



## تحلیل تفاوت رهبری خدمتگزار با نظریات رهبری چهارگانه هم زمینه

مقاله‌ای برای مدیران مدارس

(رهبری تحولی، نظریه تبادل رهبر-عضو، رهبری اصیل و رهبری اخلاقی)

جمال عبدالملکی<sup>۱\*</sup>، سیروس قنبری<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکترا مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران \*

Email:abdolmaleki1984@gmail.com

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تحلیل تفاوت رهبری خدمتگزار با نظریات رهبری چهارگانه هم زمینه بود. روش پژوهش روش کتابخانه‌ای بود. لذا پژوهشگر از طریق بررسی نظریات و دیدگاه‌های حوزه موضوع پژوهش در اسناد علمی و کندوکاو آنها با رویکرد تحلیلی و تفسیری به سوال پژوهش پاسخ داده است. سوال مورد بررسی عبارت بود از: تفاوت رهبری خدمتگزار با نظریات رهبری تحول گرا، نظریه تبادل عضو- رهبر، رهبری اصیل و رهبری اخلاقی در چیست؟ در جمع بندی نتایج می توان گفت: در مقایسه با رهبری تحولی، رهبری خدمتگزار بیشتر بر نیازهای روانی پیروان به عنوان یک هدف در خود متمرکز شده است، در حالی که رهبری تحولی این نیازها را وابسته به اهداف سازمان می کند. رهبری خدمتگزار در سطح فردی واریانس نتایج را بیشتر از رهبری تحول آمیز و نظریه تبادل عضو- رهبر تبیین می کند. رهبران خدمتگزار فقط به خاطر اصیل بودن، رهبران اصیل نیستند، بلکه به دلیل معرفت بالا یا اعتقاد درونی به خدمت و تاثیر مثبت داشتن برای دیگران است. در مقایسه با رهبری اخلاقی رهبری خدمتگزار بر اصل مراقبت از پیروان تاکید بیشتری دارد.

واژگان کلیدی: رهبری خدمتگزار، تحلیل تفاوت، چهار نظریه هم زمینه

Analyzing the difference between servant leadership

And Four Related Theories

An article for school principals

(Transformational leadership, Leader-Member Exchange Theory, genuine leadership and Ethical leadership)

Jamal Abdolmaleki \* Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran . Email:abdolmaleki1984@gmail.com

Siroos Ghanbari Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Email: s.ghanbari@basu.ac.ir

**Abstract:** the purpose of this study was to analyze the differences between servant leadership and four related theories. The research method was library method. Therefore, the researcher has answered the research question by examining the theories and views of the field of research in scientific documents and exploring them with an analytical and interpretive approach. The question under consideration was: What is the difference between servant leadership and transformational leadership theories, leader-member exchange theory, genuine leadership, and ethical leadership? In conclusion, it can be said that compared to transformational leadership, servant leadership is more focused on the psychological needs of followers as a goal, while transformational leadership makes these needs dependent on the goals of the organization. Servant leadership at the individual level explains variance more than transformational leadership and leader-member exchange theory. Servant leaders are genuine leaders not just because they are genuine, but also because they have high knowledge or an inner belief in service and a positive impact on others. Compared to ethical leadership, servant leadership places more emphasis on the principle of caring for followers.

**Keywords:** Servant Leadership, Difference Analysis, Four Related Theories



## مقدمه:

رابرت کی گرینلیف<sup>۱</sup> اصطلاح رهبری خدمتگزار را ابداع کرد و نویسنده آثار اصلی در این زمینه است. شخصیت و نوشته‌های گرین لیف بر چگونگی توسعه رهبری خدمتگزار در سطح عملی و نظری تأثیر چشمگیری داشته است. وی "مرکز اخلاق کاربردی" را در سال ۱۹۶۴ تأسیس کرد، اکنون مرکز گرینلیف به یک مرکز توسعه و تحقیق برای رهبری خدمتگزار تبدیل شده است. رهبری خدمتگزار بر این پیش فرض استوار است که رهبران برای به دست آوردن بهترین نتیجه در پیروان خود، برای درک توانایی‌ها، نیازها، خواسته‌ها، اهداف و پتانسیل‌های آن‌ها به ارتباطات یک به یک آنها هستند. رهبران با آگاهی از خصوصیات و علایق منحصر به فرد پیروان، آنها را در دستیابی به پتانسیل خود یاری می‌کنند، این تشویق از طریق ایجاد اعتماد به نفس (لرد، براون و فرایبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹)، الگو شدن خدمت در کار، اعتماد الهام بخش، ارائه اطلاعات، بازخورد و تامین منابع انجام می‌شود. رهبری خدمتگزار با رویکردهای سنتی رهبری متفاوت است، زیرا بر تمامیت شخصی تأکید می‌کند و بر ایجاد روابط طولانی مدت قوی با کارکنان متمرکز است. همچنین از نظر اینکه در خارج از سازمان گسترش می‌یابد منحصر به فرد است، زیرا رهبران خدمتگزار به چندین ذینفع، از جمله اجتماع و جامعه خود، به طور کلی خدمت می‌کنند (گراهام<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱) لذا رهبری خدمتگزار، وفاداری را به عنوان راهی برای ایجاد اعتماد در کارکنان، مشتریان و اجتماع معرفی می‌کند.

