



The Impact of Servant Leadership and Authentic Leadership on Employees' Public Service Motivation: The Moderating Role of Organizational Structure

Fariborz Bagherzadeh Homaei

MA of Public Administration, Faculty of Management, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran.

Mojgan Zarghamifard*

Assistant Professor, Faculty of Management, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran.

Tayebeh Abbasnejad

Assistant Professor, Faculty of Management, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran.

Received: 22/05/2021

Accepted: 10/08/2021

Abstract:

The success of public organizations partly depends on their ability to successfully motivate public sector employees and managers to provide better services. Therefore, the effect of servant leadership style and authentic leadership, as one of the factors affecting public service motivation, has been investigated. The statistical population is all employees of Hormozgan Agricultural Jihad Organization and its three sub-departments, including Hormozgan Veterinary Department, Hormozgan Fisheries Department, and Hormozgan Watershed Management Department in Bandar Abbas city. Simple random sampling was used in this study which estimated to be 235 people using the Cochran sampling formula. The instruments used to measure the research variables are the standard questionnaires with the reliability of more than 0.8. To test the research hypotheses, Smart PIS 3 Software was used. Findings show that servant leadership and authentic leadership have a positive effect on public service motivation. As well, it was found that organizational structure did not moderate the relationship between servant leadership, authentic leadership and public service motivation. Moreover, authentic leadership and servant leadership play an important role in improving public service motivation. These leadership styles enhance the motivation of leaders and followers by improving mutual trust, and this enables employees in the public organizations to provide better services to the society.

Keywords: Public Service Motivation, Servant Leadership, Authentic Leadership, Organizational Structure.

* Corresponding Author, Email: zarghami@hormozgan.ac.ir

بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار و رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان دولتی با نقش تعدیل‌گر ساختار سازمانی

فریبرز باقرزاده همایی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران.
مژگان ضرغامی فرد*

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران.

طیبه عباس‌نژاد

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران.

دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۱ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۹

چکیده: موفقیت سازمان‌های دولتی تا حدی به توانایی در برانگیختن موفقیت‌آمیز کارکنان و مدیران بخش دولتی در ارائه خدمات بهینه بستگی دارد. پژوهش حاضر، با هدف بهبود و تقویت انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی انجام شده است و از این‌رو، تأثیر سبک رهبری خدمتگزار و رهبری اصیل (به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی) بر آن بررسی شده است. جامعه آماری در این پژوهش، کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی هرمزگان و سه اداره تابعه آن (اداره کل دامپزشکی هرمزگان، اداره کل شیلات هرمزگان و اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری هرمزگان) در شهر بندرعباس است. بر این اساس، از روش نمونه‌گیری ساده تصادفی استفاده شده است و با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران حجم نمونه ۲۳۵ نفر تخمین زده شد. ابزار استفاده شده برای سنجش متغیرهای پژوهش، پرسش‌نامه‌های استاندارد مربوطه با پایایی بالای ۰/۸ هستند. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شد و مشخص شد که رهبری خدمتگزار و رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر مثبت دارند. همچنین نقش تعدیل‌گری ساختار سازمانی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی بررسی و مشخص شد که ساختار سازمانی اثر بین این رابطه را تعدیل نمی‌کند. با توجه به نتایج پژوهش، رهبری اصیل و رهبری خدمتگزار در ارتقای انگیزه خدمت عمومی نقش به‌سزایی دارند. این سبک‌های رهبری با بهبود و رشد اعتماد متقابل میان رهبر و پیروان باعث تقویت انگیزه در آن‌ها شده است و همین امر موجب می‌شود تا کارکنان در سازمان‌های عمومی بتوانند خدمات بهینه به جامعه ارائه دهند.

واژگان کلیدی: انگیزه خدمت عمومی، رهبری خدمتگزار، رهبری اصیل، ساختار سازمانی.

* نویسنده مسئول: zarghami@hormozgan.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2021.287343.1184

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X



مقدمه و بیان مسئله

دولت وظایف و مسئولیت‌های خود را از طریق سازمان‌های دولتی تحقق می‌بخشد به همین دلیل امروزه، بهبود وضعیت مؤسسات دولتی برای تمام کشورها به‌عنوان یک ضرورت پذیرفته شده است. تلاش‌ها برای بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی تا حدی به توانایی در برانگیختن موفقیت‌آمیز کارکنان و مدیران بخش دولتی بستگی دارد و با توجه به اهمیت این انگیزه سازمان‌های دولتی باید درصدد شناخت و تقویت عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی^۱ برآیند (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

انگیزه کارکنان در بخش عمومی و خصوصی با هم متفاوت بوده است و عوامل متفاوتی باعث برانگیختن کارکنان در این دو بخش می‌شود. برخلاف شرکت‌های تجاری که بر مبنای سود و منفعت شخصی عمل می‌کنند مبنای شکل‌گیری سازمان‌های دولتی پیگیری منافع عمومی از طریق ارائه خدمات به عامه مردم و کلیه شهروندان است (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴). کارکنان عمومی به پاداش‌های بیرونی در قیاس با کارکنان بخش خصوصی اهمیت کمتری می‌دهند. جایگزینی پاداش‌های اقتصادی برای بخش خدمات عمومی باعث تخریب مأموریت‌های خدمت عمومی می‌شود و ارتقاء انگیزه بخش عمومی راهی به‌سوی ارتقاء کیفیت خدمت عمومی است (Perry et al; 2010). بدین‌منظور نظریه انگیزشی که در سه دهه اخیر، در ادبیات مدیریت دولتی به آن توجه شد نظریه انگیزه خدمت عمومی است که در سال ۱۹۹۰، پری ارائه کرده است (منتظری و همکاران، ۱۳۹۲). این انگیزه نیرویی برانگیزاننده است که افراد را به ارائه خدمات بالارزش به افراد جامعه وا می‌دارد (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۵). اساس مفهوم انگیزه خدمت عمومی این است که شغل‌هایی ذاتاً برای کارکنان بخش دولتی برانگیزاننده هستند که منجر به افزایش منافع عمومی شده و برای دیگران سودمند هستند (منتظری و قاسمی، ۱۳۹۷). پژوهش‌ها نشان می‌دهند رابطه‌ای مثبت بین رابطه رهبر- پیرو و انگیزه خدمت عمومی وجود دارد که با افزایش این رابطه شاهد افزایش در همه ابعاد انگیزه خدمت عمومی خواهیم بود (Camilleri; 2007). مدیران سازمان‌ها می‌توانند در کارکنان خود رفتارهایی مثبت یا منفی ایجاد کنند. رهبران سازمانی با انتخاب شیوه‌های مختلف رهبری تأثیر متفاوتی بر رفتارهای شغلی کارکنان خود می‌گذارند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین نظریه یادگیری اجتماعی مشخص می‌کند که افراد به‌صورت غیر مستقیم یاد می‌گیرند مثلاً با نگاه کردن به دیگران، از طریق مشاهده رفتارهای مثبت یک الگوی قابل اعتماد، پیروان یاد می‌گیرند که این رفتارهای

1. Public Service Motivation

لازم در میان بافت جامعه است و تلاش می‌کنند تا در آن‌ها تقلید کنند. پژوهش‌های گذشته، نشان دادند پیروانی که شاهد خدمات رهبران خود به جامعه و پیشرفت و تقویت کارکنان هستند در مقابل، تشویق می‌شوند تا از این رفتار تقلید کنند و به همکاران و جامعه کمک کنند (Schwarz et al; 2016).

بنابر یافته تعدادی از پژوهش‌ها، یکی از عوامل تأثیرگذار بر انگیزه خدمت عمومی مقوله رهبری است (Ugaddan & Park, 2017; Marques, 2020; Bayram & Zoubi, 2020; Hameduddin & Engbers, 2021)؛ یکی از شیوه‌های رهبری در سازمان‌ها که می‌تواند در ایجاد اشتیاق به کار و نشاط کارکنان مؤثر واقع شود رهبری مثبت‌گرا^۱ است. رویکرد رهبری مثبت‌گرا بر آن است تا با تأکید بر مثبت‌گرایی پیامدهای فوق‌العاده را برای فرد و سازمان به ارمغان آورد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به نقش مثبتی که رهبری مثبت‌گرا در سازمان دارند تأثیر دو سبک رهبری خدمتگزار و رهبری اصیل را بررسی می‌کنیم که از جمله رویکردهای رهبری مثبت‌گرا به حساب می‌آیند

در موارد زیادی ممکن است میزان تأثیرگذاری سبک رهبری بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر داشته باشند، اما یافته‌های چشم‌گیری در زمینه عوامل تعدیل‌گر تأثیر رهبری خدمتگزار و اصیل بر انگیزش و رفتار پیروان وجود ندارد او^۲ و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کنند، شاید این رابطه در تأثیر سیاست‌های سازمانی، رویه‌ها و محیط خارجی قرار نگیرد زیرا رهبر خدمتگزار فرهنگ قوی و مبتنی بر خدمات خود را در داخل سازمان ایجاد می‌کند ولی متغیرهای دیگر مثل شدت رقابت، مسئولیت اجتماعی سازمان، استراتژی و ساختار سازمانی اثرگذارتر باشند. یکی از این موارد ساختار سازمانی است که قبلاً آزمون نشده و محققان آن را پیشنهاد داده‌اند. علاوه‌براین، عدم سنخیت بین شیوه رهبری و ساختار سازمانی پیامدهای منفی به همراه داشته و انتخاب مدیران با سبک رهبری متناسب با ساختار سازمانی باعث موفقیت و اثربخشی سازمان می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۸۰) از این‌رو در این پژوهش به‌خاطر اهمیتی که ممکن است ساختار سازمانی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و اصیل با انگیزه خدمت عمومی ایفا کند و بر تأثیرگذاری سبک رهبری تأثیر بگذارد به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است.

