

## تأثیر رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی و تعلق شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز

مرضیه ستایش<sup>۱</sup>

کارشناسی ارشد، حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رامهرمز

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی و تعلق شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز صورت پذیرفت. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر شیوه گردآوری داده ها، میدانی و مبتنی بر مطالعه کتابخانه ای و نحوه اجرا توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارمندان شهرداری رامهرمز می باشند که تعداد آنها ۲۵۰ نفر است. تعداد نمونه‌ی آماری طبق جدول مورگان ۱۵۰ نفر برآورد می شود. نمونه گیری به روش طبقه ای نسبی انجام شد. جهت گردآوری داده های رهبری خدمتگزار از پرسشنامه پترسون ۲۸ سوالی، جهت سنجش ابتکار شغلی و نوآوری از پرسشنامه ۶ سوالی لودال و همکاران (۲۰۰۶) و جهت سنجش تعلق شغلی کارکنان از پرسشنامه ۱۷ سوالی شافلی ۲۰۰۳ استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها به وسیله نرم افزار pls صورت پذیرفت و نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی و تعلق شغلی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

واژگان کلیدی: رهبری خدمتگزار، ابتکار شغلی، تعلق شغلی

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: syberg1401@gmail.com

تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار به وسیله گرین لیف (۱۹۹۷) در مقاله ای تحت عنوان «خدمتگزار در نقش رهبر» وارد ادبیات رهبری شد (قلی پور و حضرتی، ۱۳۸۸)، به عقیده گرین لیف سازمان ها آن طور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی کنند، لذا وی هدف خود را از بیان تئوری رهبری خدمتگزار تشویق رهبران به خدمت رسانی بیان کرده است. تئوری رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت بنیان نهاده شده است و این در حالی است که تئوری های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت می باشد. اساس رهبری خدمتگزار، خدمت رسانی، اعتبار، اعتماد دو طرفه و توانمندسازی است (رضائیان، ۱۳۹۴). هدف اصلی رهبری خدمتگزار، ایجاد بهبودهایی در رهبری سازمانها و در شرایط محیطی مختلف می باشد. بنابراین در رهبری خدمتگزار، رهبر باید یک مجموعه از ذهنیاتی که مبتنی بر ارزش دادن به افراد و توجه به افراد است را داشته باشد. تمرکز رهبر در این سبک رهبری بر افراد و پیروان است، و رهبر باید علائق شخصی خویش را زیر پا بگذارد (تونکه نژاد، ۲۰۰۶).

سالنوا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۵) تعلق را یک تفکر مثبت و واقعی دانسته که به وسیله قدرت، فداکاری و جذابیت توصیف می شود و موجبات تمایل و رضایت افراد را در تعلق به انجام کار فراهم می نماید. بنابراین میتوان گفت تعلق شغلی به میزان انرژی که یک فرد برای انجام وظایف شغلی خود صرف کرده و نیز به میزان اثربخشی به دست آمده در کار، گفته می شود. اکثر مدیران اقرار می کنند که نبود تعلق شغلی کارکنان یکی از بزرگترین تهدیدات برای کسب و کارشان محسوب می شود (بدلی، ۱۳۸۹) و این موضوع در شرایط فعلی نیز صادق خواهد بود. از آنجا که کارمندان در دوران کرونا تحت کارکردن آنلاین بودند و دچار فشار کاری بیشتری شده اند و همین امر زمینه بیماریهای روان -تنی را در آنها موجب می شود که این به نوبه خود میتواند سبب افزایش ترک شغلی آنها میشود (بیکر و لیتل، ۲۰۲۲). بنابراین شهرداری باید تدابیری از جمله توجه ویژه به عوامل موثر بر تعلق شغلی اینگونه کارمندان اتخاذ کنند که قبل از عمل به ترک خدمت در مرحله تمایل به آن، مشکلات شناسایی و برطرف گردند؛ زیرا این معضل اثرات منفی در انگیزش شاغل و نیز تأثیر سوئی بر نگرش سایر کارمندان دارد. تعلق شغلی به طور واضح با غیبت و قصد ترک خدمت پیوند یافته است (وزیرپناه، ۱۳۹۳). پر واضح است کارمندان با احساس وفاداری و تعلق سازمانی کم و متمایل به ترک سازمان نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمانی حرکت نمی کند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی تفاوتی نسبت به مسایل و مشکلات سازمان در میان همکاران خود میتواند مؤثر باشد که این امر بهره وری فردی و سازمانی را کاهش میدهد (نعامی و پیریایی، ۱۳۹۲).

از سوی دیگر امروزه سازمانها بیش از هر زمان دیگری به پرسنل و مدیرانی نیازمند است که از قدرت و اندیشه های نوآورانه برخوردار باشند تا بتوانند اهداف و استراتژی های سازمان را به سر منزل مقصود برسانند (آقایی فیشانی، ۱۳۸۷). در این مسیر و به منظور تحقق اهداف کلان و خرد سازمانی، مدیران نیازمند ویژگیها و صفاتی هستند که بتوانند اندیشه های نوآورانه را به منظر ظهور برسانند. ابتکار، یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تاکید دارد، به دنبال فرصت های استثنایی است و تعیین می کند که آیا مناسب مسیر استراتژیک سازمان است یا خیر، معیارهای موفقیت را معلوم می کند و نیز به دنبال فرصت های جدید است. دراکر بر این باور است که نوآوری موفق مستلزم کار سخت متمرکز و هدفمند است (پالمر و همکاران، ۲۰۰۷). تحولات پیچیده و پرشتاب جهانی در عرصه های علم، فناوری، ارزشها و معیارها، بسیاری از سازمانهای موفق جهان را بر آن داشته است تا اهداف، روشها و ساختار خود را در جهت بکارگیری خلاقیت و نوآوری و فراهم سازی محیطی خالق و هدایت کننده، تدوین و ترسیم نمایند. باید این باور را قبول داشت که سازمان خالق و نوآور برای ارتقاء و استمرار موفقیت آمیز، نیاز به افرادی خالق دارد تا بتوانند در مواقع بحرانی با اندیشه بدیع و بکر جوابگوی نیازهای سازمان و جامعه باشند.