چارچوب نظری تحقیقات تجربی در مورد رهبری خدمتگزار عمدتاً از نظریه‌های اجتماعی بر گرفته می‌شوند. تئوری تبادل اجتماعی (بلا<sup>۴</sup>، ۱۹۶۴) بر اساس هنجارهای متقابل (گولدرن<sup>۵</sup>، ۱۹۶۰) است که رهبران خدمتگزار و پیروان آنها منابع و پشتیبان ارزشمندی در تبادل منابع و همکاری‌ها با دیگران هستند. بطور مشخص، هنگامی که رهبران خدمتگزار بر رشد و توسعه پیروان خود تمرکز می‌کنند، پیروان احساس می‌کنند که این رفتارهای مثبت رهبر را با رفتار مثبت خود جبران کنند. در حالی که نظریه تبادل اجتماعی مبنای مهمی برای تحقیقات رهبری خدمتگزار فراهم کرده است، مفهوم سازی رهبری خدمتگزار به نظریه‌های رفتاری منتهی می‌شود که ذهنیت و رفتارهای پیروان خود را درازمدت تغییر می‌دهد، و به دنبال یافتن طرفداران کوتاه مدت نیست (یعنی بحث گرینلیف<sup>۶</sup>، ۱۹۹۱) که می‌گفت رهبران خدمتگزار می‌خواهند پیروان خود به رهبران خدمتگزار تبدیل می‌کنند). به این ترتیب، محققان استدلال کرده‌اند که تغییر در پیروان از نظر یک رهبر خدمتگزار، با توجه به یادگیری اجتماعی و نظریه‌های هویت اجتماعی، تغییر در ذهنیت و رفتارهای پیروان است.

نظریه یادگیری اجتماعی (بندور<sup>۷</sup>، ۱۹۷۷) معتقد است وقتی که کارمند اعتقاد دارد رهبر او الگوی قابل اعتمادی در سازمان است، نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتار رهبر را مورد توجه قرار می‌دهد. رهبران خدمتگزار احتمالاً به عنوان الگوهای معتبر نقش خود در محل کار خود در نظر گرفته می‌شوند، زیرا آنها به صورت نوع دوستانه عمل می‌کنند و به دیگران بدون هیچ چشم‌داشتی خدمت می‌کنند.

تئوری هویت اجتماعی (تاجفل<sup>۸</sup>، ۱۹۷۸) توضیح می‌دهد که چگونه رهبران خدمتگزار در کارکنان از طریق ایجاد ارتباطات قوی با آنها از طریق ماهیت اصیل و معتبر پیرو، احساس شریک بودن در سازمان فراهم می‌کنند. هنگامی که کارکنان هویت خود را

- 1 . Robert K. Greenleaf
- 2 . Lord, Brown & Freiberg
- 3 . Graham
- 4 . Blau
- 5 . Gouldner
- 6 . Greenleafs
- 7 . Bandura
- 8 . Tajfel



در گروه پیدا می کنند، احتمال بیشتری دارند که در رفتارهایی که برای سازمان هایشان سودمند هستند شرکت کنند (چن و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵).

رهبری خدمتگزار یک رویکرد جامع به رهبری است که شامل ابعاد عقلانی، ارتباطی، عاطفی، اخلاقی و معنوی روابط رهبر - پیروان می شود به گونه ای که پیروان توانایی های خود را ارتقا و رشد می دهند و همچنین احساس ارزشمند بودن خود را توسعه می دهند (یوشیدا، سندجایا، هرست و کوپر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴: ۱۳۹۶). رهبری خدمتگزار رویکرد دگر بینی در رهبری است که از طریق اولویت بندی تک تک نیازها و منافع فردی پیروان و تغییر جهت نگرش از خود به بیرون، افراد سازمان و جامعه بزرگ تر نمایان می شود (اوا، روبین، سندجایا، ون دیرن دونک و لیدن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۱۹). رهبری خدمتگزار رویکردی است که بر رهبری از منظر رهبر و رفتارهای او متمرکز است. رهبری خدمتگزار تأکید می کند که رهبران به نگرانی های پیروان خود توجه داشته باشند، با آنها همدلی کرده و از آنها مراقبت کنند. رهبران خدمتگزار پیروان را اولویت قرار می دهند، آنها را توانمند می کنند و به آنها در توسعه ظرفیت های کامل فردی خود کمک می کنند. علاوه بر این، رهبران خدمتگزار اخلاق مدار هستند و به روش هایی هدایت می کنند که در خدمت منافع بیشتر سازمان، اجتماع و جامعه باشد (نورتوس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲۲۵).