شاید به جرأت بتوان گفت بزرگ‌ترین مشکل سازمان‌های دولتی ما و چالش‌آورترین بحرانی که مدیران با آن مواجه هستند کمی انگیزه و افت مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان سازمان‌های دولتی است. کارکنان بی‌انگیزه بهترین برنامه‌ها، اثربخش‌ترین ساختارها و مؤثرترین منابع را از بین می‌برند (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷). به‌نظر می‌رسد در ایران

1. Positive leadership
2. Eva

بسیاری از کارکنانی که در بخش عمومی به فعالیت می‌پردازند از انگیزش کافی برخوردار نیستند (امیرخانی و برهانی، ۱۳۹۵). همچنین با توجه به نتایج پژوهش‌های انجام شده متغیر انگیزه خدمت عمومی بر رضایت شغلی، تعهد کارکنان دولتی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتار افشاگری در سازمان تأثیر مثبت دارد (Ugaddan & Park, 2017)؛ و باعث کاهش جنبه‌های منفی مثل رفتارهای انحرافی و ضد شهروندی در سازمان می‌شود و به همین دلیل عنصر مهمی در سازمان‌های عمومی و دولتی است. کاهش و نداشتن این انگیزه تأثیرات منفی زیادی از خودش به‌جا می‌گذارد. سازمان‌های دولتی باید نسبت به شناسایی و تقویت عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی اقدام کنند. با وجود پژوهش‌های بسیار درباره انگیزه خدمت در بخش عمومی هنوز برخی سؤالات بی‌پاسخ مانده‌اند. سؤال‌هایی درباره اینکه نوع خاصی از رفتارهای رهبری می‌تواند سبب افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی شود به‌قوت خود باقی است (دهقانان، ۱۳۹۴).

سازمان جهاد کشاورزی هرمزگان و سه اداره تابعه آن (اداره کل دامپزشکی هرمزگان، اداره کل شیلات هرمزگان و اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری هرمزگان) در زمره ادارات مهم دولتی استان هرمزگان به حساب می‌آیند که کیفیت خدمات آن‌ها برای استان و همچنین کل کشور حائز اهمیت است و نباید از نظر دور داشت که سازمان جهاد کشاورزی معمولاً یکی از بخش‌هایی است که به‌واسطه نقش مهمی که در تأمین امنیت غذایی کشور ایفا می‌کند و با بسیاری از سازمان‌های دولتی، عمومی و خصوصی دیگر در ارتباط است و زیرساخت و بستر بسیاری از فعالیت‌های این سازمان‌ها را تأمین می‌کند، افزایش انگیزه خدمت عمومی در آن تأثیر به‌سزایی بر افزایش رضایتمندی شهروندان خواهد گذاشت. از این‌رو، با هدف بهبود و تقویت انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی این پژوهش تأثیر سبک رهبری خدمتگزار و رهبری اصیل را به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی بررسی می‌کند.

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

انگیزه خدمت عمومی را نوعی تمایل فردی برای تحقق بخشیدن به انگیزه‌هایی می‌دانند که مختص به نهادها و سازمان‌های بخش عمومی هستند. انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان انگیزه‌ای نوع‌دوستانه بر عملکرد افراد تأثیر مثبتی دارد و نوعی رفتار فردی به‌حساب می‌آید که نهایتاً موجب خدمات‌رسانی بهتر به آحاد جامعه می‌شود (دانائی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۷).

انگیزه خدمت عمومی ریشه در باورهایی دارد که انگیزه‌های منحصر به فردی در میان کارکنان عمومی داشته که متفاوت از انگیزه‌های کارکنان بخش خصوصی است. در مدیریت عمومی،

انگیزه خدمت عمومی در چندین شیوه متفاوت، اما تطبیق پذیر تعریف شده است. پری و وایز آن را به عنوان وضعیت فرد برای واکنش به انگیزه‌هایی تعریف می‌کنند که اساساً ریشه در نهادها و سازمان‌های عمومی دارد. این تعریف به‌طور آشکار بر انگیزه‌هایی مثل همدلی و وظیفه اجتماعی تأکید دارد که معمولاً با سازمان‌های عمومی رابطه دارند. رینی و استین بوار^۱ تعریف کلی‌تری از انگیزه خدمت عمومی را ارائه کرده‌اند. آن‌ها این مفهوم را با نوع دوستی مرتبط دانسته و انگیزه خدمت عمومی را به‌عنوان «انگیزه‌های کلی و نوع‌دوستانه برای خدمت‌رسانی به منافع افراد جامعه، کشور، ملت یا بشریت» تعریف کرده‌اند. تعریف این محققان مشابه با تعریف بریور و سلدن^۲ است که این مفهوم را به‌عنوان «نیروی انگیزشی محرک افراد برای انجام خدمت اجتماعی، عمومی و معنی‌داری» تعریف کرده‌اند. نوع جدیدتری از تعریف در مدیریت عمومی در پژوهش‌های اروپا را واندانابل^۳ بیان کرد. او انگیزه خدمت عمومی را به‌عنوان «باورها، ارزش‌ها و نگرش‌هایی تعریف می‌کند که فراتر از منافع خود و منافع سازمانی هستند که دغدغه منافع واحد سیاسی بزرگ‌تری را داشته و به افراد انگیزه می‌دهد مطابق با آنچه رفتار کنند که مناسب این واحد سیاسی بزرگ‌تر است» (Perry et al; 2010).

پری (۱۹۹۶)، این انگیزه‌ها را شناسایی کرده و آن را شامل این چهار بعد می‌داند: تمایل به خطومشی‌گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، همدلی (دلسوزی) و فداکاری (ازخودگذشتگی). این ابعاد در زیر تعریف می‌شوند (شجاعی و خلیلی، ۱۳۹۶).

تمایل به خطومشی‌گذاری عمومی: بیانگر انگیزه بهبود خدمات عمومی از طریق سیستم سیاست‌گذاری عمومی است.

تعهد به منافع عمومی: بیان‌کننده تمایل به خدمت کردن به جامعه برحسب ارزش و وظیفه است.

همدلی (دلسوزی): بعد دلسوزی و شفقت، احساس نگرانی و تمایل به حمایت از دیگران است (Kim & vandenabeele. 2010) و بیان‌کننده انگیزه عاطفی برای انجام دادن کارهای خوب برای دیگران بر اساس احساس نزدیکی و همدردی است.

فداکاری (ایثار): اشاره به علاقه زیاد فرد به انجام فعالیت‌هایی دارد که به منظور مصالح و منافع عمومی است و منجر به ازخودگذشتگی فرد می‌شود بدون آنکه وی توجه‌ای به عواقب فردی آن داشته باشد.

1. Rainey & Steinbauer
2. Brewer & Selden
3. Vandenabeele

شیوه رهبری خدمتگزار^۱، از رویکردهای جدید رهبری است که در عصر حاضر و در مقابله با تغییر نیازهای افراد و سازمان‌ها چاره‌ساز است. شیوه عمل این رهبران به گونه‌ای است که منافع دیگران بر منافع شخصی‌شان ارجحیت دارد، برای برابری انسان‌ها احترام قائل بوده و به دنبال توسعه فردی کارکنان سازمان هستند (منتخب یگانه و همکاران، ۱۳۹۳).

گرین لیف^۲ (۱۹۷۷)، با مقاله «خدمتگزار در نقش رهبر^۳» برای اولین بار مفهوم رهبری خدمتگزار را معرفی کرد. او پیشنهاد کرد که یک رهبر باید نخست خود را به عنوان یک خدمتگزار ببیند (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۴). گرین لیف مفهوم اولیه رهبری خدمتگزار را بر پایه مطالعه یک داستان کوتاه به نام سفر به شرق از هرمان هس^۴ اقتباس کرد. شخصیت اصلی این داستان مردی بود که در نقش خدمتکار موجب حفظ انسجام در گروه می‌شد و رفتن او باعث از هم پاشیده شدن گروه می‌شود آن موقع است که اعضاء می‌فهمند او انسانی بزرگ و درواقع رهبر معنوی گروه بوده است. گرین لیف پس از خواندن این داستان، رهبری واقعی را سهم کسانی می‌داند که اولین انگیزه‌شان میل عمیق به کمک به دیگران باشد. وی فلسفه این عمل را در اهمیت دادن به مردم می‌داند و اعتقاد دارد خدمت کردن به مردم موجب ایجاد یک جامعه خوب می‌شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۶).

با توجه به گفته‌های گرین لیف چهار اصل اساسی را برای رهبری خدمتگزار می‌توان عنوان کرد:

خدمت به دیگران: این رهبران خدمت به دیگران را بالاتر از منافع شخصی خودشان می‌دانند و گرایش به رفع نیازهای افراد بر تمایلات شخصی‌شان تقدم دارد.

شنونده بودن: این رهبران به رغم دارا بودن بصیرت و اشراف داشتن بر مشکلات فقط سخنگو نیستند و در وضعیت‌های مختلف با ارائه پرسش‌های لازم به صحبت‌های افرادشان گوش می‌دهند. شنونده بودن رهبر علاوه بر مطلع بودن رهبر از مسائل و موضوعات مختلف به تشویق و افزایش اعتبار افراد می‌انجامد و باعث مصمم شدن آن‌ها به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود.

اعتمادسازی: این رهبران به شیوه‌های مختلف ایجاد اعتماد کرده و سعی می‌کنند تا با رفتارشان این اعتماد را به دیگران القاء کنند.

پرورش کارکنان برای خدمتگزار شدن: به نظر گرین لیف هدف نهایی در رهبری

1. Servant Leadership
2. Greenleaf
3. The Servant As Leaders
4. Herman Hesse

خدمتگزار کمک به دیگران برای خدمتگزار شدن است.

نظریه رهبری اصیل^۱، برای اولین بار در سال ۱۹۹۰، در حوزه های آموزش و پرورش و جامعه شناسی مطرح شد و با عنوان مفهومی تازه توجه بسیاری از پژوهشگران عرصه رهبری را جلب کرد. توسعه پایه اصلی این نظریه را مؤسسه گالوپ^۲ (۲۰۰۴)، که در حوزه رهبری فعالیت می کرد بر عهده گرفت (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۳). رهبری اصیل الگویی از رفتار رهبری است که ظرفیت های روانی مثبت و جو اخلاقی مثبت را رواج می دهد و نسبت به تقویت بیشتر خودآگاهی، پردازش متوازن اطلاعات، دیدگاه های اخلاقی درونی شده و شفافیت رابطه در ارتباط بین رهبران و پیروان و همچنین رواج دادن خود-بهبودی مثبت را بررسی می کند (Wallumbwa et al; 2008).

