

## نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی

محمد رضا اردلان \*  
سیروس قنبری \*\*  
فخرالسادات نصیری ولیک بنی \*\*\*  
رقیه بهشتی راد \*\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی انجام شده است. روش تحقیق، توصیفی و طرح پژوهشی همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل همه کارکنان دانشگاه ارومیه می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه آماری برای مطالعه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسشنامه رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی استفاده شد. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری LISREL, SPSS تحلیل شدند. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی (۰/۸۴) مثبت و معنی‌دار بود. اثر مستقیم این متغیر بر اعتماد سازمانی نیز (۰/۳۹) مثبت و معنی‌دار بود. اما اثر توانمندسازی بر اعتماد سازمانی به میزان (۰/۲۸) معنی‌دار نبود. اثر غیر مستقیم رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی با میانجی‌گری توانمندسازی به میزان (۰/۲۴) مثبت، معنی‌دار نبود.

**واژگان کلیدی:** رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی، توانمندسازی، کارکنان، دانشگاه ارومیه.

\* استادیار و عضو هیأت دانشگاه بوعلی سینا همدان

\*\* استادیار و عضو هیأت دانشگاه بوعلی سینا همدان

\*\*\* استادیار و عضو هیأت دانشگاه بوعلی سینا همدان

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا همدان (مسئول مکاتبات): R\_beheshti2000@yahoo.

## مقدمه

در سازمان‌های دولتی مهم‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران بر عهده دارند. اگر مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند شرایطی را فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، به طور مسلم عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت (کانشیرو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). همچنین به منظور اینکه مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند به خوبی به وظایف و فعالیت‌های محوله خود بپردازند بایستی کارکنان این احساس را داشته باشند که مدیرانشان قابل اعتمادند، اعتماد بین مدیریت و کارکنان بر کیفیت مدیریت تأثیر زیادی خواهد داشت. بنابر این افول اعتماد در سازمان‌های دولتی، یکی از مسائلی است که باعث بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی کارکنان می‌شود و موجب کندی اجرای برنامه‌ها می‌شود (اتکینسون<sup>۲</sup> و بوچر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ مولرینگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). بدون تردید ایجاد اعتماد سازمانی<sup>۵</sup> در هر نظامی رکن اصلی حاکمیت و مبنای مشروعیت آن است و مخدوش شدن آن در بلندمدت بنیان هر نظامی را متزلزل خواهد کرد. اعتماد سازمانی پدیده‌ای تسهیل‌گر است که باعث بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها می‌شود. یکی از عوامل اثرگذار بر اعتماد سازمانی، رهبری است رویکردهای سنتی به رهبری باعث ایجاد موانعی در پرورش کارکنان مولد در سازمان‌ها می‌شود و در حالی که در رویکردهای جدید به رهبری، به خصوص رهبری خدمتگزار<sup>۶</sup>، توانمندسازی<sup>۷</sup> عاملی محوری و اساسی به شمار می‌رود (پترسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳). هر چند رهبری خدمتگزار در دوران ابتدایی شکل‌گیری مفهومی خود قرار دارد، با این حال محققان زیادی آن را به منزله نظریه‌ای معتبر در زمینه رهبری سازمانی مطرح می‌کنند (بیرکنمر<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). برای مثال "باس"<sup>۱۰</sup> نقطه قوت نظریه رهبری خدمتگزار را در این می‌داند که در صورت توسعه پژوهش‌ها می‌تواند نقشی مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان‌ها و جوامع ایفا کند (هامفریس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵). دانشگاه‌ها در زمره اصلی‌ترین سازمان‌ها،

1. Kaneshiro
2. Atkinson
3. Butcher
4. Mollering
5. Organizational Trust
6. Servant Leadership
7. Empowerment
8. Patterson
9. Birkenmeier
10. Bass
11. Humphreys

نهادهای و مؤسسات برآورنده نیازهای جامعه قرار دارند. پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی در ماهیت فعالیت‌های سازمان‌های علمی در عصر جهانی شدن، بیش از پیش رهبرانی اثربخش برای اداره بهتر امور دانشگاه‌ها را طلب می‌کند (یزد خواستی و همکاران، ۱۳۸۸). رهبری مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل در کیفیت بخشی به مراکز آموزش عالی محسوب می‌شود. توجه به نقش رهبری برای مدیریت آموزش عالی در توانایی ایجاد تغییر، شخصیت، دانش، مهارت‌های اساسی، مهارت‌های اخلاقی و تعهدات حرفه‌ای شغل پرچالش هدایت دانشگاه‌های عصر حاضر و آینده اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. در حال حاضر، رهبری به مهم‌ترین عامل موفقیت دانشگاه‌ها در ایجاد محیط آموزشی آکنده از اطمینان، اعتماد به کار و فعالیت گروهی و اشتیاق برای استمرار پیشرفت تبدیل شده است. رهبری ترس از تغییر را کاهش می‌دهد، ارتباطات را برقرار می‌کند و بالاخره قدرت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف را تقویت می‌نماید (تنعمی، ۱۳۸۶). متأسفانه مطالعات در خصوص رهبری خدمتگزار در دانشگاه‌های کشور کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و از پیشینه چندانی برخوردار نیست. درباره پژوهش‌های مربوط به این موضوع می‌توان به موارد محدودی اشاره کرد، از جمله محمدی و همکاران (۱۳۹۲) در ارتباط بین معنویت در محیط کار و رهبری خدمتگزار کارشناسان و مدیران میانی دانشکده‌های دانشگاه تهران پژوهشی انجام دادند.

در کنار این مسئله یکی از متغیرهایی که به طور بالقوه بر اعتماد سازمانی می‌تواند تأثیرگذار باشد توانمندسازی کارکنان است. سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات محیطی، به کارکنانی توانمندتر نیاز دارند و توانمندسازی کارکنان یکی از راهبردهای مهم تطابق بهتر با تغییرات خارجی است (سانجر<sup>۱</sup> و کانانگو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). سازمان‌ها برای برای غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش رو دارند، توانمندسازی کارکنان از راه کسب دانش و مهارتی است که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیاری برای دانشگاه‌ها به دنبال خواهد داشت. در واقع مطالعات رهبری و مدیریت اظهار می‌نماید که پرداختن به توانمندسازی کارکنان جزء اصلی اثربخشی مدیریت است (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷؛

موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). با توجه به مسائل مطرح شده در این پژوهش، سعی شده است به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی با نقش میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان پرداخته شود. چرا که مطالعه و تحقیق در ماهیت رهبری و مدیریت منابع انسانی به دلیل تأثیر شگرفی که بر انگیزش، عملکرد و تحقق اهداف سازمانی می‌تواند داشته باشد همواره موضوع حائز اهمیت بوده به گونه‌ای که توجه پژوهشگران و صاحب نظران مشهور این حوزه را به خود مشغول نموده است.