سازمانهای خدماتی به خصوص شهرداری ها در برهه ای از زمان که تحت عناوین مختلف از جمله «عصر دانش» «عصر فراصنعتی» «عصر جامعه اطلاعاتی» «عصر عدم تداوم» «عصر سرعت» و بالاخره «عصر خالقیت و نوآوری» مطرح شده است، میبایست خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونیهای ژرف جهانی در حوزه ی شهرداری آماده سازند. از سویی نیز سرعت تحولات و تغییرات عرصه های مختلف علمی، فرهنگی، اجتماعی و آموزشی از حد تصور فراتر است، بگونه ای که خلاقیت و نوآوری بعنوان اصول اساسی از عوامل مهم بقای سازمانهای آموزشی پذیرفته شده است (عابدینی، ۱۳۹۹).

براساس این استدلال کشورهای پیشرفته بر آموزش خلاقیت در حوزه مدیریت مؤسسات آموزشی تأکید بسیار داشته و در این راستا اقدام به انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده نگر که رهیافت های بدیع و نو برای حل مسائل پیچیده فرآیند شهرداری ارائه نمایند، نموده اند. همچنین با عنایت به نقش سازندهی سازمانی پویا، شایسته است که کارشناسان و صاحبان نظران در نظام آموزشی کشور به تفحص و تحقیق بپردازند و تصویر روشنی از سازمان کارآمد و فعال را پیش روی مدیران سازمان قرار دهند. اگر سازمان ها به عنوان نهادی بدون ابتکار و صرفاً تابع بخشنامه های اداری عمل نمایند، مدیران سازمان فرصتی جهت تدوین استراتژیهای ابتکاری و نو نخواهند یافت. برای نوآوری در سازمان، تنها داشتن مدیر و کارکنان خالق و نوآور کافی نیست؛ زیرا اندیشه ی خالق و نوآور، در سازمان بوروکراتیک با ساختار مکانیکی تأثیر چندانی ندارد. (علی خالق خواه، ۱۳۹۸)

تعلق خاطر کارکنان می تواند پیش بینی کننده نتایج کار کارکنان، موفقیت سازمانی و عملکرد آن باشد. در تعلق خاطر افراد در ایفای نقش تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را به کار می گیرند یا ابراز می کنند. فقدان تعلق خاطر منفک کردن خویش از نقش های کاری است. در فقدان تعلق خاطر افراد به طور فیزیکی، شناختی و عاطفی از نقش های کاری خویش منفک می شوند. کارمندان به دلیل شغل پر استرسی که دارند، از تعلق خاطر نسبتاً پایینی برخوردارند و این تعلق خاطر در بین کارمندان زن و مرد متفاوت می باشد. به علاوه آن چه ثابت شده، این است که کاهش تعلق خاطر کاری در میان کارمندان، یک پدیده ای بین المللی است و بسیاری از مطالعات در رابطه با شرایط فیزیکی و روانی کاری در میان کارمندان بیان گر آن است که کارمندان، سطوح بالاتری از استرس و فرسودگی شغلی را در مقایسه با سایر مشاغل تجربه می کنند که بتدریج از میزان اشتیاق و تعلق شغلی آنها می کاهد. (خسروی دانش و همکاران، ۱۳۹۶).

رهبری خدمتگزار، توان و پتانسیل زیادی در جهت بهبود رهبری سازمان داراست. رهبر خدمتگزار، دارای انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان است و خدمت کردن به آنان را در هسته و مرکز امور خود قرار میدهد. مفهوم رهبری خدمتگزار مدل های سنتی مدیریت را کاملاً واژگون کرده و موجب تغییر در فلسفه مدیریت و رهبری شده است. گرین لیف رهبر خدمتگزار را کسی می داند که دید مشتری از موفقیت را ترسیم می کند. رهبر خدمتگزار کسی است که بیشترین تاکیدش بر روی پیروان خوب است نه علاقه های آنان. آنها تلاش می کنند پیروان خود را رشد دهند. آنها سعی می کنند کارکنان را توانمند کنند، به جای اینکه از قدرت برای سلطه و نفوذ روی آنها استفاده کنند. گرین لیف معتقد است که پیروان چنین رهبرانی نیز خودشان رهبران خدمتگزاری خواهند شد. رهبران خدمتگزار ابتدا به نیازهای دیگران توجه می کنند و سپس نیازهای خود را برآورده می سازند (میلیمان و همکاران، ۲۰۱۸).

دغدغه پژوهشگر در این تحقیق این است که از آنجایی که نبود رهبری خدمتگزار باعث می شود بتدریج از اشتیاق به کار و نوآوری کارمندان تا حدود زیادی کاسته شود و همچنین چون رهبری خدمتگزار باعث ایجاد انگیزه برای تمرکز روی کار کارمندان می گردد و نیازهای آنان را برآورده می کند باعث می گردد که تعلق و ابتکار کارمندان پیشرفت قابل ملاحظه ای داشته باشد. از این رو بر آن شدیم که در این تحقیق به بیان این مسئله می پردازیم که آیا رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی و تعلق شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز تاثیر دارد؟

پیشینه تحقیق:

دلخوش کسمائی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به مطالعه رابطه بین رهبری خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شهرداری های شهرستان های غرب استان گیلان با میانجی گری اعتماد به رهبری پرداخته اند.

