



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۰۸/۲۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

## تأثیر متقابل رفتارهای رهبری خدمتگزار و ماکیاولیسم: نقش مدیریت تعارض

تیمی

کویستان گلباخی

دانشجوی کارشناسی ارشد توسعه منابع انسانی

چکیده

طراحی/روش شناسی/رویکرد-بر اساس نظریه فعال سازی صفت و انگیزه برای تئوری رهبری، نویسندگان این فرضیه را مطرح می کنند که رفتارهای رهبری خدمتگزار بر اثربخشی درک شده رهبری در تیم هایی با رهبران ماکیاولی شدید در مقابل رهبران ماکیاولی خفیف به طور متفاوتی تأثیر می گذارد. در تیم هایی با رهبران ماکیاولی خفیف، انتظار می رود رفتارهای رهبری خدمتگزار با روشی مشارکتی برای رفع تعارضات تیمی همراه باشد، که رتبه بندی اثربخشی رهبری کارکنان را افزایش می دهد. در مقابل، در تیم هایی با رهبران ماکیاولی شدید، این نقش میانجی به دلیل ناهماهنگی بین ویژگی های ماکیاولیستی و زمینه همکاری از بین می رود. نویسندگان یک مطالعه مبتنی بر پیمایش ۲ موجی انجام دادند و فرضیه ها را با یک نمونه همسان سرپرست-کارمند از ۳۱۰ کارمند و رهبران آنها در ۹۱ تیم آزمایش کردند. یافته ها-نتایج نشان داد که رفتارهای رهبری خدمتگزار تأثیر مثبتی بر اثر بخشی رهبری دارد و این تأثیر از طریق مدیریت تعارض تیمی (TCM) بدون کنترل ویژگی ماکیاولیستی رهبران صورت می گیرد. تجزیه و تحلیل بیشتر نشان می دهد که این مکانیسم میانجی گری تنها در تیم هایی که توسط رهبران ماکیاولی خفیف رهبری می شوند، قوی و معنا دار است، اما برای رهبران ماکیاولی شدید اینگونه نیست.

نوآوری/ارزش-بر اساس دانش نویسندگان، این مقاله مطالعه ای است که به بررسی تأثیر متقابل رفتارهای رهبری خدمتگزار و ماکیاولیسم بر اثربخشی ادراک شده رهبر می پردازد.

کلید واژه ها: رهبری خدمتگزار، اثربخشی رهبری، مدیریت تعارض تیمی، ماکیاولیستی،

مقدمه

در محیط اجتماعی - اقتصادی امروزه ما شاهد پذیرش سبک های مختلف در کسب و کار، به ویژه برای دستیابی به عملکرد بالا در میان زیردستان در پاسخ به یک محیط کسب و کار دائماً در حال تغییر بوده ایم. یک سبک رهبری با ارتباط خاص در رهبری خدمتگزار که در هسته خود اولویت را بر رفاه افراد در یک سازمان قرار می دهد. همچنین اعتماد قوی به این ایده را تقویت میکند که رهبران با مراقبت از افراد در سازمان، از سازمان مراقبت خواهند کرد. ادبیات متداول در مورد تأثیر ارتباط رهبری خدمتگزار و تأثیر مثبت آن بر نیازهای زیردستان را تایید کرده است. یکی از جذاب ترین چالش های رهبری خدمتگزار، تناقضی است که در خود اصطلاح گنجانده شده است: «خدمت و رهبری تقریباً قابل مبادله هستند». «خدمتگزار بودن به شخص اجازه رهبری می دهد، رهبر بودن به معنای خدمت است». اینگونه چگونه می توان به طور همزمان رهبری کرد و خدمت کرد، سوال و چالش اساسی است به ویژه زمانی که صحبت از اثربخشی درک شده به میان می آید، ممکن است تعادل قوی بین تمرکز بر افراد و سازمان مورد نیاز باشد. با این



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

حال، اکثر مطالعات در ادبیات رهبری خدمتگزار تاکید بیشتری بر بخش خدمتگزار نسبت به بخش رهبر داشته اند، بنابراین این درک ما از ارزش ها و رفتار رهبران در مورد مهارت های نفوذ و استفاده از قدرت را محدود می کند.

پژوهش قبلی تایید کرده است که اثر بخشی رهبری درک شده با نتایج مربوط به خود رهبران (مانند ارتقاء پست های رهبری نخبگان) و سازمان به عنوان کل (مثلا سبک های رهبری که به احتمال زیاد مورد پذیرش قرار می گیرند و به عنوان الگو برای سایر رهبران عمل کنند) مرتبط است.

برای اینکه به رهبری به عنوان یک عامل موثر نگریسته شود، معمولاً مستلزم آن است که رهبر دارای مهارت های تاثیر گذاری برای انجام کارها باشد و به نیازهای افراد سازمان توجه کنند. این مهارت های تاثیر گذار وقتی در دسته ماکیاولیسم قرار می گیرند، در تاریخ ترین حالت خود قرار می گیرند، که در نگاه اول، در تضاد با رهبری خدمتگزار است، با این حال، همانطور که اخیراً توسط محققان رهبری در خواست شده است، مهم است که مطالعات رهبری را در واقعیت سازمانی پایه گذاری کنیم. باید توجه داشت که احتمالاً در میان افرادی که در تجارت هستند کوشش برای خدمت به «همه» ممکن است نیاز به آلتوریسم (نوع دوستی) افراطی باشد. اگرچه برخی استدلال کردند که ماکیاولیسم یک سازه اضافی نامربوط در مطالعات رهبری است، تحقیقات بیشتر نشان داده است که مطالعه ماکیاولیسم مهم است، به ویژه زمانی که مطالعات رهبری مبتنی بر نسبیت های تجاری انجام می شود و استدلال می کنند که اگر ماکیاولیسم در نظر گرفته نشود چیزی بیشتر از سود از دست می رود. در همین حال، علاوه بر دیدگاه تاریک ماکیاولیسم که به طور گسترده به رسمیت شناخته شده است، برخی از نویسندگان جنبه های بالقوه روشن رهبران را از ویژگی های ماکیاولیسم مانند بسیار ناسازگار بودن و توانایی استفاده از انواع تاکتیک های رهبری و نفوذ در هنگام هدایت پویایی قدرت در شناخت های پیچیده کسب و کار ندارند.

این دیدگاه بازتاب کار در مورد نقش قدرت در رهبری یک سازمان است.

به طور خاص استدلال می شود که ادبیات فعلی رهبری بیش از حد بر جنبه ناکارآمد ویژگی های شخصیتی رهبران تاکید کرده است، و خواستار مطالعات رهبری برای توجه بیشتر به واقعیت و پیچیدگی سازمانی و نقش رهبری در قدرت شده است. در واقع رهبران ماکیاولیستی می توانند رفتارهای رهبری خدمتگزار را برای دستیابی به نتایج مطلوب رهبری به طور حساب شده و دستکاری به کار گیرند، چنین تعامل احتمالی انگیزه رهبری نظریه (MTL): رهبری موقعیتی که بر دو اصل بنیادین یعنی سبک رهبری و میزان بلوغ فرد یا گروه استوار است) را به ما یادآوری می کند. ماکیاولیسم با توجه به دستکاری برای کسب نفوذ قدرت، ارتباط نزدیکی با انگیزه هویت عاطفی دارد، که به عنوان «علاقه ذاتی افراد به رهبری و دیدن خود به عنوان یک "رهبر" تعریف می شود که در تلاش برای قدرت و نفوذ برای "تقویت و محافظت از تمایزات" شکار می شود». در مقابل، رهبری خدمتگزار، با محوریت دیگر محوری خود، در راستای انگیزه هنجاری اجتماعی است که "مستلزم تمرکز بر مسئولیت های خود در قبال دیگران است". بنابراین هدف اصلی این مقاله تقویت بینش ما در مورد تاثیر متقابل «نور» رفتارهای رهبری خدمتگزار با «تاریکی» ماکیاولیسم است. با تکیه بر تئوری های رفتاری و ویژگی های رهبری و تئوری های اقتصادی رهبری، ما این پرسش را مطرح کردیم که چگونه تاثیر متقابل صفات قدرت گرا و دستکاری محور و رفتارهای رهبری دیگر گرا بر اثر بخشی رهبری درک شده تاثیر می گذارد.

