

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۴، شماره ۱۲، بهار ۱۳۹۵

ص ص: ۶۸-۵۷

## تحلیل روابط بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی در کمیته ملی پارالمپیک

فرشته کتبی<sup>۱\*</sup> - مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup> - محمدحسین رضوی<sup>۳</sup> - سید نصرالله سجادی<sup>۴</sup>  
۱. دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی، دانشگاه شمال، آمل، ایران. ۲. دانشیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۳. استاد گروه تربیت بدنی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. ۴. استاد گروه تربیت بدنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۱۰، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۱۰/۲۹)

### چکیده

اندیشه‌های جدید مدیریت بر اثربخشی تأکید دارند و مسیر تحقق آن را رهبری خدمتگزار ذکر کرده‌اند. مطالعه حاضر به تحلیل روابط بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی در کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران پرداخت. روش تحقیق توصیفی بود که در آن تحلیل روابط براساس مدل معادلات ساختاری انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل همه ذی‌نفعان کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران (هیأت رئیسه و کارکنان، فدراسیون جانبازان و معلولان، فدراسیون نابینایان و کم‌بینایان) در سال ۱۳۹۴ و کاروان فرهنگی ورزشی اعزامی به بازی‌های پارالمپیک ۲۰۱۲ لندن بود. نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. روایی و پایایی پرسشنامه رهبری خدمتگزار پترسون (۲۰۰۳) و پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی سازمانی تأیید شد. ۲۳۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت، ۲۰۷ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد مقادیر پارامتر مربوط به  $t$  بیانگر آن است که همه روابط مربوط به فرضیه‌ها معنادارند. در مدل تحقیق تمامی متغیرها دارای ضریب مسیر بزرگ‌تر از ۰/۴ بودند، که نشان دهنده تأثیر شایان توجه ابعاد مدیریت خدمتگزار بر اثربخشی سازمانی است. نتایج بر وجود رابطه‌ای قوی بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی دلالت دارد.

### واژه‌های کلیدی

اثربخشی سازمانی، اعتماد، بینش، خدمت‌رسانی، رهبری خدمتگزار، کمیته ملی پارالمپیک، نوع دوستی.

## مقدمه

این استفاده می‌شود، به سرعت منسوخ شده و چالش‌ها و فرصت‌های این قرن، اتخاذ شیوه جدیدی برای رهبری در شرایط پرتلاطم این قرن را طلب می‌کند<sup>۱</sup> (۱۷). رهبران فعلی با شیوه‌های گذشته جوابگوی نیازمندی‌های قرن بیست و یکم نخواهند بود. در قرن بیست و یکم الگوهای سنتی و اقتدارگرایانه رهبری به الگوهای جدید رهبری که قویاً براساس رفتارهای اخلاقی دلسوزانه بنا شده، تبدیل خواهند شد (۲۴).

براساس مطالبی که در بخش‌های پیشین بیان شد، هرچند کانون توجه رهبر خدمتگزار منابع پیروان و خدمت به آنها از طریق ایجاد مهارت‌ها، از بین بردن موانع، تشویق ابداع و قدرتمندسازی است، ولی اعتقاد بر آن است که اهداف سازمان و اثربخشی سازمان از خلال خدمت به پیرو تحقق می‌یابد.

بیشتر تحقیقات رهبری در حوزه مدیریت و روان‌شناسی ورزشی طی سه دهه اخیر، در پی شناسایی رفتارهای ویژه یا سبک‌های رهبری بودند که بیشترین اثربخشی را داشته باشند. بیش از ۳۵۰۰ پژوهش در مورد موضوع رهبری منتشر شده است و هنوز هم محققان در پی شناسایی عوامل اثربخشی‌اند (۲۶).

بحث اثربخشی سازمانی اهمیت زیادی برای محققان و مدیران اجرایی دارد. به گفته وگنر<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) محیط تجاری در طول چند دهه گذشته تغییرات زیادی کرده است. تغییرات سریع فناوری، به اضافه عوامل جهانی اقتصادی و اجتماعی سازمان‌هایی ایجاد کرده که باید به سرعت به مسائل واکنش نشان دهند. کمتر کسی است که درباره اهمیت رهبری در کسب اثربخشی سازمان تردید داشته باشد (۲۵).

رهبری خدمتگزار، ایده ساده و در عین حال عمیقی دارد. این نظریه رهبری در دهه ۱۹۷۰ وارد ادبیات مدیریت شد، اما روشن است که ریشه‌های اعتقادی آن متعلق به هزاران سال قبل است که تعالیم و آموزه‌های مذهبی و انسانی رواج داشت (۱۶). تأثیر رویکرد رهبری خدمتگزار در فرهنگ شرقی بسیار گسترده‌تر است، زیرا ریشه‌های اعتقادی آن در تعالیم مذهبی و اصول اخلاقی است (۱۰).

