

## بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی در سازمان‌های دولتی

آرین قلی‌پور<sup>۱\*</sup>، علی اصغر پورعزت<sup>۲</sup>، محمود حضرتی<sup>۳</sup>

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱/۲۲، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۵/۱۶)

### چکیده

ضرورت توجه به منافع عمومی در مدیریت دولتی ایجاب می‌کند که مدیران دولتی در فراگردها و رفتارهای روزمره خود، نوعی جهت‌گیری عمومی داشته باشند. ضرورت تأکید بر اعتماد عمومی و اعتماد درون سازمانی که روز به روز در حال کاهش است و همچنین الزام توزیع قدرت و توانمند سازی در کشورهایی که فراگرد دموکراتیزه شدن را طی می‌کنند، وجود رهبری خدمتگزار را ضروری ساخته و ایده خدمات دولتی نوین دنهارت به مثابه مفهومی که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است، بر ضرورت توجه الگوی رهبری خدمتگزار افزوده است. در این راستا این تحقیق در صدد است تا اثرات الگوی رهبری خدمتگزار را بر اعتماد و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی بررسی نموده و رهنمودهایی را برای اثربخشی هر چه بیشتر مدیران دولتی ارائه کند. از این رو رابطه متقابل رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی و توانمند سازی از طریق تحلیل تحقیق همبستگی مورد بررسی قرار گرفته، نتایج حاصله بر وجود رابطه‌ای قوی میان رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی دلالت دارند. همچنین یافته‌های تحقیق بیانگر آنند که تفاوت معناداری میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار وجود دارد.

### واژه‌های کلیدی:

#### مقدمه

سازمان‌های دولتی معمولاً به منظور اجرای وظایف قانونی در جهت نیل به اهداف دولت، اجرای برنامه‌های مصوب و ارائه خدمات به مردم تشکیل می‌شوند و به فعالیت می‌پردازند. با توجه به گسترش دامنه فعالیت‌های دولت، افزایش هزینه‌های عمومی و شرایط سیاسی و اقتصادی جهان، توجه به سازمان‌های دولتی بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است. لذا تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی ضروری به نظر می‌رسد. در سازمان‌های دولتی مهم‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران بر عهده دارند. اگر مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلماً عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت؛ از این رو توانمندسازی کارکنان ضرورت می‌یابد. 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 و این در حالی است که اعتماد در سازمان‌های دولتی کشور ما در سطح پایینی قرار دارد. اعتماد بین مدیریت و کارکنان بر کیفیت مدیریت دولتی تأثیر زیادی خواهد داشت. بنابراین افول اعتماد در سازمان‌های دولتی، یکی از مسائلی است که باعث ایجاد کارکنانی بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌شود و اجرای کند برنامه‌ها را سبب می‌گردد. حال با توجه به بی‌تفاوتی کارکنان دولت و عدم اعتماد در سازمان‌های دولتی و نظر به این که اعتماد و توانمندسازی، از ویژگی‌های موثر در رهبری خدمتگزار به شمار می‌روند و تأکید زیادی بر آنها شده است، به نظر می‌رسد که توسعه الگوی رهبری خدمتگزار می‌تواند راه حل مناسبی برای رفع این دو معضل اساسی در سازمان‌های دولتی محسوب گردد. وجود جو اعتماد موجب تقسیم اطلاعات، تعهد به تصمیمات، رفتار شهروندی سازمانی، بهبود روحیه کارکنان و افزایش نوآوری می‌شود و به مدیریت اثربخش سازمان‌ها کمک می‌کند؛ از این رو اندیشمندان مدیریت اعتماد را عامل مهمی در همکاری و تعارض، سبک‌های رهبری، پیش‌فرض‌های مدیریت نسبت به کارکنان، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت، ارتباطات و قراردادهای اجتماعی می‌دانند [۱] در ۱۵ سال گذشته نیز اعتماد به منزله عنصری حیاتی در موفقیت سازمان‌ها در کانون توجه مطالعات سازمانی قرار گرفته است. عده‌ای معتقدند که افزایش چشمگیر تحقیقات در زمینه اعتماد را میتوان به این واقعیت نسبت داد که سازمان‌ها از کمبود اعتماد در بین مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند. لذا بایستی راه‌حلهایی به منظور رفع این مشکل ارائه کرد، مشکلی که اگر به آن توجهی نشود، در