سوال و پارادوکس اساسی این است که اگر فردی دارای یک مفهوم درونی از ماکیاولیسم باشد، اما رفتارهای رهبری خدمتگزار را نشان دهد، چگونه مفهوم ماکیاولیستی و رفتارهای رهبری خدمتگزار برای تاثیر گذاری بر اثر بخشی رهبری درک شده با هم تعامل دارند. علاوه بر این با تکیه بر نظریه فعال سازی صفت که بیان می کند «ماکیاولیسم ویژگی ای است که با فرد \* تعامل های محیطی مرتبط است»، مدل نظری ما توجه ویژه ای به بافت تیمی دارد که احتمالاً تحت تاثیر خصیصه ماکیاولیستی رهبر با تعامل است. زمینه مدیریت تعارض تیمی بر اثر بخشی رهبری ادراک شده کارکنان تاثیر می گذارد. تعارض در سازمان در دسترس نیست (تعارض غیرقابل کنترل است) رفتار رهبران به نحوه رسیدگی به تعارضات در محل کار تاثیر می گذارد. رهبرانی که رفتارهای رهبری خدمتگزار



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

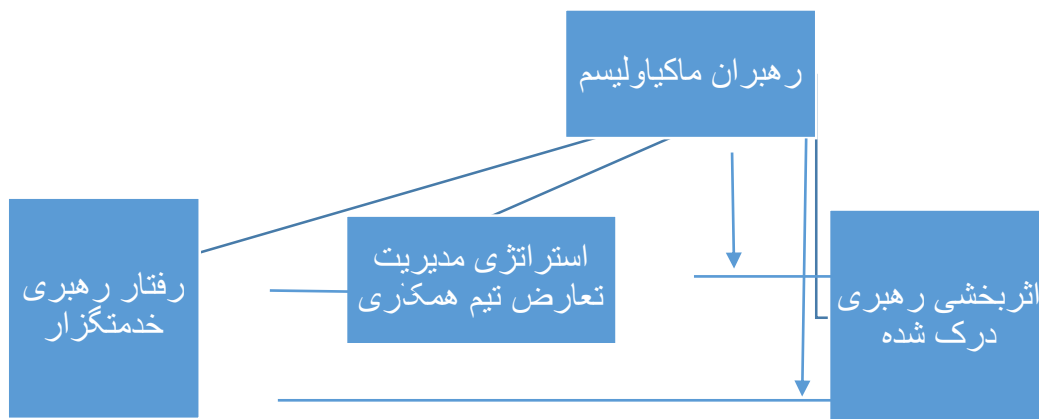
را نشان می دهند، با جهت گیری خود برای توسعه شایستگی های پیروان و تقویت جو اشتراک دانش، روشی مشارکتی برای رسیدگی به تعارض را تحت تاثیر می دهند. با این حال ویژگی های ماکیاولیستی رهبران، با توجه به ماهیت رقابتی تر ماکیاولیسم، ممکن است با این زمینه مدیریت تعارض تعامل داشته باشد. مطالعه ما یک رویکرد یکپارچه را برای بررسی تاثیر متقابل ویژگی های ماکیاولیستی و رفتار رهبری خدمتگذار و چگونگی تاثیر آنها بر اثربخشی رهبری با استفاده از یک مدل مبتنی بر فرآیند اتخاذ می کند. چنین ملاحظاتی یکپارچه به درخواست های اخیر برای درک جامع تر از رهبری پاسخ می دهد. مطالعه ما به تلاش هایی برای بررسی پارادوکس در ادبیات رهبری، مانند تاثیرات تعاملی رهبری رویایی و توانمند و نقش آفرینی رهبران، خود شیفتگی و فروتنی، برای ایجاد دیدگاهی جامع تر از رهبری می پیوندد. رهبران سازمانی در یک محیط پیچیده کار می کنند که با خواسته های متناقض که ذاتی روابط رهبر-پیرو هستند و در چالش های موجود در محیط های تجاری سازمانی و بیرونی نقش دارند، کار میکنند. بنابراین شناخت و درک پارادوکس های ذاتی در ویژگی ها و رفتارهای رهبران و چگونگی ارتباط آن با اثربخشی درک شده رهبر ضروری است. این مقاله در ابتدا رهبری خدمتگذار، نقش میانجی استراتژی همکاری مدیریت تعارض تیمی (TCM) برای اثربخشی رهبری، و نقش تعدیل کننده ماکیاولیسم را توصیف می کند.

مدل مفهومی را در شکل ۱ می توان یافت

پس نمونه اقدامات و روش شناسی را شرح می دهیم و نتایج را ارائه می کنیم. در نهایت، یافته های خود را ارائه کرده و مفاهیم نظری و عملی آن را مورد بحث قرار می دهیم.

## پیشینه نظری و فرضیه

در دهه اخیر رهبری خدمتگذار توجهات بسیار زیادی را در تحقیقات رهبری به خود جلب کرده است، ایده کلی در پس این سبک رهبری توسط خدمتگذار به عنوان یک رهبر در کار اصلی خود مطرح شد.





# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

از آن زمان به بعد، شبکه نظری و نام شناختی رهبری خدمتگزار با پیشرفت در وضوح مفهومی، اقدامات دقیق و بررسی پیشینیان، نتایج، تعدیل کنندگان و میانجی های آن، توسعه بیشتری یافته است. بسته به مفهوم سازه، رهبری خدمتگزار عموماً ابعاد توانمندسازی تواضع، ارائه جهت، اصالت، پذیرش بین فردی و سرپرستی را در بر می گیرد. این ویژگی های رهبری خدمتگزار آن را از رهبری تحول آفرین متمایز می کند که بر ایجاد ارزش ها، باورها و اهداف روشنگرانه برای تاثیر گذاری و ایجاد انگیزه در پیروان تاکید دارد، و رهبری تعاملی که بر مبادلات اجتماعی مبتنی بر پاداش در هدایت و نظارت بر پیروان تمرکز می کند. در سلسله مراتب عمودی در زمینه اجتماعی و سازمانی که ویژگی های «قهرمانی» فردی به عنوان عوامل پیشرو منجر به نتایج عملکرد تلقی می شوند، ویژگی های رهبری سنتی مانند کاریزما را مورد توجه قرار می دهند. از آنجایی که سازمان ها در محیط های سازمانی پویاتر، نامطمئن تر و غیرقابل پیش بینی تر عمل کرده اند و رقابت می کنند، رویکرد کسب و کار سلسله مراتبی یا «بالا به پایین» جای خود را به یک استراتژی صاف تر، از پایین به بالا داده است. رهبری خدمتگزار این استراتژی «از پایین به بالا» را ترویج و حمایت می کند. تاکید رهبری خدمتگزار، نه برای خشنود کردن پیروان، بلکه برای توسعه پیروان است، که به کارکنان احساس تعلق می دهد و اثربخشی درک شده آنها از رهبری را افزایش می دهد. علاوه بر این، در پی رسوایی های شرکتی نسبت داده شده به رهبران متکبر، احساس استحقاق و اهمیت خود، در تحقیقات اخیر رهبری به طور خاص به ویژگی های رهبری خدمتگزار مانند تواضع و توانمند سازی اشاره کرده است که برای اثر بخشی رهبری ضروری است. تحقیقات قبلی نشان می دهد که رهبری خدمتگزار به طور مثبت با اعتماد قوی به مدیران، مشارکت کاری مثبت، رضایت شغلی، عملکرد سازمانی کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد تیمی مرتبط است. می توان انتظار داشت که این موفقیت های شخصی، تیمی و سازمانی همراه با ارزیابی های مثبت اثربخشی رهبری باشد. به ویژه، از نظر تغییرات در محیط بیرونی که مستلزم رفتارهای رهبری مشارکتی و توانمند است، می توان انتظار داشت که پیروان ارزش رفتارهای رهبری خدمتگزار را موثرتر ارزیابی کنند.