رهبری خدمتگزار، نوعی بینش و رویکرد رهبری است که مصلحت جمعی پیروان را بر منفعت شخصی رهبر مقدم می‌دارد (۱۴). از آنجا که دیدگاه اصلی این نظریه توجه به منافع پیروان مقدم بر منافع سازمان و حتی خود رهبر است، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری خدمتگزار یک رویکرد پیرومحور در نظریه‌های رهبری محسوب می‌شود. راهبردهای قدرت بخشی به پیروان از دیدگاه رهبری خدمتگزار عبارت‌اند از: به اشتراک گذاشتن اطلاعات، تفویض اختیار برای اجرای وظایف مهم، تشویق اعضا برای تقویت و استفاده از استعدادهایشان (۱۹).

به نظر جانسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) «بشردوستی» اولین قوت رهبری خدمتگزار است. توجه به دیگران، بر توجه به خود مقدم است و ما تنها در صورتی می‌توانیم خدمت کنیم که به اصل اولویت دادن به دیگران متعهد باشیم. براساس پیش‌فرض فکر رهبری خدمتگزار، رهبر کسی است که به دنبال خدمت است و خدمت یک جزء طبیعی رهبری است (۲۲).

رهبران در قرن بیست و یکم با نیازهایی مواجه می‌شوند که در هیچ دوره‌ای با آنها روبه‌رو نبوده‌اند. هیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) می‌گوید: "در این قرن، رویکردهای رهبری که تا پیش از

1. Johnson
2. Hays

3. Wegner

تیمی» گزارش داد که ارتباط بین رهبری خدمتگزار و اعتماد، رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی مثبت و معنادار است (۱۱). آستین<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله‌ای با عنوان «رهبری خدمتگزار: مطالعه‌ای پدید‌شناختی بر اجرا، تجربیات، اثربخشی سازمانی و موانع موجود» اظهار داشتند که موانع سازمانی‌ای که از اعمال مدیریتی جلوگیری می‌کنند شامل فرهنگ سازمان‌ها، ترس از تغییرات، کمبود دانش موجود در رابطه با فلسفه رهبری خدمتگزار است (۷).

شکاری<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان «ترویج اثربخشی رهبری در سازمان‌ها: مطالعه موردی در عوامل مؤثر رهبری خدمتگزار» نشان داد که برای بهبود اثربخشی، شرکت‌ها باید رفتارهای خدمتگزاری را گسترش دهند، به خصوص رفتارهایی از قبیل کمک به زیردستان موفق، در اولویت قرار دادن زیردستان، شکل‌گیری روابط عادلانه با زیردستان، گوش دادن با دقت به دیگران، پیش‌بینی، آگاهی و نگرانی برای کمک به جامعه (۲۳).

ماه‌مب<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی نشان داد که امروزه مدارس با چالش استراتژی‌های توسعه برای دستیابی به اثربخشی روبه‌رو هستند. شیوه رهبری خدمتگزار به توسعه و ارتقای اثربخشی می‌انجامد (۲۱). خائف الهی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان «تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران براساس نقش رهبری خدمتگزار» نتیجه گرفتند که در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های تحقیق، کلیه روابط مورد بررسی تأیید شدند. اما کم بودن میانگین نمره ابزار اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار از میانگین متوسط، به معنای اجرای ضعیف رهبری خدمتگزار و غلبه رهبری پدرسالارانه در سازمان‌های دولتی ایران است (۳). حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) اظهار داشتند که

در مورد رهبری خدمتگزار به‌طور خاص و رابطه‌اش با اثربخشی سازمانی نیز به عقیده دروری<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) از میان تعاریف و نظریه‌های متعدد رهبری، مفهوم رهبری که بیشترین اثربخشی در دانشگاه را دارد رهبری خدمتگزار می‌باشد. به عقیده وی رهبران خدمتگزار در نگرستن نقش خود به عنوان نقش یادگیری و سپس تعلیم اثربخش‌اند (۱۳).

آنچه از مطالب بالا استنباط می‌شود این است که اندیشه‌های جدید مدیریت بر اثربخشی تأکید دارند و مسیر تحقق آن را رهبری خدمتگزار ذکر کرده‌اند. براساس یکی از پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه رهبری خدمتگزار در قلمرو ورزش، رهبری خدمتگزار کاربرد گسترده‌ای در انواع محیط‌های سازمانی و نهادهای اجتماعی دارد (۲۷). در همین زمینه یافته‌های یکی از رساله‌ها این نتیجه‌گیری را تأیید می‌کند که معاونانی که ویژگی‌های رهبری خدمتگزار را در سرتاسر سازمان خود تزریق می‌کنند احتمالاً سطوح بالاتری از موفقیت دانش‌آموزان را انتظار دارند، به‌خصوص در ریاضیات، خواندن، و معدل یادگیری سالانه (۱۸). در همین زمینه پترسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، بر اساس شواهد، مصاحبه‌ها و مرور ادبیات مطرح کرد که سازمان‌هایی که با رهبران خادم اداره می‌شوند سبب موفقیت سازمان می‌گردند (۹). گروسمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی نشان داد که مدیران رابطه‌مدار عملکرد بهتری نسبت به مدیران وظیفه‌مدار دارند و سازمان آنها نیز از اثربخشی بهتری برخوردار است. در واقع رابطه‌مداری جزئی از مهارت‌های مدیران امروز است که به‌طور معناداری با اثربخشی سازمان همراه است (۱۵). دان‌هاسر<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «رهبری خدمتگزار، اعتماد، تعهد سازمانی و اثربخشی