تمرکز این سبک رهبری بر جنبه های مثبت و اخلاقی رهبری است و از جمله موارد این جنبه های اخلاقی می توان به تسهیم اطلاعات از جانب این رهبر و تشویق کردن افراد زیردست برای داشتن ارتباطات باز اشاره کرد. در واقع ایده اصلی این است هنگامی که رهبر شفاف باشد راحت تر به او اعتماد می شود. شیوه عمل این رهبران بر پایه ارزش ها و اعتقادات اصیل خود است. چیزی که بیان می کنند با آنچه قبول دارند یکی است و آنچه انجام می دهند هم با گفته ها و هم با اعتقاداتشان یکسان است. از آنجاکه عملکرد رهبران اصیل براساس ارزش ها و اعتقاداتشان و نه با قصد محبوب شدن یا تأمین منافع شخصی و سیاسی است از این رو رهبران اصیل به منزله افرادی شناخته می شوند که دارای سطح بالایی از صداقت و یکپارچگی هستند (درخشان و زندی، ۱۳۹۵).

رهبری اصیل یک مفهوم چندبعدی است که از چهار بعد خودآگاهی، پردازش متوازن اطلاعات، شفافیت رابطه ای و جنبه اخلاقی درونی شده شکل گرفته است (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

خودآگاهی^۳: به ادراک نقاط ضعف و قدرت فردی و به چگونگی ارتباط برقرار کردن با دنیای اطراف شخص اشاره می کند و به صورت کلی می توان خودآگاهی را فهم بالای رهبر از نقاط ضعف و قوت و انگیزه های خود به همان کیفیتی تعریف کرد که دیگران می دانند.

پردازش متوازن اطلاعات^۴: این مؤلفه به این مطلب اشاره دارد که رهبر در اتخاذ تصمیم های سازمانی تمام شرایط تأثیرگذار و مهم، نقاط قوت و ضعف خودش، کارکنان و همچنین

1. Authentic Leadership
2. Gallup
3. Self-Awareness
4. Balanced Processing

خواسته‌های کارکنان را به‌درستی ارزیابی و بررسی می‌کند و تصمیمات خود را با توجه به این موارد اتخاذ می‌کند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۴).

شفافیت رابطه ای^۱: شفافیت رابطه به بروز و ارائه خود واقعی و اصیل در برابر دیگران اشاره می‌کند. این رفتار با به اشتراک گذاشتن واضح اطلاعات و بیان احساسات و افکار واقعی و همچنین تلاش برای حداقل‌سازی بروز احساسات ناخوشایند موجب ترویج اعتماد می‌شود.

جنبه اخلاقی درونی شده: جنبه اخلاقی درونی شده مبین یک فرآیند خودکنترلی است که به‌وسیله آن رهبران فعالیت‌ها و اهدافشان را با ارزش‌های خود تطبیق می‌دهند. این رهبران در برابر فشارهای بیرونی که در تضاد با استانداردهای اخلاقی آن‌ها باشد از طریق فرآیند کنترل درونی مقاومت می‌کنند. این جنبه به شکل درونی و تکمیل شده خودکنترلی اشاره می‌کند.

ساختار سازمانی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی سازمان به‌الگوی روابط درون‌سازمانی، ارتباطات و اختیارات اشاره دارد. ساختار سازمانی نتیجه سازمان‌دهی و طراحی سازمان است و شیوه توزیع کارها، اختیار و قدرت را در سازمان نمایش می‌دهد؛ به‌بیان دیگر، ساختار سازمانی شامل نظام رسمی روابط و اختیاراتی می‌شود که کنترل نحوه هماهنگ‌سازی افراد و فعالیت‌هایشان و استفاده از منابع برای رسیدن به اهداف سازمانی است (نظری و همکاران، ۱۳۹۳). هدف از وجود ساختار سازمانی ایجاد هماهنگی بین نیروی انسانی و منابع به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. صاحب‌نظران برای ساختار سازمان انواعی قائل هستند از جمله ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی. ویژگی‌های ساختار مکانیکی عبارت‌اند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز بالا، شرح وظایف دقیق، ارتباطات عمومی و رسمی، هرم سازمانی بلند و سیستم تصمیم‌گیری متمرکز. از ویژگی‌های ساختار ارگانیکی می‌توان به پیچیدگی، رسمیت و تمرکز پایین، منعطف بودن وظایف، ارتباطات همه‌جانبه و غیر رسمی، هرم سازمانی تخت و سیستم غیر متمرکز تصمیم‌گیری اشاره کرد (افشاری و ارشدی، ۱۳۹۳).

بسیاری از پژوهشگران معتقدند که انگیزه خدمت عمومی در طی زمان ثابت می‌ماند در حالی که عده‌ای دیگر مداخلات مدیریتی مانند رهبری را در تغییر آن مؤثر می‌دانند. تئوری یادگیری اجتماعی، رایج‌ترین تئوری در زمینه بررسی اثر رهبری بر انگیزه خدمت عمومی است. تئوری یادگیری اجتماعی بر اهمیت نقش الگو در توسعه رفتارهای کاری تأکید دارد. از آنجایی که رهبران و سرپرستان به‌عنوان الگوهای معتبر در سازمان تلقی می‌شوند پیروان، رفتارهای مناسب هنجاری را تقلید می‌کنند. از این رو، رفتارهای رهبران سازمانی در نمایش سطوح بالاتر انگیزه خدمت عمومی پیروان تأثیر می‌گذارد (Hameduddin & Engbers; 2021).

در سال ۲۰۱۶، یک بررسی ادبیات سیستماتیک درباره انگیزه خدمت عمومی از ۳۲۳ نشریه انجام شده و جنبه‌های غالب ادبیات انگیزه خدمت عمومی را بررسی کرده است و نتیجه این گونه است که: (۱) نیاز به مطالعات بیشتر در این حوزه وجود دارد. (۲) باید به ویژگی‌های نامطلوب انگیزه خدمت عمومی توجه شود. همچنین، بررسی ادبیات نشان می‌دهد برخی از مطالعات قبلی دارای ثبات کمی در نتایج هستند؛ این ممکن است به دلیل استفاده از مدل‌های مفهومی ساده باشد و آن‌ها زمینه مطالعات را در نظر نگرفته باشند. نویسندگان همچنین اظهار داشتند که استفاده برخی از مطالعات از داده‌های ثانویه به همراه خطاهای نمونه‌گیری و اندازه‌گیری به‌طور مناسب به سؤالات پژوهش پاسخ نداده است بنابراین، آن‌ها خواستار مطالعات بیشتر برای کمک به رفع نواقص پژوهش‌های موجود هستند (Ritz et al; 2016).
در جدول زیر پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با متغیرهای پژوهش و نتیجه آن‌ها بیان شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتیجه
(صادقی تیرآبادی، ۱۳۹۳)	بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر انگیزش کارکنان	رابطه مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی
(شجاعی و خلیلی، ۱۳۹۶)	بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش انگیزه خدمت عمومی و شفافیت اهداف	تأیید ارتباط رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی از طریق شفافیت اهداف و انگیزه خدمت عمومی
(حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷)	بررسی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی ایران	تأثیرگذاری عوامل سازمانی (فرهنگ، سلسله‌مراتب سازمانی، رابطه رهبر-پیرو، رضایت شغلی و ...) - عوامل فردی (تحصیلات، جنسیت و ...) بر انگیزه خدمت عمومی

ادامه جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتیجه
(احدی، شعار و همکاران، ۱۳۹۹)	طراحی الگوی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در دستگاه‌ها و دانشگاه‌های دولتی	پیشایندهای فردی، سازمانی و فرهنگی - اجتماعی از جمله رهبری خدمتگزار در انگیزه خدمت عمومی مؤثر هستند
(Camilleri; 2007)	پیشایندهای مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی	تأثیر مثبت رابطه رهبر-پیرو، ویژگی‌های شغل و درک کارمند از سازمان و تأثیر منفی وضعیت ابهام و تضاد نقش بر انگیزه خدمت عمومی
(Anderfuhren et al; 2010)	انگیزه کارکنان بخش عمومی: آیا انگیزه خدمت عمومی اهمیت دارد؟	عوامل اجتماعی-ارتباطی مانند روابط خوب با همکاران و تأثیر محیط حمایتی و همکاری بر انگیزه خدمت عمومی
(Paarlberg & Lavigna; 2010)	رهبری تحول‌گرا و انگیزه خدمت عمومی: محرک عملکرد فردی و سازمانی	شیوه‌های مدیریتی تأثیر زیادی بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان دارند و رهبری تحول‌گرا یکی از شیوه‌های مناسب رهبری برای ارتقاء این انگیزه است
(Wright et al; 2012)	رهبری تحول‌گرا، انگیزه خدمت عمومی و ارزش مأموریت سازمان	رهبری می‌تواند از طریق توسعه انگیزه خدمت عمومی کارکنان، درک کارکنان از ارزش مأموریت سازمانشان را افزایش دهد.
(Kim & Vandenebeele; 2010)	بررسی انگیزه خدمت عمومی: نقش رهبری و رضایتمندی	رهبری و رضایتمندی به عنوان پیشایندهای مهم انگیزه خدمت عمومی

ادامه جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتیجه
(Schwarz et al; 2016)	رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی پیروان: تأثیر میانجی‌گری انگیزه خدمت عمومی	رهبری خدمتگزار از طریق افزایش انگیزه خدمت عمومی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.
(Liu et al; 2017)	طراحی مدل جامع از انگیزه خدمت عمومی	ارتباط مثبت شخصیت زبردستان و رهبری خدمتگزار با انگیزه خدمت عمومی زبردستان
(Reginald & park; 2017)	کیفیت رهبری و انگیزه خدمت عمومی: چشم‌انداز تبادل اجتماعی در رابطه کارکنان	کیفیت رهبری تأثیر مثبت و مستقیمی بر انگیزه خدمت عمومی دارد
(Marques; 2020)	مورد بررسی انگیزه خدمت عمومی و رهبری	تأثیر مثبت رهبری بر انگیزه خدمت عمومی
(Hameduddin & Engbers; 2021)	رهبری و انگیزه خدمت عمومی	تأیید ارتباط علی بین رهبری و انگیزه خدمت عمومی

به‌طور کلی روند مطالعات درباره انگیزه خدمت عمومی در سه حوزه متفاوت استمرار یافته است: اول، مطالعاتی است که تمرکزشان بر پیدایش، نظریه‌پردازی و شناسایی ابعاد انگیزه خدمت عمومی است. دوم، پژوهش‌هایی که تمرکزشان بر پیامدهای انگیزه خدمت عمومی و بررسی ارتباط آن با دیگر مؤلفه‌های سازمانی است و در نهایت، سوم مطالعاتی که به‌منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار بر انگیزه خدمت عمومی انجام شده‌اند. نتایج نشان داد که متغیرهای سن، تحصیلات، درجه شغلی، سطح مدیریت، سابقه شغلی، جایگاه شغلی در بخش عمومی و روابط رهبر- پیرو باعث افزایش سطوح انگیزه خدمت عمومی می‌شوند و نتایج کلی نشان می‌دهد که انگیزه خدمت عمومی رابطه مثبتی با رضایت شغلی، نوع شغل، عملکرد سازمانی و فردی، تعهد شغلی و سازمانی، تناسب سازمان- فرد و رفتار شهروندی سازمانی دارد (Ritz et al; 2016). سایر عوامل مؤثر شامل داشتن استقلال، ویژگی‌های شغلی، توانمندسازی، وضوح هدف، پاداش‌های درونی، ویژگی‌های شغلی، رهبری تحول‌آفرین و اعتماد در افزایش انگیزه خدمت عمومی بررسی شده و نتایج تأثیر مثبت چشم‌گیری را بر انگیزه خدمت عمومی نشان داده است.