که این منجر به فرضیه اول می شود

فرضیه ۱. رهبری خدمتگزار به طور مثبت با رتبه بندی کارکنان در اثربخشی رهبری مرتبط است

نقش واسطه ای استراتژی های مدیریت تعارض تیمی

رهبری خدمتگزار حس هویت اجتماعی را در پیروان خود ایجاد می کند و اعتماد و انصاف را در محل کار ترویج می دهد. تعهد رهبران خدمتگزار در کمک به رشد پیروان، مستلزم تمرکز بر پرورش حس اجتماع در تیم است. ما معتقدیم که چنین تعهدی برای ایجاد یک حس اجتماعی پیامدهای قوی برای نحوه برخورد اعضای تیم با مناقشات، مشاجرات و دیدگاههای متفاوت بین یکدیگر در مورد نحوه انجام کار و نحوه برخورد با تعارض دارد. ما پیشنهاد می کنیم که یک واسطه اساسی از طریق رفتارهای رهبری خدمتگزار، استراتژی های مدیریت تعارض تیمی. برای درک استراتژی های مدیریت تعارض، مطالعات قبلی مدل نگرانی دوگانه را اتخاذ کرده اند، که بیان می کند انگیزه زیربنایی چگونگی مدیریت تعارضات توسط افراد، تطبیق ۲ انگیزه است: نگرانی برای خود و نگرانی برای طرف مقابل.

به طور مشابه، نظریه tcm توسط (تی جاسوالد) توسعه و گسترش داده شد که نظریه tcm را با نظریه حل تعارض همکاری و رقابت ادغام کرد و پیشنهاد کرد که تعارضات افراد توسط ادراک آنها از اهداف خود در رابطه با اهداف همتایانشان، هنگام رسیدگی به درگیری با سایر اعضای تیم، افراد از اهداف همکاری یا رقابت هدایت می شود. استراتژی همکاری شامل نگرانی برای خود و دیگران در تعارض است، در حالی که استراتژی رقابتی شامل سطح بالاتری از نگرانی برای خود نسبت به دیگران است. تئوری حل تعارض نشان می دهد که افرادی که نگران دیگران در سطحی مشابه با خودشان هستند، به احتمال زیاد استراتژی مشارکتی را هنگام مدیریت تعارض انتخاب می کنند. با توجه به اینکه رهبری خدمتگزار به طور مستقیم با پیگیری توانمند سازی و استفاده از متقاعد کردن دیگران و گوش دادن برای متقاعد کردن دیگران مرتبط است، رهبرانی که رفتارهای رهبری خدمتگزار را از خودشان نشان می



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

دهند، کمتر به اجبار دستور کار خود را پیش می‌برند. در عوض آنها یک استراتژی مدیریت تعارض مشارکتی را برای خود اتخاذ کرده و این استراتژی را در تیم خود ترویج خواهند داد. نظریه یادگیری اجتماعی نشان می‌دهد که افراد با مشاهده رفتار دیگران یاد می‌گیرند. در تیم‌هایی که توسط رهبران خدمتگزار رهبری می‌شوند، اعضای تیم به صورت فردی و جمعی مشاهده می‌کنند که رهبران به رشد و توسعه افراد خود اهمیت می‌دهند و بر فروتنی تاکید می‌کنند. از آنجایی که چنین رهبری خدمتگزاری، بیشتر برای تشویق جوی است که در آن تعارضات به صورت مشارکتی مدیریت می‌شوند، که به نوبه خود منجر به رتبه بندی اثربخشی رهبری مثبت می‌شود، هرچه استراتژی همکاری بیشتر از رهبران الگو برداری شود، احتمال دارد که اعضای تیم به طور مداوم رفتار مشابهی داشته باشند.

این منجر به فرضیه دوم می‌شود

فرضیه ۲. رفتارهای رهبری خدمتگزار به طور مثبت با tcm همکاری در تیم مرتبط است، که به نوبه خود اثربخشی رهبری درک شده را افزایش می‌دهد.

نقش تعدیل کننده ماکیاولیسم رهبران

مفهوم ماکیاولیستی توسط (کریستی و گیس) به حوزه علمی معرفی شد که در مجموعه اظهارات اصلی ماکیاولیسم، ویژگی‌های شخصیتی افرادی را توصیف کردند که با موفقیت رفتار دیگران را دستکاری میکنند. رهبران با (ماکیاولیسم بالا) تمایل دارند ساختار تعاملات گروهی را در یک محیط تیمی آغاز و کنترل کنند. مطالعات موجود نشان می‌دهد که ماکیاولیسم ارتباط تنگاتنگی با اثربخشی رهبران دارد و با این حال یافته‌ای مربوط به این پیوند متفاوت است. از آنجایی که برخی از مطالعات نشان می‌دهند که ماکیاولیسم بالا نسبت به ماکیاولیسم پایین به درجه رهبری نشان داده شده و مشارکت‌های مرتبط با عملکرد گروه مثبت‌تر ارزیابی می‌شود، برخی دیگر نشان می‌دهند که پیروان ممکن است رهبران ماکیاولیستی را کمتر دلسوز، کمتر موثر و توهین آمیز درک کنند. چنین یافته‌های ثابتی در رابطه با تاثیر ماکیاولیسم بر نتایج رهبری نشان می‌دهد که در جستجوی درک چگونگی ارتباط ماکیاولیسم با واکنش‌های پیروان، یک سبک رهبری خاص که توسط رهبران ماکیاولیستی اتخاذ می‌شود، ممکن است نقطه شروع مفیدی باشد. رهبری خدمتگزار همانطور که از نامش پیداست، یک فلسفه رهبری است که در آن رهبر به شدت بر نیازهای پیروان خود متمرکز شده و رشد آنها را تشویق می‌کند. از سوی دیگر، ماکیاولیسم یک نظریه رهبری است که بر کسب و حفظ قدرت از طریق مهارت‌ها و کنترل‌های سیاسی و در نهایت با دستکاری و فریب تاکید می‌کند. مطالعه تعامل بین این دو می‌تواند به افزایش درک ما از اثربخشی رهبری در واقعیت سازمانی کمک کند. افراد ماکیاولیستی ممکن است مهارت‌های شناختی و اجتماعی داشته باشند که آنها را قادر می‌سازد تا بهتر بافت اجتماعی و تجاری گروه را ارزیابی کنند و عملکرد گروه را ارزیابی کنند و عملکرد گروه را در یک محیط پویا و غیرقابل پیش بینی مدیریت کنند. ممکن است خود ماکیاولیسم منجر به پیامدهای ضد اجتماعی شود، اما وقتی با رفتارهای رهبری خدمتگزار همراه شود، تا صیر منفی ماکیاولیسم کاهش می‌یابد و تاثیر اثربخشی رهبری خدمتگزار می‌تواند برای رهبران ماکیاولیستی بارزتر باشد. راه ترکیبی امکان هم‌افزایی در مهارت‌های پیچیده دستکاری اجتماعی رهبری برای ایجاد مزیت‌های انطباقی برای گروه را فراهم می‌کند که با توجه به پیروان در سازمان در ارتباط است. این ممکن است باعث شود که پیروان به این رهبران ماکیاولیستی بالاتر از نظر اثربخشی رهبری نسبت به رهبران خدمتگزار که ماخ پایینی دارند امتیاز دهند. علاوه بر این، ماکیاولیسم به عنوان یک استراتژی رفتار اجتماعی تلقی می‌شود و شامل استفاده از دیگران به عنوان ابزاری برای تعقیب اهداف خود می‌شود. مطالعات اخیر روانشناسی اجتماعی نشان داده است که ماکیاولیست‌ها با سازگاری با محیط اجتماعی خود، در پیگیری برنامه‌های بلند مدت و بازی‌های معضلات اجتماعی با نظارت بر تصمیم‌های همبازی‌های خود موفق هستند. ترکیب یک ویژگی ماکیاولیستی با رفتار رهبری خدمتگزار ممکن است منجر به این شود که رهبران از مهارت‌های دستکاری و توانایی‌های مدیریت تاثیر خود برای دستیابی به اثربخشی رهبری بالا استفاده کنند. تحقیقات اخیر نشان داده است که رهبران اخلاقی که توسط ناظران ماکیاولیستی رهبران ماکیاولیستی برای ترویج دیگران کمتر مورد انتظار است، آنها ممکن است نیاز



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

داشته باشند که رفتارهای خدمت به دیگران را بیشتر از رهبران ماکیاولیستی انجام دهند تا به عنوان رهبران موثر مورد تایید قرار گیرند. به این ترتیب، برای رهبران ماکیاولیستی بالا، اثربخشی رهبری باید بیشتر مشروط به میزانی باشد که رهبر در رفتارهای رهبری خدمتگزار درگیر می شود. این تحلیل مطابق با تحقیقاتی است که نشان می دهد تاثیر رفتارهای ایثارگرانه بر اثربخشی رهبری برای رهبران کمتر نمونه اولیه بیشتر است و تاثیرات مثبت فروتنی رهبر بر نتایج رهبری زمانی که رهبران خودشیفتگی بالایی دارند، آشکارتر است.