5. Austin  
6. Shekari  
7. Mahembe

1. Drury  
2. Patterson  
3. Grossman  
4. Dannhauser

برای اجرای فعالیت‌های آموزشی و احیای برنامه‌های پژوهشی به‌منظور توسعه ورزش جانبازان، معلولان، نابینایان و کم‌بینایان، بر ضرورت تحقیقات کاربردی در زمینه رهبری خدمتگزار در ورزش تأکید کرده و آموزش این سبک رهبری را به همه مسئولان و دست‌اندرکاران در حوزه ورزش توصیه می‌کنند (۲۰۰۸). با اینکه مطالعه ادبیات مطلب، آموزش و استفاده از سبک رهبری خدمتگزار را به‌عنوان یک راه‌حل مناسب برای چالش موجود بین ابعاد مختلف ورزش مطرح می‌کند، کارکرد این سبک رهبری به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی از جمله کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران بررسی نشده و فقدان مطالعات تجربی، زمینه را برای پژوهش‌های بیشتر ناهموار ساخته است. در صورتی می‌توان استفاده از سبک رهبری خدمتگزار را به جامعه ورزش، حتی در سطوح آموزشی توصیه کرد که علاوه بر تأثیر بر جنبه‌های تربیتی و اخلاقی، کارکرد قابل قبولی در سازمان‌های ورزشی نیز داشته باشد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ نوع تحقیق، کمی توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی است و از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی است. ضمن آنکه چون این تحقیق در یک سازمان واقعی، عینی و زنده صورت گرفت، در زمره مطالعات میدانی نیز قرار دارد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه ذی‌نفعان کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران (هیأت رئیسه و کارکنان این کمیته، فدراسیون جانبازان و معلولان، و فدراسیون نابینایان و کم‌بینایان) در سال ۱۳۹۴ و کاروان فرهنگی ورزشی اعزامی به بازی‌های پارالمپیک ۲۰۱۲ لندن بود. و از آنجا که محقق به کلیه اعضای جامعه آماری (۲۰۷ نفر)

به‌منظور ارتقای سطح دانش و آگاهی مدیران ورزشی و آشنایی آنان با روش‌های نوین مدیریتی، باید با برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی ویژه به آنان کمک شود تا با انتخاب سبک رهبری مناسب در محیط سازمان ورزشی تحت پوشش خود مدیران اثربخش و موفق باشند (۲).

لطیفی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی" اظهار داشت که رهبری خدمتگزار و اعتماد در تیم، اهرم‌هایی قوی در ارتقا و بهبود اثربخشی تیمی‌اند (۵). منتخب یگانه و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی نشان دادند که سازمان‌ها می‌توانند با به‌کارگیری سبک رهبری خدمتگزار سبب توانمندسازی کارکنان، عدالت سازمانی، افزایش خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان شوند (۶). چهارزی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که کلیه روابط رهبری خدمتگزار و رفتارهای ضد بهره‌وری کارکنان معنادار است. در نتیجه سبک رهبری خدمتگزار از طریق توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر رفتارهای ضد بهره‌وری ایشان تأثیر دارد (۱).

کمیته بین‌المللی پارالمپیک<sup>۱</sup> (IPC)، سازمان جهانی متولی جنبش پارالمپیک و متعهد به قادر ساختن ورزشکاران پارالمپیک برای دستیابی به اعتلای ورزشی، و ترویج ورزش برای همه معلولان، از مبتدی تا نخبه و برتر است. علاوه بر این، هدف ارزش‌های پارالمپیک شامل جرأت، اراده، الهام‌بخشی و برابری است که با اصول سبک رهبری خدمتگزار همسویی دارد.

از سوی دیگر پژوهشگران با توجه به اهمیت ایجاد زمینه‌های مناسب و تدارک لازم برای شرکت فعال قهرمانان و ورزشکاران جانباز و معلول، نابینا یا کم‌بینای کشور در رقابت‌های ورزشی مختلف و ایجاد زمینه مناسب

1. International Paralympic Committee

متخصصان مدیریت ورزشی در مورد روایی صوری و محتوایی هر دو پرسشنامه اظهار نظر کردند طی هماهنگی با مسئولان ذی‌ربط و کسب اطلاعات در مورد جامعه آماری تحقیق حاضر، درخواست همکاری برای جمع‌آوری اطلاعات صورت گرفت و از افراد خواسته شد در صورت تمایل در این تحقیق شرکت کنند. در نهایت پرسشنامه‌ها بین ۲۳۰ نفر توزیع و در نهایت ۲۰۷ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد. البته با توجه به مشغله ذی‌نفعان و مشکلات احتمالی در دسترسی به آنها پرسشنامه‌ها در زمان‌های مناسبی توزیع و جمع‌آوری شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۱، تعداد و درصد ذی‌نفعان کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران را در پژوهش حاضر نشان می‌دهد.