ویژگی های رهبران خدمتگزار در مطالعات گرین لیف عبارتند از گوش دادن<sup>۱۳</sup>، همدلی<sup>۱۴</sup>، شفا بخشی<sup>۱۵</sup>، آگاهی<sup>۱۶</sup>، متقاعد سازی<sup>۱۷</sup>، مفهوم سازی<sup>۱۸</sup>، آینده نگری و دور اندیشی<sup>۱۹</sup>، خادمیت و سرپرستی<sup>۲۰</sup>، تعهد به رشد افراد<sup>۲۱</sup> و ایجاد گروه<sup>۲۲</sup> (اوموهه<sup>۲۳</sup>،

- 
- 9 . Chen et al
  - 10 .Yoshida, Sendjaya, Hirst & Cooper
  - 11 .Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck & Liden
  - 12 . Northouse
  - 13 . Listening
  - 14 . Empathy
  - 15 . Healing
  - 16 . Awareness
  - 17 . Persuasion
  - 18 . Conceptualizing
  - 19 . Foresight and Foresight
  - 20 . Servitude and Supervision
  - 21 . Commitment to Grow Individuals
  - 22 . Create a Group
  - 23 . Omoh



۲۰۰۷: ۱۵). ویژگی های رهبران خدمتگزار در نظریات پترسون<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۳: ۲۶-۱۱) عبارتند از عشق الهی<sup>۲۵</sup>، تواضع و فروتنی<sup>۲۶</sup>، نوع دوستی<sup>۲۷</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۲۸</sup>، چشم انداز<sup>۲۹</sup>، خدمت رسانی<sup>۳۰</sup> و توانمند سازی<sup>۳۱</sup>.  
در تلاش برای روشن شدن رهبری خدمتگزار برای متخصصان، اسپرز<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۰) ده ویژگی را در نوشته های گرین لیف<sup>۳۳</sup> مشخص کرد که برای توسعه رهبری خدمتگزار اساسی است. این خصوصیات در کنار هم، اولین مدل یا مفهوم سازی رهبری خدمتگزار را تشکیل می دهند.

۱. گوش دادن<sup>۳۴</sup>: ارتباط بین رهبران و پیروان فرآیندی تعاملی است که شامل ارسال و دریافت پیام (یعنی صحبت کردن و گوش دادن) می شود. رهبران خدمتگزار ابتدا با گوش دادن ارتباط برقرار می کنند. آنها می دانند که گوش دادن یک حوزه یاد گرفتنی است که شامل شنیدن و پذیرش آنچه که دیگران می گویند، می شود. رهبران خدمتگزار با گوش دادن، دیدگاه پیروان را تصدیق و تأیید می کنند.

۲. همدلی<sup>۳۵</sup>: همدلی "راه رفتن با کفش دیگری است"<sup>۳۶</sup> و تلاش می کند دنیا را از دیدگاه آن شخص ببیند. رهبران خدمتگزار از طریق همدلی نشان می دهند که آنها واقعاً می فهمند پیروان چگونه فکر و احساس می کنند. هنگامی که یک رهبر خدمتگزار همدلی نشان می دهد، در حال تأیید و تصدیق پیروان است؛ این باعث می شود پیروان احساس بی نظیری بودن داشته باشند.

۳. بهزیستی<sup>۳۷</sup>: بهزیستی به معنای کامل کردن است. رهبران خدمتگزار به بهزیستی شخصی پیروان خود اهمیت می دهند. آنها با کمک به پیروان برای غلبه بر مشکلات شخصی از آنها حمایت می کنند. روند بهزیستی یک خیابان دو طرفه برای کمک به پیروان در کامل شدن است، که در این میان رهبران خدمتگزار خودشان نیز بهبود می یابند.

۴- آگاهی<sup>۳۸</sup>: آگاهی یک کیفیت در بین رهبران خدمتگزار است که باعث می شود آنها به شدت خود را با محیط های فیزیکی، اجتماعی و سیاسی، منطبق و سازگار کنند. این فرآیند شامل درک خود و تأثیرگذاری بر دیگران است. با آگاهی، رهبران خدمتگزار قادر هستند کنار بمانند و دیدگاه هاشان در زمینه های بیشتری از موقعیت ها دیده شود.