این منجر به فرضیه سوم میشود

فرضیه ۳، رابطه بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی رهبری درک شده در تیم هایی با رهبران ماکیاولیسم قوی تر است.

ویژگی های ماکیاولیستی رهبران نیز ممکن است نقش مهمی در مدل فرآیندی ایفا کند که شامل سبک های tcm مشارکتی در (فرضیه ۲) به عنوان مکانیزمی است که از طریق رفتارهای رهبری خدمتگزار بر اثربخشی رهبری درک شده تاثیر می گذارد. رهبران ماکیاولیستی در رقابت با دیگران خوب هستند اما کمتر همکاری می کنند. اگرچه چندین محقق اشاره کردند که ماخ های بالا قادر به همکاری هستند، یک اجماع کلی در ادبیات این است که ویژگی های ماکیاولیستی تمایل دارد با یک جهان بینی رقابتی مرتبط باشد. با تکیه بر نظیه فعالسازی صفت که تاثیر متقابل بین ویژگی ماکیاولیستی و محیط را پیشنهاد می کند، فرض می کنیم که تاثیر جو مدیریت تعارض مشارکتی بر اثربخشی برای رهبران ماکیاولیستی پایین و بالا متفاوت است. برای رهبران کم ماکیاولیستی، رفتارهای رهبری خدمتگزار روشی مشارکتی برای رسیدگی به تعارضات با احترام به منافع پیروان است، و بنابراین tcm همکاری به نوبه خود منجر به سطح بالاتری از اثربخشی رهبری درک شده می شود. در مقابل، رهبران ماکیاولیستی بالا تمایل دارند به تاکتیک های دستکاری برای تاثیرگذاری بر درک پیروان از اثربخشی رهبری خود تکیه کنند، اما نه از طریق سبک های مدیریت تعارض که از رفتارهای رهبری خدمتگزار ناشی می شود. این به دلیل است که استراتژی همکاری بیشتر یک تجربه کوچک در میان پیروان است در حالی که ماکیاولیسم با تمایل شدید برای حفظ قدرت و کنترل در روابط همراه است. کنترل و دستکاری که توسط رهبران ماکیاولیستی دیکته می شود، با یک محیط مدیریت منازعه مشارکتی در تضاد است. با توجه به این عدم تطابق، اعضای تیم به احتمال زیاد یک رهبر ماکیاولیستی را کمتر بصورت موثر ارزیابی می کنند.

این منجر به فرضیه زیر می شود.

فرضیه ۴، تاثیر tcm بر رتبه بندی کارمندان از اثربخشی رهبری ضعیف تر است زمانی که رهبران تیم بالا هستند در مقابل ماکیاولیسم پایین

چارچوب نظری که رابطه فرضی را خلاصه می کند در شکل ۱ خلاصه می شود.

مواد و روش ها

نمونه و روش ها

ما داده ها را از کارمندان و رهبران یک شرکت بیمه بزرگ جمع آوری کردیم. پرسشنامه آن لاین در ۲ موج به فاصله یک ماه بین آنها توزیع شد. جمع آوری داده ها در ۲ موج یک رویکرد توصیه شده و تمرین ترجیحی در ادبیات برای آزمایش اثرات ترتیب علی. از کارمندی که در تیم ها کار می کنند و رهبران تیم شان خواسته شد تا نظرسنجی های جداگانه ای را تکمیل کنند. در مرحله ۱، از کارکنان خواسته شد که به سوالات مربوط به رهبری خدمتگزار و tcm پاسخ دهند، در حالی که از رهبران تیم خواسته شد تا پاسخ هایی را به سوالات ماکیاولیسم ارائه دهند. در مرحله ۲ (یک ماه بعد)، از کارمندان خواسته شد تا میزان اثربخشی رهبران خود



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

را ارزیابی کنند. پس شناسنامه های کارمندان و شناسنامه های رهبر تیم را در ۲ مرحله تطبیق دادیم. در مجموع از ۱۰۱۰ کارمند و ۱۸۹ رهبر تیم درخواست شد. از این تعداد ۷۰۱ کارمند در قالب ۱۵۰ تیم در دور اول نظرسنجی شرکت کردند که ۳۱۰ نفر از کارکنان در ۹۱ تیم با همان رهبران در مرحله دوم نظرسنجی شرکت کردند. نمونه همسان ناظر و کارمند نهایی شامل ۳۱۰ کارمند در ۹۱ تیم در ۲ موج بود. در مجموع، مجموعه داده های تطبیق ۲ مرحله ای نشان دهنده نمونه اولیه ۷۱۰ کارمند از نظر سن شرکت کنندگان (۳۵،۸ سال در مرحله ۱ در مقابل ۳۴،۹ سال در نمونه همسان)، جنسیت (۷۲،۳ درصد زن در مرحله ۱ در مقابل ۷۱،۹ درصد زن در نمونه همسان)، و رتبه بندی فردی رهبری خدمتگزار (۶،۳۱ در مرحله ۱ در مقابل ۶،۲۱ در نمونه همسان بود. تفاوت ها کوچک و غیر قابل توجه بود. همه مطالب در ابتدا به زبان انگلیسی تهیه شده بود. سپس آنها به چینی ترجمه شدند و از طریق یک فرآیند ترجمه دوگانه برای استفاده در چین تایید شدند. معیارهای رهبری خدمتگزار در این معیار با درخواست از کارکنان برای پاسخ به ۱۴ مورد در مقیاس رهبری خدمتگزار برای سرپرستان مستقیم اندازه گیری شد که توسط (ارهارت ۲۰۰۴) انجام شد. این مقیاس جنبه های اصلی (برگ سبز ۱۹۷۷) مفهوم سازی رهبری خدمتگزار را منعکس می کند. بر اساس یک مطالعه متا تحلیلی که اخیراً در مورد مقیاس های رهبری خدمتگزار در چین انجام شده، مقیاسی که اغلب مورد استفاده قرار می گیرد و معیار معتبری برای رهبری خدمتگزار در زمینه چین، مقیاسی است که توسط (ارهارت ۲۰۰۴) ایجاد شده است. یک مورد نمونه این بود: «سرپرست مستقیم من باعث می شود احساس کنم با او کار می کنم نه برای او». آلفای کرونباخ ۹۵ بود.

مدیریت تعارض تیم: از کارمندان خواسته شد که نحوه مدیریت تعارضات تیمی را با استفاده از مقیاس ۱۲ ماده ای tcm که توسط (اسمش و همکاران ۲۰۰۹) شامل ۷ مورد «استراتژی همکاری» و پنج مورد در «استراتژی رقابتی» ایجاد شده است، ارزیابی کنند. آیتم نمونه شامل «اعضای تیم برای رسیدن به تصمیم قابل قبول ما همکاری کردند» (استراتژی همکاری) و «اعضای تیم گاهی اوقات از قدرت خود برای پیروزی در موقعیت رقابتی استفاده می کنند» (استراتژی همکاری). استراتژی رقابتی به عنوان متغیر کنترلی در این مطالعه گنجانده شده است. از مقیاس هفت درجه ای لیکرت برای پاسخ های مختلف از «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم» استفاده شد. آلفای کرونباخ برای استراتژی همکاری ۹۹ و برای استراتژی رقابتی ۸۸ بود. اثربخشی رهبری، اثربخشی رهبران توسط کارکنان با استفاده از مقیاس سه ماده ای اقتباس شده از مقیاس اثربخشی رهبری رتبه بندی شد. کرونباخ آلفای ماکیاولیسم ۹۶ بود. از رهبران تیم خواسته شد تا با مقیاس ۱۶ ماده ای ماکیاولیسم در مقیاس هفت درجه ای پاسخ دهند. آیتم های نمونه شامل «من از کنترل دیگران لذت می برم» و «مردم فقط با منفعت شخصی انگیزه دارند» آلفای کرونباخ ۸۴ بود.