عدن و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله ای به بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و تعهد شغلی مدیران در سازمان ملی بنادر کشور بزرگ پرداخته است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری اطلاعات تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی می باشد.

رضایی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله ای به طراحی مدلی برای رهبری خدمتگزار پرداخته اند. روش پژوهش به صورت مروری و نتایج حاکی از تاثیر مستقیم عامل رهبری خدمتگزار بر همه ی جوانب سازمان از عامل انسانی تا عملکرد فیزیکی سازمان است که شامل تاثیر بر رفتار شهروندی در سازمان، اعتمادسازمانی و توانمند سازی در سازمان، تاثیر بر سرمایه فکری، اثر بر موفقیت سازمانی به وسیله کیفیت زندگی کاری، موثر برانسجام گروهی، ایجاد ارزش همکاری، توسعه سازمانی، مدیریت سرمایه انسانی، خلاقیت و نوآوری است.

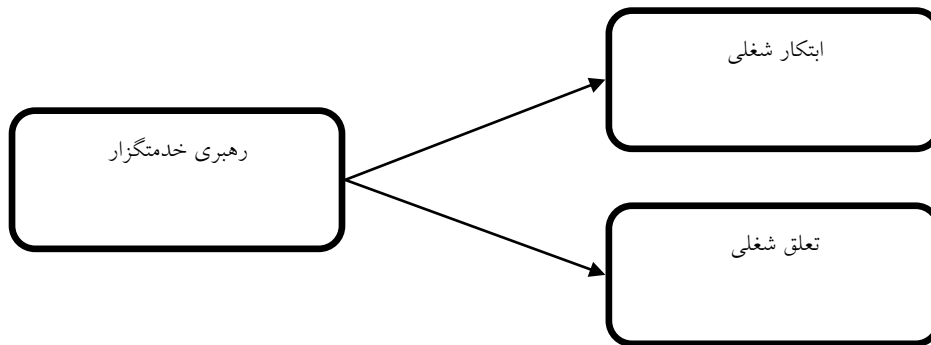
فتیحی و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله ای به مرور مفهوم رهبری خدمتگزار پرداخته اند. مباحث نوینی است که در هریک از حوزه های علمی مطرح می شود و این مباحث باعث نوآوری هایی می شود که زندگی انسان ها را متحول می کند.

نایت و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان؛ عوامل موثر بر تعلق خاطر کاری: یک بررسی منظم؛ پس از مرور ادبیات به شیوه فراترکیب، عواملی چون؛ ویژگی های شخصیتی، رضایت شغلی، خودمدیریتی، هویت سازمانی، حمایت مدیران ارشد، انرژی و انگیزش کاری، شایستگی، داشتن تجربه کاری، سیاست سازمانی، عدالت سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، سرمایه های اجتماعی، استقلال شغلی، حمایت سازمانی، تنوع وظیفه، شرایط و امکانات محیطی شغلی به عنوان عوامل موثر منجر به بهبود اثربخشی فردی، معنویت محل کار، پیشرفت شغلی، سلامت و رفاه کارکنان، بهبود شهرت و اعتبار برند سازمانی، توانمندسازی کارکنان، روحیه دهی کارکنان، کاهش انگیزه های ترک خدمت، رشد و سودآوری سازمانی، رضایت ارباب رجوع، و درنهایت بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد.

هی و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان؛ بازاریابی خیرخواهانه و تعلق کارمندان: نقش تحسین، باورهای اخلاقی ضمنی و هویت اخلاقی؛ به این نتیجه رسیدند که با بازاریابی خیرخواهانه (سببی) می توان به تعلق خاطر کاری دست یافت. تحلیل داده ها با استفاده روش معادلات ساختاری نشان دادند که اعتقادات اخلاقی به عنوان یک تعدیل گر می تواند باعث بهبود رابطه بازاریابی سببی و تحسین شود.

ساکس (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان؛ بررسی پیشایندها و پیامدهای تعلق کارمندان؛ پس از تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده روش معادلات ساختاری نشان دادند بر تعلق خاطر کارکنان و تعلق سازمانی عواملی مانند ویژگی های شغلی، ادارکات، الزامات شغلی، منافع شخصی، حمایت سازمانی درک شده، پاداش و شناخت، عدالت و.. تاثیر دارد.

باکر و آلبرشت<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی تحت عنوان؛ روندهای تعلق خاطر کاری انجام دادند. این پژوهش از نوع مروری بوده و بر اساس مقایسه پژوهش های مختلف در زمینه تعلق خاطر کاری انجام شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ از نظر شیوه گردآوری داده ها، میدانی و مبتنی بر مطالعه کتابخانه ای و نحوه اجرا توصیفی از نوع همبستگی است. توصیفی است؛ چرا که به توصیف وضع موجود می پردازد و همبستگی است؛ چرا که این پژوهش با هدف تعیین تاثیر رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی و تعلق شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز را می توان پیش بینی نمود. جامعه ی آماری، شامل کارمندان شهرداری رامهرمز می باشند، که تعداد آنها ۲۵۰ نفر است و تعداد نمونه ی آماری طبق جدول مورگان ۱۵۰ نفر برآورد می شود. نمونه گیری به روش طبقه ای نسبی انجام می شود. در این پژوهش برای گردآوری داده ها از دو روش کتابخانه ای و میدانی استفاده خواهد گردید. در بخش کتابخانه ای، از روش کتابخانه ای مانند مطالعه کتب، پایان نامه ها، مقالات، طرح های پژوهشی و مراجعه به سایت های علمی معتبر استفاده خواهد گردید و در بخش میدانی نیز از پرسشنامه رهبری خدمتگزار، ابتکار شغلی و تعلق شغلی استفاده شده است.