۵- متقاعد کردن<sup>۳۹</sup>: افناع؛ ارتباطی روشن و مداوم است که دیگران را ترغیب به تغییر می کند. درمقابل اجبار، که از اقتدار موقعیتی برای سازگاری اجباری استفاده می کند، ترغیب با استفاده از گفتگوی غیر قضاوتی، تغییر ایجاد می کند. طبق گفته

- 
- 24 . Patterson
  - 25 . Agapao love
  - 26 . Humility
  - 27 . Altruism
  - 28 . Trusty
  - 29 . Vision
  - 30 . Service
  - 31 . Empowerment
  - 32 . Spears
  - 33 . Greenleaf
  - 34 . Listening
  - 35 . Empathy
  - 36 . Standing in the Shoes
  - 37 . Healing
  - 38 . Awareness
  - 39 . Persuasion



های اسپرز (۲۰۰۲)، تأکید گرینلیف بر ترغیب به جای اجبار ممکن است مربوط به وابستگی فرقه ای او به "انجمن مذهبی دوستان"<sup>۴۰</sup> (کوکرها) باشد.

۶. مفهوم سازی<sup>۴۱</sup>: به توانایی فرد در الهام بخشی برای یک سازمان اشاره دارد و مفهوم روشنی از اهداف و چشم اندازهای خود ارائه می دهد. این ویژگی فراتر از تفکر عملیاتی روزانه در جهت "تصویر بزرگ"<sup>۴۲</sup> است. مفهوم سازی همچنین برای رهبران خدمتگزار در پاسخگویی به مشکلات پیچیده سازمان، راه های خلاقانه فراهم می کند و آنها را قادر می سازد در رابطه با اهداف بلند مدت با پیچیدگی های سازمان کنار بیایند.

۷. دوراندیشی<sup>۴۳</sup>: به توانایی یک رهبر خدمتگزار در شناخت آینده اشاره دارد. این توانایی پیش بینی آینده براساس آنچه در زمان حال و گذشته، اتفاق افتاده است. برای گرینلیف، دوراندیشی یک جنبه اخلاقی دارد، زیرا او معتقد است که رهبران باید در قبال هرگونه نارسایی پاسخگو باشند تا پیش بینی کنند که چه دلیلی می تواند پیش بینی شود و بر اساس این فهم و پیش بینی چه عملی انجام داد.

۸- مراقبت (نه نظارت)<sup>۴۴</sup>: مراقب بودن در مورد مسئولیت نقش رهبری است که به رهبر واگذار شده است. رهبران خدمتگزار مسئولیت مدیریت دقیق افراد و سازمانی را که برای رهبری به آنها داده شده است، می پذیرند. علاوه بر این آنها برای منافع بیشتر جامعه، سازمان را بر اعتماد بنا می کنند.

۹. تعهد به رشد افراد<sup>۴۵</sup>: مفهوم سازی گرینلیف از رهبری خدمتگزار، رفتار با پیروان را به عنوان یک فرد منحصر به فرد با ارزش ذاتی که فراتر از نقش ملموس وی در سازمان است می بیند. رهبران خدمتگزار متعهد هستند که به هر فرد در سازمان کمک کنند تا فردی و حرفه ای رشد کند. تعهد می تواند اشکال مختلفی را به وجود آورد، از جمله فراهم آوردن فرصت های پیشرفت شغلی برای پیروان، کمک به آنها برای پیشرفت در مهارت های شغلی جدید، ایجاد علاقه شخصی به ایده های خود و مشارکت آنها در تصمیم گیری (اسپرز، ۲۰۰۲).

۱۰. اجتماع سازی<sup>۴۶</sup>: رهبری خدمتگزار توسعه اجتماع را تقویت می کند. اجتماع مجموعه ای از افراد است که علایق و اهداف مشترک دارند و احساس وحدت و ارتباط را حس می کنند. اجتماع به پیروان این امکان را می دهد تا خود را در جایگاهی بزرگتر درک کنند. رهبران خدمتگزار اجتماع سازی را برای ایجاد فضایی دنبال می کنند که افراد ضمن ابراز فردیت خود بتوانند احساس امنیت و در ارتباط بودن با دیگران را درک کنند.

این ده ویژگی رهبری خدمتگزار اساس کار گرینلیف را نشان می دهد. آنها لنزهایی خلاقانه برای مشاهده پیچیدگی های رهبری خدمتگزار فراهم می کنند.