مواد و روش ها

با توجه به اینکه تحلیل شامل متغیرهایی در سطوح متغیرهایی در سطوح مختلف می شود، برای آزمون فرضیه ها از تحلیل چند سطحی (مدل های ترکیبی در SPSS) استفاده می شود. متغیر مستقل (رهبری خدمتگزار) میانجی ها (همکاری) و متغیر وابسته (اثربخشی رهبری) در سطح فردی و ناظم (ماکیاولیسم رهبران) در سطح گروهی قرار داشتند. مقادیر ICC ۱۵۴ برای رهبری خدمتگزار (همکاری tcm) و ۱۲۹ برای اثربخشی رهبری. مقادیر ICC نشان می دهد که تجزیه و تحلیل بین سطح مناسب تر از تجمع پاسخ های افراد در سطح تیم است که داده ها را فقط در سطح فردی مدیریت می کند. سن پیروان، جنسیت و استراتژی مدیریت تعارض رقابتی و جنسیت رهبران و اینکه در این مقادیر رهبران به عنوان متغیرهای کنترل در نظر گرفته شدند. سپس یک بررسی قوی برای تایید نتایج میانجیگری تعدیل شده با استفاده از برنامه MLmed مبتنی بر SPSS برای تخمین اثرات تعدیل و میانجیگری چند سطحی به طور همزمان انجام دادیم و برآوردهایی از اثرات مستقیم مشروط را گزارش کردیم.

نتایج

ضریب همبستگی بین رهبری ادراک شده خدمتگزار، راهبردهای tcm (همکاری و رقابتی)، اثربخشی رهبری، ماکیاولیسم رهبران، جنسیت و سن پیروان و جنسیت رهبر در جدول ۱ ارائه شده است. همانطور که در جدول نشان داده شده است، رفتارهای رهبری



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

خدمتگذار با ویژگی ماکیاولیستی رهبران همبستگی معنا داری ندارد ( $r=0.01, p>0.01$ ). این موضع ما را تایید میکند که ارزش های نهفته در رفتار رهبران و رفتار واقعی آنها ممکن است متفاوت باشد و باید به این عنوان اذعان شود. ما فرض کردیم که رهبری خدمتگذار به طور مثبت با رتبه بالاتر اثربخشی رهبری از طریق راهبردهای TCM همکاری همراه است. ما تجزیه و تحلیل چند سطحی را برای بررسی رهبری خدمتگذار و اثربخشی رهبری انجام دادیم. همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است، مدل ۱ نشان می دهد که رهبری خدمتگذار تاثیر مثبت کلی بر اثربخشی رهبری داشته، به علاوه با حمایت از h1 توجه داشته باشید:

۱. پایایی مقیاس بر روی قطر گزارش شده است. ضرایب قابلیت اطمینان برای رهبری خدمتگذار، تعارض تیم استراتژی های مدیریت، اثربخشی رهبری در سطوح فردی محاسبه می شود. قابلیت اطمینان ضریب ماکیاولیسم رهبران در سطح تیم محاسبه می شود. میانگین و انحراف معیار برای جنسیت رهبران و ماکیاولیسم در سطح فردی ارائه می شود. میانگین و انحراف معیار اگر در سطح تیم محاسبه شود، ۰.۵۶، ۰.۴۵) برای جنسیت رهبران و ۲.۸۴، ۰.۸۰) خواهد بود. همبستگی بین این دو متغیر سطح تیم زمانی که در سطح تیم محاسبه می شود خواهد بود.

منابع: جدول توسط نویسندگان

همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است، زمانی که استراتژی های TCM به رگرسیون در مدل ۳ اضافه شد، ارتباط بین رهبری خدمتگذار و اثربخشی رهبری کاهش یافت اما باقی ماند، در حالی که ضریب استراتژی TCM همکاری معنی دار بود. علاوه بر این، همانطور که در مدل ۲ نشان داده شد، رهبری خدمتگذار ارتباط مثبتی با استراتژی TCM تعاونی دارد.

با بکارگیری معیارهای میانجیگری، نتایج نشان می دهد که tcm همکاری تا حدی رابطه بین رهبری خدمتگذار و اثربخشی رهبر را واسطه می کند. ما فواصل اطمینان (CIs) را با استفاده از روش مونت کارلو، با ۲۰۰۰ تکرار محاسبه کردیم تا تاثیر غیرمستقیم رهبری خدمتگذار از طریق استراتژی های tcm مشارکتی را بررسی کنیم. رابطه غیرمستقیم رهبری خدمتگذار به اثربخشی رهبری از طریق tcm همکاری معنی دار بود، ارائه پشتیبانی از فرضیه ۲. سپس اثر تعدیل کننده ماکیاولیسم را بر رابطه مستقیم و مستقیمی بین رهبری خدمتگذار و اثربخشی رهبری آزمایش کردیم. همانطور که در مدل ۴ نشان داده شده است، شرایط تعامل بین ماکیاولیسم و رهبری خدمتگذار مثبت و معنادار بود. که نشان می دهد با تغییر ماکیاولیسم رهبران، تاثیر مستقیم رهبری خدمتگذار متفاوت است. به طور مشابه، عبارت تعامل بین ماکیاولیسم رهبران و tcm همکاری نیز از نظر آماری معنی دار بود، که نشان می دهد رابطه بین tcm مشارکتی و اثر بخشی رهبری در سطوح مختلف ماکیاولیسم متفاوت است. علامت منفی ضریب ترم تعامل نشان می دهد که رابطه مثبت بین tcm همکاری و اثربخشی رهبری برای ماخ بالا کمتر بود. بنابراین هر دو فرضیه ۳ و ۴ پشتیبانی می شوند. در مورد برازش مدل، پیرو پیشنهاد (ناکاگاو و شیلز ۲۰۱۳) برای اندازه گیری برازش مدل در تحلیل چند سطحی، از آماره AIC و شبه مربع R برای آزمایش برازش مدل استفاده می کنیم که در جدول ۲ نشان داده شده است. مقایسه آماره های AIC در مدل های تو در تو نشان می دهد که گنجاندن شرایط تعامل در مدل ۴ برازش مدل را بهبود می بخشد و شبه مربع R مشروط در مدل ۴ دارای مقدار ۰.۴۳۱ است که نشان می دهد ۴۳.۱ درصد از کل واریانس در اثربخشی رهبری درک شده را می توان از طریق اثرات ثابت و تصادفی در مدل چند سطحی توضیح داد. بینش های اضافه شده در مورد هر دو تعامل دو طرفه را می توان با شکل های ۲ و ۳ بدست آورد. شکل ۲ نشان می دهد که رهبری خدمتگذار به اثربخشی رهبر درک شده مرتبط است و این تاثیر برای رهبران ماکیاولیسم افزایش می یابد. از سویی دیگر شکل ۳ نشان می دهد، که ارتباط مثبت بین tcm مشارکتی و اثربخشی رهبری درک شده تنها برای رهبرانی وجود دارد که ماکیاولیسم پایینی دارند. به عنوان سبک بررسی قوی، ما یک تحلیل میانجی گری تعدیل شده چند سطحی با استفاده از رویکرد MLmed انجام دادیم تا بررسی کنیم که آیا میزان ماکیاولیسم رهبران روابط مستقیم و غیرمستقیم بین رهبری خدمتگذار و اثربخشی رهبری را تعدیل کرده است یا نه. همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده است، شاخص میانجیگری تعدیل شده معنی دار بود. اثرات غیرمستقیم در سطوح بالا (+SD) و پایین (-SD) ماکیاولیسم رهبران متفاوت بود. در سطوح بالای (+sd) ماکیاولیسم، تاثیر مستقیم معنی دار نبود و اثر غیرمستقیم از طریق مشارکتی معنی دار نبود. بنابراین





# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

تcm همکاری تاثیر رهبری خدمتگذار بر اثربخشی رهبری در سطوح بالای ماکیاولیسیم را در نظر نگرفت. در مقابل، در سطوح پایین (SD-) ماکیاولیسیم، تاثیر کلی در این رابطه را می توان به طور کامل با TCM مشارکتی توضیح داد که به عنوان یک میانجی کامل نشان داده می شود. این نتایج تایید می کند که جایگاه نسبی افراد در درک استراتژی های tcm مشارکتی، رابطه بین ادراک رهبری خدمتگذار بر اثربخشی رهبری در سطوح پایین ماکیاولیسیم رهبران را واسطه می کند، بر این اساس فرضیه ۳ و فرضیه ۴ پشتیبانی شدند. شکل ۴ اثرات مشروط مستقیم و غیرمستقیم رهبری خدمتگذار را بر اثربخشی رهبری ادراک شده در سطوح مختلف ماکیاولیسیم نشان می دهد. با افزایش ماکیاولیسیم رهبران، اثر مستقیم بالا می رود در حالی که اثر غیر مستقیم کاهش می یابد. به طور خلاصه ما یافته های زیر را داریم: اولاً، مدیرانی که رفتارهای رهبری خدمتگذار بیشتری از خود نشان دادند، عموماً توسط پیروانشان موثرتر ارزیابی شدند. ثانیاً، رهبری خدمتگذار تمایل به ترویج حس کلی از استراتژی tcm مشارکتی داشت، که با اثربخشی درک بالاتر رهبر مرتبط بود. سوماً، رابطه مستقیم بین رهبری خدمتگذار و اثربخشی رهبران با ماکیاولیسیم رهبران متفاوت است. سوماً اینکه، رابطه مستقیم بین رهبری خدمتگذار و اثربخشی رهبران با ماکیاولیسیم رهبران متفاوت است. استراتژی های tcm مشارکتی رابطه بین رهبری خدمتگذار و ادراک کارکنان از اثربخشی رهبری در سطوح پایین ماکیاولیسیم رهبر را واسطه می کنند، اما زمانی که رهبران ویژگی ماکیاولیستی بالایی دارند، نقشی ایفا نمی کنند.