آینده ممکن است زمینه بسیاری مشکلات را در سازمان‌ها فراهم آورد [۲۴]، زیرا سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات محیطی، به کارکنانی توانمندتر نیاز دارند و پس می‌توان گفت که توانمند سازی کارکنان یکی از راهبردهای مهم تطابق بهتر با تغییرات خارجی است [۱۰]. "فردریکسون" نیز معتقد است که مشکل واقعی اداره امور عمومی، گسیختگی و گسستگی بین سازمان‌ها و کارکنانشان است. در نتیجه آن چه که بایستی مورد توجه قرار گیرد، آنست که چگونه این سیستم‌ها می‌توانند به صورت ارگانیزی برای توسعه گروه از طریق همکاری، خادمیت و توازن بین افراد و سیستم عمل کنند. پس می‌توان رهبری خدمتگزار را به عنوان الگویی ویژه برای مدیران سازمان‌های عمومی در نظر گرفت [۸]. رهبران ایده آل، رهبرانی هستند که همواره به خدمت رسانی به پیروان و احترام به شان و مقام آن‌ها متمایل بوده، به رشد و پیشرفت سازمان و حداکثرسازی ظرفیت کارکنان خود اهمیت می‌دهند [۱۴]. رویکردهای سنتی به رهبری باعث ایجاد موانعی در پرورش کارکنان مولد در سازمان‌ها می‌شدند و این در حالی است که در رویکردهای جدید به رهبری، به خصوص رهبری خدمتگزار، توانمند سازی عاملی محوری و اساسی به شمار می‌رود [۲۶]. البته رهبری خدمتگزار در دوران ابتدایی شکل گیری مفهومی خود قرار دارد؛ با این حال محققان زیادی آن را به منزله یک نظریه معتبر در زمینه رهبری سازمان مطرح می‌شناسند [۷]. برای مثال "باس" 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 [۱۸]. مقاله حاضر بر آن است که ضمن معرفی نظریه رهبری خدمتگزار، تاثیر آن را بر دو متغیر اعتماد سازمانی و توانمند سازی مورد بررسی قرار دهد.

## مبانی نظری تحقیق

### نظریه رهبری خدمتگزار

نظریه‌های سنتی رهبری، معمولاً مبتنی بر نوعی مدل سلسله مراتبی بوده‌اند [۹]. در حالی که رهبری در گذشته نوایی آمرانه داشته "دنهارت" بر آن است که در آینده، رهبری توسط یک گروه انجام خواهد شد و همه «می‌توانند و به راستی باید درگیر آن باشند». رهبران سنتی کسانی بودند که ایده‌هایی خوب درباره هدایت گروه داشتند، تصمیم می‌گرفتند و هدفگذاری می‌کردند و نفوذ و قدرت کنترل خویش را برای نیل به اهداف مذکور به کار می‌گرفتند. معمولاً فضای سیاسی سازمان‌ها پر از چنین رهبرانی است که به جای نیرو

