرار گرفته، تئوری رهبری خدمتگزار است که برای نخستین بار توسط رابرت گرین لیف<sup>۱</sup> در سال (۱۹۷۷) مطرح شده است. در مدل هرم وارونه<sup>۲</sup>، رهبران در پایین هرم سازمانی و در سطوح پایین سازمان حضور داشته و به پیروان خود خدمت می کنند، لذا می توان مدل هرم وارونه را ذات و جوهره رهبری خدمتگزار به شمار آورد (Spears, 1996, p33-35)؛ (Buchen, 1998, p 125-127).

علیرغم اینکه رهبری خدمتگزار از لحاظ مفهومی دوران ابتدایی شکل گیری خود را پشت سر می گذارد ولی از جانب محققان زیادی به عنوان یک تئوری معتبر در زمینه

1. Robert Greenleaf
2. Reverted Pyramid



رهبری سازمان مطرح است (بیرکنمیر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۳۷۵).  
 به عقیده گرین لیف سازمان‌ها آن‌طور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی‌کنند. لذا وی هدف خود را از بیان تئوری رهبری خدمتگزار تشویق رهبران به خدمت‌رسانی بیان کرده است. تئوری رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت<sup>۲</sup> بنیان نهاده شده و این در حالی است که تئوری‌های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت<sup>۳</sup> می‌باشند. گرین لیف خلق جامعه‌ی خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است. به عقیده وی تنها راه دستیابی به این جامعه، داشتن رهبرانی خدمتگزار در تمامی سازمان‌هایی است که در جامعه حضور دارند. در واقع او جامعه‌ای را تصور می‌کند که خدمتگزاری به دیگران همواره اولین انتخاب باشد. بر این اساس مدل رهبری خدمتگزار، اعضای سازمان را به‌عنوان افرادی که دارای توانایی‌های کمتری نسبت به مدیر خود هستند توصیف نمی‌کند. بلکه به کارکنان نیز ارزش‌هایی همانند مدیران سازمان‌ها می‌دهد. اعضای سازمان همگی از شأن و منزلت یکسانی برخوردار هستند و همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی فعال دارند (Horsman, 2001, p26). وی معتقد است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار است و رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت‌رسانی به پیروان، بر آوردن نیازهای آن‌ها و همچنین توسعه و پرورش پیروان خود را در اولویت نخست قرار می‌دهند. رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸، ص ۹).

لاری اسپیرز، مدیر فعلی موسسه گرین لیف، پس از مطالعه و بررسی مقالات و نوشته‌های متعدد گرین لیف، ۱۰ ویژگی را برای رهبران خدمتگزار برشمرده است که عبارت‌اند از:

- ۱- گوش دادن، ۲- همدلی، ۳- شفافبخشی، ۴- آگاهی، ۵- متقاعدسازی، ۶- مفهوم‌سازی، ۷- آینده‌نگری و دوراندیشی، ۸- خادمیت و سرپرستی، ۹- تعهد به رشد افراد و ۱۰- ایجاد گروه.

پترسون، تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار را ارائه کرد. وی در این تئوری با تعریف ارزش‌های رهبری خدمتگزار، ارزش‌هایی که او آن‌ها را سازه‌های رهبری خدمتگزار نامید، زمینه‌ساز تحقیقات بسیاری در این زمینه بوده است. همچنین،

1. Birkenmeier
2. Stewardship Theory
3. Agency Theory



پترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) معتقد است رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که به پیروان خود توجه دارند. لذا به موجب آن، پیروان از اولویت‌های نخست سازمان به حساب می‌آیند و ملاحظات سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرند. سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارت‌اند از: ۱- عشق الهی ۲- تواضع و فروتنی، ۳- نوع دوستی، ۴- قابلیت اعتماد، ۵- چشم‌انداز، ۶- خدمت‌رسانی، ۷- توانمندسازی (Peterson, 2003, p11-26).

بعد از مطرح شدن نظریه رهبری خدمتگزار گرین لیف، نظریه پردازان متعددی به بررسی این نظریه و ارائه ویژگی‌های سبک رهبری خدمتگزار پرداختند. جدول شماره ۱- ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه اندیشمندان مختلف

| ویژگی‌ها   | نظریه پرداز         |
|--|---------------------|
| ابعاد الهام بخشی و اخلاقی  | گراهام (۱۹۹۱)       |
| خود هویتی، ظرفیت برای روابط متقابل، ایجاد رابطه، آینده‌نگری  | باچن (۱۹۹۸)         |
| گوش دادن، همدلی، آگاهی، متقاعدسازی، مفهوم‌سازی، آینده‌نگری، خدمت، تعهد به رشد، ایجاد گروه              | اسپیرز (۱۹۹۸)       |
| ارزش قائل شدن برای افراد، ارائه رهبری خود، توانمندسازی افراد، ایجاد محیط دوستانه، نشان دادن اعتبار خود | لوب (۱۹۹۹)          |
| خدمت‌رسانی، نفوذ، اعتبار، اعتماد، بینش و بصیرت   | فارلینگ (۱۹۹۹)      |
| بصیرت، اعتبار، اعتماد، الگودهی، پیشگامی، تقدیر از دیگران، توانمندسازی و خدمت‌رسانی                     | راسل (۲۰۰۱)         |
| بینش، صداقت، اعتماد، خدمت‌رسانی، پیش‌قدمی، تقدیر از دیگران، توانمندسازی                                | راسل و استون (۲۰۰۲) |
| عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع‌دوستی، اعتماد، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی، توانمندسازی                        | پترسون (۲۰۰۳)       |

(نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۱۰).

به‌طور کلی، باید خاطر نشان ساخت که رهبری خدمتگزار در دو حوزه رهبری و خدمت‌گزاری قابل تحلیل است. در جنبه خدمت‌گزاری، رهبران به رشد و توسعه افرادی که در سازمان کار می‌کنند، می‌پردازند. در این حوزه تمرکز بر ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیر برای خدمت‌گزاری است. در حوزه رهبری، رهبران با استفاده مؤثر از افراد به‌عنوان منابع، برای توسعه و رشد کیفی سازمان اقدام می‌کنند. در این حوزه تأکید روی مهارت‌های رهبری است (غلامی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۴۱).

1. Patterson

## ۲-۱-۲- سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی، مجموعه‌ای از منابع و ذخایر ارزشمندی است که به صورت ذاتی و نهفته در روابط اجتماعی گروه‌های نخستین، ثانوی و در سازمان اجتماعی جامعه (نهادی‌های رسمی و غیررسمی) وجود دارد. برخی از این ذخایر ارزشمند که گاه از آن به عنوان ارزش‌های اجتماعی یاد می‌شود، عبارت‌اند از: صداقت، حسن تفاهم، همدردی، دوستی، دلسوزی، همبستگی و... به عبارتی دیگر، سرمایه اجتماعی مجموعه منابع مادی یا معنوی است که به یک جزء یا گروه اجازه می‌دهد تا شبکه پایداری از روابط کم‌و بیش نهادینه شده و شناخت متقابل را در اختیار داشته باشد (فیلد، ۱۳۸۶، ص ۳۱)؛ بنابراین می‌توان سرمایه اجتماعی را مجموعه هنجارهای موجود در سیستم اجتماعی دانست که موجب ارتقای همکاری اعضای آن جامعه شده و موجب پایین آمدن سطح هزینه‌های تبادل و ارتباطات می‌شود (گنجی و نعمت الهی، ۱۳۹۰، ص ۱۲۹).

بورديو سرمایه اجتماعی را از سایر سرمایه‌های اقتصادی، فرهنگی و نمادین متمایز می‌کند و برای آن خصلتی ساختاری و تعاملی قائل است. وی سرمایه اجتماعی را شبکه‌ی نسبتاً بادوامی از روابط کمابیش نهادینه شده توأم با شناخت و تعهدات از جمله اعتماد متقابل می‌داند که به عنوان منابعی بالفعل یا بالقوه، موجبات لازم را برای تحصیل کنش‌های فردی و یا جمعی کنشگران فراهم می‌سازد؛ بنابراین از نظر بورديو، ایجاد و اثربخشی سرمایه اجتماعی بستگی به عضویت در یک گروه اجتماعی دارد که اعضای آن، مرزهای گروه را از طریق مبادله اشیاء و نهادها بنیان نهاده‌اند. این روابط، ممکن است از طریق کاربرد یک نام مشترک (خانواده، ملت، انجمن، حزب، دین) و مجموعه‌ای کامل از کنش‌ها برای نهادینه کردن، نظیر مبادلات مادی و نهادی تضمین شود (عبداللهی و موسوی، ۱۳۸۶، ص ۹).

کلمن سرمایه اجتماعی را انرژی‌های نهفته در جامعه می‌داند که سبب فعال شدن ارتباطات در میان مردم می‌شود. وی این منابع را اعتماد، همدلی، تفاهم و ارزش‌های مشترکی می‌داند که شبکه انسانی و اجتماعی را به هم متصل می‌سازد. او از اعتماد، اختیار، تعهدات، انتظارات و هنجارها به عنوان عناصر سرمایه اجتماعی یاد می‌کند (وحیدا و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۲۰).

همچنین، ناهاپیت و قوشال، سرمایه اجتماعی را مجموعه منابع بالفعل و بالقوه آورده شده و دسترس‌پذیر و پدید آمده از شبکه‌ای از روابط تعریف کرده‌اند که فرد یا واحد اجتماعی کسب می‌کند (Nahapiet & Ghosha, 1998, p244). آن‌ها برای سرمایه اجتماعی، سه بعد در نظر گرفته‌اند:





الف) بعد ساختاری، ب) بعد ارتباطی و ج) بعد شناختی. اقدام و عمل ابعاد مذکور که در متون به‌عنوان دانش در عمل تعریف شده است، ارتباطات مستقیم و غیرمستقیمی با عاملان محیطی و نیز اتحاد و همبستگی اجتماعی ایجاد می‌کند. این روابط، ساختار اجتماعی جدید، شبکه جدیدی از روابط جمعی و فرایندهای تولید دانش جدیدی بین عاملان ایجاد می‌کند (Nahapiet & Ghosha, 1998, p 244). در ادامه، هر کدام از جنبه‌های مذکور به تفصیل، تشریح می‌گردد.