بحث

مطالعات ما نظریه رهبری خدمتگذار را با ارائه بینش های اضافی در مورد رابطه بین رفتارهای رهبری خدمتگذار و اثربخشی رهبر گسترش می دهد. ما توجه ویژه ای به عوامل فرآیندی و احتمالی، به ویژه استراتژی های مدیریت تعارض تیم ها و ماکیاولیسیم رهبران داشتیم. ما رابطه بین رهبری خدمتگذار و اثربخشی رهبری ادراک شده، نقش تعدیل کننده ماکیاولیسیم بر رابطه مستقیم آنها، و نقش های متضادی که tcm همکاری در سطوح بالا و پایین ماکیاولیسیم رهبران ایفا میکند را تایید کردیم. ما دریافتیم که برای رهبران غیر ماکیاولیستی، سبک مدیریت تعارض مشارکتی به عنوان مسیری از طریق رفتارهای رهبری خدمتگذار بر درک اثربخشی رهبری عمل می کند. در مقابل برای رهبران ماکیاولیستی، سبک مدیریت تعارض مشارکتی نقشی ندارد.

وقتی که رهبران ماکیاولیسیم بالایی پایینی دارند، استراتژی های مدیریت تضاد و تعارض تیمی، پل مهمی بین رفتار رهبری خدمتگذار و اثربخشی رهبری درک شده است. تاثیر استراتژی های tcm مشارکتی که توسط رفتارهای رهبری خدمتگذار تقویت می شود، تقویت می شود. در مقابل، زمانی که رهبران ماکیاولیسیم بالایی دارند، اگرچه رفتارهای رهبری خدمتگذار همچنان استفاده از استراتژی های مدیریت تعارض مشارکتی را در تیم می کند، این زمینه با ماکیاولیسیم بالای رهبران منافات دارد و منجر به نقش غیرقابل توجه استراتژی های tcm می شود. در این میان، تاثیر مستقیم رفتارهای رهبری خدمتگذار بر اثربخشی رهبری همچنان قابل توجه است. پیامدهای این یافته ها را در این بخش بررسی خواهیم کرد.

استلزام نظری

مطالعات ما یک مدل فرآیندی ۲ سطحی را معرفی و تایید کرد که بینش هایی را در مورد مسیریابی از طریق رفتارهای رهبری خدمتگذار بر اثربخشی رهبری درک شده ارائه می دهد. ادبیات قبلی نشان داده است که رفتارهای رهبری خدمتگذار با برآوردن نیازهای روانشناختی پیروان و همچنین تقویت جو اشتراک دانش و احساس امنیت روانی، انصاف و اعتماد در زمینه کاری مرتبط است. با افزودن به این تحقیق، شواهد قانع کننده ای پیدا کردیم که رفتارهای رهبری خدمتگذار با درک پیروان از اثربخشی رهبری مرتبط است. این تحقیق بر روی تاثیرات سبک های رابطه مانند رهبری مبادله ای و رهبری تحول آفرین بر اثربخشی رهبری ادراک شده است. با گستر این خط تحقیق، یافته های ما نشان می



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

دهد که رفتارهای رهبری خدمتگذار بر پویایی تیم تاثیر می گذارد، به ویژه اینکه چگونه تعارض ها در یک تیم مدیریت می شوند. رفتارهای رهبری خدمتگذار مدیران، تیم ها را تشویق می کند تا از استراتژی های مشارکتی tcm استفاده کنند، که به نوبه خود بر میزان تاثیرگذاری که پیروان آنها را موثر می دانند، این مطالعه ادبیات فعلی در مورد رهبری خدمتگذار را با در نظر گرفتن اینکه چگونه تیم هایی که رفتارهای رهبری خدمتگذار را تجربه می کنند، تعارض را مدیریت می کنند و همچنین توضیح می دهد که چرا رهبران خدمتگذار به عنوان موثرتر دیده می شوند، گسترش می یابد و یافته های ما پارادوکس «خدمت» به دیگران (رفتارهای رهبری خدمتگذار) و «جستجوی» منافع شخصی (ماکیاولیسم) را به عنوان دو ویژگی ظاهرا متضاد رهبران و نحوه تعامل آنها برای تاثیرگذاری بر اثربخشی رهبر روشن میکند. در اینجا باید توجه داشت که تجزیه و تحلیل ها نشان می دهد که بین ویژگی های ماکیاولیستی گزارش شده توسط رهبران و رفتارهای رهبری خدمتگذار گزارش شده توسط پیروان که توسط رهبران آنها نشان داده شده است، همبستگی وجود ندارد و این نشان می دهد که برای رهبران ماکیاولیستی بالا و پایین قابل حمل است تا در رفتارهای رهبری خدمتگذار شرکت کنند، که با این حال ممکن است نتایج بی تفاوتی را در پی داشته باشد. همچنین میانگین امتیاز نسبتا بالا در مقایسه با نقطه میانی مقیاس همچنان پایین بود. حتی یک رهبر که خط نسبتا بالایی داشت، در مقایسه با نقطه میانی مقیاس همچنان پایین بود. اینکه رهبران خود را نسبتا کم یا زیاد در مورد ماکیاولیسم ارزیابی می کنند یا نه، به درک پیروان آنها از رفتارهای رهبری خدمتگذار آنها مربوط نمی باشد. همچنین میانگین امتیاز صفات ماکیاولیستی در سطح پایین تا متوسط (میانگین ۲,۹۲،  $sd=0,77$  در مقیاس هفت درجه ای) بود. حتی یک رهبر که امتیاز نسبتا را کسب کرده بود (مثلا ۱  $sd$  بالاتر از میانگین) همچنان در مقایسه با نقطه میانی مقیاس پایین بود. اینکه رهبران خود را نسبتا کم یا زیاد در مورد ماکیاولیسم ارزیابی می کردند یا نه، به درک پیروان آنها از رفتارهای رهبری خدمتگذار آنها مربوط نمی شد. ما همچنین نشان دادیم که رهبران نسبتا ماکیاولیستی که رفتارهای رهبری خدمتگذار را اتخاذ کرده اند، در مقایسه با رهبران ماکیاولیستی پایین، توسط پیروانشان موثرتر تلقی می شوند. در نتیجه این انتظار ما را تایید می کند که افراد دارای ویژگی های ماکیاولیستی ممکن است تشویق شوند تا در رفتارهای خدمت رسانی به دیگران موثر تلقی شوند. به عنوان مثال، دریافتند که رهبران ماکیاولیستی که رفتارهای رهبری اخلاقی از خود نشان می دهند، تمایل دارند که توسط پیروان خود واقعی تلقی شوند و با رفتارهای کاری مطلوب کارکنان مرتبط هستند. در این راستا، تحلیل ما از تاثیر متقابل بین رفتارهای رهبری خدمتگذار و ویژگی های ماکیاولیستی، مطابق با ادبیاتی است که هدف آن ایجاد دیدگاهی کل نگر از رهبری با شناخت تناقض های موجود در ویژگی ها و رفتارهای رهبران است.