### مبانی نظری تحقیق

#### نظریه رهبری خدمتگزار

قرن بیست و یکم را نظریه پردازان مدیریت و سازمان، قرن رهبری برای سازمان می‌دانند و اعتقاد آنها بر این است که عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها و جامعه امروزی رهبری می‌باشد (واشیگتن<sup>۱</sup> و فیلد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ فریدل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). در مقابل محیط امروزی سازمان‌ها، مدیران را با چالش‌های جدیدی روبه رو می‌سازد و هر روز پویا تر از قبل می‌شود. رقابت جهانی و انتظارات جوامع در حال تحول، نیاز مالی مدیریتی جدیدی را مطرح می‌کند (رضاییان، ۱۳۸۷). یکی از موارد مهم و قابل توجه، رهبری می‌باشد. کارکنان به دنبال رهبری هستند که بر اساس انگیزش بیرونی، بتواند محرکی برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد. در حقیقت کار رهبری در سازمان هر چند به تنوع و ظرافت نوع انسان‌ها و روان مشغول درون سازمان است ولی در نتیجه اشتراک عقیدتی لازم برای اداره اخلاقی و رفتاری انسان‌ها، وظیفه‌ای بسیار بزرگ و فراگیر است (یوسفی سعیدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹). فردیکسون معتقد است که مشکل واقعی اداره امور عمومی، گسیختگی و گسستگی بین سازمان‌ها و کارکنان‌شان است. در نتیجه آن چه که باید مورد توجه قرار گیرد آن است که چگونه این سیستم‌ها می‌توانند به صورت ارگانیزمی برای توسعه گروه از راه همکاری، خدمتگزاری و توازن بین افراد و سیستم عمل کنند. پس می‌توان رهبری خدمتگزار را به عنوان الگویی ویژه برای مدیران سازمان‌های عمومی در نظر گرفت (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸).

---

1. Washington  
2. Field  
3. Fridell

نظریه رهبری خدمتگزار برای نخستین بار توسط گرین لیف مورد استفاده قرار گرفت. وی در پاسخ به این پرسش که رهبر خدمتگزار کیست، در کتاب خدمتگزار در نقش رهبر می‌نویسد: رهبری خدمتگزار با حس طبیعی فردی آغاز می‌شود؛ یعنی فردی که تمایل ذاتی به خدمت دارد. این انتخاب آگاهانه، فرد را مشتاق می‌کند تا دیگران را هدایت نماید. زمانی که به افراد خدمت ارائه می‌شود، آنها با دریافت خدمت، سالم‌تر، خردمندتر، آزادتر و با استقلال بیشتر شده و حتی دوست دارند که نیز خدمتگزار شوند و به این ترتیب نتایج برجسته و باشکوهی در جامعه پدید می‌آید و افراد جامعه سود می‌برند (اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ گریسلی<sup>۲</sup> و بوکارنی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). به اعتقاد گرین لیف (۱۹۷۷) رهبری خدمتگزار در مرحله اول خدمتگزار است و بعد همین خدمتگزاری کلیدی برای عظمت اوست. آنها بر خلاف رهبران قدیمی که انگیزه ابتدایی آنها رهبری بود، بیشتر با تمایل به خدمت، برانگیخته می‌شوند تا تمایل برای رهبری (دنيس<sup>۴</sup> و بورکانی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ استون<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ سالاری و نصراصفهانى، ۱۳۸۸).

اندیشمندان در معرفی رهبری خدمتگزار به ده مؤلفه اشاره می‌کنند که عبارتند از: گوش دادن، همدلی، التیام بخشی، آگاهی، ترغیب، مفهوم پردازى، دوراندیشی، نظارت، تعهد نسبت به رشد افراد و برقراری ارتباط (ونیستون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴؛ فریدل و همکاران، ۲۰۰۹). اساس رهبری، توانایی نفوذ در انسان‌ها است. رهبری کوششی برای تأثیر بر افراد یا گروه بدون اعمال قدرت است (سالاری، ۱۳۸۹). ایده رهبری خدمتگزار می‌تواند در چنین بستری از توجه به دیگران شکل بگیرد. رهبری باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد نظر قرار دهد، به همین دلیل تمرکز رهبری خدمتگزار بیشتر بر دیگران است تا به خود. به طور مفهومی خدمت به دیگران، انگاره جدیدی است که رهبری را به نگاه انسانی‌تری، ارتقا می‌دهد. مدل رهبری خدمتگزار ابزار مؤثری برای آزاد کردن افراد از محیط‌های سنتی و اعمال کنترل توسط رهبران می‌باشد (پارولینی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار شده است و

1. Andersen
2. Greasley
3. Bocârnea
4. Dennis
5. Bocarnea
6. Stone
7. Winston
8. Parolini

رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد مقابل، روحیه همکاری، رفتارهای فرا نقشی (رفتار شهروندی سازمانی)، استفاده اخلاقی و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸). در حالی که نظریه‌های سنتی رهبری بر مبنای نظریه عاملیت تدوین شده بودند، نظریه رهبری خدمتگزار بر اساس نظریه خدمت‌گزاری بنیان نهاده شد. به عقیده گرین لیف سازمان‌ها آن طور که باید به جوامع خدمت نمی‌کنند (هرسمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). از این رو، انگیزه و هدف خود را از طرح کردن نظریه رهبری خدمتگزار، تشویق رهبران به خدمت‌رسانی و تأثیر بر جامعه می‌داند و خلق جامعه خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است. به عقیده او تنها راه دستیابی به این جامعه، داشتن رهبرانی خدمتگزار در تمامی سازمان‌هایی است که در جامعه حضور دارند (کوئیک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶).

### رهبری خدمتگزار و اعتماد

رفتار مدیر، مهم‌تر از هر عامل دیگری که در هر گروه یا سازمان وجود دارد، در تعیین سطوح اعتماد مؤثر است. پژوهشگران دریافته‌اند که رهبری مشارکتی، تصمیمات افراد، حمایت سازمانی، بازخورد عملکرد و بهبود موقعیت‌ها کاملاً با اعتماد مرتبط‌اند (کورتیس، ۲۰۰۲). علاوه بر این ارزیابی‌های مثبت کارمندان از عملکرد سرپرستان منجر به سطوح بالاتر اعتماد سازمانی خواهد شد (دلای<sup>۳</sup> و واسو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). هاوس<sup>۵</sup> با تأکید بر انسجام و ثبات، رابطه میان عملکرد و اعتماد سازمانی را تأیید کرد. از آنجایی که رهبری خدمتگزار اثر قوی بر انسجام دارد، بررسی رابطه رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی تحقیقی ارزشمند است. روابطی که بر اساس اعتماد و خدمت بنیان نهاده شده‌اند، پایه‌هایی برای تأثیرگذاری رهبری خدمتگزار هستند (سارکوس<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶، ۱۹۹۶، تاتوم، ۱۹۹۵). گرین لیف معتقد است که اعتماد، نقطه عطفی برای رهبری خدمتگزار است، چرا که مشروعیت رهبری با اعتماد شروع می‌شود. او خاطر نشان می‌سازد که تنها به افرادی می‌توان اعتماد کرد که تجربه استواری در خدمت‌گزاری به سازمان‌های خود داشته‌اند. او تأکید می‌کند که در رهبری خدمتگزار، فردی شایسته