سرمایه اجتماعی ساختاری، گستره ارتباطات متقابل افراد را در سازمان، شامل می‌شود. این بُعد با الگوهای روابط موجود در سازمان‌ها ارتباط دارد و در تعیین کارایی عملیات شبکه، دسترسی به منابع و مشارکت عامل، نقش دارد. سنجه‌هایی مانند مرکزیت، واسط بودن، نشان می‌دهد که چگونه مزایا و منابع، اطلاعات و قدرت از طریق موقعیت شبکه‌ای یک عامل ایجاد می‌شود (Wosserman & Faust, 1999, p67). ناهاپیت و قوشال، بعد ساختاری سرمایه اجتماعی را با پیوندهای شبکه‌ای، شکل و آرایش پیوندها، مفید و مؤثر بودن شبکه، مفهوم‌سازی کرده‌اند.

سرمایه اجتماعی ارتباطی با ماهیت و کیفیت پیوندهای رابطه‌ای، ارتباط دارد و از طریق سطوح فراوان؛ اعتماد، هنجارهای مشترک، تعهدات و التزامهای درک شده و احساس تعلق متقابل توصیف می‌شود. تسای و قوشال بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی را با سازه‌های اعتماد، وفاداری و قابلیت اعتماد سنجیدند. آن‌ها تأکید کردند که این بُعد بر فرایند تبادل منبع تأثیر می‌گذارد. ناهاپیت و قوشال برای سنجش بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی، به اعتماد، وفاداری و قابلیت اعتماد، هنجارها و تحریم‌ها، تعهدات، التزامها و انتظارات و احساس تعلق توجه کردند. به اعتقاد آن‌ها، بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی با روابط عاطفی بین کارکنان ارتباط دارد که از طریق دوست داشتن، اعتماد، احساس تعلق و تقابل و دوسویگی مفهوم‌سازی و سنجیده می‌شود (Nahapiet & Ghosha, 1998, p 259).

سرمایه اجتماعی شناختی به‌صورت نمایش‌ها، تعبیر و نظام‌های مشترک معنی در میان شرکای رابطه تعریف می‌شود و سازوکاری برای اقدام جمعی است. این بُعد، عدسی‌هایی را نشان می‌دهد که افراد با استفاده از آن‌ها، از رفتارها و اقدامات عاملان پیرامون خود معنی و مفهوم تولید می‌کنند. این بُعد به عاملان شبکه، امکان می‌دهد که از اطلاعات جدید یاد بگیرند، دانش جدید توسعه دهند و از طریق شبکه، دانش جدید را انتقال دهند. تسای و قوشال بعد شناختی سرمایه اجتماعی را از طریق چشم‌انداز مشترک می‌سنجند و نشان می‌دهند که سرمایه اجتماعی شناختی بر سرمایه اجتماعی



ارتباطی بسیار تأثیر می‌گذارد (Tsai & Ghosha, 1998, p 467)

ناهماپیت و قوشال سرمایه اجتماعی شناختی را با دو مفهوم زبان و روایت‌های مشترک می‌سنجند. در مجموع، آن‌ها نظام‌های معنی مشترکی در درون سازمان پدید می‌آورند، تبادل اثربخش‌تر ایده‌ها و دانش مشترک و تلفیق دانش را توسط کارکنان تسهیل می‌کنند و امکان حمایت کارکنان را از یکدیگر فراهم می‌سازند (ناهماپیت و قوشال، ۱۹۹۸: ۲۶۲).

### ۲-۱-۳- تعهد سازمانی:

مطالعات رفتار سازمانی غالباً بر نگرش‌های مربوط به کار استوار است. بیشتر آن‌ها در ارتباط با سه نگرش درگیری شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. ویلیامسون و اندرسون<sup>۱</sup> تعهد را شدت و گستردگی مشارکت فرد در سازمان، احساس تعلق به سازمان شغل و احساس هویت تعریف کرده‌اند (شهبازی و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۳۳). در مورد تک‌بعدی یا چندبعدی بودن مفهوم تعهد سازمانی، نظریات مختلفی ارائه شده است. پورتر، تعهد را به‌مثابه یک همانندسازی بین هویت فرد و سازمان متبوع و مشارکت او در امور سازمان تعریف می‌کند. تعهد، از این منظر، یک مفهوم تک‌بعدی است که تنها بر تعهد عاطفی متمرکز است. اریلی و چتمن، تعهد را به‌مثابه یک مفهوم چندبعدی می‌دانند که نگرش افراد به سازمان را شکل می‌دهد. آن‌ها معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می‌تواند به سه شکل اطاعت، همانندسازی و درونی کردن تجلی یابد. اطاعت، زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش‌ها و رفتارهای همسو با آن‌ها، به‌منظور کسب پاداش‌های خاص، اتخاذ می‌شوند. همانندسازی زمانی، رخ می‌دهد که فرد نفوذ سازمان را به سبب ایجاد یا حفظ رابطه ارضاکنده می‌پذیرد و سرانجام، درونی کردن، منعکس‌کننده ارزش‌ها و یا اهدافی است که بر ارزش‌ها یا اهداف سازمان، منطبق هستند (اصغری زاده و سعیدی نژاد، ۱۳۹۰، ص ۱۱۱).

تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوع یافت می‌شود ولی هر یک از آن‌ها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی<sup>۲</sup> تعهد مستمر<sup>۳</sup> و احساس تکلیف (تعهد هنجاری)<sup>۴</sup> را منعکس می‌کنند.

۱- وابستگی عاطفی: معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهدات سازمانی شیوه‌ای است که تعهد به‌عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود. به این معنی که فردی که شدیداً متعهد به سازمان است، خود را با سازمان تعیین هویت نموده، در

1. Williamson & Anderson
2. Attachment Affective
3. Continuance Commitment
4. Obligation



سازمان مشارکت می‌کند، در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. شلدن<sup>۱</sup> تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند، نگرشی که هویت فرد را به سازمان، مرتبط یا وابسته می‌کند.

کانتر<sup>۲</sup> تعهد سازمانی را به‌عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به‌نظام اجتماعی تعریف می‌نماید (شهبازی و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۳۴).

ماودی (۱۹۸۲) چهار ویژگی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر تعهد عاطفی می‌داند. این عوامل عبارت‌اند از ویژگی‌های شخصی مانند نیاز به کسب موفقیت، ویژگی‌های ساختاری مثل جلب مشارکت افراد در فرآیند تصمیم‌گیری، ویژگی‌های شغلی مانند بر خورداری از یک شغل غنی و تقویت شده و تجربیات کاری که با برآورده شدن انتظارات شغلی بر تعهد عاطفی تأثیرگذار خواهد بود (ناظم و قائد محمدی، ۱۳۸۷، ص ۱۴-۱۵).

۲- تعهد مستمر: از نظر برخی صاحب‌نظران، وابستگی عاطفی و روانی، در مفهوم تعهد نقش کمی دارد. ولیکن تعهد به‌عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص یک فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف می‌شود.

یکی از نظریات مربوط به تعهد که در مطالعات متعددی بر آن تأکید شده است تئوری سرمایه‌گذاری<sup>۳</sup> است که توسط بکر<sup>۴</sup> مطرح گردید. بکر، تعهد را به‌عنوان تمایل به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر، تعریف می‌کند. این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود. اصطلاح سرمایه‌گذاری‌ها اشاره به ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده است (مثل زمان، تلاش، کوشش، پول) که می‌تواند سوخت یا بی‌ارزش شود. استبین<sup>۵</sup> معتقد است، تعهد مستمر آگاهی از غیرممکن بودن انتخاب یک هویت اجتماعی دیگر به خاطر زیان‌های فراوان ناشی از تغییر است (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۸-۲۹).

۳- احساس تکلیف (تعهد هنجاری): این تعهد فرایندی است که به‌موجب آن کنش‌های سازمانی مثل گزینش‌ها و روش‌های اجتماعی شدن و ویژگی‌های درونی فرد؛ همچون وفاداری تعمیم‌یافته، ارزش‌های مورد توافق سازمان مشخص و نگرش‌های وظیفه‌ای باعث ایجاد تعهد سازمانی می‌شود (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۹).