دسترسی داشت و کل جامعه آماری را سرشماری کرد، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. ابزار اصلی تحقیق حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه بود. در تحقیق حاضر بخش عمده داده‌ها از طریق پرسشنامه به دست آمد که شامل پرسشنامه‌های رهبری خدمتگزار پترسون (۲۰۰۵) و پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی سازمانی بود (۲۲). پرسشنامه رهبری خدمتگزار پترسون شامل ۵۳ سؤال بسته پاسخ و ۶ خرده‌مقیاس (خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، عشق الهی، نوع‌دوستی، بینش) بوده و براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت، کاملاً مخالفم (۱ نمره)، مخالفم (۲ نمره)، نظری ندارم (۳ نمره)، موافقم (۴ نمره) و کاملاً موافقم (۵ نمره) است. ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه  $(\alpha=0/84)$  به دست آمد. پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی شامل ۵۲ سؤال بسته پاسخ با مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) بود. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ  $(\alpha=0/86)$  برآورد شد. تعدادی از

جدول ۱. توزیع شرکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	شرکت‌کنندگان	تعداد	درصد
۱	کارمندان کمیته ملی پارالمپیک	۱۵	۷/۲۵
۲	کارمندان فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولان	۱۵	۷/۲۵
۳	کارمندان فدراسیون ورزش‌های نابینایان و کم‌بینایان	۵	۲/۴۱
۴	اعضای هیأت رئیسه و اجرایی کمیته ملی پارالمپیک	۱۲	۵/۸۰
۵	مهمانان ویژه پارالمپیک ۲۰۱۲ لندن	۱۲	۵/۸۰
۶	اعضای ستاد پارالمپیک ۲۰۱۲ لندن	۱۶	۷/۷۳
۷	گروه پزشکی پارالمپیک ۲۰۱۲ لندن	۷	۳/۳۸
۸	گروه خبری پارالمپیک ۲۰۱۲ لندن	۱۴	۶/۷۶
۹	سرپرستان پارالمپیک ۲۰۱۲ لندن	۸	۳/۸۶
۱۰	مربیان پارالمپیک ۲۰۱۲ لندن	۲۳	۱۱/۱۲
۱۱	سرپرستان پارالمپیک ۲۰۱۲ لندن	۸	۳/۸۶
۱۲	ورزشکاران پارالمپیک ۲۰۱۲ لندن	۷۲	۳۴/۷۸
کل		۲۰۷	۱۰۰

اکثر ارزیابی کنندگان شامل ۳۱/۴۰ درصد بین ۴۱-۵۰ سال دارند و گروه سنی ۶۱-۷۰ سال با ۲/۴۱ درصد دارای کمترین فراوانی است. بقیه گروه‌های سنی از نظر فراوانی در بین این دو سر طیف قرار گرفته‌اند.

بررسی جدول ۲ نشان می‌دهد که از نظر جنسیت بیشترین فراوانی (۸۲/۱۳ درصد) متعلق به مردان است و حدود ۱۸ درصد از پاسخ‌دهندگان زن هستند. بیشترین فراوانی با ۷۶/۸۲ درصد به متأهلان و فراوانی کمتر به افراد مجرد تعلق دارد. علاوه بر آن ملاحظه می‌شود که

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی جامعه مورد مطالعه (تعداد کل ۲۰۷ نفر)

درصد	تعداد		
۲۰/۲۸	۴۲	۲۰-۳۰	سن
۲۸/۰۴	۵۸	۳۱-۴۰	
۳۱/۴۰	۶۵	۴۱-۵۰	
۱۷/۸۷	۳۷	۵۱-۶۰	
۲/۴۱	۵	۶۱-۷۰	
۱۷/۸۷	۳۷	زن	جنسیت
۸۲/۱۳	۱۷۰	مرد	
۲۳/۱۸	۴۸	مجرد	تأهل
۷۶/۸۲	۱۵۹	متأهل	

همزمان بر متغیر وابسته (اثربخشی سازمانی) تأثیر دارند. همچنین چون تعداد نمونه آماری پژوهش از ۲۰۰ نفر بیشتر بوده است، بنابر قضیه حد مرکزی می‌توان توزیع داده‌ها را نرمال در نظر گرفت.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری تحت نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. دلیل استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری این است که در مدل پژوهش چندمتغیر مستقل (ابعاد مدیریت خدمت‌گزار)