### پرسشنامه رهبری خدمتگزار:

پرسشنامه رهبری خدمتگزار بر اساس مدل رهبری خدمتگزار پترسون، توسط قلی پور و حضرتی در سال ۱۳۸۸ در ایران تهیه و تنظیم شده است. این پرسشنامه دارای ۲۸ سوال می باشد که چهار زیر مقیاس خدمت رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی را می سنجد.

### پرسشنامه ابتکار شغلی:

پرسشنامه ابتکار و نوآوری شغلی توسط لودال و همکاران در سال ۲۰۰۶ طراحی شد و دارای ۶ سوال می باشد آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اثربخشی فرآیند توسعه استراتژی ۰/۷۰ می باشد.

### پرسشنامه تعلق شغلی:

پرسشنامه تعلق خاطر کاری شافلی در سال ۲۰۰۳ ساخته شده و توسط شافلی ساخته شده است. که دارای ۱۷ گویه و ۳ بعد است و هدف آن بررسی تعلق خاطر می باشد.

جدول ۱- بررسی پایایی پرسشنامه

مقدار آلفای کرونباخ ابعاد	تعداد سوالات	متغیرهای اصلی
۰/۷۴	۲۸	رهبری خدمتگزار
۰/۸۲	۶	ابتکار شغلی
۰/۸۶	۱۷	تعلق شغلی

#### آمار توصیفی

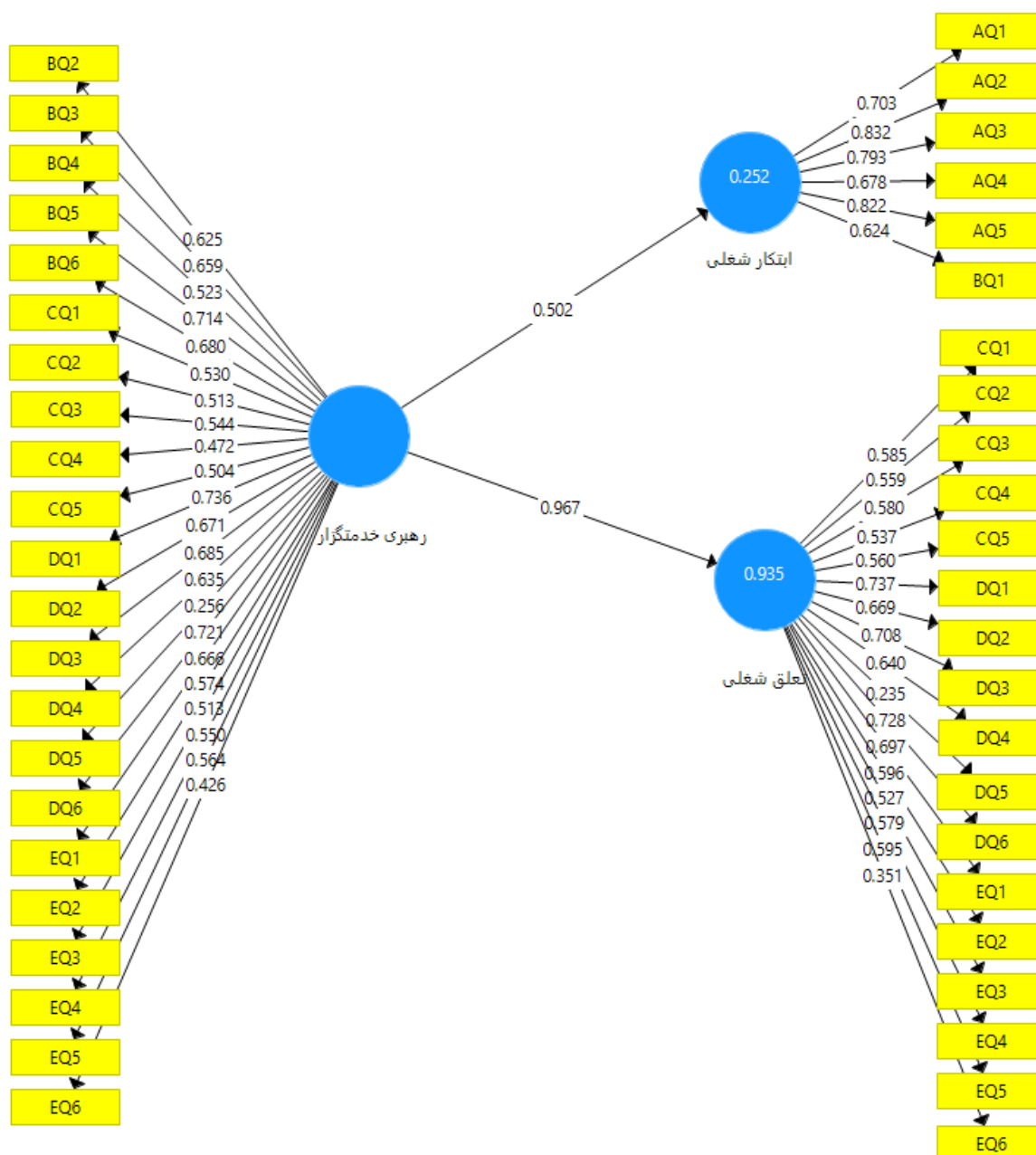
جدول ۲- شاخص های توصیف داده ها

انحراف معیار	میانگین	ابعاد
۰,۵۲۳۸	۰,۷۱۲۳	رهبری خدمتگزار
۰,۶۶۸۷	۳۸۳,۰۳	ابتکار شغلی
۰,۶۹۳۲	۲,۹۹۹۷	تعلق شغلی