## ۲-۲- جمع‌بندی چارچوب نظری

سبک رهبری خدمتگزار، می‌تواند بر کلیه ابعاد سرمایه اجتماعی تأثیر بگذارد؛ به این

1. Schelden
2. Kanter
3. Side bet
4. Becker
5. Stebbins



معنا که با ایجاد اعتماد متقابل، نفوذ در پیروان و الگوسازی، توانمند کردن پیروان و ایجاد صلاحیت و شایستگی آنان، توان سرمایه اجتماعی سازمان را افزایش داد. اجزای سرمایه اجتماعی دارای اثراتی متقابل هستند که ایجاد ارزش می‌کنند. در سازمان‌هایی با سطح بالای سرمایه اجتماعی، افراد، تمایل بیشتری برای ارجح دانستن منافع سازمانی بر منافع فردی از خود نشان می‌دهند. سرمایه اجتماعی به جای آن که به نظارت رسمی و ارائه مشوق‌های اقتصادی تأکید کند، با توجه به هویت و اعتماد سازمانی و کار گروهی منجر به افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان و بهبود عملکرد می‌شود. به عبارت دیگر، یکی از عوامل تأثیرگذار بر سطح سرمایه اجتماعی، نوع سبک رهبری اتخاذ شده توسط مدیران است (جعفری و میرمقدم، ۱۳۹۲، ص ۸۶). در واقع رهبران با اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار و سرمایه‌گذاری بر افراد از طریق ایجاد اعتماد بین خود و پیروان، خدمت‌رسانی به آنان و فدا کردن منافع شخصی در برابر منافع سازمان و پیروان، گوش دادن به خواسته‌های پیروان، مشارکت دادن آنان در امور تصمیم‌گیری و مأموریت‌های سازمان، رشد دادن افراد از طریق تغذیه روحی و روانی، درگیر کردن پیروان در امور سازمانی، دادن مسئولیت همراه با اختیار به پیروان و متعهد و ثابت قدم بودن خود، به ارتقای سرمایه اجتماعی کمک کرده و از این راه علاوه بر بهره‌مندی از افرادی با سرمایه انسانی بالا، از مزیت گسترش سرمایه اجتماعی سازمان خود نیز بهره‌مند می‌شوند؛ چراکه نقش سرمایه اجتماعی، به‌منزله یک عامل قدرتمند برای تشریح موفقیت نسبی عاملان، از نظر تعداد زیادی از اندیشمندان به اثبات رسیده است که از آن جمله می‌توان به پادونلی و بارون<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، گابای و زوکرمین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) و برت (۲۰۰۰) اشاره کرد. آن‌ها معتقدند که سرمایه اجتماعی برای موفقیت کارکنان در کارهای آن‌ها مؤثر است، علاوه بر این سرمایه اجتماعی به کارکنان کمک می‌کند تا شغل‌هایی را پیدا کرده و یک منبع غنی از نیروهای تازه برای سازمان ایجاد می‌کند، مبادله منابع در میان واحدها را تسهیل کرده و باعث ایجاد نوآوری می‌شود. همچنین روزندال<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) اعتقاد دارد که برای اثربخشی گروه‌های میان وظیفه‌ای، مؤثر و مفید است (جعفری و میرمقدم، ۱۳۹۲، ص ۸۷).

مراکز نظامی می‌بایست با اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار از طریق اصلاح و بهبود بسیاری از قوانین و مقررات و توسعه ویژگی‌ها و ابعاد سرمایه اجتماعی به‌ویژه بعد ارتباطی آن که با کارکرد اصلی رهبری خدمتگزار (نقش رهبری ارتباطی)، همخوانی

1. Pondonly & Baron
2. Gabbay & Zuckreman
3. Rosenthal



دارد، به افزایش سرمایه و دارایی‌هایی مانند قابلیت اعتماد (تمایل افراد در پذیرش مخاطره‌های کاری)؛ هنجارها (نظارت فعالیت‌های سازمان توسط همه افراد)؛ الزامات و انتظارات (تعهد و مسئولیت‌پذیری بالای افراد در انجام فعالیت) بپردازند.

از طرف دیگر پارسونز به‌عنوان یکی از نظریه‌پردازان کارکردگرایی ساختاری، هر سازمان و نهادی را به‌عنوان نظام اجتماعی در نظر می‌گیرد و معتقد است، نظام اجتماعی از مجموعه کنشگران فردی ساخته شده که در موقعیتی که دست کم جنبه‌ای فیزیکی یا محیطی دارد، با یکدیگر کنش متقابل دارند. این کنشگران برحسب گرایش به ارضای حد مطلوب برانگیخته می‌شوند و رابطه‌شان با موقعیت‌هایشان و همچنین با همدیگر مشخص می‌شود. او در تبیین کارکردهای نظام اجتماعی بیان می‌دارد که نظام اجتماعی باید نیازهای مهم کنشگران خود را برآورده سازد و همچنین باید مشارکت کافی اعضایش را برانگیزاند تا بتواند بقایش را تضمین نماید (ریترز، ۱۳۷۴، صص ۱۳۴-۱۳۵).

بر اساس مباحث نظری این تحقیق، می‌توان گفت در صورت وجود سرمایه اجتماعی، کارکنان در قالب چارچوب‌های ارتباطی و پیوندهای اجتماعی که در جریان تعاملات اجتماعی به وجود می‌آید، قابلیت‌های خود را افزایش می‌دهند و در عین به دست آوردن رضایت شغلی خود، از اعتماد اجتماعی که در شبکه‌های ارتباطی آن‌ها به وجود آمده است، برخوردار می‌شوند و لذا قدرت سازگاری آن‌ها با وضعیت شغلی‌شان افزایش یافته، به لحاظ روانی از آرامش و آسایش مطلوبی برخوردار خواهند شد. به‌عبارت‌دیگر، وجود سرمایه اجتماعی بین کارکنان می‌تواند به‌طور رسمی و یا غیررسمی آثار فشارهای محل کار را با افزایش اعتماد و روابط متقابل کاهش دهد و از طرف دیگر، حس امنیت شغلی، عدالت سازمانی، احترام متقابل و عزت نفس و در نتیجه احساس تعهد را در میان آن‌ها افزایش دهد (حقیقتیان و مرادی، ۱۳۹۰، ص ۱۲۰).

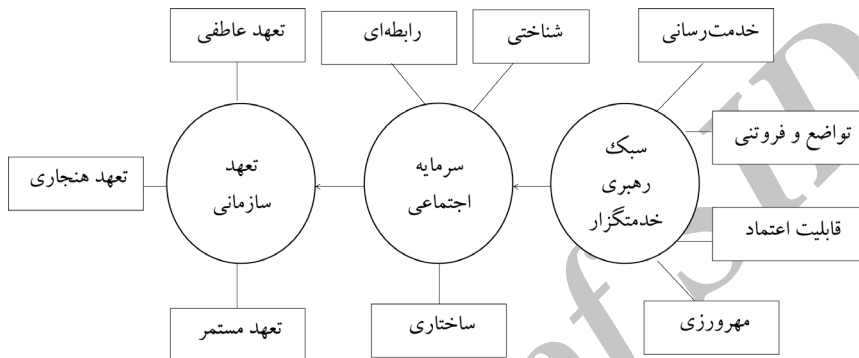
از سوی دیگر، سبک رهبری خدمتگزار به‌عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند تعهد سازمانی برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد. رهبری خدمتگزار با تأثیر بر تعهد سازمانی یکی از عواملی است که بر کارایی اثربخشی که از مهم‌ترین اهداف یک سازمان محسوب می‌شود تأثیرگذار است و باید در جهت تقویت آن گام برداشت (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۱۱).

با مطالعه متون پژوهش، الگویی مفهومی (شکل شماره ۱) برای انجام پژوهش طراحی شده است. الگوی مذکور، روابطی را تشریح می‌کند که نگارندگان مقاله بین



ابعاد سبک رهبری خدمتگزار، سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی فرض می‌کنند. بنابراین براساس مجموعه بحث‌های فوق، می‌توان فرضیات ذیل را استخراج و وجود روابط معنی دار بین آن‌ها را مشخص کرد:

- بین سبک رهبری خدمتگزار شهید خرازی و سرمایه اجتماعی بسیجیان؛
- بین سرمایه اجتماعی بسیجیان و تعهد سازمانی بسیجیان؛
- بین سبک رهبری خدمتگزار شهید خرازی و تعهد سازمانی بسیجیان؛



شکل شماره ۱- مدل نظری تحقیق

### ۲-۳- پیشنهاد موضوع

پژوهشی با عنوان «رابطه سرمایه اجتماعی و عدالت سازمانی با تعهد سازمانی براساس مدل معادلات ساختاری در بین دبیران زن دبیرستان‌های دخترانه شهر اصفهان» توسط نادری و همکاران (۱۳۹۱) صورت گرفته است. در این پژوهش از بین جامعه به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم ۳۵۸ نفر برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند که از این تعداد ۳۰۰ پرسشنامه تکمیل گردید. نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد که بین نمره‌های کل سرمایه اجتماعی با نمرات کل تعهد سازمانی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد. همچنین، بین نمره‌های کل عدالت سازمانی با نمرات کل تعهد سازمانی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادله ساختاری نشان داد میزان تأثیر مستقیم عدالت سازمانی بر سرمایه اجتماعی ۰/۲۵ و میزان تأثیر مستقیم عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی برابر با ۰/۳۰ به‌دست آمده است.

همچنین، پژوهشی با عنوان «مطالعه تأثیر سرمایه اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان: بررسی موردی بانک‌های دولتی شهر کرمان» توسط خورشید (۱۳۹۱) انجام گرفته است. پرسشنامه در میان ۳۰۸ نفر از کارکنان بانک‌های ملی، ملت، تجارت، رفاه و مسکن توزیع شد که داده‌های استخراج‌شده مبنای آزمون فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش قرار گرفت. نتایج پژوهش، نشان داد که سرمایه اجتماعی ارتباطی،



بر تعهد سازمانی کارکنان و نیز دو بعد هنجاری و عاطفی آن تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد، درحالی‌که تأثیر معنی‌داری بر تعهد مستمر کارکنان ندارد. سرمایه اجتماعی ساختاری و شناختی بر تعهد سازمانی کارکنان و ابعاد آن تأثیر معنی‌دار ندارد. سرمایه اجتماعی ساختاری و شناختی بر سرمایه اجتماعی ارتباطی در سطح تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج تحلیل مسیر نیز نشان داد که سرمایه اجتماعی ساختاری و شناختی از طریق سرمایه اجتماعی ارتباطی، بر تعهد سازمانی و دو بعد تعهد هنجاری و تعهد عاطفی آن، تأثیر غیرمستقیم و معنی‌داری دارد، درحالی‌که تأثیر معنی‌داری بر تعهد سازمانی مستمر کارکنان ندارد.