جدول ۳. شاخص‌های برازندگی مدل

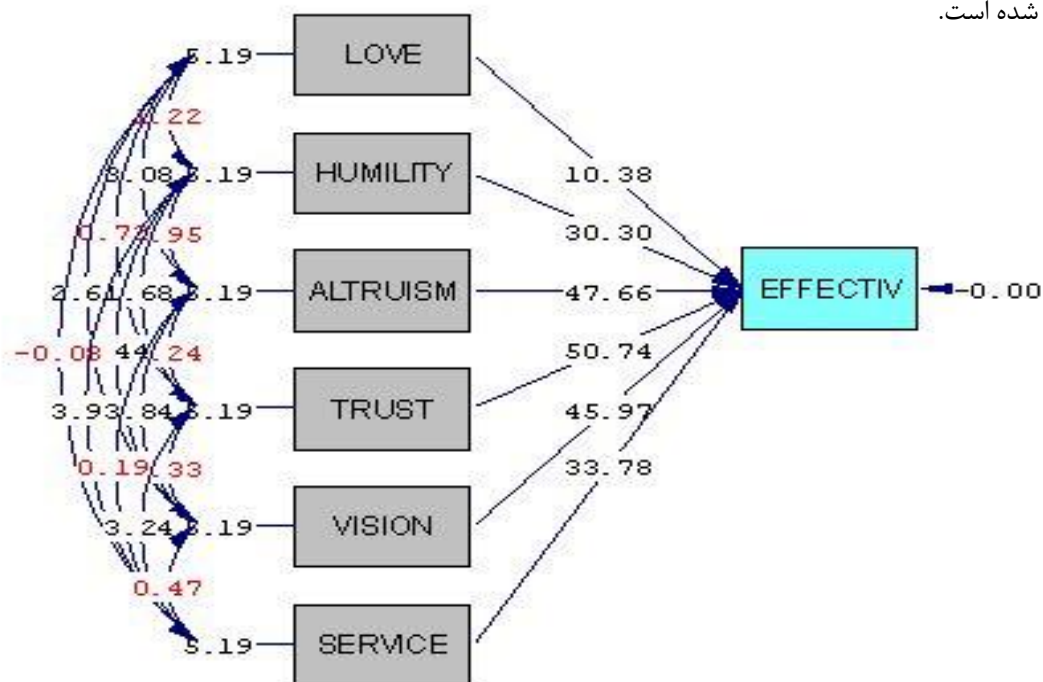
$\chi^2/df$	RFI	CFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	شاخص برازش
> ۲/۰۰	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	$\leq$ ۰/۹	> ۰/۱	دامنه مقبول
۱/۵۲	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۲	۰/۰۲۹	مقادیر کسب‌شده

مجدورات تقریب است و به‌عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی تعریف شده، باید کمتر از ۰/۱ باشد. همچنین میزان ارزش RFI، CFI و NFI بزرگ‌تر از ۰/۹ است، که سطح رضایت‌بخش برازش مدل را نشان می‌دهند. نسبت کای‌دو به درجه آزادی به‌عنوان مهم‌ترین

نتایج آزمون مدل به‌وسیله نرم‌افزار لیزرل نشان‌دهنده برازش مدل تحقیق، براساس شاخص‌های برازندگی است. به‌طور کلی چنانچه ارزش شاخص نیکویی برازش (GFI) بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۹ باشد نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. از طرفی RMSEA که ریشه میانگین

بعد از اینکه برازش مدل به طور منطقی با داده‌ها اثبات شد، معناداری اجزای مدل و روابط بین متغیرها نیز ارزیابی می‌شود.

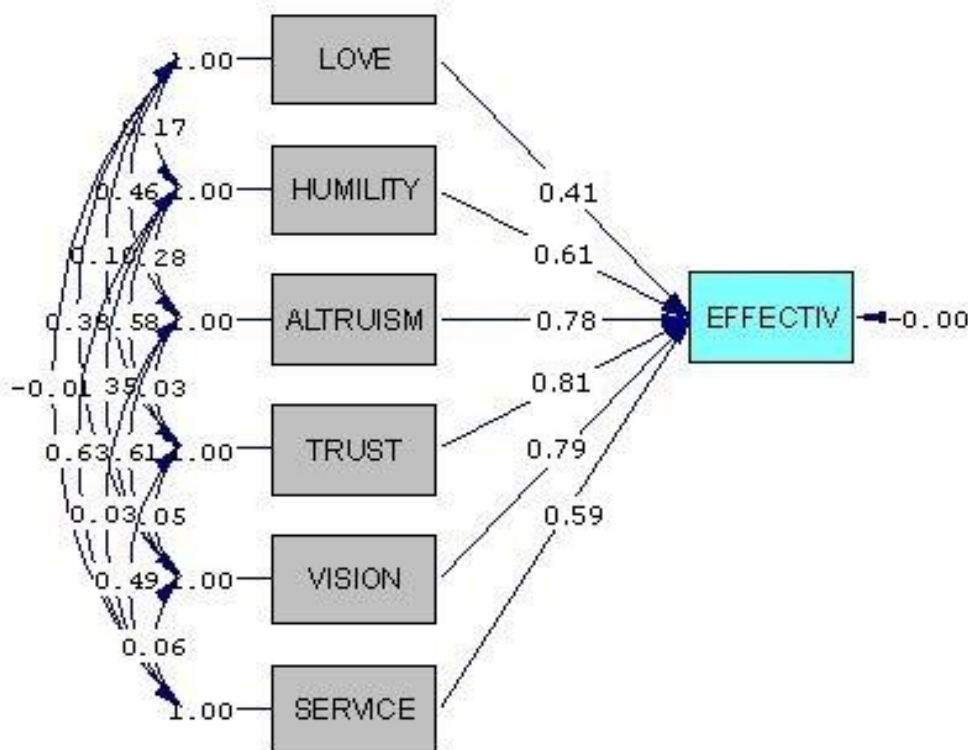
شاخص در تعیین برازش، در این مدل کوچک‌تر از ۲ است که در دامنه مناسبی قرار دارد. علاوه بر شاخص‌های مزبور، شاخص‌های دیگری نیز برای برازش مدل وجود دارد که مقادیر استاندارد و به دست آمده برای مدل، در جدول ۳ به صورت خلاصه آورده شده است.