همچنین بوزمن و سو^۱ (۲۰۱۴)، در مرور تئوری‌های زیربنایی و یافته‌های تجربی مرتبط با انگیزه خدمت عمومی متوجه شدند که این مفهوم بیشتر به‌عنوان متغیر مستقل بررسی شده است و توجه کمی در مطالعات به آن به‌عنوان متغیر وابسته شده است. عوامل مؤثر شامل داشتن استقلال، ویژگی‌های شغلی، توانمندسازی، وضوح هدف، پاداش‌های درونی، ویژگی‌های شغلی، رهبری تحول‌آفرین و اعتماد در افزایش انگیزه خدمت عمومی بررسی شده و نتایج تأثیر مثبت چشم‌گیری را بر انگیزه خدمت عمومی نشان داده است.

نتیجه‌گیری انتقادی از ادبیات و تدوین فرضیه‌ها

با اتکا به نتایج پژوهش‌های مختلف، متغیر انگیزه خدمت عمومی عنصری مهم و حائز اهمیت در سازمان‌های دولتی و عمومی است. برخی پژوهش‌ها به‌دنبال ارائه راهکارهای کاربردی در سازمان‌های عمومی بوده، برخی دیگر به‌دنبال طراحی مدلی برای ارتقای انگیزه خدمت کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی بوده و در نهایت برخی دیگر از پژوهش‌ها به‌دنبال بررسی رابطه بین انگیزه خدمت و سایر متغیرهای سازمانی و همچنین تأثیر برخی متغیرهای سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی بوده است.

سبک رهبری، یکی از عواملی است که به‌عنوان عامل تأثیرگذار بر انگیزه خدمت عمومی شناسایی شده است که در این زمینه تأثیر رهبری تحول‌گرا را چند پژوهش بررسی و تأیید کرده‌اند ولی همان‌طور که پیشینه نشان می‌دهد تاکنون، تأثیر سبک‌های رهبری مثبت‌گرا از جمله سبک رهبری خدمتگزار و اصیل بررسی نشده است.

محققان بررسی‌های خود را درباره رهبری خدمتگزار در نظریه‌های مختلف پایه‌گذاری کرده‌اند و به نظر می‌رسد نظریه یادگیری اجتماعی در استفاده دانشمندان برای توضیح چگونگی تأثیر رهبری بر پیامدهای سازمانی جایگاه اصلی دارد. در توضیح تأثیرات رهبری بر نتایج پیروان، مطالعات قبلی معمولاً روی تئوری یادگیری اجتماعی انجام شده است (Liden et al; 2014). تئوری یادگیری اجتماعی بر اهمیت الگوسازی برای پیشرفت تأکید می‌کند و رفتارهای کاری از آنجا که رهبران و سرپرستان به‌عنوان الگوی معتبری دیده می‌شوند زیردستان می‌توانند از رفتارهای مناسب هنجاری الگو بگیرند. به این ترتیب، رفتارهای خدمات عمومی از سوی رهبری سازمانی بر پیروان تأثیر می‌گذارد تا سطوح بالاتری از انگیزه خدمت عمومی را به نمایش بگذارند. با توجه به وضعیت و اختلاف قدرت موجود در محل کار، رهبران به‌طور منحصربه‌فرد می‌توانند از طریق انتقال انتظارات به زیردستان و هم‌سویی، برخوردها و رفتارهای محل کار را

شکل دهند.

لیدن^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، استدلال می‌کنند که پیروان از طریق یک تأثیر رو به پایین که با رفتار مطلوب رهبر به وجود می‌آید یاد می‌گیرند تا به دیگران خدمت کنند و کارکنان را تشویق می‌کند تا از چنین رفتارهایی تقلید کنند. مجموعه پژوهش‌ها در زمینه رهبری اصیل نشان می‌دهد که رهبری اصیل بر تعداد زیادی از متغیرهای سازمانی تأثیرگذار است. پژوهش‌های مختلفی که درباره تأثیر و نقش این شیوه رهبری در پیش‌بینی کردن متغیرهای سازمانی وجود دارد باعث افزایش اعتبار آن به عنوان یک نظریه قدرتمند رهبری در ایجاد نتایج مطلوب فردی و سازمانی می‌شود (Gardner et al; 2010).

افراد در درون سازمان‌ها فعالیت می‌کنند. ساختار سازمان، یکی از عوامل سازمانی است که می‌تواند تأثیر بسیاری بر نگرش، انگیزش و توانمندی کارکنان داشته باشد و آن را کاهش یا افزایش دهد. ساختار سازمانی مناسب بستری برای ایجاد ویژگی‌های مناسب سازمانی است (طاهری و همکاران، ۱۳۹۶). او و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش خود ساختار سازمانی را به عنوان متغیری تعدیل‌گر مطرح کردند که بر تأثیرگذاری رهبری در متغیرهای دیگر تأثیر می‌گذارد. در سال‌های اخیر، هم‌زمان با انتقاد از رویکردهای سنتی رهبری تمایل به رهبری مثبت‌گرا صورت گرفته است (Emuwa et al; 2013). هم‌زمان با پیدایش روانشناسی مثبت‌گرا، پژوهش‌ها به جنبه‌های مثبت عاطفی و هیجانی رهبری سوق یافته و رونق زیادی پیدا کرده است و با توجه به نتایج شایان توجه فردی و سازمانی رهبری مثبت‌گرا پژوهشگران علاقه زیادی به مطالعه این شیوه‌های رهبری از خود نشان داده‌اند. دیدگاه منطقی از این ایده پشتیبانی می‌کند که رهبرانی می‌توانند نتایج مثبت به وجود بیاورند که دارای ویژگی‌های مثبتی هستند. به همین دلیل توجه به رهبری مثبت‌گرا در دهه اخیر، از رشد چشم‌گیری برخوردار بوده است (تجلائی، ۱۳۹۶).

رهبری مثبت‌گرا با تمرکز به رهبران مثبت‌گرا بر رشد شخصی و حرفه‌ای خود و اطرافیان‌شان متمرکز هستند، در تأثیر نفوذ و تسلط محیط و فشارهایی از بیرون قرار نمی‌گیرند، شفاف و صادق هستند به شکلی که موجب افزایش اعتماد اطرافیان‌شان می‌شوند و بر دستیابی عملکرد عالی کارکنان، رویکرد مثبت‌گرایانه و اتکا بر نقاط قوت‌ها و جنبه‌های مثبت کارکنان تأکید می‌کنند. آن‌ها صرفاً حلال مسائل و مشکلات کارکنان و سازمان نیستند، بلکه محرک و زمینه‌ساز شکوفایی و رشد سازمان و کارکنان هستند. از این‌رو، رهبران مثبت‌گرا سازمان و کارکنان را به سمت تقویت و همچنین استفاده از توانمندی‌ها و در نتیجه داشتن عملکرد عالی تشویق می‌کنند.

1. Liden

شیوه‌های رهبری معنوی، اخلاقی، خدمتگزار، تحول‌گرا، اصیل و الگوی رهبری کیم کامرون^۱ از جمله رویکردهای رهبری مثبت‌گرا محسوب می‌شوند (قانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴).

مطالعات نشان می‌دهد رابطه‌ای مثبت بین ابعاد انگیزه خدمت عمومی و رابطه رهبر-پیرو وجود دارد که با افزایش این رابطه شاهد افزایش در همه ابعاد انگیزه خدمت عمومی خواهیم بود. سطوح بالاتر روابط رهبر-پیرو پیام مثبتی به کارکنان راجع به ارزش فردی آن‌ها برای سازمان ارسال کرده و در نتیجه منجر به سطح انگیزه خدمت عمومی بالاتری می‌شود (Camilleri; 2007). همچنین، مطالعه حمیدزاده و همکاران (۱۳۹۴)، نشان می‌دهد که رابطه رهبر-پیرو بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است؛ به عبارت دیگر، رابطه نزدیک و مبتنی بر اعتماد بین مدیر و کارکنان بر انگیزه خدمت آن‌ها تأثیر دارد. کامیلری و هیدن^۲ (۲۰۱۳)، بیان می‌کنند که نوع ارتباط رهبر-پیرو در سازمان بر انگیزه خدمت عمومی و عملکرد کارکنان تأثیرگذار است (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۴).

نظریه یادگیری اجتماعی تأیید می‌کند که افراد به صورت غیر مستقیم یاد می‌گیرند، مثلاً با نگاه کردن به دیگران. از طریق مشاهده رفتارهای مثبت یک الگوی قابل اعتماد پیروان یاد می‌گیرند که این رفتارهای لازم در میان بافت جامعه است و تلاش می‌کنند تا در آن‌ها تقلید کنند. آن‌ها به دنبال انجام این رفتارهای رهبران خود هستند یکی به علت موقعیت رهبران و دیگری به علت اینکه آن‌ها رهبران را به عنوان مربی می‌بینند که ارزش تقلید کردن را دارند. به طور خاص پیروان به دنبال تقلید از رفتار رهبران هستند به ویژه زمانی که باور دارند رهبران ویژگی‌های مثبت و جذابی دارند. پژوهش‌های گذشته نشان دادند که پیروانی شاهد خدمات رهبران خود به جامعه و پیشرفت و تقویت کارکنان هستند که در مقابل تشویق می‌شوند تا از این رفتار تقلید و به همکاران و جامعه کمک کنند (Schwarz et al; 2016). بر اساس این تحلیل‌ها و پژوهش‌های انجام شده این‌گونه استنباط می‌شود که:

فرضیه اول: رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه دوم: رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان تأثیر دارد.