نیاز به بررسی تفاوت رهبری خدمتگزار با چهار نظریه رهبری هم زمینه به دلیل شفاف سازی و تمیز شناسی رهبری خدمتگزار از سایر سبک های رهبری برای مدیران و پژوهشگران حوزه خدمتگزاری در سازمان های مختلف اهمیت و ضرورت دارد، لذا هدف پژوهش حاضر بررسی تفاوت رهبری خدمتگزار با نظریات رهبری تحول گرا، تبادل عضو- رهبر، اصیل و اخلاقی است. در

40 . The Religious Society of Friends

41 . Conceptualization

42 . Big picture

43 . Foresight

44 . Stewardship

45 . Commitment to the Growth of People

46 . Building Community



این راستا یک سوال پژوهش مطرح شده است: تفاوت رهبری خدمتگزار با نظریات رهبری تحول گرا، تبادل عضو- رهبر، اصیل و اخلاقی در چیست؟

## روش:

از آنجا که نیل به هدف پژوهش مستلزم بررسی اسناد و مدارک علمی در باب موضوع پژوهش است. روش پژوهش حاضر روش کتابخانه ای است. لذا پژوهشگر در این روش از طریق بررسی نظریات و دیدگاه های حوزه موضوع پژوهش در اسناد علمی و کندوکاو آنها با رویکرد تحلیلی و تفسیری به دنبال پاسخگویی به سوال پژوهش است (عبدالملکی و حکیم زاده، ۱۳۹۱).

## یافته ها:

### سوال پژوهش:

#### تفاوت رهبری خدمتگزار با نظریات

#### رهبری تحول گرا، نظریه تبادل عضو- رهبر، رهبری اصیل و رهبری اخلاقی در چیست؟

تعدادی از مقالات به تمایز مفهومی رهبری خدمتگزار از رهبری تحولی (به عنوان مثال باربوتو و ویلر<sup>۴۷</sup>، ۲۰۰۶؛ استون، راسل و پترسون<sup>۴۸</sup>، ۲۰۰۴) فراتر از تلاش های اولیه گراهام<sup>۴۹</sup> (۱۹۹۱) در این زمینه پرداخته اند. در نگاه اول، به نظر می رسد که ساختار رهبری خدمتگزار با سایر سبک های رهبری، به ویژه رهبری تحولی (باس<sup>۵۰</sup>، ۱۹۸۵) همپوشانی دارد. رهبری تحولی از چهار مؤلفه مجزا تشکیل شده است: تأثیر ایده آل، انگیزه الهام بخش، تحریک فکری و توجه فردی. فراتحلیل اخیراً نشان داد که این ساختار با بسیاری از پیامدهای مرتبط با سازمان رابطه دارد (جودگ و پیکولو<sup>۵۱</sup>، ۲۰۰۴). رهبری خدمتگزار شبیه تأثیر ایده آل و تحریک فکری در رهبری تحولی است. یعنی، رهبران خدمتگزار الگویی برای تقلید پیروان هستند، که پیروان را با شور و شوق و الهام بخشیدن به طور فعال ترغیب می کنند که وضع موجود را به چالش بکشند و دیدگاه های مخالف خود را بیان کنند. در حقیقت، مفهوم رهبری خدمتگزار، تا حدودی به مفهوم "رهبر تحول گرای اجتماعی" شباهت دارد که درگیر "ارتقاء اخلاقی پیروان" است (باس، ۱۹۹۷ : ۱۳۱). با این حال، همانطور که گراهام (۱۹۹۱) خاطرنشان کرد، رهبری خدمتگزار از دو طریق از رهبری تحولی متمایز است: رهبران خدمتگزار به نیازهای ذینفعان و اجتماع بزرگتر حساس هستند، و پیروان را ترغیب می کنند که منطبق اخلاقی داشته باشند. بنابراین ممکن است یک رابطه متوسط بین ابعاد رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا پیش بینی شود. در مقابل، اولویت خدمت به پیروان، مشارکت در جامعه و پرورش رفتارهای رهبری خدمتگزار در بین پیروان، همه نشانگر ویژگی های رهبری خدمتگزار است که شامل رهبری تحول گرا نمی شوند. با این حال، مطالعات ون دایرندانک<sup>۵۲</sup> (۲۰۱۱) بود که تمایز مفهومی رهبری خدمتگزار با دیگر رویکردهای رهبری را با بررسی هفت رویکرد دیگر رهبری بهتر نشان داد. به طور خاص، در مقایسه با رهبری تحولی، ون دایرندانک اظهار داشت که رهبری خدمتگزار بیشتر بر نیازهای روانی پیروان به عنوان یک هدف در خود متمرکز شده است، در حالی که رهبری تحولی این نیازها را وابسته به اهداف سازمان می کند (ون دایرندانک و همکاران<sup>۵۳</sup>، ۲۰۱۴). در حالیکه ممکن است بین رهبری خدمتگزار و رهبری تحولی از آنجایی که هر دو بر نیازهای پیروان