جدول ۳- ضرایب همبستگی، روایی همگرایی سازه ها

CR	AVE	مولفه
۰,۸۱۸۲	۰,۵۶۹۵	رهبری خدمتگزار
۰,۸۴۵۹	۰,۵۸۲۲	ابتکار شغلی
۰,۸۱۶۵	۰,۵۳۸۵	تعلق شغلی

شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد سازه ها برای فرضیه های پژوهش مبنی بر تاثیر رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز؛ و تاثیر رهبری خدمتگزار بر تعلق شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز را نشان می دهد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد فرضیه های پژوهش

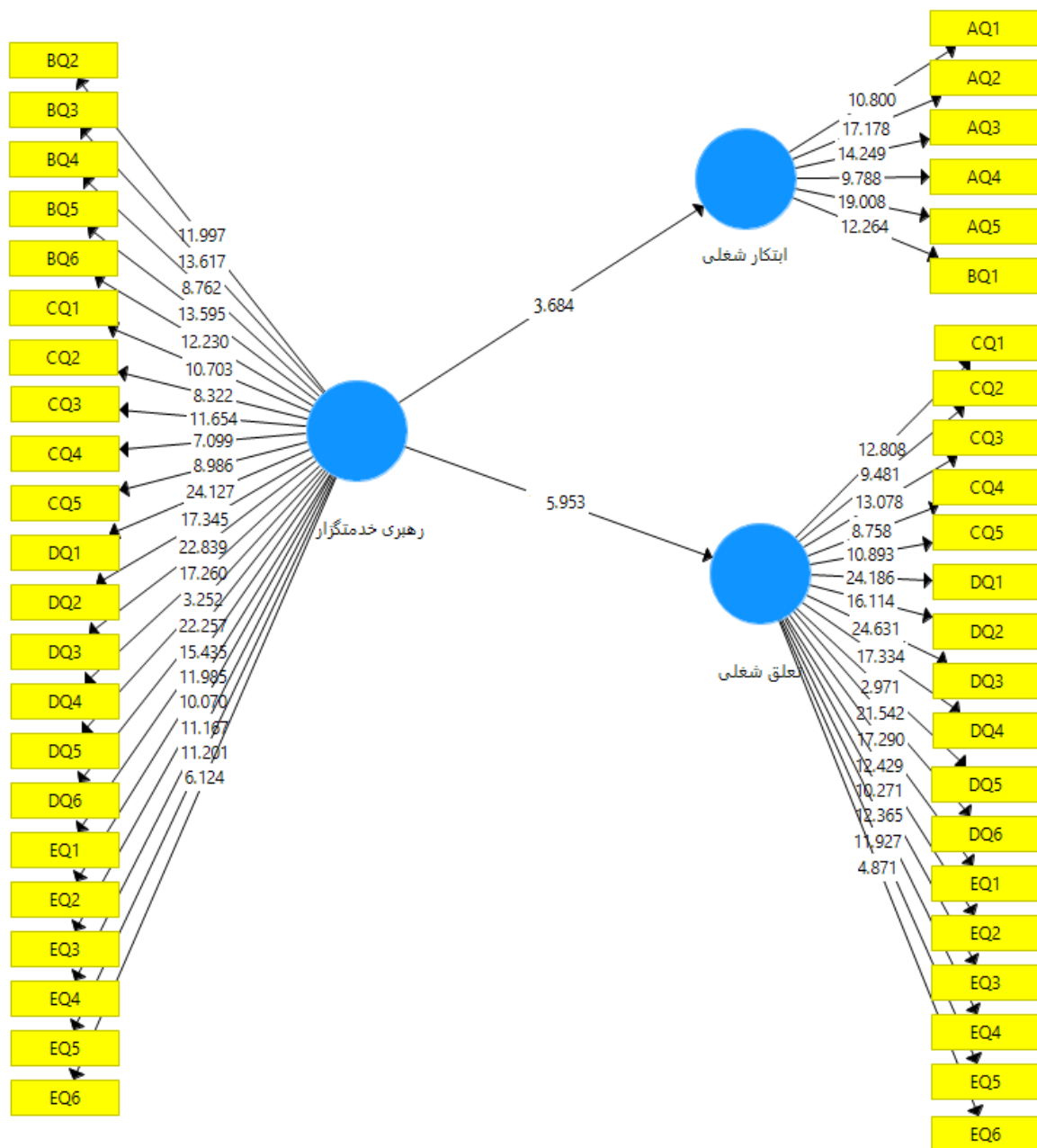
با توجه به شکل ۱- ضریب استاندارد می توان گفت رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز به میزان (۰,۵۰۲) تاثیر دارد؛ رهبری خدمتگزار بر تعلق شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز به میزان (۰,۹۶۷) تاثیر دارد. و با توجه به شکل ۴-۶، معناداری این روابط در سطح اطمینان ۹۹ درصد نیز تایید شده است.