حضور ساختار برای اثربخشی عملکرد سازمان و حمایت کردن از تلاش‌های افراد ضروری است زیرا ساختار یک قالب را برای اداره کردن و سازمان‌دهی مهیا می‌کند و در حقیقت به وسیله ساختار است که اهداف و مقاصد سازمان به انجام می‌رسد. از طرف دیگر، افراد در درون سازمان‌ها به فعالیت می‌پردازند. ساختار سازمان، یکی از عوامل سازمانی است که می‌تواند تأثیر

1. Kim Cameron
2. Hiden

بسیاری بر نگرش، انگیزش و توانمندی کارکنان گذاشته و آن را کاهش یا افزایش دهد (طاهری و همکاران، ۱۳۹۶).

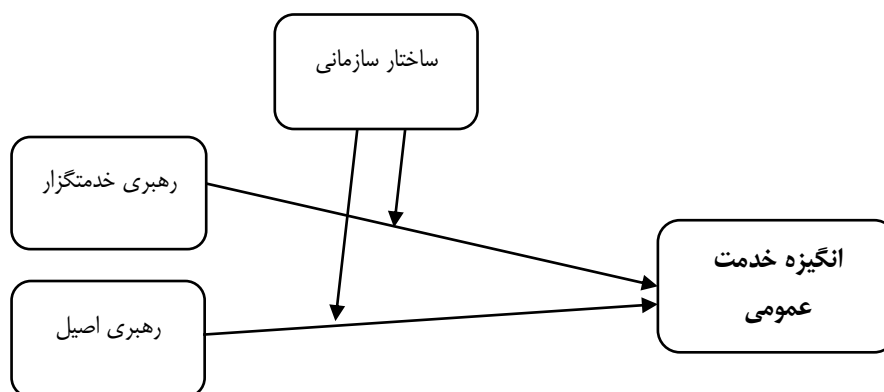
ساختار سازمانی ابزاری است که مدیریت می‌تواند با آن به اهداف خود دست پیدا کند. به این ترتیب ساختار سازمانی آثار زیادی بر اعضای سازمان دارد (داورپناه و هویدا، ۱۳۹۷). افراد در درون سازمان‌ها به فعالیت می‌پردازند. ساختار سازمان یکی از عوامل سازمانی است که می‌تواند تأثیر بسیاری بر نگرش، انگیزش و توانمندی کارکنان گذاشته و آن را کاهش یا افزایش دهد. ساختار سازمانی مناسب بستری برای ایجاد ویژگی‌های مناسب سازمانی است (طاهری و همکاران، ۱۳۹۶).

پژوهش‌های بسیار اندکی درباره بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با رضایت شغلی، انگیزش شغلی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد؛ به‌طور نمونه رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۵)، در بررسی آثار ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغل بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اذعان می‌کنند که تمرکز و عدم مشارکت در تصمیم‌گیری همبستگی منفی معناداری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی داشته ولی عدم وجود اختیار سازمانی و رسمیت‌گرایی همبستگی مثبت معناداری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی داشته است. نتایج مطالعات کاتسیکه^۱ هم در سال ۲۰۱۱، حاکی از این است که ابعاد رسمیت و تمرکز تأثیر مثبتی در بازخورد شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. همچنین بررسی رابطه ساختار سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان در شرکت گاز نشان می‌دهد که بین بعد پیچیدگی ساختار سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان ارتباط معنادار مثبتی وجود دارد (کرائیزاده و همکاران، ۱۳۹۵). او و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش خود ساختار سازمانی را به‌عنوان متغیری تعدیل‌گر مطرح کردند که بر تأثیرگذاری رهبری در متغیرهای دیگر تأثیر می‌گذارد. بر اساس این تحلیل‌ها این‌گونه استنباط می‌شود که:

فرضیه سوم: ساختار سازمانی رابطه بین رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی کارکنان را تعدیل می‌کند.

فرضیه چهارم: ساختار سازمانی رابطه بین رهبری اصیل و انگیزه خدمت عمومی کارکنان را تعدیل می‌کند.

بنابراین، براساس فرضیه‌های طرح شده مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر روش، یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است. متغیرهایی که در این پژوهش بررسی شده‌اند شامل سبک‌های رهبری خدمتگزار و اصیل به عنوان متغیر مستقل و انگیزه خدمت عمومی به عنوان متغیر وابسته و متغیر ساختار سازمانی به عنوان متغیر تعدیل‌گر است. ابزار جمع‌آوری داده‌های میدانی، پرسش‌نامه‌های استاندارد بوده و از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری اطلاعات نظری و تجربی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS 3 استفاده شده است. جامعه آماری استفاده شده در این پژوهش کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی هرمزگان و سه اداره تابعه آن اداره کل دامپزشکی هرمزگان، اداره کل شیلات هرمزگان و اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری هرمزگان در شهر بندرعباس است. این سازمان یک سازمان عمومی است که بر پایه خدمات رسانی به جامعه و پیگیری منفعت عمومی جامعه پایه‌گذاری شده است و با توجه به پررنگ بودن جنبه عمومی آن اهمیت انگیزه خدمت عمومی در آن زیاد است که این امر از دلایل انتخاب این جامعه آماری برای انجام پژوهش خواهد بود که به تفکیک در جدول زیر ذکر شده است.

جدول ۲. جامعه آماری پژوهش

ردیف	سازمان (اداره)	تعداد
۱	سازمان جهاد کشاورزی هرمزگان	۲۵۰
۲	اداره کل دامپزشکی هرمزگان	۷۵
۳	اداره کل شیلات هرمزگان	۱۰۰
۴	اداره کل منابع طبیعی هرمزگان	۱۸۰
جمع کل		۶۰۵

برای تعیین میزان حجم نمونه در این پژوهش از فرمول کوکران استفاده شده است. با توجه به اینکه حداقل حجم نمونه به وسیله فرمول کوکران، ۲۳۵ برآورد شد با توجه به تعداد کارکنان در چهار سازمان در نظر گرفته شده که در توزیع پرسش نامه از نمونه گیری سهمیه ای استفاده شده است. بر این اساس تعداد ۳۰۰ پرسش نامه در ادارات فوق توزیع و تعداد ۱۹۰ پرسش نامه عودت داده شد. به دلیل اینکه تعداد ۳۶ مورد از پرسش نامه ها بدون اطلاعات کامل بود، حذف شد و تعداد ۱۵۴ پرسش نامه که تکمیل شده بود تجزیه و تحلیل شد.

پرسش نامه ۲۸ سؤالی قلی پور و حضرتی (۱۳۸۸)، که از طریق ابعاد خدمت رسانی (۶ گویه)، تواضع و فروتنی (۷ گویه)، قابلیت اعتماد (۱۰ گویه) و مهرورزی (۵ گویه) سنجیده می شود و با گزینه های خیلی کم تا خیلی زیاد در طیف ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم شده است.

در این پژوهش براساس پرسش نامه ۱۶ سؤالی آوولیو^۱ و همکاران (۲۰۰۸)، از طریق ابعاد خودآگاهی (۴ گویه)، شفافیت ارتباطی (۴ گویه)، جنبه های اخلاقی درونی شده (۴ گویه) و پردازش متوازن اطلاعات (۴ گویه) سنجیده می شود و با گزینه های خیلی کم تا خیلی زیاد در طیف ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم شده است.

براساس پرسش نامه ۱۴ سؤالی کیم^۲ (۲۰۰۹)، از طریق ابعاد تمایل به خط مشی گذاری عمومی (۳ گویه)، تعهد به منافع عمومی (۳ گویه)، دلسوزی (۴ گویه) و ایثار و فداکاری (۴ گویه) سنجیده می شود و با گزینه های خیلی کم تا خیلی زیاد در طیف ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم شده است.

1. Avolio
2. Kim

براساس پرسشنامه ۱۳ سؤالی رابینز^۱ (۱۹۹۶) توسط ابعاد پیچیدگی (۴ گویه)، رسمیت (۴ گویه) و تمرکز (۵ گویه) سنجیده می‌شود و با گزینه‌های خیلی کم تا خیلی زیاد در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است.

برای بررسی روایی محتوا از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شده است و نظر خبرگان و اساتید نیز به کار گرفته شد. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که نتایج نشان‌دهنده روایی مناسب این پرسش‌نامه‌ها بود و نتایج آن در قسمت بررسی اندازه‌گیری مدل ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش

توصیف جمعیت شناختی: جدول ۳ آمار توصیفی متغیرهای پژوهش مانند میانگین، انحراف معیار، واریانس و ابعاد آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. آمار توصیفی پژوهش

متغیر	بعد	میانگین	انحراف معیار	واریانس
رهبری خدمتگزار	خدمت‌رسانی	۳/۹۵	۰/۹۵۲	۰/۹۰۷
	تواضع و فروتنی	۳/۸۹	۱/۰۲	۱/۰۵۷
	قابلیت اعتماد	۳/۹۰	۰/۹۹۴	۰/۹۹۰
	مهرورزی	۳/۸۹	۰/۷۸۲	۰/۶۱۳
	نمره کل رهبری خدمتگزار	۳/۹۱	۰/۹۸۹	۰/۹۷۸
رهبری اصیل	خودآگاهی	۳/۷۵	۰/۹۶۲	۰/۹۲۶
	شفافیت ارتباطی	۳/۷۴	۰/۹۶۹	۰/۹۴۰
	جنبه اخلاقی درونی شده	۳/۸۰	۰/۹۳۱	۰/۸۶۷
	پردازش متوازن اطلاعات	۳/۷۵	۰/۹۵۹	۰/۹۲۰
	نمره کل رهبری اصیل	۳/۷۶	۰/۹۱۱	۰/۸۳۰