علاوه بر آن پژوهش دیگری با عنوان «نقش و میزان تأثیر سرمایه اجتماعی بر تعهد سازمانی و آموزش اثربخش» توسط کاظم‌زاده بیطالی و قاسم‌زاده علیشاهی (۱۳۹۲) صورت گرفته است. روش تحقیق این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده و برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۷۰ نفر از دبیران آموزش و پرورش شبستر بوده که ۱۵۹ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب گردیدند. از بین ابعاد سرمایه اجتماعی، همکاری، همیاری و هنجارهای مشترک تأثیر معنی‌دار و مثبتی بر روی آموزش اثربخش و تعهد سازمانی دارد. همچنین همیاری و هنجارهای مشترک ۲۴ درصد از واریانس تعهد سازمانی را تبیین می‌کنند.

همچنین پژوهشی با عنوان «ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر» توسط خوشبختی و همکاران (۱۳۹۱) صورت گرفته است. ابزار پژوهش دو پرسشنامه رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی مایر و آلن بود که در بین ۱۶۹ نفر توزیع گردید. نتایج، نشان‌دهنده وجود رابطه معنی‌دار بین سبک رهبری خدمتگزار و متغیرهای تعهد سازمانی، عاطفی و هنجاری است. ولیکن بین این سبک و تعهد مستمر رابطه معنی‌دار وجود ندارد. از میان ابعاد تعهد، بعد عاطفی علاوه بر همبستگی زیاد با رهبری خدمتگزار، بیشتر وفاداری کارکنان را به هیئت ورزشی نشان می‌داد.

«رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان» پژوهشی است که توسط نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۰) صورت گرفته است. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به آزمون فرضیات پژوهش از دو پرسشنامه استفاده شده است: برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه سه مؤلفه‌ای آلن و همکاران که شامل سه جزء تعهد یعنی تعهد سازمانی مستمر، هنجاری



و عاطفی است و همچنین سنجش رهبری خدمتگزار با استفاده از پرسشنامه قلبی پور و همکاران که دارای چهار مؤلفه‌ی خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی است مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج مربوط به همبستگی ساده بین متغیرهای پژوهش نشان داد که رابطه بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان بهزیستی استان اصفهان، معنادار است. نتایج تحلیل رگرسیون هم‌زمان نشان داد که متغیر تواضع و فروتنی به‌طور معناداری می‌تواند تعهد سازمانی را تبیین کند. همچنین، پژوهشی با عنوان «سبک رهبری خدمتگزار در میان مدیران مدارس، مطالعه موردی شهر سنندج» توسط غلامی و همکاران (۱۳۹۳) صورت گرفته است. جامعه آماری این تحقیق تمامی دبیران دبیرستان‌های شهر سنندج بود که تعداد ۱۷۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه مرتبط با سبک رهبری خدمتگزار شامل خرده مقیاس‌های خدمت، فروتنی، مهرورزی، نوع‌دوستی، چشم‌انداز و اعتماد جمع‌آوری شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که اکثریت دبیران میزان خدمتگزار بودن مدیران را بالا می‌دانند. همچنین، مؤلفه‌های بیرونی و درونی در میزان خدمتگزار بودن مدیران به یک اندازه مؤثرند.

علاوه بر آن «طراحی مدل رهبری خدمتگزار بر اساس دیدگاه امام علی (علیه السلام) و مقایسه آن با نظرات اندیشمندان غربی» پژوهشی است که توسط مهدی نصر اصفهانی و علی نصر اصفهانی (۱۳۸۹) انجام گرفته است. این پژوهش از نوع تطبیقی بوده که در آن ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه اندیشمندان غربی با دیدگاه‌های حضرت علی (علیه السلام) مورد مقایسه قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حضرت علی (علیه السلام) نه تنها ویژگی‌های چنین رویکردی رهبری را همواره به سایر مدیران و رهبران توصیه نموده‌اند بلکه خود دارای این ویژگی‌ها بوده‌اند. سایر یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که آن حضرت، علاوه بر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار که از سوی اندیشمندان غربی مطرح شده است، دارای ویژگی‌های دیگری چون ساده زیستی، اعتماد به نفس، صبر و استقامت، اشاعه معنویت، عدالت، نفوذ بر قلوب، خوش برخوردی، دوستی، برادری و... می‌باشند.

همچنین پژوهشی با عنوان «الگوی رهبری خدمتگزار در مدیریت بیمارستان: مطالعه موردی بیمارستان فوق تخصصی ولیعصر (عج) ناجا» توسط دلخوش کسمایی و همکاران (۱۳۹۱) انجام پذیرفته است. این تحقیق به روش پیمایشی در جامعه آماری مدیران بیمارستان، پزشکان و اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی با نمونه‌ای به تعداد ۲۵۱ نفر صورت گرفته است. بر اساس یافته‌های تحقیق، سازه توانمندساز با بار





عاملی (۰/۷۹)، سازه مهم‌تری برای الگوی رهبری خدمتگزار در مدیریت بیمارستانی مشخص شد و برزندگی الگو با شاخص‌های برزندگی شاخص نیکویی برازش اصلاح شده ۰/۹۴، شاخص نیکویی برازش ۰/۹۵، میانگین ریشه مجذورات ۰/۰۹۸ تأیید شد.

«رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان» پژوهش دیگری است که توسط خرازی و همکاران (۱۳۹۲) انجام گرفته است. برای انجام این پژوهش تعداد ۹۱ نفر از کارکنان بانک ملی شهر اراک با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از ابزار OLA که به ارزیابی رهبری خدمتگزار در سطح سازمان می‌پردازد و همچنین پرسشنامه‌ای که برای ارزیابی رضایت شغلی در بانک، هنجاریابی شده بود جمع‌آوری شدند. نتایج، نشان داد که ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در بانک ملی شهر اراک و رضایت شغلی کارکنان آن، هر دو بالاتر از میانگین قرار دارند و رضایت‌بخش ارزیابی می‌شوند. بین رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان، همبستگی مثبت معنی‌دار وجود دارد.

علاوه بر آن، پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت موجود و مطلوب کاربست شاخص‌های رهبری خدمتگزار در مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان» توسط سلیمانی و همکاران (۱۳۹۰) صورت گرفته است. روش این پژوهش پیمایش تحلیلی است و جامعه آماری آن مدیران و کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشگاهی شهر اصفهان بوده که تعداد ۱۱۱ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردیدند. نتایج، نشان داد که میزان کاربست شاخص‌های رهبری خدمتگزار در وضعیت موجود و مطلوب به ترتیب کمتر و بیشتر از سطح متوسط بود.

### ۳- روش تحقیق

این پژوهش با روش پیمایش مقطعی و با استفاده از تکنیک پرسشنامه انجام گرفته است. جامعه‌ی آماری مورد مطالعه، شامل کلیه بسیجیان در قید حیات شهر کاشان است که در زمان جنگ ایران و عراق در یگان لشکر ۱۴ امام حسین علیه‌السلام حضور داشته‌اند. با توجه به عدم وجود آمار رسمی و مورد اعتماد در زمینه تعداد این افراد، با مراجعه به مجمع رزمندگان روح اله کاشان که جمعی از رزمندگان در این مکان رفت‌وآمد دارند، تعداد ۲۱۰ نفر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تحقیق، داده‌ها در کامپیوتر وارد گردیده و با استفاده از برنامه کامپیوتری spss و Lisrel مورد بررسی، توصیف و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.



### ۳-۱- تعریف عملیاتی مفاهیم

سبک رهبری خدمتگزار: رهبری خدمتگزار، عبارت است از درک و عمل به گونه‌ای که رهبر منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۰۷). در پژوهش حاضر این مفهوم از طریق پرسشنامه سبک رهبری خدمتگزار قلی پور (۱۳۸۸) مورد سنجش قرار گرفته که براساس دیدگاه نظری پترسون (۲۰۰۵) تنظیم شده است. این پرسشنامه شامل ۲۸ سؤال با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است که رفتارهای مدیران را بر اساس چهار شاخص خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی از دیدگاه افراد می‌سنجد. لازم به ذکر است با توجه به موضوع تحقیق سؤالات پرسشنامه متناسب با موضوع مورد مطالعه مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت.

**تعهد سازمانی:** نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه‌ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند (حسینی و مهدی زاده اشرفی، ۱۳۸۹، ص ۹). پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) نیز مشتمل بر ۲۴ سؤال با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت و سه خرده مقیاس تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری هر کدام با هشت سؤال بود (خوشبختی و همکاران، ۱۳۹۱، صص ۱۱۸-۱۱۹). لازم به ذکر است با توجه به موضوع تحقیق، سؤالات پرسشنامه متناسب با موضوع مورد مطالعه مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت.

**سرمایه اجتماعی:** منظور مجموعه‌ی هنجارهای موجود در نظام‌های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه و پایین آمدن سطح هزینه‌های تبادلات و ارتباطات می‌شود (مرادی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۹۶). در تحقیق حاضر مفهوم از سه بُعد شناختی، رابطه‌ای و ساختاری تشکیل شده است.

**بعد شناختی:** عنصر شناختی سرمایه اجتماعی، اشاره به منابعی دارد که فراهم‌کننده مظاهر، تعبیرها، تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک در میان گروه‌ها است. مهم‌ترین جنبه‌های این بعد، عبارت‌اند از: زبان، کدها و حکایت‌های مشترک.