به کمک نرم افزار **plis**، مدل اندازه گیری و بارهای عاملی قابل قبول استخراج شد. به منظور ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در تعیین پایایی هر یک از سنجه ها از بار عاملی آن سنجه ها استفاده می شود. این معیار نشان دهنده ی میزان همبستگی سنجه، در سازه ی مربوطه می باشد.

بر اساس خروجی های حاصل از این نرم افزار، آن دسته از متغیرهای مشاهده شده، شاخص هایی که به طور شایسته ای متغیر نهانی خود را اندازه گیری نمی کردند از تحلیل نهایی حذف خواهند شد. با حذف این متغیرهای مشاهده شده، کلیه شاخص های تناسب مدل در یک مدل اندازه گیری بهبود پیدا کرده و به اندازه قابل قبول می رسند. نحوه اصلاح مدل بدین شکل که طبق

پیشنهاد در مواردی که بارعامی بین متغیر مکنون با متغیر مشاهده شده کمتر از ۰,۴ باشد آن متغیر مشاهده شده را از مجموعه تحلیل حذف می کنیم. در این اینجا موردی برای حذف شدن وجود نداشته است و تمامی موارد بالاتر از ۰,۴ بوده اند (هولاند، ۱۹۹۹؛ به نقل از داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

شکل ۲ مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t، آزمون می کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می باشد، اگر مقدار آماره t خارج بازه ( -۱/۹۶ تا +۱/۹۶) قرار گیرد و اگر مقدار آماره t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می باشد اگر مقدار آماره t خارج بازه ( -۲/۵۸ تا +۲/۵۸) قرار گیرد.



شکل ۲- ضرایب معناداری فرضیه ها در مدل جهت فرضیه های پژوهش



بر طبق نتایج به دست آمده از آزمون t تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شده‌اند و در اندازه‌گیری سازه‌های خود سهم معناداری را ایفا کرده‌اند، و فرضیه‌های تحقیق تایید می‌شود. و نتیجه فرضیه‌های پژوهش جدول ۴- اثرات مستقیم، آماره

نتیجه فرضیه	معنی داری	آماره t	ضریب مسیر (β)	فرضیه‌های تحقیق	
تایید می‌شود	<۰/۰۱	۳,۶۸۴	۰,۵۰۲	رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز تاثیر دارد.	فرضیه فرعی اول
تایید می‌شود	<۰/۰۱	۵,۹۵۳	۰,۹۶۷	رهبری خدمتگزار بر تعلق شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز تاثیر دارد.	فرضیه فرعی دوم
تایید می‌شود				رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی و تعلق شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز تاثیر دارد.	فرضیه اصلی

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. \* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد.

جدول ۵- مقادیر اشتراکات و R برای بررسی برازش مدل

مقادیر R Square	اشتراکات	مولفه
۰,۰۰۰۰	۰,۵۶۹۵	رهبری خدمتگزار
۰,۳۹۰۶	۰,۵۳۸۵	ابتکار شغلی
۰,۴۳۹۸	۰,۵۹۷۶	تعلق شغلی
0.276	۰,۵۶۸	میانگین

$$Gof = \sqrt{\text{communalities}} \times \sqrt{R^2} = 395 = 0. \sqrt{0.568 * 0.276}$$

#### بحث و نتیجه گیری:

نتایج حاصل از فرضیه‌ها و سوالات تحقیق نیز پایه‌هایی هستند که پیشنهادات بر اساس آن شکل می‌گیرند. بنابراین یکی از قسمت‌های مهم و حیاتی تحقیق که در واقع می‌تواند راهی برای تبدیل نظریات به عمل برای موفقیت در آینده باشد. نتیجه‌گیری‌های صحیح و پیشنهادات مربوط و مناسب است. نتیجه‌گیری‌هایی که براساس تحلیل‌های صحیح ارائه شده باشد می‌تواند مشکلات موجود بر سر راهی که تحقیق به منظور غلبه و رفع آن طراحی شده است را برطرف کند. تمام تلاش‌هایی که در روند انجام یک کار پژوهشی صورت می‌گیرد، در واقع برای دستیابی به نتایج مطلوب و پیشنهادهایی برای تحقیق است. گاهی این مشکلات هر چند در ظاهر کوچک و ناچیز بوده ولی هزینه و انرژی زیادی در جامعه هدر داده و کارایی و اثربخشی را کاهش می‌دهند و مانع رسیدن به نتایج مورد نظر و ارزشمند می‌گردند. در واقع از طریق انجام تحقیق می‌توان این مشکلات و راه‌حل‌های رفع آن، آنها را پیش‌بینی و مهیا کرد و اقدامات مناسب را انجام داد تا در نهایت کارایی و نتایج مثبت افزایش یابد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است که به بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی و تعلق شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز می‌پردازد.

#### تفسیر یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی: رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی و تعلق شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز تاثیر دارد.