1. Robbins

ادامه جدول ۳. آمار توصیفی پژوهش

متغیر	بعد	میانگین	انحراف معیار	واریانس
انگیزه خدمت عمومی	تمایل به ختمشی‌گذاری عمومی	۳/۸۸	۰/۸۳۱	۰/۶۹۲
	تعهد به منافع عمومی	۴/۲۱	۰/۷۳۶	۰/۵۴۳
	دلسوزی	۴/۱۰	۰/۷۵۹	۰/۵۷۷
	ایثار و فداکاری	۴/۰۵	۰/۸۰۵	۰/۶۴۹
	نمره کل انگیزه خدمت عمومی	۴/۰۶	۰/۶۳۳	۰/۴۰۲
ساختار سازمانی	پیچیدگی	۳/۱۵	۰/۷۸۳	۰/۶۱۴
	رسمیت	۳/۴۰	۰/۶۵۶	۰/۴۳۰
	تمرکز	۳/۲۰	۰/۷۴۶	۰/۵۵۷
	نمره کل ساختار سازمانی	۳/۲۵	۰/۵۹۹	۰/۳۵۹

آزمون نرمال بودن داده‌های پژوهش

در این قسمت با استفاده از آزمون اسمیرنوف-کولموگروف وضعیت نرمال بودن داده‌ها بررسی می‌شود. نتایج این آزمون مبنای تعیین نرم افزار در بخش مدل معادلات ساختاری پژوهش خواهد بود. نتایج این آزمون در رابطه با متغیرهای پژوهش در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج نرمال بودن داده‌ها در متغیرهای پژوهش

متغیر	سطح معناداری
رهبری خدمتگزار	۰/۰۰۰
رهبری اصیل	۰/۰۰۰
انگیزه خدمت عمومی	۰/۰۰۰
ساختار سازمانی	۰/۰۱۰

همان گونه که در جدول ۴ نیز مشخص است سطح معناداری همه متغیرهای پژوهش زیر ۰/۰۵ بوده و به همین دلیل فرض نرمال بودن داده‌ها تأیید نمی‌شود از این رو مجوز استفاده از نرم افزارهای کوواریانس محور وجود ندارد بنابراین، با توجه به عدم نرمال بودن داده‌ها و حجم

نه‌چندان بالای نمونه در پژوهش حاضر از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس (Smart Pls 3) استفاده می‌شود که از نرم‌افزارهای مؤلفه محور است.

بررسی مدل اندازه‌گیری پژوهش

از آنجایی که تمام متغیرهای مدل از نوع سازه انعکاسی بوده‌اند بررسی مدل اندازه‌گیری شامل ارزیابی روایی سازه و پایایی متغیرها می‌شود که با نرم‌افزار SmartPLS انجام شد. پایایی، با دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی سازه، با دو شاخص روایی واگرا و روایی همگرا سنجیده می‌شود. بررسی روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. روایی همگرا و پایایی متغیرها

نام متغیر	آلفای کرونباخ	CR	AVE
رهبری خدمتگزار	۰/۹۸۵	۰/۹۸۶	۰/۷۱۷
رهبری اصیل	۰/۹۷۴	۰/۹۷۶	۰/۷۲۲
ساختار سازمانی	۰/۸۳۰	۰/۸۷۲	۰/۵۰
انگیزه خدمت عمومی	۰/۹۰۳	۰/۹۲۰	۰/۵۳۴

مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بالاتر از ۰/۷ نشان‌دهنده این است که ابزار اندازه‌گیری دارای پایایی قابل قبولی هستند. متوسط واریانس استخراج شده برای سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ است و روایی همگرایی مقیاس‌ها نیز تأیید می‌شود.

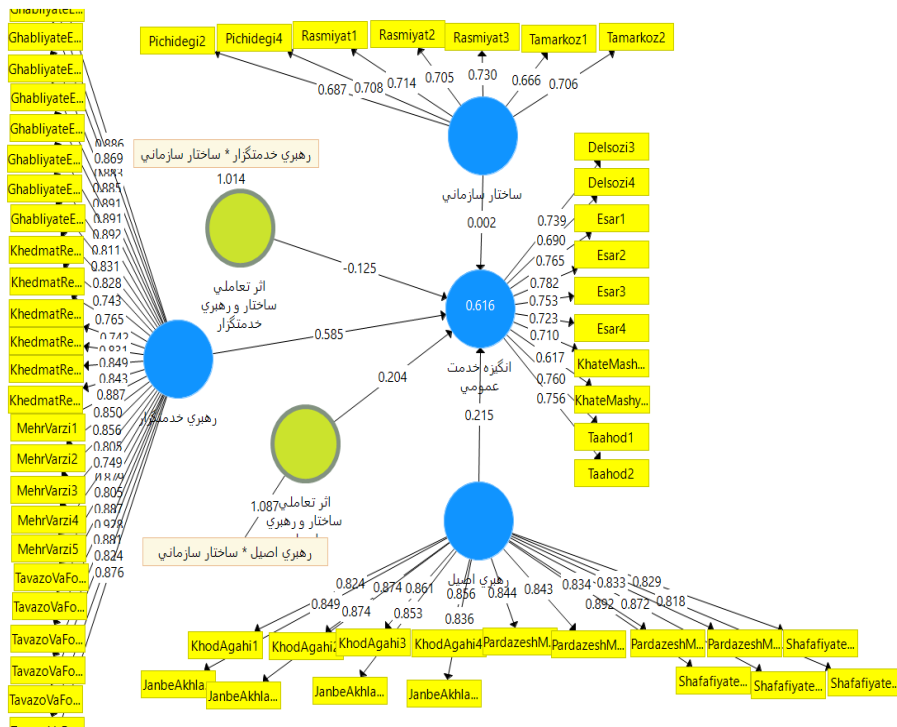
بررسی روایی واگرا مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است که از طریق معیار فورنل-لارکر انجام می‌شود. جدول همبستگی درون سازه و جذر AVE در قطر ماتریس نشان می‌دهد که تمام AVE ها از مربع همبستگی درون سازه بزرگ‌تر هستند. براساس نتایج به‌دست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE می‌توان نتیجه گرفت که در جدول ۶ قرار داده شده است که روایی واگرایی مدل در سطح سازه از نظر معیار فورنل-لارکر تأیید می‌شود.

جدول ۶. نتایج روایی و اگر با معیار فورنل - لارکر

متغیر	انگیزه خدمت عمومی	رهبری اصیل	رهبری خدمتگزار	ساختار سازمانی
انگیزه خدمت عمومی	۰/۷۳۱			
رهبری اصیل	۰/۷۱۰	۰/۸۵۰		
رهبری خدمتگزار	۰/۷۰۸	۰/۸۴۵	۰/۸۴۷	
ساختار سازمانی	۰/۲۹۹	۰/۳۷۹	۰/۳۳۹	۰/۷۰۲

آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد واریانس‌محور استفاده شده است. در شکل ۲ مدل ساختاری در حالت ضرایب مسیر استاندارد نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد

برای بررسی معنادار بودن ضرایب مسیر باید مقدار آماره T هر مسیر نشان داده شود. اگر مقدار آماره T در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد بزرگتر از $\pm ۱/۹۶$ باشد، ضریب مسیر تأثیر معنادار است. نتایج اعداد معناداری و تأیید و عدم تأیید فرضیه‌ها در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. مقادیر ضرایب مسیر و اعداد معناداری آزمون فرضیات

نتیجه	P Value	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید	۰/۰۰۰	۵/۰۶۸	۰/۵۸۵	رهبری خدمتگزار -> انگیزه خدمت عمومی
تأیید	۰/۰۴۲	۲/۰۳۵	۰/۲۱۵	رهبری اصیل -> انگیزه خدمت عمومی
رد	۰/۴۲۸	۰/۷۹۴	-۰/۱۲۵	اثر تعاملی ساختار و رهبری خدمتگزار -> انگیزه خدمت عمومی
رد	۰/۱۳۱	۱/۵۱۳	۰/۲۰۴	اثر تعاملی ساختار و رهبری اصیل -> انگیزه خدمت عمومی

با توجه به نتایج می‌توان گفت تأثیر رهبری خدمتگزار و همچنین رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی تأیید می‌شود، اما اثر تعدیل‌کنندگی متغیر ساختار سازمانی بر رابطه بین رهبری خدمتگزار با انگیزه خدمت عمومی و همچنین بر رابطه بین رهبری اصیل و انگیزه خدمت عمومی در مدل پژوهش رد می‌شود.

میزان ضریب تعیین (R^2) متغیر انگیزه خدمت عمومی در مدل برابر ۰/۶۱۶ است که با توجه به سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ مدل دارای ضریب تعیین قابل قبولی است که به ترتیب به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی شده‌اند.

با توجه به نتایج جدول ۴ متغیرهای رهبری خدمتگزار، رهبری اصیل و انگیزه خدمت عمومی غیر نرمال هستند و برای بررسی وضعیت موجود آن‌ها از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است.

جدول ۸. نتایج آزمون دوجمله‌ای

متغیر	تعداد	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	سطح معناداری
رهبری خدمتگزار	۳۳	۰/۵۰	۰/۲۱	۰/۰۰۰
	۱۲۱		۰/۷۹	

ادامه جدول ۸. نتایج آزمون دوجمله‌ای

سطح معناداری	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	تعداد	متغیر	
۰/۰۰۰	۰/۲۵	۰/۵۰	۳۹	گروه ۱ (≤ 3)	رهبری اصیل
	۰/۷۵		۱۱۵	گروه ۲ (> 3)	
۰/۰۰۰	۰/۰۶	۰/۵۰	۹	گروه ۱ (≤ 3)	انگیزه خدمت عمومی
	۰/۹۴		۱۴۵	گروه ۲ (> 3)	

نتایج مندرج در جدول ۸ نشان می‌دهند که در سطح خطای ۵ درصد فرضیه صفر برابر نسبت موافقت با مقدار ۰/۰۵ رد می‌شود و فرض یک پذیرفته می‌شود. به عبارتی میانگین هر سه متغیر رهبری خدمتگزار، رهبری اصیل و انگیزه خدمت عمومی بالاتر از سطح متوسط قرار دارد.