**بعد ساختاری:** عنصر ساختاری سرمایه اجتماعی اشاره به الگوی کلی تماس‌های بین افراد دارد؛ یعنی، شما به چه کسانی و چگونه دسترسی دارید. مهم‌ترین جنبه‌های این عنصر، عبارت‌اند از: روابط شبکه‌ای بین افراد، پیکربندی شبکه‌ای و سازمان مناسب.

**بعد رابطه‌ای:** عنصر رابطه‌ای سرمایه اجتماعی توصیف‌کننده نوعی روابط شخصی است که افراد با یکدیگر به دلیل سابقه تعاملاتشان برقرار می‌کنند. مهم‌ترین جنبه‌های



این بعد از سرمایه اجتماعی، عبارت‌اند از: اعتماد، هنجارها، الزامات، انتظارات و هویت (حسن‌زاده ثمرین و مقیمی، ۱۳۸۹، ص ۱۲۶). هر یک از ابعاد سرمایه اجتماعی از طریق ۴ گویه در قالب طیف لیکرت مورد سنجش قرار گرفته است.

### ۳-۲- اعتبار و روایی<sup>۲</sup>

اعتبار پژوهش حاضر از نوع اعتبار صوری است که پرسشنامه توسط چند تن از اساتید جامعه‌شناسی مورد بررسی قرار گرفته و نکات اصلاحی آن‌ها در پرسشنامه منظور شده است، علاوه بر آن اعتبار سازه‌ای است که تلاش شده است با تحلیل چارچوب نظری غنی مؤلفه‌ها و ابعاد مورد اجماع استخراج شود، به طوری که نتایج حاصله با چارچوب نظری مورد استفاده، همخوان باشد. روایی نیز که به بررسی قابلیت تکرارپذیری ابزار تحقیق می‌پردازد با استفاده از آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> به دست آمده است. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده در مجموعه معرف‌های مفاهیم، بیانگر میزان روایی مناسب تک تک مفاهیم تحقیق است.

جدول شماره ۲- میزان ضریب آلفای کرونباخ

| تعداد سؤال | ضریب آلفا | مفاهیم و ابعاد      |
|------------|-----------|---------------------|
| ۲۸         | ۸۶/۱      | ۱- رهبری خدمتگزار   |
| ۷          | ۸۵/۴      | ۱-۱- خدمت‌رسانی     |
| ۷          | ۸۰/۳      | ۲-۱- تواضع و فروتنی |
| ۷          | ۸۱/۲      | ۳-۱- قابلیت اعتماد  |
| ۷          | ۷۹/۸      | ۴-۱- مهرورزی        |
| ۱۲         | ۷۵/۹      | ۲- سرمایه اجتماعی   |
| ۴          | ۷۸/۷      | ۱-۲- ساختاری        |
| ۴          | ۷۲/۲      | ۲-۲- شناختی         |
| ۴          | ۷۰/۳      | ۳-۲- ارتباطی        |
| ۲۴         | ۸۱/۵      | ۳- تعهد سازمانی     |
| ۸          | ۷۷/۳      | ۱-۳- تعهد مستمر     |
| ۸          | ۷۳/۴      | ۲-۳- تعهد هنجاری    |

1 Validity

2. Reliability

3. Cronbachs coefficient Alpha

مناسب‌ترین آزمون برای تعیین مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عامل، ضریب آلفای کرونباخ است و معمولاً مقدار آن برای مناسب بودن داده‌ها باید از ۰/۷ به بالا باشد. ضریب کرونباخ آلفا بین صفر تا یک تغییر می‌نماید و معمولاً زمانی که بالاتر از ۰/۷ باشد روایی طیف را مورد قبول تلقی می‌نماید.



|                 |           |            |
|-----------------|-----------|------------|
| مفاهیم و ابعاد  | ضریب آلفا | تعداد سؤال |
| ۳-۳- تعهد عاطفی | ۷۶/۷      | ۸          |

#### ۴- یافته‌های تحقیق ۴-۱- مشخصات فردی

از تعداد ۲۱۰ نفر نمونه انتخاب شده در پژوهش حاضر ۱۳ نفر در اولین اعزام به جبهه کمتر از ۱۶ سال، ۵۴ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۸۳ نفر بین ۲۱ تا ۲۵ سال، ۴۳ نفر ۲۶ تا ۳۰ و ۱۷ نفر ۳۱ سال به بالا داشته‌اند. از سوی دیگر، شغل تعداد ۸۵ نفر از بسیجیان در هنگام اعزام به جبهه محصل، تعداد ۲۱ نفر دانشجوی، تعداد ۴۵ نفر شغل آزاد، تعداد ۴۹ نفر کارگر و ۱۰ نفر کارمند بوده است. همچنین، میزان حضور؛ ۱۲ نفر از بسیجیان در جبهه بین ۳ تا ۱۲ ماه، ۴۰ نفر، ۱۳ تا ۲۲ ماه، ۹۴ نفر، بین ۲۳ تا ۳۲ ماه، ۵۲ نفر، بین ۳۳ تا ۴۲ بار و ۱۲ نفر ۴۳ ماه به بالا بوده است.

#### ۴-۲- توصیف مفاهیم تحقیق

جدول شماره ۳- آماره های توصیفی نظرات پاسخگویان به مفاهیم تحقیق

| مفاهیم و ابعاد | میانگین<br>(صفر تا ۱۰۰) | انحراف معیار | حداقل | حداکثر |
|----------------|-------------------------|--------------|-------|--------|
| رهبری خدمتگزار | ۹۰/۷                    | ۴/۵          | ۷۴/۴  | ۱۰۰    |
| خدمت‌رسانی     | ۹۱/۳                    | ۵/۶          | ۷۶/۷  | ۱۰۰    |
| تواضع و فروتنی | ۸۸/۸                    | ۷/۳          | ۷۷/۷  | ۱۰۰    |
| قابلیت اعتماد  | ۸۶/۵                    | ۶/۶          | ۷۶/۶  | ۱۰۰    |
| مهرورزی        | ۸۹/۸                    | ۴/۴          | ۶۸/۶  | ۱۰۰    |
| سرمایه اجتماعی | ۷۴/۵                    | ۳/۴          | ۶۵/۵  | ۱۰۰    |
| ساختاری        | ۷۶/۶                    | ۴/۵          | ۶۸/۷  | ۱۰۰    |
| شناختی         | ۶۸/۸                    | ۴/۳          | ۶۴/۵  | ۱۰۰    |
| ارتباطی        | ۷۸/۸                    | ۸/۷          | ۶۳/۴  | ۱۰۰    |
| تعهد سازمانی   | ۷۸/۴                    | ۵/۴          | ۶۰/۶  | ۱۰۰    |
| تعهد مستمر     | ۷۳/۴                    | ۴/۴          | ۵۹/۹  | ۱۰۰    |
| تعهد هنجاری    | ۷۶/۶                    | ۶/۵          | ۶۳/۴  | ۱۰۰    |
| تعهد عاطفی     | ۷۹/۳                    | ۶/۶          | ۷۰/۴  | ۱۰۰    |



بر اساس یافته‌های جدول شماره ۲، میانگین مفاهیم تحقیق بر اساس طیف ۰ تا ۱۰۰، سبک رهبری خدمتگزار ۹۰/۷، سرمایه اجتماعی ۷۴/۵ و تعهد سازمانی ۷۸/۴ است. این یافته‌ها، نشان می‌دهد که بسیجیان شهید خرازی را رهبر خدمتگزار می‌دانستند و شاخص‌های سبک رهبری خدمتگزار در منش و کنش ایشان وجود داشته است. همچنین میانگین ابعاد سبک رهبری خدمتگزار، نشان می‌دهد که به ترتیب، بعد تواضع و فروتنی با میانگین ۹۱/۳ رتبه اول را نسبت به ابعاد دیگر، دارا است. از طرف دیگر، میانگین ابعاد سرمایه اجتماعی به ترتیب بدین صورت است که بعد ارتباطی با میانگین ۷۸/۸، بعد ساختاری ۷۶/۶ و بعد شناختی دارای میانگین ۶۸/۸ است. همچنین تعهد عاطفی با میانگین ۷۹/۳ بالاترین میانگین را نسبت به دیگر ابعاد تعهد سازمانی دارا است.

#### ۴-۳- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این بخش، ابتدا از طریق همبستگی پیرسون رابطه سبک رهبری خدمتگزار فرمانده لشکر ۱۴ و سرمایه اجتماعی بسیجیان مورد بررسی قرار گرفته، سپس به سنجش رابطه سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی بسیجیان پرداخته می‌شود و در ادامه رابطه سبک رهبری خدمتگزار شهید خرازی و تعهد سازمانی در بین افراد تحت بررسی مورد واکاوی قرار می‌گیرد. علاوه بر آن تحلیل رگرسیون نیز متغیرهایی که قادر به تبیین و پیش‌بینی تغییرات متغیر تعهد سازمانی هستند را معرفی خواهد کرد.