Chi-Square=18.35, df=12, P-value=0.0352, RMSEA=0.029

شکل ۱. مدل تحقیق در حالت آماره t

شکل ۱ تخمین پارامتر مربوط به t را در مدل تست شده لیزرل نشان می‌دهد. این پارامترها همگی میزان اثرگذاری همزمان هر یک از متغیرهای مستقل را بر متغیر وابسته در الگوی کلی نشان می‌دهند. مقادیر t باید مقداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از -۱/۹۶ داشته باشند.



Chi-Square=18.35, df=12, P-value=0.0352, RMSEA=0.029

شکل ۲. مدل تحقیق در حالت ضرایب مسیر

از ۰/۴ بوده‌اند، که نشان‌دهنده تأثیر شایان توجه ابعاد مدیریت خدمتگزار بر اثربخشی سازمانی است. در انتهای این بخش در جدول ۴ نتایج براساس مقادیر آماره t و ضریب مسیر نشان داده شده است.

در شکل ۲ مقادیر ضریب مسیر به دست آمده برای مدل تحقیق آورده شده است. در صورتی که مقدار ضریب مسیر بزرگ‌تر از ۰/۴ یا کوچک‌تر از -۰/۴ باشد، نشان‌دهنده حداقل تأثیر بین اجزای مدل است، که در مدل تحقیق تمامی متغیرها دارای ضریب مسیری بزرگ‌تر

جدول ۴. بررسی روابط مدل تحقیق

نتیجه آزمون	مقدار t	ضریب مسیر	جهت رابطه	رابطه
تأیید	۱۰/۳۸	۰/۴۱	مستقیم	عشق الهی ← اثربخشی سازمانی
تأیید	۳۰/۳۰	۰/۶۱	مستقیم	تواضع و فروتنی ← اثربخشی سازمانی
تأیید	۴۷/۶۶	۰/۷۸	مستقیم	نوع دوستی ← اثربخشی سازمانی
تأیید	۵۰/۷۴	۰/۸۱	مستقیم	قابلیت اعتماد ← اثربخشی سازمانی
تأیید	۴۵/۹۷	۰/۷۹	مستقیم	چشم‌انداز ← اثربخشی سازمانی
تأیید	۳۳/۷۸	۰/۵۹	مستقیم	خدمت‌رسانی ← اثربخشی سازمانی



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، تحلیل روابط بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی در کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران بود.

یافته‌های توصیفی تحقیق با توجه به جدول ۲ نشان داد که ۸۲/۱۳ درصد جامعه آماری تحقیق حاضر را آقایان و ۱۷/۸۷ درصد را خانم‌ها تشکیل می‌دهند که با توجه به توسعه ورزش بانوان در سطح کشور و وجود نیروهای خبره و تحصیلکرده، لزوم استفاده بیشتر از نیروهای زن در بدنه کمیته ملی پارالمپیک و کلیه ذی‌نفعان آن احساس می‌شود. در مورد وضعیت سنی، دامنه سنی ۷۹/۷۲ درصد آنها بین ۵۰-۲۰ سال است که ترکیبی از جوانی و تجربه را دارند و در مجموع از وضعیت سنی مناسبی برخوردارند و دامنه سنی ۲۰/۰۱ درصد آنها بین ۷۰-۵۱ سال است که در سمت‌های مدیریتی (رئیس، نایب رئیس، دبیر....) در کنار نیروهای جوان در بخش‌ها و سطوح مختلف می‌توانند به توسعه فعالیت‌های کمیته کمک کنند.

اصول رهبری خدمتگزار موجب ارزش دادن و اولویت بخشیدن به فضای روابط انسانی، اثربخشی رهبری، اثربخشی پیرو و در نهایت موجب اثربخشی سازمان می‌شود. برای اینکه شخصی خدمتگزار محسوب شود، نمی‌توان خدمتگزاری را به او دیکته کرد، بلکه مدلسازی ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران خدمتگزار بسیار مؤثر خواهد بود. رهبران خدمتگزار به دلیل سبک رهبری خاص خودشان منحصر به فرد نیستند بلکه نحوه نگاه آنان به دنیای اطرافشان است که آنها را از سایر رهبران متمایز می‌کند. از این رو دیدگاه مثبت رهبران و مدیران به خدمت‌رسانی را می‌توان پرورش داد و رهبری خدمتگزار را در سازمان‌های ورزشی به کار گرفت؛ زیرا یکی از موانع فعالیت‌های رهبری خدمتگزار از نظر صاحب‌نظران،

نداشتن دانش در مورد فلسفه رهبری خدمتگزار است؛ از طرفی حیدری‌نژاد (۱۳۸۹) بر ارتقای سطح دانش و آگاهی مدیران ورزشی برای انتخاب سبک رهبری مناسب در سازمان ورزشی که به افزایش اثربخشی سازمان منجر شود، تأکید داشت (۲).

عشق الهی فداکارانه و بی‌قید و شرط است. عشق الهی صرفاً در رفتار نیست و از مشخصه‌های درونی است. این عشق، رفتار دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به نتایج مثبت برای سازمان منجر می‌شود و اثربخشی را افزایش می‌دهد. در این پژوهش رابطه مثبت و معناداری بین عشق الهی و اثربخشی مشاهده شد که این نتیجه با یافته‌های دیرندونک (۲۰۱۵) همخوانی دارد (۱۲).