برازش کلی مدل

برای بررسی برازش کلی مدل از معیار GOF استفاده می‌شود. این معیار از جذر میانگین اشتراکی متغیرهای پنهان در مقدار ضریب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زا حاصل می‌شود:

$$GoF = \sqrt{\text{communalities} \times \bar{R}^2}$$

میانگین مقادیر اشتراکی متغیرها (AVE) ۰/۶۴۶ و میانگین ضریب تعیین (R^2) متغیر پنهان درون‌زا نیز ۰/۶۱۶ است بنابراین، مقدار GOF برابر با ۰/۳۹۸ حاصل می‌شود. با توجه به اینکه سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند و حصول مقدار ۰/۳۹۸ برازش قوی مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

با ملاحظه جدول ۸، طبق آزمون دوجمله‌ای میانگین متغیرهای رهبری خدمتگزار، رهبری اصیل و انگیزه خدمت عمومی بالاتر از میانگین نظری (۳) هستند و نشان می‌دهد هر سه این متغیرها در سازمان‌های در دست بررسی بالاتر از سطح متوسط قرار دارند و از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند.

متغیر رهبری خدمتگزار با مؤلفه‌های خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی تحلیل شده است. تأثیر معنادار متغیر رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی (عدد

معناداری (۵/۰۶۸) تأیید شد. تأیید این رابطه با ضریب مسیر (۰/۵۸۵) نشان می‌دهد که سازمان به‌منظور ارتقاء و بهبود انگیزه خدمت عمومی می‌تواند به تقویت اجرای مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران توجه کند به‌ویژه اینکه بعد خادمیت و قابلیت اعتماد یکی از ارکان نظام مردم‌سالاری دینی ایران در اداره امور جامعه است. الگوسازی صفت‌ها و ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در بین مدیران یک روش در توسعه این سبک رهبری در سازمان‌های دولتی است.

بعد از مقایسه نتیجه این پژوهش با نتایج پژوهش‌های قبلی، مشخص شد که نتیجه این مطالعه با نتایج مطالعات انجام شدهٔ صادقی تیرآبادی (۱۳۹۳)، (تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش کارکنان)، شوارز و همکارانش (۲۰۱۶)، (تأثیرگذاری سبک رهبری بر انگیزه خدمت عمومی) و رجینالد و پارک (۲۰۱۷)، (تأثیرگذاری کیفیت رهبری بر انگیزه خدمت عمومی) همخوانی دارد و نشان می‌دهد به‌کارگیری سبک‌های رهبری خدمتگزار و اصیل در سازمان‌های عمومی می‌تواند باعث تأثیرگذاری قوی بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان در سازمان شود.

چیزی که رهبری خدمتگزار تدکید می‌کند رفتار اخلاقی و نوع‌دوستانه است که انگیزه خدمت عمومی را مشخص می‌کند و میل به رفتارهای نوع‌دوستانه در کارکنان را هم تقویت می‌کند. نوع‌دوستی، بنیاد تعاریف مختلف انگیزه خدمت عمومی است و بیان می‌کند که مفهوم انگیزه خدمت عمومی عمیقاً ریشه در میل شخص در خدمت به دیگران دارد. استابیک و دیویس (۲۰۱۵)، دریافته‌اند که انگیزه خدمت عمومی همبستگی مثبتی با تعهدات اخلاقی دارد که ریشه آن‌ها هم در صداقت و تقوا است. به‌طور مشابه، رهبران خدمتگزار با رفتارهای اخلاقی و فداکارانه خود، شفقت برای دیگران و ماهیت اخلاقی آن‌ها شناخته می‌شوند.

لیدن و همکاران (۲۰۱۴)، استدلال می‌کنند که پیروان از طریق یک تأثیر رو به پایین یاد می‌گیرند تا به دیگران خدمت کنند که این با رفتار مطلوب رهبر به‌وجود می‌آید و کارکنان را تشویق می‌کند تا از چنین رفتارهایی تقلید کنند که با نتیجه پژوهش حاضر در یک راستا است و به‌کارگیری سبک رهبری خدمتگزار در یک سازمان از سوی مدیران یک سازمان باعث می‌شود روحیه خدمت به دیگران در سازمان از طریق کارکنان نیز ترویج پیدا کرده و درنهایت باعث خدمت‌رسانی بهتر به جامعه شود.

طبق نظریه یادگیری اجتماعی به‌طور خاص پیروان به‌دنبال تقلید از رفتار رهبران هستند زمانی که باور دارند رهبران ویژگی‌های مثبت و جذابی دارند که یکی از خصوصیات رهبران خدمتگزار است. پژوهش‌های گذشته نشان دادند پیروانی که شاهد خدمات رهبران خود به جامعه

و پیشرفت و تقویت کارکنان هستند در مقابل، تشویق می‌شوند تا از این رفتار تقلید کنند و به همکاران و جامعه کمک کنند (Schwarz et al; 2016). همچنین رهبران الگوی مناسبی برای زیردستان خود می‌شوند و آن‌ها از طریق دستورات رسمی و سیستم‌های پاداش معیارهایی را برای قضاوت درباره رفتار و نگرش پذیرفته شده ارائه می‌کنند یا رفتار خود را با آنچه تنظیم می‌کنند که کارکنان انتظار دارند (Newman et al; 2017).

در این پژوهش، همان‌طور که بیان شد فرضیه دوم شامل «رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان تأثیر دارد» تأیید شد. متغیر رهبری اصیل با مؤلفه‌های خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، جنبه اخلاقی درونی شده و پردازش متوازن اطلاعات تحلیل شده است. تأثیر معنادار متغیر رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی (عدد معناداری ۲/۰۳۵) تأیید شد. تأیید این رابطه با ضریب مسیر (۰/۲۱۵) نشان می‌دهد که سازمان به‌منظور ارتقاء و بهبود انگیزه خدمت عمومی می‌تواند به تقویت اجرای مؤلفه‌های رهبری اصیل با تأکید بر اهمیت جنبه اخلاقی و شفافیت کمک کند و پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی برای آشنایی مدیران و سرپرستان در نظام اداری ایران با اصول و مؤلفه‌های رهبری اصیل گذاشته شود. طبق بررسی مبانی نظری رهبری اصیل، این شیوه رهبری در تقویت کردن جنبه‌های مثبت کاری در زیردستان نقش به‌سزایی دارد. این سبک رهبری با بهبود و رشد اعتماد متقابل میان رهبر و پیروان باعث تقویت انگیزه در آن‌ها شده و همین امر موجب می‌شود تا کارکنان در سازمان‌های عمومی بتوانند خدمات بهتری به جامعه انجام دهند.

در فرضیه‌های سوم و چهارم که نقش تعدیل‌گری ساختار سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل سازمانی بررسی شد که تاکنون در پژوهش‌های دیگر بررسی نشده بود رابطه بین رهبری خدمتگزار و اصیل بر انگیزه خدمت عمومی بررسی شد و نتیجه پژوهش حاضر نشان داد که ساختار سازمانی متغیر در رابطه بین متغیرهای رهبری خدمتگزار و اصیل بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار نیست.

ساختار سازمانی در سازمان، به‌منزله یکی از ارکان سازمان اهمیت زیادی دارد و انتخاب مدیران با سبک رهبری متناسب با ساختار سازمانی باعث موفقیت و اثربخشی سازمان می‌شود. محققانی که رهبری خدمتگزار را بررسی می‌کنند نتایج مشابهی را در کشورها و فرهنگ‌های مختلف با پشتیبانی مثبت از پیامدهای سازمانی به‌دست آورده‌اند. به‌طور خاص، شواهد علمی به تأثیر رهبری خدمتگزار در سازمان‌هایی اشاره دارد که دارای ساختارهای اداری مکانیکی هستند و از این طریق با وجود درجات مختلف ادغام و رسمی‌سازی، کارکنان توانمند و فعال در سطح عالی قرار دارند (Eva et al; 2019). بر خلاف این، در این پژوهش در تأثیرگذاری دو سبک رهبری

خدمتگذار و اصیل بر انگیزه خدمت عمومی نقشی نداشت. شاید دلیل آن این است که ساختار سازمانی تثبیت شده و پذیرفته شده در سازمان‌ها و ادارات دولتی ایران ساختار مکانیکی است و با توجه به اینکه ساختار جامعه آماری مدنظر نیز مکانیکی بود به همین دلیل نتوانست تأثیر معناداری در این رابطه ایفا کند.

به‌طور خلاصه هدف این پژوهش، بهبود و تقویت انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی است و از این‌رو، تأثیر رهبری خدمتگذار و رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان دولتی با نقش تعدیل‌گر ساختار سازمانی بررسی شده و مرزهای دانشی در رابطه با متغیرهای پژوهش به‌طور عام و بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگذار و رهبری اصیل به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی به‌طور خاص گسترش پیدا کرد. به‌نظر می‌رسد که این پژوهش تا حدی توانسته است این هدف را محقق کرده و نقش متغیرهای مدنظر در انگیزه خدمت عمومی را آشکار کند. از نظر کاربردی نیز نتایج این پژوهش موجب افزایش شناخت سیاست‌گذاران و مدیران نظام اداری کشور از وضعیت مطلوب یا غیر مطلوب بودن سطح متغیرهای در دست‌بررسی و چگونگی روابط بین این متغیرها شد که این شناخت می‌تواند بر برنامه‌ریزی سازمان‌های دولتی و سیاست‌های کلی نظام اداری کشور کمک کند.

پژوهش حاضر نیز همانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است که پژوهش‌های آینده باید به آن‌ها توجه کنند. با توجه به اینکه جامعه آماری این مطالعه به سازمان جهاد کشاورزی هرمزگان و ادارات تابعه (اداره کل دامپزشکی هرمزگان، اداره کل شیلات هرمزگان و اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری هرمزگان) محدود شده است نتایج حاصل لزوماً تعمیم‌پذیر به تمامی سازمان‌ها با ویژگی‌های متفاوت نیست. همچنین محدود بودن مطالعات پیشین درباره متغیرهای تعدیلگر و میانجی مؤثر بر رابطه رهبری و انگیزه خدمت و اینکه در این پژوهش فقط ساختار سازمانی بررسی شده بود؛ لزوم بررسی به این متغیرها در پژوهش‌های آتی را تأکید می‌کند.