جدول شماره ۴- رابطه متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی

| مهرورزی | قابلیت اعتماد | تواضع و فروتنی | خدمت رسانی | سبک رهبری خدمتگزار | متغیر مستقل  |                |
|---------|---------------|----------------|------------|--------------------|--------------|----------------|
|         |               |                |            |                    | متغیر وابسته |                |
| ۰/۵۷    | ۰/۶۳          | ۰/۵۶           | ۰/۶۲       | ۰/۷۰               | همبستگی      | سرمایه اجتماعی |
| ۰/۰۰۰   | ۰/۰۱۲         | ۰/۰۱۲          | ۰/۰۰۰      | ۰/۰۰۰              | معناداری     |                |
| ۰/۵۰    | ۰/۵۶          | ۰/۵۴           | ۰/۵۸       | ۰/۶۸               | همبستگی      | شناختی         |
| ۰/۰۰۲   | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۰۰          | ۰/۰۰۳      | ۰/۰۰۰              | معناداری     |                |
| ۰/۵۵    | ۰/۵۹          | ۰/۶۷           | ۰/۶۷       | ۰/۷۲               | همبستگی      | رابطه‌ای       |
| ۰/۰۰۲   | ۰/۰۴۴         | ۰/۰۳۳          | ۰/۰۰۰      | ۰/۰۰۰              | معناداری     |                |
| ۰/۶۰    | ۰/۴۸          | ۰/۵۲           | ۰/۵۷       | ۰/۵۸               | همبستگی      | ساختاری        |
| ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۰۱          | ۰/۰۰۱      | ۰/۰۰۰              | معناداری     |                |

یافته‌های جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که بین مفهوم سبک رهبری خدمتگزار



و سرمایه اجتماعی و همچنین، بین ابعاد مفهوم سبک رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی و ابعاد این متغیر رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. با توجه به نوع رابطه چنین استنباط می شود که نوع رهبری فرمانده لشکر ۱۴ نتایج مثبتی برای سرمایه اجتماعی بسیجیان دارد.

جدول شماره ۵- رابطه متغیرهای سبک رهبری و تعهد سازمانی

| مهرورزی | قابلیت اعتماد | تواضع و فروتنی | خدمت رسانی | سبک رهبری خدمتگزار | متغیر مستقل  |              |
|---------|---------------|----------------|------------|--------------------|--------------|--------------|
|         |               |                |            |                    | متغیر وابسته |              |
| ۰/۵۵    | ۰/۶۳          | ۰/۶۰           | ۰/۶۴       | ۰/۶۸               | همبستگی      | تعهد سازمانی |
| ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۱         | ۰/۰۰۰          | ۰/۰۰۰      | ۰/۰۰۰              | معناداری     |              |
| ۰/۶۳    | ۰/۵۰          | ۰/۵۳           | ۰/۵۵       | ۰/۶۶               | همبستگی      | تعهد عاطفی   |
| ۰/۰۱۳   | ۰/۰۲۰         | ۰/۰۰۰          | ۰/۰۰۰      | ۰/۰۲۲              | معناداری     |              |
| ۰/۴۰    | ۰/۴۶          | ۰/۴۴           | ۰/۵۴       | ۰/۴۸               | همبستگی      | تعهد مستمر   |
| ۰/۰۰۳   | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۲۴          | ۰/۰۰۰      | ۰/۰۱۰              | معناداری     |              |
| ۰/۵۷    | ۰/۵۵          | ۰/۵۴           | ۰/۵۸       | ۰/۶۲               | همبستگی      | تعهد هنجاری  |
| ۰/۰۰۴   | ۰/۰۳۰         | ۰/۰۰۰          | ۰/۰۳۳      | ۰/۰۰۰              | معناداری     |              |

یافته‌های جدول فوق، نشان می دهد بین مفهوم سبک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی و همچنین، بین ابعاد مفهوم سبک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی و ابعاد این متغیر رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد که با توجه به نوع رابطه، چنین استنباط می شود؛ نوع رهبری فرمانده لشکر ۱۴ نتایج مثبتی برای تعهد بسیجیان دارد.

جدول شماره ۶- رابطه متغیر سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی

| ساختاری | رابطه‌ای | شناختی | سرمایه اجتماعی | متغیر مستقل  |              |
|---------|----------|--------|----------------|--------------|--------------|
|         |          |        |                | متغیر وابسته |              |
| ۰/۶۸    | ۰/۷۸     | ۰/۷۳   | ۰/۷۵           | همبستگی      | تعهد سازمانی |
| ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰    | ۰/۰۰۰  | ۰/۰۰۰          | معناداری     | تعهد سازمانی |
| ۰/۶۲    | ۰/۶۶     | ۰/۶۸   | ۰/۷۰           | همبستگی      | تعهد عاطفی   |
| ۰/۰۲۵   | ۰/۰۰۰    | ۰/۰۰۱  | ۰/۰۱۱          | معناداری     |              |
| ۰/۵۱    | ۰/۴۶     | ۰/۴۷   | ۰/۵۶           | همبستگی      | تعهد مستمر   |
| ۰/۰۰۰   | ۰/۰۳۴    | ۰/۰۰۰  | ۰/۰۱۹          | معناداری     |              |
| ۰/۴۲    | ۰/۶۰     | ۰/۵۵   | ۰/۵۴           | همبستگی      | تعهد هنجاری  |
| ۰/۰۴۴   | ۰/۰۲۴    | ۰/۰۰۰  | ۰/۰۲۳          | معناداری     |              |

یافته‌های جدول فوق نشان می دهد بین مفهوم سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی



و همچنین، بین ابعاد مفهوم سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی و ابعاد این متغیر رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد که با توجه به نوع رابطه چنین استنباط می شود؛ افزایش سرمایه اجتماعی بسیجیان باعث افزایش تعهد سازمانی در بین آنها شده است.

جدول شماره ۷- رابطه میزان حضور در جبهه و سبک رهبری خدمتگزار

| متغیر وابسته       | متغیر مستقل        |            |                |               |         |
|--------------------|--------------------|------------|----------------|---------------|---------|
|                    | سبک رهبری خدمتگزار | خدمت رسانی | تواضع و فروتنی | قابلیت اعتماد | مهرورزی |
| میزان حضور در جبهه | ۰/۷۱               | ۰/۶۶       | ۰/۶۳           | ۰/۶۱          | ۰/۵۸    |
|                    | معناداری           | ۰/۰۰۰      | ۰/۰۰۰          | ۰/۰۰۱         | ۰/۰۰۲   |

یافته‌های جدول فوق نشان می دهد بین میزان حضور در جبهه و سبک رهبری خدمتگزار و همچنین، بین میزان حضور در جبهه و ابعاد مفهوم سبک رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد که با توجه به نوع رابطه چنین استنباط می شود؛ هر چه میزان حضور در جبهه افزایش یابد رزمندگان میزان خدمتگزار بودن فرمانده خویش را بالاتر ارزیابی می کنند.

جدول شماره ۸- رابطه سن اولین اعزام به جبهه و سبک رهبری خدمتگزار

| متغیر وابسته           | متغیر مستقل        |            |                |               |         |
|------------------------|--------------------|------------|----------------|---------------|---------|
|                        | سبک رهبری خدمتگزار | خدمت رسانی | تواضع و فروتنی | قابلیت اعتماد | مهرورزی |
| سن اولین اعزام به جبهه | ۰/۵۶               | ۰/۵۳       | ۰/۶۲           | ۰/۴۸          | ۰/۴۵    |
|                        | معناداری           | ۰/۰۰۰      | ۰/۰۰۰          | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۰۰   |

یافته‌های جدول فوق، نشان می دهد بین سن اولین اعزام به جبهه و سبک رهبری خدمتگزار و همچنین، بین سن اولین اعزام به و ابعاد مفهوم سبک رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد که با توجه به نوع رابطه چنین استنباط می شود؛ که هر چه سن اولین اعزام به جبهه افزایش یابد رزمندگان میزان خدمتگزار بودن فرمانده خویش را بالاتر ارزیابی می کنند.

#### ۴-۳-۱- تحلیل رگرسیونی

به منظور بررسی میزان تأثیر هر یک از متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی بر تعهد سازمانی بسیجیان از تحلیل رگرسیونی گام به گام استفاده شده است. از دو متغیر وارد شده در مدل، هر دو متغیر در مدل رگرسیونی باقی مانده اند. همان طور که جدول شماره ۹ نشان می دهد، این دو متغیر به میزان ۶۰ درصد تغییرات متغیر تعهد سازمانی را تبیین می کنند.

#### 1. Stepwise Method

جدول شماره ۹- تحلیل رگرسیونی متغیرهای مستقل و حضور در جبهه

|                      |                         |   |
|----------------------|-------------------------|---|
| همبستگی <sup>۲</sup> | ضریب تعیین <sup>۳</sup> | خطای استاندارد تخمین زده شده <sup>۴</sup> |
| ۰/۶۰                 | ۰/۶۰                    | ۹/۱۸                                      |

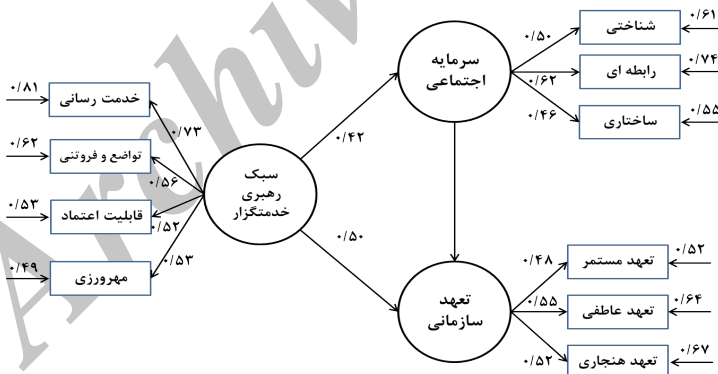
جدول شماره ۱۰- ضرایب متغیرهای مستقل در شکل رگرسیونی به روش گام به گام

| میزان معناداری | آماره تی | ضرایب استاندارد                                 |                             | متغیر                   |
|----------------|----------|---|-----------------------------|-------------------------|
|                |          | ضرایب رگرسیونی استاندارد شده <sup>۷</sup> (بتا) | خطای استاندارد <sup>۶</sup> |                         |
| ۰/۰۰۰          | ۱۸/۱۴    |   | ۱/۱۳۵                       | مقدار ثابت <sup>۸</sup> |
| ۰/۰۰۰          | ۹/۴۳     | ۰/۵۰  | ۳/۹۱۹                       | رهبری خدمتگزار          |
| ۰/۰۰۰          | ۴/۴۴     | ۰/۳۶  | ۲/۱۲۳                       | سرمایه اجتماعی          |

به طوری که بر اساس جدول شماره ۱۰، میزان تأثیر گذاری متغیر رهبری خدمتگزار ۰/۵۰ و متغیر سرمایه اجتماعی ۰/۳۶ است. از این روی به نظر می رسد رهبری خدمتگزار درصد بیشتری از واریانس تعهد سازمانی بسیجیان را تبیین می کند.