## مفاهیم جزئی

از یک دیدگاه جزئی، رهبران ماکیاولیستی در واقعیت های شیوه های تجاری اجتناب ناپذیر هستند. تحقیقات قبلی نشان می دهد که رهبران ماکیاولیستی بالا و پایین می توانند به سطوح مشابهی از موفقیت شغلی دست یابند. سپس یک سوال اساسی برای سازمان این است که تا چه حد می توانند رهبران ماکیاولیستی را مدیریت کنند تا از رفتارهای نامطلوب اجتناب کنند و به نتایج بهتری دست یابند. مطالعه ما نشان می دهد که رهبران ماکیاولیستی پتانسیل دستیابی به اثربخشی رهبری را در هنگام درگیر شدن در رفتارهای رهبری خدمتگذار مانند مراقبت از رفاه پیروان دارند. این یافته ها پیامدهای عملی مهمی دارد. از سوی دیگر، سازمانها ممکن است برنامه های توسعه رهبری خدمتگذار را طراحی و اجرا کنند تا به رهبران کمک کنند تا مولفه های رفتارهای رهبری خدمتگذار را بیاموزند و با رهبران در مورد اهمیت مشارکت در این رفتارها ارتباط برقرار کنند. همچنین گنجاندن رفتارهای رهبری در ارزیابی عملکرد رهبران ممکن است به انگیزه رهبران، به ویژه رهبران ماکیاولیستی، کمک کند تا در رفتارهای رهبری خدمتگذار شرکت کنند و در نتیجه اثربخشی رهبری آنها را افزایش دهند. از سوی دیگر متوجه شدیم که سبک tcm مشارکتی رابطه بین رفتارهای رهبری خدمتگذار و اثربخشی رهبری را در تیم هایی با رهبران ماکیاولیستی پایین و نه رهبران ماکیاولیستی بالا واسطه می



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

کند. سازمانهایی که تمرکز زیادی بر ایجاد جو مدیریت تعارض مشارکتی دارند، ممکن است نیاز داشته باشند تا در انتخاب رهبران تیم دقت کنند و در صورت امکان از انتصاب رهبران ماکیاولیستی بالا در این تیم ها خودداری کنند.

محدودیت ها و تحقیقات آینده

مطالعه ما مانند بسیاری از تحقیقات، دارای محدودیت هایی است که بحث را ایجاب می کند. ابتدا، در حالی که مطالعه ما داده ها را در دو زمان (یعنی یک ماه در قسمت) جمع آوری کرد، هنوز هم مقطعی است و از خود گزارشی به عنوان متغیر وابسته استفاده می کند. برخی از مدیران ممکن است به شیوه ای مطلوب از نظر اجتماعی به موارد ماکیاولیسم پاسخ دهند و میزان ماکیاولیسم بودن آنها را دست کم بگیرند. مطالعات آینده که داده های مربوط به ویژگی های ماکیاولیستی را از رهبران و پیروان جمع آوری می کند، به روشن کردن این موضوع کمک می کند. دوماً: این مطالعه در میان چینی های ماندارین چینی انجام شد و به این ترتیب تاثیر فرهنگ را نمی توان رد کرد. ما در هنگام ترجمه اقلام دقت زیادی کردیم تا معنای اصلی آنها را تا حد امکان حفظ کنیم. اخیراً یک متا آنالیز در متغیرهایی مانند عملکرد شغلی، رفتار خلاقانه و رضایت شغلی که تفاوت معنی داری را در اندازه اثر بین کارمندان در چین و کشورهای انگلوساکسون (ایالت متحده، کانادا، بریتانیا و نیوزلند) در رابطه با طیف وسیعی از افراد وابسته را نشان نداد. بنابراین، ما مطمئن هستیم که نتایج ارائه شده در اینجا تا حدودی می تواند در میان این فرهنگ ها تعمیم یابد. با این حال، مهم است که اذعان کنیم که یافته های این مطالعه بر اساس داده های یک کشور است

محققین آینده باید بدانند که نتایج ممکن است تحت تأثیر زمینه های اجتماعی و فرهنگی در جایی که تحقیق انجام شده باشد. سوم، مطالعه ما نشان داد که استراتژی tcm مشارکتی مسیری را فراهم می کند که به طور مثبت رفتارهای رهبری خدمتگزار را با اثربخشی رهبر مرتبط می کند. اگرچه با افزایش ماکیاولیسم خوانندگان، تأثیر غیرمستقیم کاهش یافت، کل رفتارهای رهبری خدمتگزار بر اثربخشی رهبر همچنان قابل توجه و حتی افزایش یافت. یک سوال طولانی، پس آیا ماکیاولیسم های دیگر تأثیرات بنده را بهتر توضیح می دهند؟ تحقیقات آینده تشویق می شود مکانیسم های دیگری را از طریق رفتارهای رهبری خدمتگزار بر اثربخشی رهبری کشف کند. در نتیجه، مطالعه ما روابط متقابل سه حوزه جالب را نشان می دهد: رفتارهای رهبری خدمتگزار، ماکیاولیسم رهبران و مهارت tcm. این امر اهمیت ایجاد مدل های احتمالی را برای درک کل نگر از رفتارهای رهبری خدمتگزار تأیید می کند

## References

Alvesson, M. and Einola, K. (۲۰۱۹), "Warning for excessive positivity: authentic leadership and other traps in leadership studies", *The Leadership Quarterly*, Vol. ۳۰ No. ۴, pp. ۳۸۳-۳۹۵.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

EJMBE

- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (۱۹۹۹), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. ۷۲ No. ۴, pp. ۴۴۱-۴۶۲.
- Badura, K.L., Grijalva, E., Galvin, B.M., Owens, B.P. and Joseph, D.L. (۲۰۲۰), "Motivation to lead: a meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. ۱۰۵ No. ۴, pp. ۳۳۱-۳۵۴.
- Bandura, A. (۱۹۸۶), "The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory", *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. ۴ No. ۳, pp. ۳۵۹-۳۷۳.
- Becker, J.A.H. and O'Hair, H.D. (۲۰۰۷), "Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Communication Research*, Vol. ۳۵ No. ۳, pp. ۲۴۶-۲۶۷.
- Bereczkei, T. (۲۰۱۸), "Machiavellian intelligence hypothesis revisited: what evolved cognitive and social skills may underlie human manipulation", *Evolutionary Behavioral Sciences*, Vol. ۱۲ No. ۱, pp. ۳۲-۵۱.
- Bereczkei, T. and Czibor, A. (۲۰۱۴), "Personality and situational factors differently influence high Mach and low Mach persons' decisions in a social dilemma game", *Personality and Individual Differences*, Vol. ۶۴, pp. ۱۶۸-۱۷۳.
- Christie, R. and Geis, F. (۱۹۷۰), "Scale construction", *Studies in Machiavellianism*, Vol. ۳۴ No. ۴, pp. ۱۰-۳۴.
- Cunha, M.P., Clegg, S.R., Rego, A. and Berti, M. (۲۰۲۱), *Paradoxes of Power and Leadership*, Routledge, New York, NY.
- Dahling, J.J., Whitaker, B.G. and Levy, P.E. (۲۰۰۹), "The development and validation of a new Machiavellianism scale", *Journal of Management*, Vol. ۳۵ No. ۲, pp. ۲۱۹-۲۵۷.
- De Hoogh, A.H., Den Hartog, D.N. and Koopman, P.L. (۲۰۰۵), "Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. ۲۶ No. ۷, pp. ۸۳۹-۸۶۵.
- Den Hartog, D.N. and Belschak, F.D. (۲۰۱۲), "Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process", *Journal of Business Ethics*, Vol. ۱۰۷ No. ۱, pp. ۳۵-۴۷.
- DeRue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N.E.D. and Humphrey, S.E. (۲۰۱۱), "Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity", *Personnel Psychology*, Vol. ۶۴ No. ۱, pp. ۷-۵۲.
- Deutsch, M. (۱۹۷۳), *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press, New Haven, London.
- Dust, S.B., Resick, C.J., Margolis, J.A., Mawritz, M.B. and Greenbaum, R.L. (۲۰۱۸), "Ethical leadership and employee success: examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion", *Leadership Quarterly*, Vol. ۲۹ No. ۵, pp. ۵۷۰-۵۸۳.
- Ehrhart, M.G. (۲۰۰۴), "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, Vol. ۵۷ No. ۱, pp. ۶۱-۹۴.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. and Liden, R.C. (۲۰۱۹), "Servant Leadership: a systematic review and call for future research", *Leadership Quarterly*, Vol. ۳۰ No. ۱, pp. ۱۱۱-۱۳۲.
- Fiedler, F.E. and House, R.J. (۱۹۹۴), "Leadership theory and research: a report of progress", in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *Key Reviews in Managerial Psychology*, Wiley, Chichester, U.K., pp. ۹۷-۱۱۶.
- Grabo, A., Spisak, B.R. and van Vugt, M. (۲۰۱۷), "Charisma as signal: an evolutionary perspective on charismatic leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. ۲۸ No. ۴, pp. ۴۷۳-۴۸۵.
- Greenleaf, R.K. (۱۹۷۰), *The Servant as Leader*, The Robert Greenleaf Center, Indianapolis.
- Greenleaf, R.K. (۱۹۷۷), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, Mahwah, NJ.
- Hawley, P.H. (۲۰۰۳), "Prosocial and coercive configurations of resource control in early adolescence: a case for the well-adapted Machiavellian", *Merrill-Palmer Quarterly*, Vol. ۴۹, pp. ۲۷۹-۳۰۹.
- Servant leadership and Machiavellian traits
- Hayes, A.F. and Rockwood, N.J. (۲۰۲۰), "Conditional process analysis: concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms", *American Behavioral Scientist*, Vol. ۶۴ No. ۱, pp. ۱۹-۵۴.
- Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H. and Wu, D. (۲۰۱۸), "Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis", *Journal of Management*, Vol. ۴۴ No. ۲, pp. ۵۰۱-۵۲۹.
- Jaiswal, N.K. and Dhar, R.L. (۲۰۱۷), "The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. ۳۸ No. ۱, pp. ۲-۲۱.
- Jones, D.N. and Mueller, S.M. (۲۰۲۲), "Is Machiavellianism dead or dormant? The perils of researching a secretive construct", *Journal of Business Ethics*, Vol. ۱۷۶, pp. ۵۳۵-۵۴۹.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. and Kosalka, T. (۲۰۰۹), "The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm", *The Leadership Quarterly*, Vol. ۲۰ No. ۶, pp. ۸۵۵-۸۷۵.
- Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D. and Scholz, F.A. (۲۰۱۹), "A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. ۱۵۵, pp. ۲۰-۳۰.
- Kwak, W.J. and Shim, J.H. (۲۰۱۷), "Effects of Machiavellian ethical leadership and employee power distance on employee voice", *Social Behavior and Personality*, Vol. ۴۵ No. ۹, pp. ۱۴۸۵-۱۴۹۸.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A.W. and Knight, C. (۲۰۲۰), "Servant leadership: a meta-analytic