---

1. Horsman  
2. Kuick  
3. Daley  
4. Vasu  
5. House  
6. Sarkus

رهبری است که به دلیل مقام رفیعش به عنوان یک خدمتگزار مورد اعتماد باشد (سندجایا<sup>۱</sup> و پکرتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). رهبران خدمتگزار مورد اعتمادند، چون آنها در اثر همدلی با پیروان خود از سوی آنان کاملاً پذیرفته می‌شوند. آنها به دلیل اعتبارشان که ناشی از بینش شهودی استثنایی‌شان است و به این دلیل که سرمشق دیگران هستند، مورد اعتمادند. اعتماد و احترام در شرایطی بیشتر می‌شود که در جامعه، مسئولیت هر فرد در قبال دیگری و مسئولیت همه در قبال یک فرد نامحدود باشد. گرین لیف نشان داد اعتماد سازمانی زمانی خلق می‌شود که متولیان (رهبران) به این دلیل به عنوان خدمتگزار پذیرفته می‌شوند که سازمان را درک می‌کنند و نگران تمامی افراد سازمان هستند. وی خاطر نشان ساخت که رهبرانی مسئولیت سطوح و انواع عملکرد سازمانی را در دست دارند که استحقاق مورد اعتماد بودن را دارا باشند (گرین لیف<sup>۳</sup>، ۱۹۷۰)، بنابر این از نظر گرین لیف، رهبری خدمتگزار هم حاصل و هم مقدمه اعتماد به رهبری و اعتماد سازمانی است. این امر ممکن است به واسطه این واقعیت باشد که رهبری خدمتگزار درک درستی از رهبری را افزایش می‌دهد (زولین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). دو مفهوم صداقت و راستگویی جزو ویژگی‌های لاینفک رهبری خدمتگزار هستند. در این میان مفهوم راستگویی، ارتباط بسیار نزدیکی با مفهوم اعتماد دارد (سارکوز، ۱۹۹۶؛ وان دایروک<sup>۵</sup> و نیوجتن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). پیچ<sup>۷</sup> و وانگ<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) مفاهیم راستگویی و اعتماد را با یکدیگر درهم آمیختند و نشان دادند که نقش رهبر خدمتگزار در خلق فرهنگ اعتماد مهم است. هان<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) نیز ارزش‌آفرینی برای اجتماع، مهارت‌های مفهومی، توانمندسازی، کمک به رشد و پیشرفت زیردستان، و رفتار اخلاقی را از جمله ابعاد رهبری خدمتگزار می‌داند. مفهوم دیگری که ارتباط نزدیکی با اعتماد دارد، ویژگی اعتبار رهبری است. اعتبار خصوصیت یا قدرتی است که باعث جلب اعتماد می‌شود. در واقع اعتبار چگونگی به دست آوردن اعتماد افراد از سوی رهبران است. رهبران معتبر، عادت‌های شخصی و ارزش‌ها، خصوصیات و شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی دارند که اعتماد و تعهد کسانی که از آنها اطاعت می‌کنند را فراهم

1. Sendjaya
2. Pekerti
3. Greenleaf
4. Zolin
5. Van Dierendonck
6. Nuijten
7. Page
8. Wong
9. Han

می‌آورند (جاسپ<sup>۱</sup> و وینستون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). یکی از کاربردهای رهبری خدمتگزار مربوط به نقش بنیادی آن برای آموزش اعتمادسازی است. گرین لیف در مقاله‌ای تحت عنوان "امانت‌داران در نقش خدمتگزاران" بیان کرد امانت‌داری که مثل رهبران خدمتگزار عمل می‌کنند، می‌تواند سازمان‌هایی را به وجود آورد که از کارایی و کیفیت بالایی برخوردار باشند. اعتماد، یکی از سرمایه‌های اجتماعی است که با ایجاد و حفظ وحدت در سازمان‌ها باعث گسترش ارزش‌های دموکراتیک در سازمان می‌شود (تیلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). اعتماد همچنین می‌تواند مشروعیت و اثربخشی سازمان را افزایش دهد. رهبری خدمتگزار مستلزم کسب اعتماد، زیردستان است (اتکینسون، ۲۰۰۳). اعتماد اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات حساس گروه دیگر است. ایجاد اعتماد یکی از خصلت‌های ضروری رهبری به خصوص رهبری خدمتگزار است (هرسمن، ۲۰۰۱). از دید استون و همکاران (۲۰۰۳) رهبران خدمتگزار با هدایت، توانمندسازی و ترغیب دیگران، راستی و درستکاری را در سازمان الگوسازی می‌کنند. اگرچه اعتماد عنصری اساسی در رهبری است، اما عنصر عدم قطعیت را نیز در خود دارد. مانند اینکه اعتماد به دیگران گاه منجر به سرخوردگی می‌شود. راسل<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) اعتقاد دارد که ارزش‌های صداقت و درست‌ی، اعتماد میان فردی و سازمانی را به وجود می‌آورد و منجر به ایجاد اعتبار می‌شود. موفقیت مدیریت و رهبری در گرو اعتماد است، چرا که در تکامل روابط نقش مهمی دارد. اعتماد میان دو فرد در فرایند چرخشی متقابلی شکل می‌گیرد و با انتظارات یک فرد نسبت به رفتار دیگری شروع می‌شود (ولز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). طبق نظریه مبادله اجتماعی، پیروان، رابطه با رهبر را ورای قراردادی اقتصادی و بر مبنای اعتماد، حسن نیت و ادراک تعلق متقابل تصور می‌کنند (مک‌نایت<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۸). به اعتقاد جوزف و وینستون (۲۰۰۵) رابطه‌ای قوی بین رهبری خدمتگزار و اعتماد به سازمان وجود دارد. آنها همچنین معتقدند که رهبری خدمتگزار بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و به ایجاد اعتماد در بین اشخاص و سازمان‌ها کمک می‌کند. همچنین این پژوهشگران بیان می‌دارند که در نظریه رهبری خدمتگزار، اعتماد از یک سو با رابطه بین رهبران و کارکنان و از سوی دیگر به رابطه

---

1. Joseph  
 2. Winston  
 3. Tyler  
 4. Russell  
 5. Velez  
 6. Mcknight



بین رهبران و سازمان مرتبط است؛ همبستگی مثبتی بین ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار و اعتماد وجود دارد، به طوری که ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار موجب تشکیل سطوح بالاتری از اعتماد می‌گردد، در حالی که ادراک منفی در این زمینه باعث از بین رفتن رابطه بین رهبران و کارکنان در نظریه اعتماد و رهبری خدمتگزار می‌شود (دپری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). بنابر این رهبری خدمتگزار به عنوان متغیری مهم در به وجود آوردن فهم، توسعه و نگهداری اعتماد به سازمان تلقی می‌گردد (جوزف و وینستون، ۲۰۰۵).