### ۴-۳-۲- آزمون مدل سازی معادلات ساختاری

در پایان مدل تحقیق مطابق شکل شماره ۲ توسط نرم افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفت. با نرم افزار لیزرل می توان از طریق ساخت یک ماتریس همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده، برازندگی مدل طراحی شده به وسیله محقق را مورد آزمون قرار داد.



شکل شماره ۲- مدل یابی ساختاری توسط آزمون لیزرل

1. Pearson
2. Coefficient of Determination
3. Std. Error of Estimate
4. Unstandardized Coefficient
5. Std. Error
6. Standardized Coefficient
7. Constant





شکل شماره ۲ روابط بین متغیرهای تحقیق (سبک رهبری خدمتگزار، سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی) را نشان می‌دهد که میزان تأثیر مستقیم سبک رهبری خدمتگزار بر سرمایه اجتماعی ۰/۴۲، میزان تأثیر مستقیم سرمایه اجتماعی بر تعهد سازمانی برابر است با ۰/۳۶ و میزان تأثیر مستقیم سبک رهبری خدمتگزار بر تعهد سازمانی ۰/۵۰ است. یافته‌های این مدل حاکی از آن است که تأثیر غیرمستقیم سبک رهبری خدمتگزار شهید خرازی بر تعهد سازمانی برابر است با  $0/151 = 0/42 \times 0/36$  و تأثیرات کل سبک رهبری خدمتگزار بر تعهد افراد مورد مطالعه برابر با  $0/65 = 0/151 + 0/50$  است که می‌توان دریافت که تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بیشتر از سرمایه اجتماعی بر تعهد سازمانی افراد مورد مطالعه است.

جدول شماره ۱۰- شاخص‌های برازش مدل پژوهش با داده‌ها

| درجه آزادی <sup>۱</sup> | کای اسکوئر <sup>۲</sup> | میانگین ریشه مجذورات <sup>۳</sup> | شاخص نیکویی برازش اصلاح شده <sup>۴</sup> | شاخص نیکویی برازش <sup>۵</sup> | سطح معناداری <sup>۶</sup> |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--|--------------------------------|---------------------------|
| ۳۴                      | ۷۰/۷۰                   | ۰/۸۰                              | ۰/۹                                      | ۰/۹                            | ۰/۰۳                      |

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول شماره ۹ یکی از شاخص‌های برازندگی مدل شاخص نیکویی برازش است. این شاخص هر چقدر به یک نزدیک تر باشد، بیانگر برازش بهتر مدل است که در مدل حاضر این شاخص نیز ۰/۹ است. شاخص دیگر (AGFI) است که میزان این شاخص نیز ۰/۹ و همچنین میزان میانگین ریشه مجذورات برابر با ۰/۸ است. لذا، می‌توان دریافت که مدل با داده‌ها برازش داشته است. همچنین، نسبت خی دو به درجه آزادی (۲/۹۴) نیز کمتر از ۳ است که نشان دهنده تناسب مدل با داده‌هاست.

## ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱- بحث

خدمتگزاری یکی از عالی‌ترین مضامین مطرح شده در متون دینی و گفتار و سیره رهبران دینی مسلمانان است. چنانکه بر اساس آرمان‌های اسلامی، دولت و مدیریت، محملی برای خدمتگزاری است نه قدرت‌طلبی (شیخ‌زاده، ۱۳۹۱، صص ۷-۸) پژوهش حاضر مفهوم سبک رهبری خدمتگزار را در بین الگوی اسلامی و قهرمان ملی؛ چون شهید خرازی مورد بررسی قرار می‌دهد. یافته‌های تحقیق نشان داد که

1. Degrees of Freedom
2. Chi-Square
3. Root Mean Square Error of Approximation
4. Adjusted Goodness-of-fit-Index
5. Goodness-of-fit-Index
6. P-value



میزان سبک رهبری خدمتگزار شهید خرازی بر اساس طیف ۰ تا ۱۰۰ از مقدار ۹۰ بالاتر بوده است و بسیجیان حاضر در این یگان فرمانده خود را رهبری خدمتگزار می‌دانستند. چنانکه نتایج این پژوهش با تحقیق غلامی و همکاران (۱۳۹۳) هم‌راستا است. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد بین سبک رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد لذا با یافته‌های پژوهش غلامی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. یافته‌های این پژوهش، نشان داد که نوع و سیره مدیریتی شهید خرازی باعث افزایش سرمایه اجتماعی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه کشور و درنهایت سبب ارتقای احساس تعهد در زمان جنگ تحمیلی شده است. از طرف دیگر، نتایج پژوهش، نشان داد که بین سرمایه اجتماعی و سبک رهبری خدمتگزار رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد که با نتایج تحقیقات کاظم‌زاده بیطالی و قاسم‌زاده علیشاهی (۱۳۹۲)، نادری و همکاران (۱۳۹۱)، خورشید (۱۳۹۱)، فخرایی و اسدی (۱۳۸۷) همخوانی دارد. همچنین یافته‌های تحقیق حاضر، نشان داد که بین سبک رهبری خدمتگزار و تعهد بسیجیان رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد که در این زمینه با نتایج تحقیقات نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۰)، خوشبختی و همکاران (۱۳۹۱) هم‌راستا است.

## ۵-۲- نتیجه‌گیری

نتایج عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی بسیجیان، نشان داد که سبک رهبری خدمتگزار شهید خرازی و سرمایه اجتماعی منجر به ارتقای تعهد بسیجیان شده است. تعهد کارکنان به سازمان، نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت که مدیران جمهوری اسلامی ایران نیز می‌توانند با به‌کارگیری عوامل مؤثر بر این موضوع از نتایج آن بهره‌مند گردند. مهم‌ترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان مؤثرند عبارت‌اند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دل‌بستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر آن‌ها، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی خواهد شد که درنهایت موفقیت‌های مالی سازمان و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را در پی دارد. این نتایج، موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌نماید.

فرماندهان نظامی در جنگ تحمیلی نقش بسیار ارزنده‌ای در جذب و به‌کارگیری



نیروی انسانی داشتند. توانایی آن‌ها برای ایجاد انگیزه در پیروان جهت نیل به اهداف گروهی حائز اهمیت است. استفاده صحیح از افراد، برخورد اخلاقی و صمیمی و درعین حال نظامی و حساب‌شده، تشویق توجیه و آموزش، ترقی و ترفیع، درک احساسات و عواطف، استفاده از فکر و ابتکار افراد، کمک به رفع مشکلات شخصی یا خانوادگی آن‌ها و... از مواردی است که یک فرمانده باید به آن‌ها توجه لازم داشته باشد (رحیمی، ۱۳۷۶، ص ۷۱) و فرمانده مورد پژوهش حاضر؛ شهید حسین خرازی دارای این ویژگی بوده است. براساس یافته‌های به دست آمده از افراد مورد مطالعه، رهبری خدمتگزار این فرمانده سبب خدمت‌رسانی، اعتماد به استعداد و توانایی زیردستان و تفویض اختیار، رشد و توانمندسازی دیگران، ارتباطات بین فردی، مهرورزی، تواضع، شنیدن ایده‌های جدید نیروها و تصمیم‌گیری مشارکتی، حمایت از کارکنان و دادن قوت قلب بوده است.

### ۵-۳- پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان پیشنهادهای ذیل را مطرح نمود:

- در برنامه‌های مراکز آموزش مدیریت، دانشگاه‌ها به خصوص دانشگاه‌های نظامی افراد با مبانی نظری و عملی سبک رهبری خدمتگزار آشنا شوند.
- چگونگی تقویت مهارت‌های سبک رهبری خدمتگزار به مدیران آموزش داده شود.
- الگوهای برتر رهبری خدمتگزار در سطح کشور و جهان در قالب بروشور، جزوه، کتاب و لوح فشرده به مدیران معرفی گردد.
- بر مدیران لازم است با ایجاد مؤلفه‌های این سبک رهبری در خود و درونی کردن آن‌ها از ویژگی‌ها و برآیندهای آن در خدمت‌رسانی بیشتر به اعضای جامعه بهره ببرند.
- نوع سبک و رهبری دیگر فرماندهان دفاع مقدس چون شهید احمد کاظمی، شهید محمدابراهیم همت و... بررسی گردد.
- علاوه بر متغیرهای مورد بررسی سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی، پیشنهاد می‌گردد دیگر پیامدهای نوع و سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان دفاع مقدس بر رزمندگان مورد بررسی قرار گیرد.

در پایان باید خاطر نشان ساخت، جامعه ایرانی، در امروز و فردا، برای پیشرفت و سازندگی، توسعه سیاسی، استقلال سیاسی و اقتصادی و تأثیرگذاری فراملی، نیازمند سبک زندگی دوران دفاع مقدس در درون جامعه و در جبهه‌های جنگ است. دفاع مقدس یک اتفاق در میان اتفاقات تاریخ ایران نیست، بلکه علاوه بر سرنوشت‌ساز و تاریخی بودن، یک الگوی سبک زندگی برای جامعه ایرانی است که در دوران معاصر



فایده‌های گویایی رفتاری ملی بوده است. این الگو سخت و پرهزینه به دست آمده و در حال رنگ باختن و به حاشیه رفتن است؛ اگر چنین شود جامعه انقلابی ممکن است بار دیگر به جامعه عرفی، تسلیم و ستاینده الگوهای بیرونی تبدیل شود و اگر چنین شود، دولت و جامعه ایران یک فرصت غیرقابل تکرار تاریخی را از دست می‌دهد.