47. Barbuto Jr & Wheeler

48 . Stone, Russell & Patterson

49 . Graham

50 . Bass

51 . Judge & Piccolo

52 . Van Dierendonck

53 . Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt & Alkema



تمرکز دارند همپوشانی وجود داشته باشد، تفاوتی کیفی در رابطه با چرایی و جایگاه این نیازها نسبت به دیگر اولویت‌ها در سازمان وجود دارد. به نظر می‌رسد انگیزه رهبران تحول‌گرا از تمرکز بر نیازهای پیروان تحقق اهداف سازمانی است (یعنی نیازها وسیله‌ای برای دستیابی به هدف سازمان هستند) در حالی که رهبران خدمتگزار به دنبال توسعه چند بعدی پیروان هستند (یعنی نیازها خود هدف هستند). در رابطه با دیگر اولویت‌های سازمان (استون، راسل و پترسون، ۲۰۰۴، ۳۵۵) به این نتیجه رسیدند که اهداف سازمانی، صرفاً یک محصول جانبی است که در طولانی مدت با تمرکز عامدانه و هدفمند بر نیازهای پیروان به دست می‌آید. در کل به لحاظ مفهومی، رهبران خدمتگزار نسبت به رهبران تحول‌گرا به احتمال بیشتر اولویت‌های پیروان خود را در اولویت قرار می‌دهند به نحوی که: پیروان اول، سازمان‌ها دوم، و رهبر در آخر قرار می‌گیرد (سندجایا<sup>۵۴</sup>، ۲۰۱۵).

رفتارهای رهبری خدمتگزار به توسعه و حفظ روابط بین فردی محکم بین رهبران و پیروان کمک می‌کند و در کمک به کارکنان برای دستیابی به تمام پتانسیل خود و خود انگیزی مؤثر است (مانز و سیمز<sup>۵۵</sup>، ۱۹۸۷). رهبران این رفتارهای مهم را با ایجاد روابط تبادل اجتماعی با پیروانشان تقویت می‌کنند؛ نه اینکه فقط به انگیزه‌های اقتصادی در قراردادهای کاری یا اختیاراتی که در موقعیت خود دارند، متکی باشند. رویکرد رهبری که بیشتر با تئوری تبادل اجتماعی مرتبط است، تئوری تبادل رهبر-عضو (LMX) است. چشم انداز LMX در بین نظریه‌های رهبری منحصر به فرد است؛ زیرا در آن بر روابط دو تایی بین رهبران و پیروان متمرکز شده است (دانسرا، گرائن و هاگا<sup>۵۶</sup>، ۱۹۷۵) و ادعا می‌کنند که رهبران انواع مختلفی از روابط مبادله‌ای را با پیروان خود شکل می‌دهند (لیدن و ماسلین<sup>۵۷</sup>، ۱۹۹۸). همچنین نظریه هویت اجتماعی در مورد رهبری (هاسلام<sup>۵۸</sup>، ۲۰۰۴) نشان می‌دهد که میزان درک رهبران گروه نسبت به تحقق هنجارها، ارزش‌ها و باورهای تیم متفاوت است. رهبرانی که به تحقق هنجارها، ارزش‌ها و باورهای تیم باور دارند، به عنوان الگوی گروه دیده می‌شوند (لیپونن، کوویستو و اولک کونن<sup>۵۹</sup>، ۲۰۰۵؛ ون نیپکیپر<sup>۶۰</sup>، ۲۰۱۱). ما پیشنهاد می‌کنیم که رهبران خدمتگزار به عنوان الگوی گروه در نظر گرفته شوند؛ زیرا به نظر می‌رسد آنها به دلیل تعهد واقعی نسبت به خدمت و توسعه تیم، بیشترین انگیزه برای پیگیری منافع و علائق تیم را دارند. بنابراین، تیم‌ها برای تاثیر گذاری بر برنامه‌های جدید رهبران و همچنین تلاش بیشتر برای تحقق آن برنامه‌ها، مشتاق‌تر عمل می‌کنند (هاسلام و پلاو<sup>۶۱</sup>، ۲۰۰۱؛ اسلاس و همکاران<sup>۶۲</sup>، ۲۰۱۲). با وجود همپوشانی بین رهبری خدمتگزار و LMX، نظریه LMX در زمینه بهبود شخصی، تبدیل پیروان به رهبران خدمتگزار و ترغیب خدمت در جامعه، سکوت اختیار می‌کند. به دلیل این تفاوت‌های مفهومی بین رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌گرا و LMX، انتظار داریم رهبری خدمتگزار در سطح فردی (برداشت پیروان از رفتارهای رهبری خدمتگزار سرپرستان) بتواند واریانس نتایج را فراتر از آنچه که توسط رهبری تحول‌آمیز و LMX توضیح داده می‌شود، تبیین کند.