پیشنهادها

- با توجه به نتایج پژوهش درباره تأیید نقش سبک‌های رهبری خدمتگذار و اصیل در بهبود انگیزه خدمت به مجریان سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود زمینه به‌کارگیری سبک‌های رهبری خدمتگذار و اصیل در سازمان‌های دولتی فراهم شود که در نتیجه، کارکنان نیز انگیزه بیشتری برای خدمت به مردم پیدا کنند.
- با توجه به اینکه در نتایج این پژوهش تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، خدمت‌رسانی و مهرورزی به‌عنوان ابعاد رهبری خدمتگذار و شفافیت ارتباطی و خودآگاهی به‌عنوان ابعاد

رهبری اصیل بیشترین میزان همبستگی مثبت را با انگیزه خدمت عمومی نشان دادند، تمرکز بر این موارد می تواند موجب توسعه و بالا رفتن میزان این انگیزه در کارکنان شود و توصیه می شود مدیران سازمان های عمومی این مشخصه ها را در شیوه رهبری خود تقویت کنند.

- با توجه به اینکه نقش رهبری در پیشبرد انگیزه خدمت عمومی تأیید شد لازم است سایر عوامل سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمانی و جو سازمانی بررسی شوند که ممکن است بر انگیزه خدمت عمومی در سازمان تأثیر بگذارند.
- با توجه به عدم تأیید نقش تعدیل گری ساختار سازمانی به عنوان یکی از عوامل سازمانی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و اصیل بر انگیزه خدمت عمومی بررسی دوباره این رابطه و دلایل آن با در نظر گرفتن نوع ساختار با مؤلفه های پیچیدگی، تمرکز و رسمیت در سازمان های مختلف پیشنهاد می شود.
- این پژوهش در سایر سازمان های دولتی یا صنعتی و همچنین به صورت مقایسه تطبیقی با سازمان های خصوصی انجام شود.

مآخذ

- احدی شاعر، سیدمجید، مجیدی، مریم، قربان حسینی، مسعود، ساده، احسان (۱۳۹۹). طراحی الگوی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در دستگاه ها و دانشگاه های دولتی با بهره گیری از نظر خبرگان رشته مدیریت دولتی دانشگاه های کشور (روش آمیخته). مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال ۹، شماره ۲، ۳۳۲-۳۰۹.
- افشاری، علی، ارشدی، نسرین (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی، ساختار سازمانی و جو سازمانی با خلاقیت سازمانی. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، سال ۴، شماره ۳، ۹۴-۷۷.
- امیرخانی، طیبه، برهانی، تهمینه (۱۳۹۵). انگیزش کارکنان بخش عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی های شغل و رفاه کارکنان. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ۱۱، شماره ۴۱، ۹۸-۷۳.
- امیرخانی، طیبه، دهقان، فریبا، عبدالملکی، مریم (۱۳۹۴). سبک رهبری و فراموشی سازمانی: مطالعه تأثیر رهبری خدمتگزار بر فراموشی سازمانی هدفمند و ناآگاهانه. *چشم انداز مدیریت دولتی*، سال ۴، شماره ۲۲، ۱۵۵-۱۲۹.

تجلائی، فرید (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری اصیل ادراک شده بر تعهد سازمانی از طریق نقش میانجی اعتماد سازمانی. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، مرکز ورامین.

حمیدی زاده، علی، دانائی فرد، حسن، طهماسبی، رضا، همایی لطیف، مهتاب (۱۳۹۷). بررسی پیشایندهای انگیزه خدمات عمومی در سازمان های دولتی ایران. فصلنامه سیاستگذاری عمومی، سال ۴، شماره ۳، ۱۳۹-۱۲۳.

حمیدی زاده، علی، رشید، علی اصغر، سلطانی نژاد، نیما (۱۳۹۵). شکل گیری رفتارهای شهروندی سازمانی بر مبنای انگیزه خدمت محور، سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک های دولتی شهر کرمان). مدیریت سرمایه اجتماعی، سال ۳، شماره ۲، ۲۵۰-۲۳۳.

حمیدی زاده، علی، طهماسبی، رضا، میرزایی، اشرف (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، سال ۳، شماره ۱۴، ۶۲-۴۸.

حیدری، مرضیه، قربانی دولت آبادی، مسعود، محمدجانی، صدیقه (۱۳۹۶). بررسی روابط چندگانه میان راهبردهای رهبری مثبت گرا، اشتیاق شغلی و نشاط اجتماعی در دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۸، شماره ۴، ۶۴-۴۳.

دانائی فرد، حسن، دلخواه، جلیل، قنبری، راضیه (۱۳۹۷). بدبینی سازمانی و انگیزه خدمت عمومی: تبیین نقش تعدیلگر برداشت کارکنان از سیاست سازمان و ابهام. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، سال ۷، شماره ۱، ۲۶-۱۱.

داورپناه، سیده هدایت اله، هویدا، رضا (۱۳۹۷). رابطه ساختار سازمانی با بی تفاوتی سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان). فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال ۱۳، شماره ۴۹، ۳۶-۱۵.

درخشان، مژگان، زندی، خلیل (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان). پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ۸، شماره ۱۵، ۱۰۶-۸۸.

دهقانان، حامد (۱۳۹۴). تحلیل چندسطحی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی. مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، سال ۷، شماره ۴، ۷۴۲-۷۲۱.

دهقانان، حامد، صحت، سعید، ساداتیان، سیدابراهیم (۱۳۹۴). مطالعه تطبیقی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزه خدمت به جامعه در بیمارستان‌های بخش خصوصی و دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۴، شماره ۷۹، ۱۷۲-۱۴۵.

رحمان سرشت، حسین، علی‌زاده، محمود، عبدالمهدی، حامد (۱۳۹۵). آثار ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغل بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، سال ۲۰، شماره ۴، ۱۷۰-۱۴۰.

شجاعی، سامره، خلیلی، پرویز (۱۳۹۶). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش انگیزه خدمت عمومی و شفافیت اهداف. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۱۵، شماره ۱، ۱۱۶-۹۳.

صادقی تیرآبادی، محسن (۱۳۹۳). *بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر انگیزش کارکنان شرکت بیمه آسیا*. پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.

صادقی، محمدباقر، محمودی‌کیا، مریم، ارشدی، نسرین (۱۳۹۴). تحلیل رابطه متغیرهای شخصیتی و سازمانی با رهبری قابل اعتماد. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال ۱۰، شماره ۱، ۱۳-۱.

طاهری، عبدالمحمد، طهماسبی‌پور، نجف، صادقی‌کهیمینه، معصومه (۱۳۹۶). بررسی رابطه ساختار سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان شرکت گاز بید بلند. *فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال ۹، شماره ۳، ۲۲۰-۲۰۱.

طهماسبی، رضا، عباسی، داود، فتاحی، مهدی، یوسفی‌امیری، مظاهر (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سازمانی رهبری خدمتگزار بر رفتار شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۱۵، شماره ۱، ۱۸۶-۱۶۵.

قانع‌نیا، مریم، ارشدی، نسرین، بشلیده، کیومرث، فروهر، محمد (۱۳۹۴). تأثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان (مورد مطالعه شرکت پتروشیمی تهران). *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، سال ۱۰، شماره ۳۸، ۱۲۳-۹۸.

قلی‌پور، آریین (۱۳۸۰). *سبک رهبری به‌عنوان عامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی رسمی*. دانش مدیریت، سال ۱۴، شماره ۵۳، ۱۰۰-۷۵.

کرائی‌زاده، عبدالوهاب، شعبانی، اردشیر، جعفری، کریم، اجاقی، محمدمین (۱۳۹۵). تأثیر ساختار سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی، *ماهنامه پژوهش‌های مدیریت و حسابداری*، سال ۲، شماره ۲۴، ۸۹-۹۲.

- منتخب‌یگانه، محمد، بشلیده، کیومرث، بهارلو، مصطفی (۱۳۹۳). بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۳، شماره ۴، ۸۷-۶۳.
- منتظری، محمد، قاسمی، محمد (۱۳۹۷). تبیین نقش انگیزه خدمات‌رسانی عمومی در رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی (مورد مطالعه‌ی سازمان جهاد کشاورزی استان هرمزگان). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۱۱، شماره ۴۱، ۲۶۴-۲۴۱.
- منتظری، محمد، تابلی، حمید، خادمی، زهرا (۱۳۹۲). انگیزه خدمت عمومی مدیران سازمان‌های دولتی و رابطه آن با تعهد سازمانی آنان. *اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)*. رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، قابل دسترسی در (۱۳۹۲/۱۱/۴) https://www.civilica.com/Paper-ICPEEE01-ICPEEE01_0704.html
- میرمحمدی، سیدمحمد، رحیمیان، محمد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، سال ۱۸، شماره ۳، ۲۰۳-۱۸۱.
- میرمحمدی، سیدمحمد، رحیمیان، محمد، جلالی‌خان‌آبادی، طاهره (۱۳۹۱). رهبری اصیل و دل‌بستگی شغلی: اعتماد به‌مثابه متغیر میانجی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال ۳، شماره ۱۲، ۲۴-۱۵.
- نظری، سیف‌اله، سیادت، سیدعلی، عابدی محمدرضا (۱۳۹۳). بررسی رابطه ساختار سازمانی با فرسودگی شغلی دبیران مدارس متوسطه شهرکرد. *مدیریت دولتی*، سال ۶، شماره ۱، ۱۸۸-۱۷۵.
- نعمتی، سمیه، خائف‌الهی، احمد، دانائی‌فرد، حسن، آذر، عادل (۱۳۹۵). طراحی نظام انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران با رویکرد خبره محور تفسیری. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۹، شماره ۳۲، ۲۴۵.
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: Does public service motivation matter?. *International Public Management Journal*, 13(3), 213-246.
- Bayram, P., & Zoubi, K. (2020). The effect of servant leadership on employees' self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role?. *Management Science Letters*, 10(8), 1771-1776.

- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356-377.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021). Leadership and public service motivation: A systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 21(1), 1-47.
- Kim, S., & Vandenberg, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy Of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liu, B., Perry, J. L., Tan, X., & Zhou, X. (2018). A cross-level holistic model of public service motivation. *International Public Management Journal*, 21(5), 703-728.
- Marques, T. M. (2021). Research on public service motivation and leadership: A bibliometric Study. *International Journal of Public Administration*, 44(7), 591-606.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710-718.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.

- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041.
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270-285.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.