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

- examination of incremental contribution, moderation, and mediation”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. ۹۳ No. ۱, pp. ۱-۴۴.
- Lemoine, G.J., Hartnell, C.A. and Leroy, H. (۲۰۱۹), “Taking stock of moral approaches to leadership: an integrative review of ethical, authentic, and servant leadership”, *Academy of Management Annals*, Vol. ۱۳ No. ۱, pp. ۱۴۸-۱۸۷.
- Liang, J., Farh, C.I. and Farh, J.L. (۲۰۱۲), “Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination”, *Academy of Management Journal*, Vol. ۵۵ No. ۱, pp. ۷۱-۹۲.
- McCune Stein, A., Bell, C.M. and Ai Min, Y. (۲۰۲۰), “Does “the servant as leader” translate into Chinese? A cross-cultural meta-analysis of servant leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. ۲۹ No. ۳, pp. ۳۱۵-۳۲۹.
- McHoskey, J.W., Worzel, W. and Szyarto, C. (۱۹۹۸), “Machiavellianism and psychopathy”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. ۷۴ No. ۱, p. ۱۹۲.
- Nakagawa, S. and Schielzeth, H. (۲۰۱۳), “A general and simple method for obtaining  $R^2$  from generalized linear mixed-effects models”, *Methods in Ecology and Evolution*, Vol. ۴ No. ۲, pp. ۱۳۳-۱۴۲.
- Owens, B.P. and Hekman, D.R. (۲۰۱۲), “Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol. ۵۵ No. ۴, pp. ۷۸۷-۸۱۸.
- Paal, T. and Bereczkei, T. (۲۰۰۷), “Adult theory of mind, cooperation, Machiavellianism: the effect of mindreading on social relations”, *Personality and Individual Differences*, Vol. ۴۳ No. ۳, pp. ۵۴۱-۵۵۱.
- Paustian-Underdahl, S.C., Walker, L.S. and Woehr, D.J. (۲۰۱۴), “Gender and perceptions of leadership effectiveness: a meta-analysis of contextual moderators”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. ۹۹ No. ۶, p. ۱۱۲۹.
- Peterson, S.J., Galvin, B.M. and Lange, D. (۲۰۱۲), “CEO servant leadership: exploring executive characteristics and firm performance”, *Personnel Psychology*, Vol. ۶۵ No. ۳, pp. ۵۶۵-۵۹۶.
- Pfeffer, J. (۱۹۹۲), *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- Pfeffer, J. (۲۰۲۱), “The dark triad may be not so dark: exploring why ‘toxic’ leaders are so common— with some implications for scholarship and education”, *Psychoanalytic Inquiry*, Vol. ۴۱ No. ۷, pp. ۵۴۰-۵۵۱.
- EJMBE
- Preacher, K.J. and Selig, J.P. (۲۰۱۲), “Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects”, *Communication Methods and Measures*, Vol. ۶ No. ۲, pp. ۷۷-۹۸.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-Ul-Haq, M. and Niazi, G.S.K. (۲۰۱۴), “Leadership styles: relationship with conflict management styles”, *International Journal of Conflict Management*, Vol. ۲۵ No. ۳, pp. ۲۱۴-۲۲۵.



# ماہنامہ علمی تخصصی پایا شہر



۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

- Sinek, S. (۲۰۱۴), *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*, Portfolio, New York.
- Somech, A., Desivilya, H.S. and Lidogoster, H. (۲۰۰۹), "Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification", *Journal of Marriage and Family*, Vol. ۳۰ No. ۱, pp. ۳۵۹-۳۷۸.
- Song, C., Park, K.R. and Kang, S.W. (۲۰۱۵), "Servant leadership and team performance: the mediating role of knowledge-sharing climate", *Social Behavior and Personality*, Vol. ۴۳ No. ۱۰, pp. ۱۷۴۹-۱۷۶۰.
- Stone, A.G., Russell, R.F. and Patterson, K. (۲۰۰۴), "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ۲۵ No. ۴, pp. ۳۴۹-۳۶۱.
- Tjosvold, D. (۱۹۸۹), "Interdependence and power between managers and employees: a study of the leader relationship", *Journal of Management*, Vol. ۱۵ No. ۱, pp. ۴۹-۶۲.
- van Dierendonck, D. (۲۰۱۱), "Servant leadership: a review and synthesis", *Journal of Management*, Vol. ۳۷ No. ۴, pp. ۱۲۲۸-۱۲۶۱.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. and Alkema, J. (۲۰۱۴), "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes", *Leadership Quarterly*, Vol. ۲۵ No. ۳, pp. ۵۴۴-۵۶۲.
- Van Knippenberg, B. and Van Knippenberg, D. (۲۰۰۵), "Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. ۹۰ No. ۱, pp. ۲۵-۳۷.
- Wilson, D.S., Near, D. and Miller, R.R. (۱۹۹۶), "Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literature", *Psychological Bulletin*, Vol. ۱۱۹ No. ۲, pp. ۲۸۵-۲۹۹.
- Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G. and Cooper, B. (۲۰۱۴), "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality", *Journal of Business Research*, Vol. ۶۷ No. ۷, pp. ۱۳۹۵-۱۴۰۴.
- Yukl, G. (۲۰۱۲), "Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention", *Academy of Management Perspectives*, Vol. ۲۶ No. ۴, pp. ۶۶-۸۵.
- Zhang, H., Ou, A.Y., Tsui, A.S. and Wang, H. (۲۰۱۷), "CEO humility, Narcissism and firm innovation: a paradox perspective on CEO traits", *Leadership Quarterly*, Vol. ۲۸ No. ۵, pp. ۵۸۵-۶۰۴.

Corresponding author

Lin Xiu can be contacted at: [lxiu@d.umn.edu](mailto:lxiu@d.umn.edu)

For instructions on how to order reprints of this article, please visit our website:

[www.emeraldgrouppublishing.com/licensing/reprints.htm](http://www.emeraldgrouppublishing.com/licensing/reprints.htm)

Or contact us for further details: [permissions@emeraldinsight.com](mailto:permissions@emeraldinsight.com)