همانند رهبری اصیل (اولیو و گاردنر<sup>۶۳</sup>، ۲۰۰۵)، رهبری خدمتگزار نیز به اصیل، واقعی و صادق بودن در تعامل با دیگران پایبند است. در عین حال تمایل رهبران خدمتگزار به انجام امور که خودآگاهی و خودگردانی در آن به وضوح دیده می‌شود، ممکن است از یک انگیزه معنوی و یا الهام بخش برای خدمت به دیگران سرچشمه گرفته باشد که در فرآیند رهبری اصیل وجود ندارد.

54 . Sendjaya

55 . Manz & Sims

56 . Dansereau, Graen & Haga

57 . Liden & Maslyn

58 . Haslam

59 . Lipponen, Koivisto, & Olkkonen

60 . Van Knippenberg

61 . Haslam & Platow

62 . Sluss et al

63 . Avolio & Gardner



این بدان معناست که رهبران خدمتگزار فقط به خاطر اصیل بودن، رهبران اصیل نیستند، بلکه به دلیل معرفت بالا یا اعتقاد درونی به خدمت و تاثیر مثبت داشتن برای دیگران است.

در مقایسه با رهبری اخلاقی (براون و تری وینو<sup>۶۴</sup>، ۲۰۰۶)، رهبری خدمتگزار به صراحت، مراقبت را به عنوان یک عنصر ضروری رهبری اثربخش، که مبتنی بر یک چشم انداز دراز مدت و توجه به تمام ذینفعان است، به کار می گیرد. رفتار رهبر در راستای نظریه رهبری اخلاقی ممکن است ثبات بیشتری داشته باشد و با اصول اخلاقی ذاتی هماهنگ باشد، اما رفتار رهبر خدمتگزار انعطاف پذیرتر و اقتضایی است و پیروان، شرایط و بافت سازمان را بیشتر در نظر می گیرند. رهبری اخلاقی بر مراقبت از افراد، صادق و قابل اعتماد بودن تاکید دارد. با این وجود، توجه کمتری نسبت به اصالت و راهنمایی پیروان دارد.

## بحث و نتیجه گیری:

در مقایسه با رهبری تحولی، رهبری خدمتگزار بیشتر بر نیازهای روانی پیروان به عنوان یک هدف در خود متمرکز شده است، در حالی که رهبری تحولی این نیازها را وابسته به اهداف سازمان می کند. با وجود همپوشانی بین رهبری خدمتگزار و LMX، نظریه LMX در زمینه بهبود شخصی، تبدیل پیروان به رهبران خدمتگزار و ترغیب خدمت در جامعه، سکوت اختیاری می کند. به دلیل این تفاوت های مفهومی بین رهبری خدمتگزار، رهبری تحول گرا و LMX، انتظار داریم رهبری خدمتگزار در سطح فردی (برداشت پیروان از رفتارهای رهبری خدمتگزار سرپرستان) بتواند واریانس نتایج را فراتر از آنچه که توسط رهبری تحول آمیز و LMX توضیح داده می شود، تبیین کند. رهبران خدمتگزار فقط به خاطر اصیل بودن، رهبران اصیل نیستند، بلکه به دلیل معرفت بالا یا اعتقاد درونی به خدمت و تاثیر مثبت داشتن برای دیگران است. در مقایسه با رهبری اخلاقی رهبری خدمتگزار به صراحت، مراقبت را به عنوان یک عنصر ضروری رهبری اثربخش، که مبتنی بر یک چشم انداز دراز مدت و توجه به تمام ذینفعان است، به کار می گیرد.

همچنین از منظر تجربی مطالعات نشان دادند که چگونه رهبری خدمتگزار می تواند رفتارهای پیروان را بهتر و بیشتر از رهبری تحول گرا پیش بینی کند. هاچ و همکاران<sup>۶۵</sup> (۲۰۱۸) این کار را با نشان دادن اینکه رهبری خدمتگزار ۱۲ درصد بیشتر نسبت به رهبری تحول گرا، ۵/۲ درصد نسبت به رهبری اصیل و ۶/۲ درصد نسبت به رهبری اخلاقی واریانس رفتارهای پیروان را، با وجود نمونه کوچک، تبیین می کند، گسترش دادند (ص ۱۳-۱۴). با بررسی عمیق تر می توان دریافت همبستگی بین رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا از متوسط تا زیاد (۰/۳۲ تا ۰/۷۹) بود. به همین ترتیب، براساس فراتحلیل بنکس و همکاران<sup>۶۶</sup> (۲۰۱۸) رابطه متوسط تا زیادی بین رهبری خدمتگزار و تحول گرا (۰/۵۲)، رهبری اصیل (۰/۰۶) و رهبری اخلاقی (۰/۸۱) گزارش شده، که موجب نگرانی در مورد تمایز تجربی ابزارها می شود.