## ۶- منابع

### ۱-۶- منابع فارسی

#### مقاله‌ها

۱. اصغری زاده، عزت اله، سعیدی نژاد، مجید (۱۳۹۰)، عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مطالعه موردی اعضای جهاد دانشگاهی، فصلنامه کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال سوم، پاییز و زمستان، شماره ۶، ص ۱۰۵-۱۲۲
۲. حسن‌زاده ثمرین، تورج، مقیمی، سید محمد (۱۳۸۹)، اثر سرمایه اجتماعی بر تعالی سازمان، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳، پاییز، ص ۱۲۳-۱۴۳
۳. حسینی، سید مهدی، مهدی زاده اشرفی، علی (۱۳۸۹)، شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۸، تابستان، ص ۹-۱۶
۴. حقیقتیان، منصور، مرادی، گل‌مراد (۱۳۹۰)، بررسی نقش سرمایه اجتماعی بر رضایت شغلی کارکنان اداره تعاون، جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و دوم، شماره پیاپی ۴۴، شماره چهارم، ص ۱۱۵-۱۳۰
۵. خرازی، سید کمال، میرکمالی، سید محمد، ترکی، علی (۱۳۹۲)، رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۴، ص ۸۷-۱۱۶
۶. خورشید، صدیقه (۱۳۹۱)، مطالعه تأثیر سرمایه اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان: بررسی موردی بانک‌های دولتی شهر کرمان، فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، شماره ۱، پیاپی ۷۹، ص ۱۱۵-۱۴۷
۷. خوشبختی، جعفر، کشتی‌دار، زنده‌بودی، مهدی (۱۳۹۱)، ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر، فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۱۶، ص ۱۱۳-۱۳۰
۸. رحیمی، محسن (۱۳۷۶)، تبیین سبک رهبری در بسیج و رابطه آن با انگیزه بسیجیان، مطالعات راهبردی بسیج، تابستان و پاییز، شماره ۱۳ و ۱۴، ص ۷۰-۸۱
۹. دلخوش کسمایی، ابوالقاسم، جعفری، محمد، نیرومند، پوران دخت (۱۳۹۱)، الگوی رهبری خدمتگزار در مدیریت بیمارستان: مطالعه موردی بیمارستان فوق تخصصی



- ولیعصر (عج) ناجا، مجله طب انتظامی، شماره ۱، مسلسل ۳، ص ۱۶۲-۱۶۹
۱۰. سعادت، رحمان (۱۳۸۵)، تخمین سطح و توزیع سرمایه اجتماعی استان‌ها، فصلنامه رفاه اجتماعی، سال ششم، شماره ۲۳، ص ۱۷۳-۱۹۵
  ۱۱. سلیمانی، ناهید، رجایی پور، سعید، شعبانی، احمد (۱۳۹۰)، بررسی وضعیت موجود و مطلوب کاربست‌های شاخص‌های رهبری خدمتگزار در مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان، پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، پاییز و زمستان، شماره ۲، ص ۵۹-۷۶
  ۱۲. شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۱)، الگوی رهبری خدمتگزار مبتنی بر دیدگاه امام خمینی (ره)، دو فصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت، سال ۱، شماره ۱، ص ۷-۳۶
  ۱۳. شهبازی، محمد، علی‌اکبری، آرش، اسعدی، علی، جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۷)، تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر قصد ترک خدمت کارکنان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۱۹، ص ۴۰-۲۶
  ۱۴. عبدالهی، محمد، موسوی، میرطاهر (۱۳۸۶)، سرمایه اجتماعی در ایران، وضعیت موجود، دورنمای آینده و امکان شناسی گذار، فصلنامه رفاه اجتماعی، سال ششم، شماره بیست و پنجم
  ۱۵. غلامی، خلیل، شیربیگی، ناصر، حاجی‌زاده، سارا (۱۳۹۳)، سبک رهبری خدمت‌گذار در میان مدیران مدارس، فصلنامه راهبرد فرهنگ، شماره بیست و هفتم، ص ۱۳۹-۱۶۰
  ۱۶. فروغی اصل، امیر (۱۳۸۰)، بررسی تأثیر سبک‌های رهبری مدیریت بر ساختار سازمانی در صنایع شهرستان تبریز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تربیت مدرس
  ۱۷. فروغی جهرمی، محمدقاسم (۱۳۷۳)، ره یافتگان وصال، تهران، مرکز فرهنگی سپاه
  ۱۸. فیلد، جان (۱۳۸۶)، سرمایه اجتماعی، ترجمه غلامرضا غفاری و حسین رضانی، تهران، انتشارات کویر
  ۱۹. قلی پور، آرین، حضرتی، محمود (۱۳۸۸)، تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره سوم، ص ۵-۲۷
  ۲۰. کاظم‌زاده بیطالی، مهدی، قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل (۱۳۹۲)، تبیین نقش و میزان تأثیر سرمایه اجتماعی بر تعهد سازمانی و آموزش اثربخش، فصلنامه رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، سال اول، شماره دوم، ص ۱۰۵-۱۱۶
  ۲۱. گنجی، محمد، نعمت الهی، زهرا (۱۳۹۰)، رابطه هویت دینی و سرمایه اجتماعی در بین مردم شهر کاشان، جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و یکم، شماره پیاپی (۴۰)، شماره چهارم، ص ۱۲۳-۱۴۴
  ۲۲. مدنی، سید مصطفی (۱۳۸۳)، فرماندهی عالی در جنگ، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال شانزدهم، شماره ۱، ص ۱۱۹-۱۳۸



۲۳. مرادی، مرتضی، جلیلیان، حمیدرضا، کریمی، داود (۱۳۸۹). رابطه‌ی سرمایه اجتماعی با عملکرد پلیس، دوماهنامه توسعه‌ی انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۱، مهر و آبان، ص ۹۵-۱۰۸
۲۴. نادى، محمدعلی، مولوی، حسین، طغزایی، بنت الهدا (۱۳۹۱)، رابطه بین سرمایه اجتماعی و عدالت سازمانی با تعهد سازمانی براساس مدل معادلات ساختاری در بین دبیران زن دبیرستان‌های دخترانه شهر اصفهان، فصلنامه رویکردهای نوین آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان، سال هفتم، شماره دو، شماره پیاپی ۱۶، پاییز و زمستان، ص ۹۷-۱۲۰
۲۵. ناظم، فتاح، قائد محمدی، محمدجواد (۱۳۸۷). تعهد سازمانی مدیران و مؤلفه‌های آن در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال چهارم، شماره اول، ص ۱۱-۲۸
۲۶. نصر اصفهانی، مهدی، نصر اصفهانی، علی، نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۰)، رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان سازمانی بهزیستی استان اصفهان، پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، شماره یازدهم، ص ۱۲۴-۱۰۵
۲۷. نصر اصفهانی، مهدی، نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹)، طراحی مدل رهبری خدمتگزار براساس دیدگاه امام علی (ع) و مقایسه آن با نظرات اندیشمندان غربی، فصلنامه منہاج، سال ششم، شماره یازدهم، پاییز و زمستان، ص ۱۴۳-۱۶۳
۲۸. نیازی، یحیی (۱۳۹۱)، برخی ویژگی‌های فرماندهان سپاه پاسداران در دفاع مقدس، فصلنامه نگین ایران، سال یازدهم، شماره چهل و یکم، ص ۵۹-۷۴
۲۹. وحید، فریدون، کلانتری، صمد، فاتحی، ابوالقاسم (۱۳۸۳)، رابطه سرمایه اجتماعی با هویت اجتماعی دانشجویان، مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان، جلد هفتم، شماره دوم، ص ۳۰-۵۶
۳۰. یوسفی، سجاد، مرادی، مرتضی، تیشه ورز دائم، محمدکاظم (۱۳۸۹)، نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۰، مرداد و شهریور، ص ۲۳-۳۶

### کتاب‌ها

۳۱. ریتزر، جرج (۱۳۸۰)، نظریه جامعه‌شناسی در دوران معاصر، ترجمه محسن ثلاثی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات علمی
۳۲. علایی، حسین (۱۳۹۱)، روند جنگ ایران و عراق، تهران، انتشارات مرزوبوم
۳۳. مرکز مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی (۱۳۷۰)، صحیفه نور، جلد ۱۲، تهران، انتشارات وزارت ارشاد اسلامی
۳۴. مقیمی، محمد (۱۳۸۶)، سازمان و مدیریت: رویکرد پژوهشی، تهران، نشر ترمه



## ۶-۲- منابع لاتین

35. Birkenmeier, B. Carson, P.P. and carson, K.D. (2003). "The father of europe: An analysis of supranational servant leadership on Jean monnet", International journal of organization theory and behavior, 6/3:374-400.
36. Buchen, I.H. (1998). "Servant leadership: A model for future faculty and future Organizations", journal of leadership studies, 15/5:125-136.
37. Horsman, J.H. (2001). "Perspectives of servant leadership and spirit in organization", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Gonzaga university
38. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). **Social capital, intellectual capital, and the organizational Advantage**. Academy of Management Review, 2, 242-267
39. Wasserman, S. Faust, K. (1999). **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge university press
40. Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). **Social capital and value creation: an empirical study of interfirm networks**. Academy of management Journal, 41(4), 464-476
41. 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
42. Spears, L. (1996). "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership". Journal of Leadership & Organization Development, 17/7, 33-35.