یافته‌های پژوهش حاضر ارتباط مستقیم تواضع و فروتنی بر اثربخشی سازمانی را تأیید کرد. این یافته با نتایج پژوهش شکاری (۲۰۱۲) همسوست (۲۳). تواضع و فروتنی رهبران خدمتگزار سبب می‌شود که افراد به رفتارهای اجتماعی سازمانی برای کمک به یکدیگر، گرفتن ابتکار عمل، شرکت در فعالیت‌های مختلف و در نظر گرفتن مسئولیت توسعه خود به طور مداوم به عنوان رهبران بالقوه سازمانشان پاسخ دهند که موجب افزایش اثربخشی خواهد شد.

نتایج پژوهش نشان داد که نوع دوستی بر اثربخشی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. شفافیت در امور روزمره سازمان، بیان روشن اهداف و برنامه‌های سازمان به کارکنان، کمک به دیگران صرفاً به دلیل کمک کردن، واگذاری مسئولیت به دیگران و ... سبب تقویت جو اعتماد و نوع دوستی در سازمان می‌شود؛ این ابعاد دارای رابطه مستقیم با اثربخشی سازمانی است که با نتیجه تحقیق خائف الهی (۱۳۸۶) مبنی بر تأثیر شایان توجه ابعاد مدیریت خدمتگزار بر اثربخشی سازمانی همخوانی دارد (۳). وجود اعتماد، رفتار مبتنی بر احترام و مهربانی، تواضع و

طریق رهبری خدمتگزار ترویج دهند. در واقع، رهبران و مدیران سازمان‌ها با نمایش رفتارهای رهبری می‌توانند سطح رضایت را افزایش دهند و عملکرد آنها را بهبود بخشند و بدین ترتیب موجب افزایش اثربخشی شوند.

خدمت‌رسانی در قلب رهبری خدمتگزار جای دارد. رهبران خدمت‌رسانی به دیگران را در رفتارها، نگرش‌ها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند. آنها به دیگران از طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و ... خدمت می‌کنند و کارکنان نیز در برابر کسانی که به آنها خدمت می‌کنند احساس مسئولیت می‌کنند. نتایج پژوهش نشان داد که بین خدمت‌رسانی و اثربخشی رابطه مستقیمی وجود دارد که با یافته‌های عیدی‌پور (۱۳۹۲) همسوست (۴). رهبری خدمتگزار یک روش زندگی است که عمیقاً فرهنگ و تجارت ما را ارتقا می‌دهد. با این حال، رهبری خدمتگزار هنوز یک مفهومی جدید در سازمان‌های ورزشی است. برخی از سازمان‌ها اهمیت آن را به رسمیت شناخته‌اند و سعی دارند آن را اجرا کنند. در مجموع، نتایج تحقیق حاضر در زمینه بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار با اثربخشی در کمیته ملی پارالمپیک بیانگر این مطلب است که در جامعه مورد بررسی سبک رهبری خدمتگزار سهم زیادی در افزایش اثربخشی کمیته ملی پارالمپیک داشته است. در نتیجه برای بهبود اثربخشی در کمیته ملی پارالمپیک باید رفتارهای خدمتگزاری را گسترش داد.

فروتنی بین افراد و همچنین توجه به نیازهای دیگر اعضا در عین پذیرش تفاوت‌های فردی افراد از نشانه‌های ارج نهادن رهبر خدمتگزار به پیروانش است. شاید بتوان استنباط کرد که قوی بودن ویژگی‌های مطرح‌شده در همه موارد ارزشمند است، اما توجه به این بُعد در ورزش معلولان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ویژگی‌های روانی و نیازهای روحی معلولان به گونه‌ای است که تقویت اعتماد، احترام و مهربانی بین بازیکنان، مربیان، کارمندان و ... می‌تواند موجب دلگرمی و انگیزه بیشتر معلولان به داشتن زندگی فعال شود. یافته‌های پژوهش حاضر اثر مثبت قابلیت اعتماد بر اثربخشی کمیته ملی پارالمپیک را تأیید کرد. نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های دان هاسر (۲۰۰۷) همخوانی دارد، زیرا ارتباط بین رهبری خدمتگزار و اعتماد را مثبت و معنادار گزارش کرد (۱۱).

یافته‌های پژوهش حاضر ارتباط مستقیم چشم‌انداز بر اثربخشی را تأیید کرد. این یافته همراستا با مطالعات لطیفی و همکاران (۱۳۹۲) است (۵). با توجه به بُعد چشم‌انداز رهبری خدمتگزار، می‌توان انتظار داشت که در سازمان‌هایی که این سبک رهبری اعمال می‌شود، تصویری آرمانی و روشن از آینده ترسیم شود که سبب پیوند اعضا برای دست یافتن به آن می‌شود. در واقع، با نشان دادن صفات و ویژگی‌های رهبری خدمتگزار می‌توان اثربخشی سازمانی را توسعه بخشید.