تحلیل نتایج در زمینه تأثیر رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی و تعلق شغلی کارمندان نشان داد که رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی و تعلق شغلی کارمندان تأثیر مثبت و معناداری دارد. رهبران خدمتگزار به خاطر سبک رهبری خاص خودشان منحصر به فرد نیستند، بلکه بواسطه ی نوع نگاه به دنیای اطرافشان، از سایر رهبران متمایز می شوند. آنها می توانند بوسیله نشان دادن صفات و ویژگیهای رهبری خدمتگزار اثر بخشی کارکنان را توسعه دهند. آنها باید سعی کنند در دسترس کارکنان خود باشند و به نظرات آنها گوش دهند. رفتار مدیران باید باعث تقویت جو اعتماد در سازمان گردد و مدیران می توانند با احترام گذاشتن و نشان دادن اعتماد و توجه به کارکنان خود روحیه اعتماد و تعلق را زنده نگه دارند. در جامعه تحت بررسی سبک رهبری خدمتگزار سهم قابل ملاحظه ای در افزایش تعهد سازمانی کارکنان داشته است. لذا مدیران به منظور افزایش میزان تعلق شغلی کارکنان لازم است در شیوه های مدیریتی خود تجدید نظر نموده و از سبک های کارآمدتر استفاده کنند. ابتکار شغلی کارکنان، انضباط، مسئولیت پذیری، انجام وظیفه صادقانه و با کیفیت، احترام و پیگیری کار ارباب رجوع، افزایش معلومات شغلی، کمک به همکاران و مواردی از این دست را شامل میشود. اما با توجه به این که ابتکار شغلی بهینه موارد زیادی و از حیثه های مختلفی را شامل میشود و برای اینکه بگوییم کارمندی ابتکار شغلی دارد باید موارد مختلفی را ملاک قرار داد، در نتیجه برای دستیابی به تمامی ملاکها همه شرایط مورد نیاز تک تک ملاکها باید فراهم باشد، اما مدیران سازمان به دلیل کمبود وقت و رسیدگی به موارد مختلف کاری وقت بررسی تک تک امور در بهبود شغلی کارکنان خود را ندارند و از طرفی هر فرد به لحاظ ساختار شخصیتی متفاوت با دیگری است؛ لذا میتوان بیان کرد سازمان و مدیریت نیاز به روشی دارد که به صورت یکدست و بدون سرکشیهای مداوم و کنترلهای گاه و بیگاه سبب گردد عملکرد شغلی کارکنان و در ادامه آن ابتکار شغلی بهبود یافته و کارکنان خود ارزیاب خود باشند و این روش چیزی نیست جز رهبری خدمتگزار که به واسطه ویژگیهایش سبب میشود کارکنان بدون نیاز به اجبار مافوق به خوبی وظایف خود را بدون اتلاف وقت انجام دهند. به منظور ایجاد هر گونه تحول، ابتکار و نوآوری موفقیت آمیز در شهرداری ها، کارمندان باید انگیزه و قدرت پذیرش و اجرای اندیشه های جدید را داشته باشند. یافته های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش های گرامی و همکاران (۱۳۹۸) و کانگ و باسر (۲۰۱۸)، همسو می باشد.

#### فرضیه های فرعی

۱- رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز تأثیر دارد.

تحلیل نتایج در زمینه تأثیر رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی کارمندان نشان داد که رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی کارمندان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ رهبر خدمتگزار همان مدیری است که در نقش رهبر ظاهر شده و با این سبک رهبری در وهله اول سعی در برقراری ارتباطی فرای از کار و مسئولیت با کارکنان دارد که این به خودی خود میتواند آرامش روانی کارکنان را فراهم آورد؛ در این راستا شاهد خواهیم بود اگر مدیری فراتر از جو رسمی محیط کار با روی خوش و دلجویی با کارکنان برخورد نماید در پی آن آرامش روانی کارکنان ایجاد شده و نیز در پی این آرامش فرصت برای تمرکز بر تواناییها و عملکرد ایجاد میگردد. همچنین رهبر خدمتگزار با رفتار خود سبب میشود کارکنان به وی اعتماد کنند و کارهای خود را در پی سخنان و خواسته او پیش برده و نیز این اعتماد را در میان خود با دیگر همکارانشان ترویج دهند. در واقع القای این حس اعتماد سبب میشود کارمندان در محیط کاری به یکدیگر اعتماد کرده و در پیشبرد امور اطلاعات مورد نیاز را به راحتی در اختیار یکدیگر بگذارند؛ بدون هیچ ترسی از افشای اطلاعاتی خصوصی یا سرزنش در رابطه با اطلاعات ناقص، زیرا جو تیم کاری و اعتماد رهبر خدمتگزار سبب میشود که کارکنان بدون سرزنش کاستیهای همکار خود را با کمک به وی برای تقویت عملکرد شغلی جبران کنند. در سایه رهبر خدمتگزار کارمندان میتوانند ضمن احساس اعتماد به دیگران و شایسته بودن، در کار خود به واسطه آزمون و خطاها و سرزنش ندیدنها به استقلال برسند و این سبب شود که کار خود را معنادار دانسته و حس مؤثر بودن به آنها دست دهد و برای شکوفایی هر چه بیشتر تواناییهای خود تلاش مضاعف کنند. راز بقای جامعه انسانی را باید در ابتکار

و خلاقیت آن‌ها جستجو کرد. مربیان، والدین، کارفرمایان و سیاست‌گذاران به خوبی می‌دانند که تنها به وسیله ابتکار است که ما می‌توانیم به مشکلات بیشمار سازمانها، تجهیزات پزشکی و اقتصادی شهرها، کشورمانو جهان رسیدگی کنیم. یقیناً شهرداری هم مانند سایر سازمان‌ها باید در زمینه خلاقیت و ابتکار کارکنان بکوشد و باید به نیازها و انتظارات آنان توجه داشت و از این روست که میزان ابتکار و نوآوری کارمندان و شناسایی آن اهمیت زیادی دارد. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های هرمان و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی لازم را دارد.

۲- رهبری خدمتگزار بر تعلق شغلی کارمندان شهرداری رامهرمز تاثیر دارد.