### رهبری خدمتگزار و توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی شده است. در دهه ۱۹۹۰ این مفهوم و عوامل مدیریتی و سازمانی مرتبط با آن توجه و علاقه بسیاری از پژوهشگران و دست اندرکاران مدیریت و سازمان را به خود جلب کرده است. پژوهشگران توانمندسازی را طبیعت بین‌الذهانی سرپرستان و زیردستان در نظر می‌گیرند. به اعتقاد آنها، توانمندسازی، ترکیبی از حالات روانشناختی زیردست است که در آن، زیردست تحت تأثیر رفتارهای توانمندکننده سرپرستان قرار گرفته است (گرلیک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). وتن و کمرون (۱۳۸۱) توانمندسازی را به معنای قدرت بخشیدن به کارکنان می‌دانند، به این معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند، بر احساسات ناتوانی یا درماندگی خود غلبه کنند و برای انجام فعالیت‌ها به آنها انرژی و انگیزه درونی بدهیم (ویلکینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). در حقیقت، توانمندسازی واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است ولی درباره تعاریف آن توافقی حاصل نشده است. از این رو، در پیشینه نظری سازمان و مدیریت، هنوز واژه توانمندسازی به صورت بسیار وسیع به کار می‌رود ولی معنای شفاف از آن در دست نیست. با رواج واژه توانمندسازی و استفاده از آن در گستره‌ای وسیع بیم آن می‌رود که مفهوم واقعی آن، گم شود. توانمندسازی اصولاً تجربه‌ای شخصی است، از این رو هر فرد یا هر سازمان درک خاصی از توانمند شدن و توانمند نمودن دارد. با آنکه تعاریف‌های متعددی از توانمندسازی ارائه شده است، اما فصل مشترک همه آنها واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر به کارکنان است (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷). برای روشن تر شدن مفهوم توانمندسازی به تعریف زیر سودمند خواهد بود:

1. Depree  
2. Gorelick  
3. Wilkinson

توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران برای تصمیم‌گیری، انجام و کنترل بیشتر بر فعالیت‌هایشان است. اما عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه‌های متفاوتی دسته‌بندی شده‌اند. یکی از دیدگاه‌های معروف، دیدگاه اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) است. به باور این صاحب نظر عوامل اصلی مؤثر بر توانمندسازی عبارتند از:

- عوامل فردی مانند تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل درونی، عزت نفس
- عوامل گروهی مانند اثر بخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران.
- عوامل سازمانی مانند ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.

اسپریتزر (۱۹۹۲) با تمرکز بر رویکرد شناختی در حقیقت به دنبال توسعه شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. در مدل اسپریتزر توانمندسازی نه به عنوان نتیجه یک فرایند، بلکه به عنوان عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی و سازمانی فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به عنوان عاملی مؤثر در اثربخشی سازمان عمل کند، نگریسته می‌شود. از این منظر توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ جامعه قابلیت ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان را دارد (توماس<sup>۲</sup> و ولتهوس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰؛ آن نت<sup>۴</sup> و بورینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). در حقیقت امروزه مدیریت به جای اجبار برای اطاعت زبردستان، به توانمندسازی آنها توجه می‌کند و به خود شکوفایی کارکنان در تعلق به سازمان و تعیین هویت با آن علاقه‌مند است. اولین گام در تحقق این امر، تغییر نحوه نگرش مدیران به اعضای سازمان است (فری<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). بوچن<sup>۷</sup> (۱۹۹۸)، گرین لیف را پدر جنبش توانمندسازی نام نهاده است و بر آن است که توانمندسازی یکی از مهم‌ترین خصوصیات و ویژگی‌های رهبری خدمتگزار است و در واقع، توانمندسازی در قلب رهبری خدمتگزار قرار دارد

---

1. Spreitzer  
 2. Thomas  
 3. Velthouse  
 4. Annette  
 5. Browning  
 6. Fry  
 7. Buchen

و به احساس عدالت و برابری می‌انجامد. در این باره می‌توان گفت که رهبران خدمتگزار با آموزش به پیروان خود، آنها را توانمند می‌سازند و رضایت رهبر خدمتگزار، از رشد و پیشرفت سایرین سرچشمه می‌گیرد (بنت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). رهبر خدمتگزار، پیروان خود را توانمند می‌نماید تا بتوانند مسیر آینده خود را پیدا کنند و آنها نیز در عوض، به دیگران کمک می‌کنند که بهترین مسیرها را پیدا کنند. توانمندسازی میوه و ثمره مدل‌سازی و چشم‌انداز رهبری به شمار می‌رود (پترسون، ۲۰۰۳). اسپریتزر (۱۹۹۲) معتقد است که سازمان‌ها همواره در مورد توانمندسازی رویکردی جهان شمول اتخاذ می‌کنند و آن را در هر موقعیتی نیز به کار می‌گیرند. در صورتی که قبل از هر اقدامی لازم است کارکنان خود را از لحاظ روانی توانمند سازند. از نظر وی توانمندسازی مفهومی چند بعدی است و نمی‌توان آن را با مفهومی ساده تعریف کرد. او توانمندسازی را به شکل وسیع‌تری به مثابه حالت انگیزشی درونی و در ارتباط با شغل در نظر می‌گیرد و با چهار بعد تعریف می‌کند. که در مطالعات پیشرا (۱۹۹۲) بعد دیگری به آنها افزوده شده است:

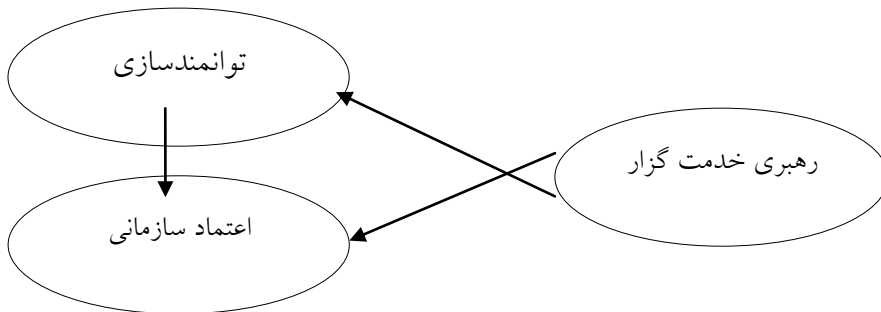
۱. معنی‌دار بودن ۲. شایستگی و کفایت ۳. خود تعیینی ۴. اثر گذاری ۵. احساس داشتن اعتماد.

به این ترتیب، این پنج حوزه به علاوه احساس رشد و توسعه، سازه کلی‌تری را به نام توانمندسازی روان شناختی ایجاد می‌کنند (پرز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). به طور کلی، مطابق ایده نظریه پردازانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان در نظر می‌گیرند، می‌توان گفت توانمندسازی بیانگر وضعیت روانشناختی کارکنان است. اگر کارکنان، رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند، نشان ندهند یا آگاه نباشند که قدرت به آنها انتقال یافته است یا احساس بی‌قدرتی کنند در حقیقت توانمندسازی در عمل اتفاق نیفتاده است (گرسلی<sup>۳</sup> و کینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

### الگوی مفهومی پژوهش

یکی از اهداف تحقیق حاضر بررسی الگوی علی روابط میان رهبری خدمتگزار، توانمندسازی شناختی و اعتماد سازمانی است. برای نیل به این هدف و به منظور پیش بینی احتمالی وجود رابطه بین متغیرهای مذکور، با توجه به پیشینه پژوهش، الگویی

طراحی شد و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مذکور بر اعتماد سازمانی، با ارزیابی روابط میان متغیرها و معنی‌دار بودن هر یک از روابط و برآورد ضریب برازش الگو، مورد بررسی قرار گرفت. الگوی مفهومی پژوهش حاضر در نمودار (۱) نمایش داده شده است.