در نهایت اینکه وجود نمونه کوچک در مطالعات انجام شده و همچنین لزوم مطالعات بیشتر نتیجه گیری قطعی درباره تمایز تجربی رهبری خدمتگزار با چهار تئوری رهبری دیگر را امکان پذیر نمی کند. در عین حال، مطابق با مطالعات قبلی (باربوتو وویلر، ۲۰۰۶؛ لیدن و همکاران، ۲۰۰۸؛ سندجایا و همکاران، ۲۰۱۹؛ استون و همکاران، ۲۰۰۴؛ ون دایرندانک، ۲۰۱۱) می توان اظهار داشت که رهبری خدمتگزار از نظر مفهومی با سایر رویکردهای ارزش محور رهبری از نظر انگیزه و اهداف کلی، متفاوت است.

64 . Brown & Treviño

65 . Hoch et al

66 . Banks et al





## منابع :

عبدالملکی، جمال و حکیم زاده، فرزاد. (۱۳۹۱). «پروپوزال نویسی در مطالعات کمی». انتشارات جامعه شناسان. تهران.

## Reference:

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005) "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bandura, A. (1977) "Social learning theory". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018) "Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future." *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236-251.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006) "Scale development and construct clarification of servant leadership." *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M. (1985) "Leadership and performance beyond expectations." New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997) "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?" *American psychologist*, 52(2), 130-139.
- Blau, P. (1964) "Power and exchange in social life." NY: John Wiley & Sons.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006) "Ethical leadership: A review and future directions." *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015) "How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition climate, and customer service performance." *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511-521.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975) "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process." *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- 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.
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., Cavanagh, A., & Robin, M. (2018) "Creating strategic fit: Aligning servant leadership with organizational structure and strategy." *Personnel Review*, 47(1), 166-186.
- Gouldner, A. W. (1960) "The norm of reciprocity: A preliminary statement." *American sociological review*, 161-178.
- Graham, J. W. (1991) "Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral." *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. (1977) "Servant leadership." New York, NY: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1970) "The servant as leader." Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1972) "The institution as servant." Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1977) "Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness." New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1991) "The servant as leader (Rev. ed.)." Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (2002) "Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness." Paulist Press.
- Haslam, S. A. (2004) "Psychology in organizations." Sage.
- Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2001) "The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1469-1479.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018) "Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis." *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004) "Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity." *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998) "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development." *Journal of management*, 24(1), 43-72.



- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008) "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment." *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lipponen, J., Koivisto, S., & Olkkonen, M. E. (2005) "Procedural justice and status judgements: The moderating role of leader ingroup prototypicality." *The Leadership Quarterly*, 16(4), 517-528.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999) "Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship." *Organizational behavior and human decision processes*, 78(3), 167-203.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987) "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams." *Administrative science quarterly*, 32, 106-129.
- Northouse, P. G. (2018) "*Leadership: Theory and practice*." Sage publications.
- Omoh, D. A. O. (2007) "Analysis of servant leadership characteristics: A case study of community college president" *A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy., Capella university.*
- Patterson, K. A. (2003) "servant leadership: A theoretical model." *A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy*, Regent university.
- Sendjaya, S. (2015) "Personnel and Organisational Excellence through Servant Leadership, Management for Professionals." *Servant Leadership Research, Springer International Publishing*, 22-23.
- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (2012) "Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality." *Academy of Management Journal*, 55(4), 949-975.
- Spears, L. C. (1995) "Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers" (No. 658.4092 R333r). Wiley.
- Spears, L. C. (2002) "Tracing the past, present, and future of servant-leadership." *In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (PP. 1-16). New York: Wiley.
- Spears, L. C. (2010) "Servant leadership and Robert K. Greenleaf's legacy." *In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), Servant leadership: Developments in theory and research* (PP. 11-24). New York: Palgrave Macmillan.
- Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004) "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus." *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349-361.
- Tajfel, H. E. (1978) "Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations." Academic Press.
- Van Dierendonck, D. (2011) "Servant leadership: A review and synthesis." *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011) "The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure." *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014) "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes." *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Van Knippenberg, D. (2011) "Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness." *The leadership quarterly*, 22(6), 1078-1091.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014) "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality." *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.