تحلیل نتایج در زمینه تاثیر رهبری خدمتگزار بر تعلق شغلی کارمندان نشان داد که رهبری خدمتگزار بر تعلق شغلی کارمندان تاثیر مثبت و معناداری دارد. در تبیین و تفسیر یافته‌های مربوط به فرضیه فوق می‌توان ادعان نمود که رهبران خدمتگزار از طریق تایید اندیشه‌ها و ارزش‌های تعهد کارکنان و الهام بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، به گونه‌ای رفتار می‌کنند که استاندارد بالایی از رفتارهای خدمتگزاری را نشان می‌دهد و انگیزه فوق‌العاده‌ای را ایجاد می‌کند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد، احترام و وفاداری می‌کنند و این نوع رفتار رهبران، زمینه‌ساز تعلق شغلی کارکنان می‌باشد در نتیجه استنباط می‌شود که سبک رهبری خدمتگزار شرایط و بسترهای لازم را برای ارتقای سطح تعلق شغلی فراهم می‌آورد و بر اساس یافته‌های این پژوهش سبک رهبری خدمتگزار از عوامل کلیدی در استقرار تعلق شغلی برای سازمان در محیط رقابتی و رسیدن به اهداف سازمانی محسوب می‌شود. در واقع مدیر با به‌کارگیری سبک رهبری خدمتگزار با تأکید بر احترام به کارمند و ایجاد ارزش خودباوری در او نوعی استحقاق در کارکنان به وجود می‌آورد که سبب میشود کارکنان در جواب این خوبی بهتر کار کرده تا بتوانند خوبیهای رهبر خود را به نوعی جبران کرده و از طرفی این ارزش‌آفرینی نیز ادامه یابد زیرا حس خوشایندی به فرد دست میدهد. در واقع میتوان ارتباط رهبر خدمتگزار با کارکنان را جادهای دو سویه در نظر گرفت که هرکدام برای ادامه داشتن این رابطه تلاش میکنند و نتیجه آن بهبود عملکرد کارکنان میشود. در بسیاری از ادارات ورزش و جوانان شاهد عملکرد کارکنانی هستیم که گاهاً برخی روزها به دلیل نوع وظیفه تکراری و روتین خود بی‌حوصله و بیمیل به کار هستند و لذا در روزهای پرکار خود نیز درگیر آن حالات سست و خموده خود هستند. بین مولفه‌های رهبری خدمتگزار، افزایش در مهرورزی باعث افزایش تعلق شغلی کارمندان می‌شود. ولی برای مولفه‌های خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی و قابلیت اعتماد دارای تاثیرگذاری معنادار بر متغیر تعلق شخصی را دارا نمی‌باشند. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های باکر و همکاران (۲۰۱۷) همسو می‌باشد.

### پیشنهاد برای فرضیه اصلی

باتوجه به اینکه رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی و تعلق شغلی کارمندان تاثیر مثبت و معناداری دارد. لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران به منظور افزایش میزان تعلق شغلی کارمندان لازم است در شیوه‌های مدیریتی خود تجدید نظر نموده و از سبک‌های کارآمدتر استفاده کنند. همچنین به جای اجبار برای اطاعت زیردستان، به توانمندسازی، قابلیت اعتماد، گوش دادن مؤثر، مهرورزی و خدمت‌رسانی تأکید کنند.

### پیشنهاد برای فرضیه اول

باتوجه به اینکه رهبری خدمتگزار بر ابتکار شغلی کارمندان تاثیر مثبت و معناداری دارد. لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران تدبیری اندیشیده و با انتخاب سبک رهبری خدمتگزار، کارکنان خود را از سستی و رخوت بیرون کشیده و کارگروهی و شور و نشاط را به آنها بدهند تا شاهد ابتکار آنان در شغل خود باشند. به همین دلیل پیشنهاد میشود مدیران به جای کنترل‌های سختگیرانه و ارائه بخشنامه و ... زمانی هرچند کوتاه را به یادگیری فنون رهبری خدمتگزار اختصاص دهند و شاهد این باشند

بعدها نتایج آن به صورت خلاقیت و ابتکار شغلی کارکنان، حذف نیاز به کنترل‌های شدید و مکرر و ایجاد فضای اعتماد بین خود و کارکنان نمود پیدا خواهد کرد.

#### پیشنهاد برای فرضیه دوم

با توجه به اینکه رهبری خدمتگزار بر تعلق شغلی کارمندان تاثیر مثبت و معناداری دارد. لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران جهت ارتقای تعلق شغلی کارمندان از طریق ایجاد ویژگیهای رهبری خدمتگزار در خود اقدام نمایند. میتوان بوسیله الگوسازی ویژگیهای رهبری خدمتگزار، این شیوه از رهبری را در بین مدیران سازمانها بسط و گسترش داد. تدوین برنامه های آموزشی به منظور توسعه مهارتهای رهبری خدمتگزار بسیار حائز اهمیت است و میتواند در اثر بخشی مدیران بسیار کارآمد باشد.

#### منابع

- آقایی فیشانی، تیمور. (۱۳۸۷). خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، تهران: انتشارات ترمه.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۰). مبانی رفتار سازمانی. انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۰
- عابدینی، لیلا و نوروزی منش، سارا و رسولی، مجتبی، (۱۳۹۹)، پویایی بر ابتکار عمل و خلاقیت کارمندان شهرستان ابهر در سال تحصیلی ۹۹-۹۸، اولین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در فرایندهای تعلیم و تربیت، میناب
- Greenleaf, R.F. (1977). "Servant leadership: A journey into nature of legitimate power and greatness". Paulist press, Mahwah, NT.
- Kang, H. J. A., & Busser, J. A. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1-9.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.