همچنین، سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از تیم‌های کاری، محیطی در سازمان ایجاد کنند که اثربخشی را از

## منابع و مأخذ

۱. چهارزی، سامان؛ قلی‌پور، آریین و پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۴). "بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر رفتارهای ضد بهره‌وری کارکنان". فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، ش ۲ (پیاپی ۱۳)، ص ۹۹-۱۱۸.
۲. حیدری‌نژاد، صدیقه و صابری، امین (۱۳۸۹). "ارتباط بین سبک‌های رهبری و اثربخشی مدیران اداره‌های تربیت بدنی استان لرستان". پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال ششم، ش ۱۱، ص ۷۵-۸۷.

۳. خائف الهی، احمدعلی؛ نوروزی، محمدتقی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۸). "تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران براساس نقش رهبری خدمتگزار". فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۳، ش ۲، ص ۶۵-۹۱.
۴. عیدی پور، کامران؛ زردشتیان، شیرین؛ عباسی، همایون و فرزی، حامد (۱۳۹۲). "رابطه سبک رهبری خدمتگزار با خلاقیت فردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان". پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، سال سوم، ش ۶، ص ۳۷-۲۹.
۵. لطیفی، میثم؛ پور، سمیرا؛ حسینی، زهرا و حیدری، محمدعلی (۱۳۹۲). "بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی". پژوهشنامه «مدیریت تحول»، سال پنجم، ش ۱۰، ص ۶۵-۹۳.
۶. منتخب یگانه، محمد؛ بشلیده، کیومرث و بهارلو، مصطفی (۱۳۹۳). "بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی". فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال سوم، ش ۴ (پیاپی ۱۱)، ص ۶۳-۸۷.
7. Austin, A., Honeycutt, A. (2011). "Servant leadership: A phenomenological study of practices, experiences, organizational effectiveness, and barriers". *Journal of Business & Economics Research*, 9(1), pp: 49-54.
8. Blum, M. (2002). "The development of a servant leadership model for application to a competitive team sport setting". Doctoral Dissertation, the United States Sports Academy, Boston, USA, p: 43.
9. Bryant, S. R. (2003). "Servant leadership and public managers". Doctoral Dissertation, Regent University, Virginia, USA, p: 67.
10. Connors, T. D. (2012). "The volunteer management handbook: leadership strategies for success". 2<sup>nd</sup> Edition. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, p: 111.
11. Dannhauser, Z. (2007). "The relationship between servant leadership, follower trust, team commitment and unit effectiveness". Doctoral of Philosophy, University of Stellenbosch, Parow, South Africa, pp: 16-19.
12. Dierendonck, D., Patterson, K. (2015). "Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research". *Journal of Business Research*, 128, pp: 119-131.
13. Drury, S. (2005). "Teacher as servant leader: A faculty model for effectiveness with students". *Servant Leadership Research Roundtable*, Wesleyan University, Hanover, USA, p: 53.
14. Greenleaf, R. F. (1977). "Servant leadership: A journey into nature of legitimate power and greatness". New York/Mahwah: Paulist Press, p: 134.
15. Grossman, G. (2003). "A fully accredited course: offered by Bestow College". *Sport Psychology*, Human Kinetics Pub. Inc., pp: 323-340.
16. Hayden, W. R. (2011). "Greenleaf's best test of servant leadership: a multi-level analysis". Doctoral Dissertation, University of Nebraska, Lincoln, England, pp: 13-18.

17. Hays, J. M., Kim, C. Y. (2009). "Renaissance leadership transforming leadership for university 21st century". Working Paper, School of Management, Marketing and International Business, Australian National University, Sydney, Australia, pp: 98-102.
18. Herbest, J. D. (2003). "Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness". Doctorate of Education in Organizational Leadership, Atlantic University, Florida, USA, pp: 14.
19. Johnson, C. A. (2012). "Normative leadership theories in Johnson". 4<sup>th</sup> Edition. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, p: 71.
20. Kim, M. J., Cho, K. M. (2012). "Servant leadership athletic performance; the mediating effects of leader trust and leader commitment". North American Society for Sport Management Conference, San Antonio, Texas, USA, p: 133.
21. Mahembe, B., Engel Brecht, A. (2014). "The relationship between servant leadership, organizational citizenship behavior and team effectiveness". SA Journal of Industrial Psychology, 40(1), pp: 1-10.
22. Patterson, K. A. (2005). "Servant leadership: A theoretical model". Doctoral Dissertation, Regent University, Virginia, USA, p: 86.
23. Shekari, H., Zare, M. (2012). "Promoting leadership effectiveness in organization: A case study on the involved factors of servant leadership". International Journal of Business Administration, 3(1), pp: 54-65.
24. Spears, L. C. (2011). "The spirit of servant –leadership". New York: Paulist Press, p: 20.
25. Wegner, L. (2004). "Organizational leaders and empowered employees: The relationship between leadership styles, perception of styles, and the impact on organizational outcomes". Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis, USA, p: 47.
26. Weinberg, R. S., Gould, D. (2011). "Foundations of sport and exercise psychology". 5<sup>th</sup> Edition. Champaign, IL: Human Kinetics, pp: 223.
27. Wester, K. R. (2003). "Servant leadership in sport". Doctoral Dissertation, Gonzaga University, Spokane, WA, USA, p: 19.