نمودار (۱) مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

۱. رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی اثر مستقیم دارد.
۲. رهبری خدمت‌گزار بر توانمندسازی اثر مستقیم دارد.
۳. توانمندسازی بر اعتماد اثر مستقیم دارد.
۴. رهبری خدمت‌گزار با میانجی‌گری توانمندسازی بر اعتماد اثر غیرمستقیم دارد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های همبستگی با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است. متغیرهای تحقیق عبارتند از رهبری خدمت‌گزار به مثابه متغیر مستقل، توانمندسازی و اعتماد به مثابه متغیر وابسته و توانمندسازی به مثابه متغیر مستقل ثانوی (میانجی و واسطه‌ای) برای اعتماد سازمانی. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان دانشگاه ارومیه بود. تعداد کل این کارکنان ۱۰۵۰ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به

حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. برای سنجش رهبری خدمتگزار از پرسشنامه استاندارد مدل لایب استفاده شد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ به مقدار  $\alpha=0/921$  به دست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش  $GFI=0.90$ ,  $AGFI=0.89$ ,  $CFI=0.94$ ,  $RMSEA=0.07$  نشانگر روایی مناسب این پرسشنامه برای سنجش رهبری خدمتگزار است. برای اندازه‌گیری اعتماد سازمانی از پرسشنامه مایز و داوینز (۱۹۹۹) و مک نایت (۲۰۰۲) و ویک و همکاران (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه به گونه‌ای تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت اعتماد سازمانی را مورد سنجش قرار می‌دهد که شامل اعتماد بین کارکنان، اعتماد کارکنان به مدیر و اعتماد مؤسسه‌ای می‌باشد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ به مقدار  $\alpha=0/881$  به دست آمد. برای بررسی روایی این پرسشنامه نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش  $GFI=0.94$ ,  $AGFI=0.92$ ,  $CFI=0.97$ ,  $RMSEA=0.05$  نشانگر برازش مناسب این مقیاس است. برای سنجش توانمندسازی از مقیاس توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد. با این پرسشنامه چهار بعد احساس شایستگی، معنی‌دار بودن، تأثیرگذاری و احساس داشتن حق انتخاب، سنجیده می‌شود. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ به مقدار  $\alpha=0/901$  به دست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش  $GFI=0.93$ ,  $AGFI=0.91$ ,  $CFI=0.94$ ,  $RMSEA=0.04$  نشانگر روایی مناسب این پرسشنامه است.

### یافته‌های پژوهش

قبل از پرداختن به آزمون الگوی ساختاری یا فرضیه‌های تحقیق، بررسی نرمال بودن تک متغیری و چند متغیری داده‌ها ضروری است. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها برای بررسی پراکندگی مناسب و نرمال بودن توزیع داده‌ها ارائه شده است.

جدول (۱) شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
ارزش دادن به افراد	۱۰	۵۰	۳/۴۰	۰/۹۳	۰/۱۸	-۰/۵۴
توسعه افراد	۹	۴۵	۳/۲۸	۰/۸۲	۰/۲۴	-۰/۳۶
برقراری روابط دوستانه	۱۲	۵۰	۳/۶۶	۰/۹۱	-۰/۱۷	-۰/۵۶
نشان دادن اعتماد	۱۱	۵۵	۳/۲۲	۱/۰۳	۰/۲۵	-۰/۶۵
رهبری خدمتگزار	۴۴	۲۰۵	۳/۳۹	۰/۸۴	۰/۱۷	-۰/۴۴
احساس شایستگی	۴	۲۰	۳/۲۴	۰/۷۷	۰/۴۹	۰/۰۳
احساس خودمختاری	۴	۱۹	۳/۴۵	۰/۷۶	۰/۱۹	-۰/۲۶
احساس مؤثر بودن	۵	۱۸	۳/۵۰	۰/۸۷	-۰/۰۸	-۰/۶۶
احساس معنی‌دار بودن	۴	۲۰	۳/۱۷	۰/۷۲	۰/۱۸	۰/۵۳
توانمندسازی	۲۰	۹۸	۳/۳۴	۰/۵۰	۰/۳۷	۰/۸۷
اعتماد بین کارکنان	۸	۴۰	۳/۲۸	۰/۷۴	-۰/۱۸	-۰/۳۲
اعتماد کارکنان به مدیر	۱۰	۱۰۰	۳/۲۸	۰/۷۴	-۰/۰۶	۰/۱۶
اعتماد مؤسسه ای	۱۰	۹۸	۳/۲۸	۰/۶۴	-۰/۱۶	۰/۳۲
اعتماد سازمانی	۲۸	۱۳۸	۳/۲۸	۰/۶۱	-۰/۰۴	-۰/۰۲

برای بررسی نرمالیتی، کلاین<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کند که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از اعداد ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره (۱) قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از یک می‌باشد. بنابراین این فرض مدلی یابی علی یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است. در جدول (۲) ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق گزارش شده است.

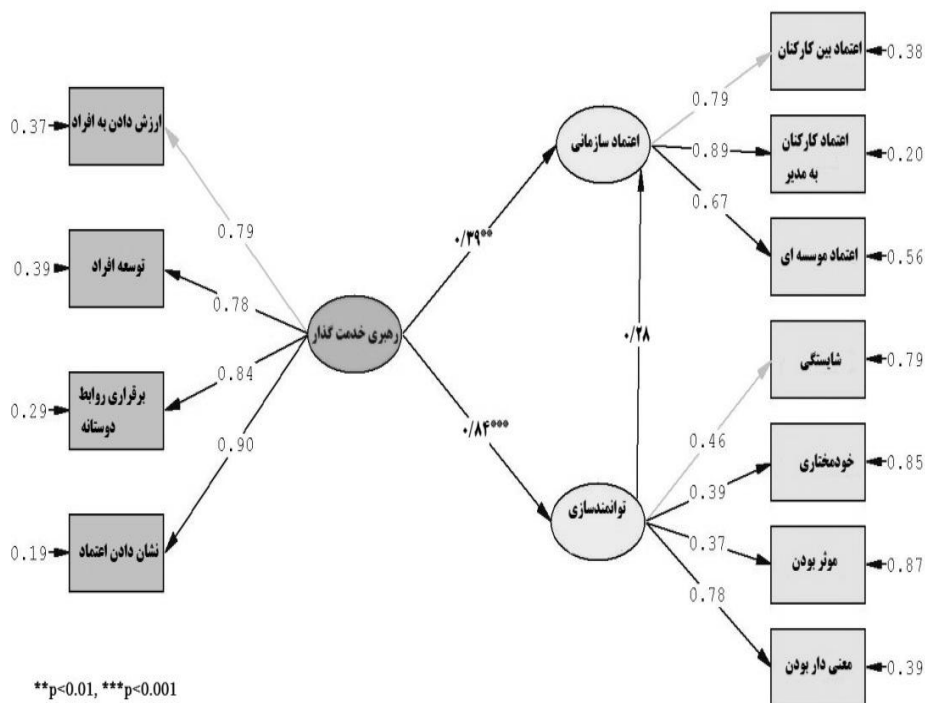
جدول (۲) ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	رهبری خدمت‌گزار	۱		
۲	توانمندسازی	۰/۶۹**	۱	
۳	اعتماد سازمانی	۰/۵۸**	۰/۴۲**	۱

\*\*p&lt;0.01

با توجه به جدول (۲)، رابطه رهبری خدمتگزار با توانمندسازی (۰/۶۹) و اعتماد سازمانی (۰/۵۸) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد. رابطه توانمندسازی نیز با

اعتماد سازمانی (۰/۴۲) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد. آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده‌های گردآوری شده، با روش بیشینه احتمال و با استفاده از نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۸ انجام شد. در شکل (۲) الگوی آزمون شده پژوهش حاضر ارائه شده است.



نمودار (۲) الگوی آزمون شده پژوهش

با توجه به نمودار (۲)، اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی روانشناختی (۰/۸۴) در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد. اثر مستقیم این متغیر بر اعتماد سازمانی نیز (۰/۳۹) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد. همان‌طور که نمودار (۲) نشان می‌دهد اثر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان معنی‌دار است؛ از این رو فرضیه‌های اول و دوم تأیید می‌شوند. اما اثر توانمندسازی (۰/۲۸) بر اعتماد سازمانی معنی‌دار نمی‌باشد در جدول (۴) اثرات مستقیم، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین شده متغیرها گزارش شده است.

جدول (۳) اثرات مستقیم، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین شده متغیرها

اثر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	R <sup>2</sup>
به روی اعتماد سازمانی از توانمندسازی	۰/۲۸	-	۰/۲۸	۰/۳۹
رهبری خدمتگزار	۰/۳۹**	۰/۲۴	۰/۶۳**	۰/۷۱
به روی توانمندسازی از رهبری خدمتگزار	۰/۸۴***	-	۰/۸۴***	

\*\*p<0. 01, \*\*\*p<0. 001

با توجه به جدول (۳) اثر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار (۰/۲۴) بر اعتماد سازمانی معنی‌دار نمی‌باشد. از آنجایی که این اثر به واسطه توانمندسازی، بر اعتماد سازمانی وارد می‌شود، نقش واسطه‌ای این متغیر در ارتباط اعتماد سازمانی و رهبری خدمتگزار تأیید نمی‌شود. همچنین ابعاد رهبری خدمتگزار و توانمندسازی نیز ۳۹ درصد از تغییرات اعتماد سازمانی را تبیین می‌کنند. رهبری خدمتگزار نیز ۷۱ درصد از تغییرات توانمندسازی را پیش‌بینی می‌کند.

جدول (۴) شاخص‌های برازش الگوی آزمون شده پژوهش

RMSEA	PNFI	AGFI	CFI	GFI	X2/d. f
۰/۰۷	۰/۷۱	۰/۸۴	۰/۹۷	۰/۹۲	۲/۹۱

برای بررسی میزان برازش مدل آزمون شده از شاخص‌های معرفی شده توسط کلاین (۲۰۱۱) استفاده شد. این شاخص‌ها شامل X2/d. f که مقادیر کمتر از سه قابل پذیرش هستند، شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> (GFI)، شاخص برازش تطبیقی<sup>۲</sup> (CFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب الگو هستند، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته<sup>۳</sup> (AGFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۸ قابل قبول هستند، شاخص برازش ایجاز<sup>۴</sup> (PNFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۶ نشانگر برازش مناسب الگو هستند و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب<sup>۵</sup> (RMSEA) که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشانگر برازش

1. Goodness of Fit Index
2. Comparative Fit Index
3. Adjusted Goodness of Fit Index
4. Parsimony Fit Index
5. Root Mean Square Error of Approximation



مناسب الگو هستند. در جدول ۴ شاخص‌های برازش الگوی آزمون شده گزارش شده‌اند که با توجه به معیارهای مطرح شده، الگوی آزمون شده برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد.

جدول (۵) نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	P	ضریب مسیر	فرضیه‌های پژوهش
تأیید شد	۰/۰۱	۰/۳۹	رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی اثر مستقیم دارد.
تأیید شد	۰/۰۰۱	۰/۸۴	رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی اثر مستقیم دارد
تأیید نشد	۰/۰۸	۰/۲۸	توانمندسازی بر اعتماد اثر مستقیم دارد.
تأیید نشد	۰/۱۱	۰/۲۴	رهبری خدمتگزار با میانجی‌گری توانمندسازی بر اعتماد اثر غیرمستقیم دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

توانمندسازی و اعتماد از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها به شمار می‌روند. در تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش مبنی بر بررسی رابطه، با توجه به یافته‌های پژوهش رابطه رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی مثبت و معنی‌دار می‌باشد. بنابراین داده‌ها و نتایج تجزیه و تحلیل آماری فرضیه اول را تأیید می‌نماید. پژوهش‌های مشابه نیز نشان داده‌اند که اعتماد از عناصر اساسی و اولیه برای رهبری حقیقی، به ویژه رهبری خدمتگزار است (دپری، ۲۰۰۲؛ مارتینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). رهبری خدمتگزار با توجه به تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش با توانمندسازی کارکنان نیز رابطه مثبت و قابل ملاحظه‌ای دارد. با توجه داده‌های به دست آمده از تجزیه و تحلیل فرضیه دوم، متغیر مستقل (رهبری خدمتگزار) اثر علی قوی‌تری بر متغیر وابسته (توانمندسازی) دارد، لذا فرضیه دوم نیز به طور کامل تأیید می‌شود. یافته‌های حاصل با نتایج پژوهش‌های یوسفی سعیدآبادی و همکاران (۱۳۸۹)، محمدی و همکاران (۱۳۹۲)، قلاوندی و همکاران (۱۳۹۲)، لایدن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) همسو می‌باشد. در پژوهش یوسفی سعیدآبادی و همکاران (۱۳۸۹) مشخص شد که بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در بهبود کیفیت زندگی کاری

1. Martins  
2. Liden

کارکنان مؤثر است. محمدی و همکاران (۱۳۹۲) گزارش کردند که بین معنویت در محیط کار با رهبری خدمتگزار در میان کارشناسان و مدیران میانی دانشگاه تهران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. قلاوندی و همکاران (۱۳۹۲) گزارش کردند که اثر رهبری خدمتگزار بر سرمایه اجتماعی کارکنان معنی‌دار است. لایدن و همکاران (۲۰۰۸) نیز در بررسی در باره رهبری خدمتگزار گزارش کردند که رهبری خدمتگزار بر تمامیت شخصی و خدمت به دیگران از جمله کارکنان، مشتریان و جامعه نقش مهمی ایفا می‌کند. اما اثر توانمندسازی بر اعتماد سازمانی معنی‌دار نبود. در نتیجه ارتباط مثبت و معنی‌داری بین توانمندسازی و اعتماد سازمانی وجود ندارد، و از این رو داده‌ها و نتایج تجزیه و تحلیل آماری فرضیه سوم را نیز تأیید نمی‌کند. همچنین اثر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر اعتماد با میانجی‌گری توانمندسازی، مثبت و معنی‌دار نبود. در نتیجه فرضیه چهارم نیز تأیید نشد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های گذشته از جمله پژوهش قلی‌پور و همکارانش (۱۳۸۸) در زمینه رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی و توانمندسازی پژوهشی در سازمان‌ها دولتی ایران ناهمسو است چرا که در پژوهش آنها مشخص شد که رابطه قوی بین رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی وجود دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه‌های تحقیق، راهکارها و پیشنهادها زیر برای از بین بردن این اختلافات و توسعه رهبری خدمتگزار و توانمندسازی ارائه می‌شود. برای اینکه شخصی خدمتگزار محسوب گردد، نمی‌توان خدمتگزاری را به او دیکته کرد بلکه الگوسازی ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران خدمتگزار بسیار مؤثر خواهد بود. با الگوسازی صفات و ویژگی‌ها، این سبک را در بین مدیران و رهبران سازمان‌ها توسعه داد. تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی به منظور توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری خدمتگزار و ارائه امتیازات ویژه به مدیرانی که بتوانند این دوره‌ها را با موفقیت پشت سر بگذارند، حائز اهمیت است و می‌تواند در اثربخشی مدیران بسیار کارآمد باشد. رهبران خدمتگزار به خاطر سبک رهبری خاص خود منحصر به فرد نیستند، بلکه نحوه نگاه آنان به دنیای اطرافشان است که آنها را از سایر رهبران متمایز می‌سازد. دیدگاه مثبت رهبران و مدیران به خدمت‌رسانی را می‌توان در آنها پرورش داد و در سازمان به کار گرفت. رهبران خدمتگزار با متقاعد نمودن کارکنان خود و نه اجبار آنان به پذیرش آراء و تصمیمات پیشنهادی خود، اعتماد را در سازمان افزایش می‌دهد. قدردانی از تلاش‌ها و زحمات دیگران از ویژگی‌های مهم رهبری

خدمتگزار است. مدیران و رهبران باید از انتظارات کارکنان آگاه باشند و با ایجاد روابط کاری خوب در سازمان و انسجام (صداقت و قابلیت اطمینان)، ثبات (قابلیت پیش‌بینی و قضاوت در موقعیت‌های مختلف) به منظور ایجاد وضعیتی آکنده از اعتماد کمک کنند. رهبران خدمتگزار با مطلوب کردن عوامل سازمانی به توانمندسازی کارکنان کمک می‌کنند. توانمندسازی و واگذاری قدرت و اختیار نیز در صورتی که همراه با اعتماد باشد، می‌تواند محرکی قوی و مؤثر برای کارکنان محسوب شود. وقتی مدیر به کارکنان اعتماد داشته باشد، آنها نیز سعی می‌کنند تصمیمات بهتر و دقیق‌تری بگیرند و دانش و معلومات خود را برای انجام وظایف به نحو بهینه توسعه دهند. رهبران خدمتگزار همچنین با حمایت از نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد با توجه به علائق و تفاوت‌های فردی کارکنان، ق‌دردانی و حمایت‌های مدیران عالی سازمان از کارکنان، ایجاد ارتباط مؤثر با پیروان و مشارکت دادن آنها در اطلاعات سازمان می‌توانند نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان داشته باشند. از آنجایی که سهم شدن در اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان، از ضرورتی حیاتی دارد، موجب برقراری جوّ اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود و باعث می‌شود کارکنان نسبت به سازمان و فعالیت‌های آن شناخت بیشتری کسب کنند و برای پذیرش و قبول مسئولیت‌های بیشتر آمادگی داشته باشند. چنانچه اطلاعات لازم و ضروری به افراد داده نشود، جوّ بی‌اعتمادی ایجاد می‌شود و دیگر نمی‌توان از آنان انتظار رفتار مسئولانه داشت.

به طور کلی می‌توان اذعان کرد که امروزه مدیریت، نقش مهمی در موفقیت و ارتقای جایگاه مؤسسات آموزش عالی ایفا می‌کند (کوئیز و پاسنور، ۲۰۰۲). مدیریت در نظام‌های آموزشی و از جمله دانشگاه‌ها اهمیت زیادی دارد. مدیران دانشگاه‌ها از عوامل اصلی تصمیم‌گیری در مراکز آموزش عالی محسوب می‌شوند، و از این رو، توجه به مهارت و قابلیت‌های مدیریتی آنان و تقویت آن می‌تواند به میزان چشمگیری بر موفقیت نظام آموزش عالی کشور تأثیرگذار باشد. بررسی تحقیقات پیشین نشان می‌دهد، موفقیت سازمان‌ها در عصر حاضر به قابلیت‌های مدیریتی مدیران سازمان‌ها وابسته است. کسب این قابلیت‌ها تنها از راه کسب دانش و معلومات حرفه‌ای حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم توسعه همه جانبه مدیران در ابعاد مهارتی، شخصیتی و تحول در نگرش و رفتار آنهاست. به عبارت دیگر، مدیریت کمک می‌کند تا توانایی‌های منابع انسانی دانشگاه‌ها ارتقا یابد. در عصر حاضر که کشورها می‌کوشند برای توسعه اقتصادی، احیای عدالت اجتماعی، ایجاد فرصت‌های شغلی و حل معضلات اجتماعی

از ابزار آموزش کمک بگیرند، کیفیت مدیریت در دانشگاه‌ها به میزان قابل توجهی موفقیت و نحوه سرمایه‌گذاری در آموزش عالی مشخص خواهد کرد. در این میان با توجه به اهمیت و کاربرد سبک رهبری خدمتگزار در مؤسسات آموزش عالی، مدیرانی می‌توانند در کار خود موفق باشند که در اداره سازمان‌های آموزشی به طور عام و در دانشگاه‌ها به طور خاص از این سبک استفاده نمایند و این امر تنها با آموزش به شیوه‌ای اثربخش، امکان‌پذیر است.

### پیشنهاد‌های کاربردی

- مدیران سازمان‌ها زمینه‌های لازم برای توسعه افراد از راه شرکت آنها در دوره‌های آموزش ضمن خدمت را فراهم کنند.
- به مدیران و مسئولان پیشنهاد می‌شود اهداف سازمان را به شکل شفاف و قابل فهم برای همه بیان کنند.
- پیشنهاد می‌شود مدیران در جهت چگونگی استفاده از رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها، صفاتی همچون صداقت و راستگویی، روحیه مشارکت و کارگروهي، شفافیت در امور روزانه، وفای به عهد و عمل به تعهدات، محبت و دلسوزی، قدردانی از زحمات کارکنان، خوش‌رویی و صفاتی از این نوع را مد نظر قرار دهند.
- مدیران با انجام فعالیت‌هایی مانند فراهم کردن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، تشکیل گروه و استقلال بخشی به کارکنان، زمینه‌ها و شرایط انجام وظایف سازمانی را به نحوی فراهم کنند تا کارکنان با رغبت و انگیزه درونی به انجام فعالیت بپردازند.
- به مدیران توصیه می‌شود کنترل و محدودیت‌ها را کاهش دهند و به جای استفاده از راهبردهای اجبار، از راهبردهای جذب استفاده کنند.
- پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آینده، رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها با ساختارهای نزدیک به هم مورد مطالعه قرار گیرد تا نتایج مورد انتظار از استحکام بیشتری برای اجرا برخوردار شود.

## منابع

- اعرابی، سید محمد و فیاضی، محمد (۱۳۸۷). متدولوژی تدوین و جاری سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی بر بستر فرهنگی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال، شماره ۱، صص ۱۸-۱.
- تنعمی، محمد مهدی (۱۳۸۶). مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی: شناخت و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- سالاری، سمیه و نصرافهانی، علی (۱۳۸۸). مقایسه‌ای رهبری خدمتگزار از دیدگاه نظریه پردازان غربی و امام علی، دانشگاه اسلامی، سال ۱۳، شماره ۳، صص: ۲۰۰-۲۱۲.
- سالاری، سمیه (۱۳۸۹). رابطه بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان، دانشگاه اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- ضیائی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس و آبیغی اصفهانی، سعید (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۶۷-۸۵.
- قلاوندی، حسن؛ سلطانزاده، وحید و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۲). الگوی علی روابط میان رهبری خدمتگزار، معنویت در محیط کار و سرمایه اجتماعی، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال پنجم، شماره ۹، صص ۱۰۷-۱۲۸.
- قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۰۳-۱۱۸.
- محمدی، فرشته؛ حضرتی، محمود و جعفری، احمد (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین معنویت در محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶ (۲۰)، ۱۴۵-۱۶۶.
- موغلی، علیرضا؛ حسین پور، اکبر و حسن پور، محمد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان در مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۱۳۲-۱۱۹.
- وتن دیوید ای و کیم ای. کمرون (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

- یزدخواستی، علی؛ رجایی، سعید و مولوی، حسین (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های دولتی کشور، *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال بیستم، شماره پیاپی (۳۴) - شماره ۲- صص ۱۷۵-۱۸۸.
- یوسفی سعیدآبادی، رضا؛ حسن‌زاده، رمضان و اسماعیل تبار، فاطمه (۱۳۸۹)، رابطه بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان بیمه خدمات درمانی تهران، *مجله تحقیقات در مدیریت آموزشی*، شماره ۳، صص: ۳۲-۴۶.
- Andersen, J. A (2009). When a servant leadership comes knocking, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 30 (1), 4- 15.
- Annette, M., and Browning, RN (2013). Moral distress and psychological empowerment in criticalcare nurses caring for adults at end of life, *American journal of critical care*, 22 (2); 143-153.
- Atkinson, S. and Butcher, D (2003). Trust in managerial relationship. *Journal of Management Psychology*, 304-282 (4), 18.
- Bennet, J. L (2001). Trainers as leaders of learning, *Training and development journal*, 55: 40-62.
- Birkenmeier. B., Carson. P. P., and Carson. K. D (2003). An analysis of supranational servant leadership on Jean monnet, *International journal of organization theory and behavior*. 6/3: 374-400.
- Buchen, . I. H (1998). Servant leadership: A model for future faculty and institutions, *Journal of leadership studies*, 5/1: 125-134.
- Conger. J. A., and Kanango, R. N (1998). The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of management review*, 19/3: 471-482.
- Daley, D. M. and Vasu, M. L (1998). Fostering organizational trust in North Carolina: the pivotal role of administrators and political leaders, *Administration & Society*, 30 (1), 62-85.
- Dennis, R. S. and Bocarnea, m. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument, *leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 600-615.
- Depree, M (2002), *Leading without power: finding hope in serving community*. Jossey Bass, San Francisco, CA, 39- Martins.
- Foster, A. Barry (2000). *Barriers to servant leadership: Percieved organizational element that impede servant leader effectiveness*, A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy.

- Fridell, M., Newcom, R. and Messner, P. E., (2009). Discriminate analysis gender public school principal servant leadership difference, *leadership & Organization Development Journal*, 30 (8), 722-736.
- Fry, L. W (2003). Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 pp. 693-727.
- Gorelick, C (2005). Organisational Learning vs. the Learning Organisation: A Conversation with a Practitioner. *In The Learning Organisation*, 388-383, (4), 12.
- Greasley, K and King, N (2005). Employee Perceptions of Empowerment. *Emerald Group Publishing Limited*, 368-351, (4) 27.
- Greasley, P. E. and Bocârnea, M. C (2014). The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124 ; 11 – 19.
- Greenleaf, R. F (1970). *The Servant as leader*. The Greenleaf center, Indianapolis, IN.
- Han, L, (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: a case study of the public sector, *Journal of Management Development*, Vol. 29 (3), 265-281.
- Horsman, J. H (2001). *Perspectives of servant leadership and spirit in organization*, A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy., gonzaga university.
- Humphreys, J. H (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership, *Management Decision*, 43 /10, 1410-1431.
- Joseph, E. and Winston, B (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organization trust, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 26 (1), 6-22.
- Kaneshiro, P (2008). *Analyzing THE organizational Justice, Trust, And Commitment Relationship In A Public Organization* (. Doctor Of Philosophy). Submitted to North central University.
- Kline, R. B (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Second Edition, New York: The Guilford Press.
- Kuick, V (1996). *The meaning of servant leadership*. A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy; Manitoba university.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., and Henderson, D (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly*, 19. 161–177.
- Martins, N (2002). A model for managing trust. *International journal of manpower*, 23/8: 756-757.

- Mcknight, D. Harrison, Cummings, Larry L. and Chervany, N. L (1998). Trust Formation in New organization relationship, advances in group. *Processes*, 260- 11. 231.
- Mollering, G., Bachman, R., and Lee, H. S (2004). Understanding organizational trust: Foundation, constellation and issue of operationalisation, *managerial psychology*, 19/6: 556-570.
- Page, D. and Wong, P. T. P (2000). *A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership*, in AdjGibolosoo, S (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, 69-109, NY: University Press of America, Inc.
- Parolini, J., (2008). Distinguishing between transformational and servant leadership, *leadership & Organization Development Journal*, 30 (3), 274- 291.
- Patterson, K (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Regent university.
- Perez, I (2002). *The effect of empowerment on organizational effectiveness*. A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy, Alliant international University.
- Russell, R (2001). The role of value in servant leadership, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 22 (2), 76- 83.
- Sarkus, D. J (1996). Servant-leadership in safety: advancing the cause of and practice, *Professional Safety*, Vol. 41 (6), 26-32.
- Sendjaya S. and Pekerti A (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 (7), 643-663.
- Spears, L (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership. *Journal of Leadership & Organization Development*, 17 / 7, 33-35.
- Spreitzer, G. M (1992). *when organization dare: the dynamics of individual empowerment in the work plac*", Ph. D. dissertation, univresity of Michigan.
- Stone, A. G, Russell, R. F and Patterson, K., (2003). Trans formational versus servant leadership: a difference in leader focus, *leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), 349-361.
- Tatum, J. B (1995). *Meditations on servant-leadership*, in Spears, L. C (Ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, NY: Wiley.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 666-81.



- Tyler, T. R (2003). Trust within organization. *Personal Review*, 64-11, 48.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I (2012). The Servant Leadership Survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology*, 26, 249-267.
- Velez, p (2006). *Effects of Organizational Trust*. A Dissertation Submitted to the Faculty of the Hahn School of Nursing and Health Science, University of San Diego. In Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in Nursing.
- Washington, R. and Field. H. S, (2006). Individual difference in servant leadership: The roles of values and personality, *leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 700-711.
- Wilkinson, A (2002), Empowerment: theory and practice, *Personnel Review*, 27 (1).
- Winston, B. E, (2004). Servant leadership at Heritage Bible College: a single – case study, *leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 600-611.
- Zolin, R (2002). Trust in cross-functional, global teams: developing and validating a model of inter-personal trust in cross-functional global teams, *Dissertation Abstracts International*. 12 (2) -326-339.