بخشیدن به افراد درصدد اعمال کنترل برآنانند؛ در حالی که رهبران عصر نوین کسانی خواهند بود که به گروه یا سازمان کمک می‌کنند که نیازها و توانایی‌های بالقوه خویش را دریابند، بصیرت‌های گروه را جمع بسته و تلفیق نمایند و به مثابه یک ماشه یا محرک برای گروه عمل نمایند. در این صورت رهبر دیگر فقط رئیس یا مدیر نیست، زیرا هرکسی ممکن است رهبر باشد [۲]. نظریه رهبری خدمتگزار برای نخستین بار توسط "رابرت گرین لیف" در سال (۱۹۷۷) در مقاله "خدمتگزار در نقش رهبر" مطرح شد [۲۹]. مدل هرم وارونه را نیز می‌توان ذات و جوهره رهبری خدمتگزار به‌شمار آورد. در این مدل، رهبران، خدمتگزاران پیروان خود به شمار می‌روند [۲۸]. درحالی‌که نظریه‌های سنتی رهبری بر مبنای نظریه عاملیت تدوین شده بودند، نظریه رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت بنیان نهاده شد. به عقیده گرین لیف سازمان‌ها آن‌طور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی‌کنند [۱۷]. از این رو، انگیزه و هدف خود را از طرح کردن نظریه رهبری خدمتگزار، تشویق رهبران به خدمت رسانی و تاثیر بر جامعه می‌داند و خلق جامعه‌ی 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 [۲۰] او رویایی جامعه‌ای را در سر داشت که خدمتگزاری به دیگران همواره اولین انتخاب آن باشد [۱۵]. "گرین لیف" در تحلیل بحران رهبری بر آن است که دانشکده‌های مدیریت در انجام مسئولیت آماده سازی افراد برای ایفای نقش رهبری، قصور کرده اند. بحران مزمن حکومت داری و ناشایستگی فراگیر سازمان‌ها، اکنون یک بحران جهانی محسوب می‌گردد. لذا توجه به رهبری خدمتگزار برای همه سازمان‌ها حائز است [۲۳]. در رویکرد خدمات عمومی نوین، خدمت به مردم و جامعه، مبنای انگیزش مدیران دولتی تشکیل است [۴]؛ از این رو می‌توان خدمات عمومی نوین دنهارت را نزدیک ترین بحث به رهبری خدمتگزار به شمار آورد. نظریه پردازان و مدیران حرفه‌ای اداره دولت، ایده خدمات دولتی نوین را هم در ادراک روابط میان شهروندان و مدیران حرفه‌ای حکومت و هم در رویکردشان به رهبری و مدیریت واحدهای اداری حکومت، مدنظر قرار داده اند! قابل تأمل است که بر اساس دیدگاه دنهارت خدمات دولتی نوین با ریشه در دیدگاه انسانگرایی سازمانی و اداره دولتی نوین و تکیه فلسفی بر نظریه‌های کنش، نظریه انتقادی و فرانوگرایی، توسط تعداد قابل توجهی از خدمتگزاران مایل به تحول دولت شکل گرفته است [۲]. در حالی‌که گرین لیف بر آن است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت رسانی

استوار شده است و رهبران خدمتگزار، توانمند سازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند [۱۶]. "لیدن" نیز بر آن است که برای توسعه اثربخشی سازمانی، رهبران پیروان و کارکنان باید خود را برای دستیابی به ظرفیت‌های بالقوه خود تقویت کنند و این دقیقاً همان چیزی است که رهبران خدمتگزار، از طریق احترام نهادن به شان افراد، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروانشان انجام می‌دهند [۲۱]. "لاری اسپیرز"، مدیر فعلی موسسه گرین لیف، پس از مطالعه و بررسی نوشته‌های متعدد وی، ۱۰ ویژگی را برای رهبران خدمتگزار بر شمرده است که عبارتند از گوش دادن، همدلی، شفا بخشی، آگاهی، متقاعد سازی، مفهوم سازی، آینده نگری و دوراندیشی، خادمیت و سرپرستی، تعهد به رشد افراد و ایجاد گروه [۲۵]. البته "اسپیرز" معتقد است که این ده ویژگی رهبری خدمتگزار جامع و کاملند ولی برخی از نویسندگان، ویژگی‌های دیگری را نیز بر آن افزوده اند. بر اساس این رویکرد، رهبران بزرگ، خدمتگزارانی بزرگ بوده اند و این کلید موفقیت آنها بوده است. دراکر معتقد است که سازمان‌های آینده، سازمان‌هایی هستند که به تساوی، برابری، عدالت و انصاف اهمیت می‌دهند. سازمان‌هایی که در آنها اصطلاحات رئیس و مرئوس کاربرد چندانی نداشته، به کارکنان نیز ارزش‌هایی همانند مدیران می‌دهند [۱۷]. "پترسون" نیز نظریه‌ای کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار ارائه کرد و "پترسون و راسل" بر آنند که رهبری تحول آفرین، بر تمرکز رهبر بر سازمان دلالت داشته، برای توضیح رفتارهای نوع دوستانه کافی به نظر نمی‌آید؛ در حالی که رهبری خدمتگزار بر پیروان تمرکز کرده و این چنین رفتارهایی را به روشنی نشان می‌دهد. سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظریه پترسون عبارتند از: عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، قابلیت اعتماد، چشم انداز، خدمت رسانی و توانمندسازی [۲۶].

### رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی

اعتماد در برگیرنده مفاهیم مهمی برای مطالعه است، و کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی به شمار می‌رود. سطح پایین اعتماد باعث می‌گردد که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و سوء ظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج پیدا کند و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات سازمان از کیفیت مطلوبی برخوردار نباشند [۵]. اعتماد مفهومی چند سطحی بوده، به تعاملات سطوح گوناگون همکاران، تیم‌ها

و سطوح درون سازمانی مربوط می‌شود [۱۱]. رهبر خدمتگزار به طرق زیر بر فرهنگ سازمان تاثیر دارند: الگو و نمونه بودن؛ نحوه تخصیص منابع سازمان؛ معیارهایی که به وسیله آن به استخدام، ترفیع و یا اخراج کارکنان اقدام می‌کنند؛ و آنچه به آن توجه داشته و آنچه به آن اهمیت و پاداش می‌دهند. قابل تامل است که اعتماد نیز به شدت تحت تاثیر فرهنگ است. برخی دیگر از عوامل مرتبط با فرهنگ اعتماد در سازمان عبارتند از: عمق و کیفیت روابط بین فردی؛ شفافیت نقشها و مسئولیتها؛ شایستگی برای انجام امور و وظایف محوله؛ شفافیت چشم انداز و اهداف سازمانی و وفای به عهد. واضح است که بسیاری از این عوامل با رفتار رهبر در سازمان ارتباط دارند. جو اعتماد زمانی به وجود می‌آید که مدیران آنچه را که متعهد به انجام آن بوده اند را انجام دهند و رفتارشان قابل پیش بینی باشد. "راسل" معتقد است که اعتماد جوهره رهبری خدمتگزار است [۱۹]. گرین لیف بر آن است که رهبری خدمتگذار را می‌توان هم مقدمه و هم میوه و ثمره اعتماد سازمانی به شمار آورد. توجه به دیگران در رهبران خدمتگزار و مقدم دانستن منافع پیروان بر منافع شخصی رهبر، نقشی اساسی را در ایجاد جو اعتماد در سازمان دارا است [۱۷] بنابراین فرضیه اول تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: رابطه مثبت و معناداری میان ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی وجود دارد.

### رهبری خدمتگزار و توانمند سازی کارکنان

امروزه مدیریت به جای اجبار برای اطاعت زیر دستان، به توانمند سازی آنها توجه می‌کند و به خود شکوفایی کارکنان در تعلق به سازمان و تعیین هویت با آن علاقه مند است. اولین گام در تحقق این امر، تغییر نحوه نگرش مدیران به اعضای سازمان است. نوع نگرش Y در نظریه "مک گریگور" به مثابه مبنای نظری مناسبی برای توانمند سازی، به ارجحیت دادن سبک مدیریت اجتماعی و دموکراتیک، به جای سبک دیکتاتوری و اقتداری منجر می‌شود [۳]. مدل رهبری خدمتگزار نیز مفروضاتی مشابه با نظریه مک گریگور دارد. برای مثال این جمله گرین لیف که سازمان‌های بزرگ آن طور که باید و شاید به ما خدمت نمی‌کنند، در واقع بیانگر این فرضیه مک گریگور است که بیشتر سازمان‌ها نمی‌توانند از همه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان خود بهره ببرند. گرین لیف با مک گریگور در این زمینه نیز هم عقیده است که سرزنش زیردستان به دلیل اشتباهاتشان، کاری غلط و اشتباه

است [۱۳]. "بوچن" (۱۹۹۸)، گرین لیف را پدر جنبش توانمند سازی نام نهاده است و بر آن است که توانمند سازی یکی از مهمترین خصوصیات و ویژگی‌های رهبری خدمتگزار است و در واقع، توانمند سازی در قلب رهبری خدمتگزار قرار دارد و به احساس عدالت و برابری می‌انجامد. در این امتداد می‌توان گفت که رهبران خدمتگزار بوسیله آموزش به پیروان خود، آنها را توانمند می‌سازند و رضایت رهبر خدمتگزار، از رشد و پیشرفت سایرین سرچشمه می‌گیرد [۶]. 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. توانمند سازی، اعتماد، خدمت رسانی، صداقت، راستگویی و قدردانی از دیگران که از جمله متغیرهای مورد تاکید رهبری خدمتگزار به شمار می‌آیند، به شکل دهی فرهنگ سازمان نیز کمک می‌کنند. توانمند سازی میوه و ثمره مدل سازی و چشم انداز رهبر به شمار می‌رود [۲۶]. "اسپریتزر" معتقد است که سازمان‌ها همواره در مورد توانمند سازی یک رویکرد جهانشمول را اتخاذ می‌کنند و آن را در هر موقعیتی نیز به کار می‌گیرند. در صورتی که قبل از هر اقدامی می‌بایست کارکنان خود را از لحاظ روانی توانمند سازند. از نظر وی توانمند سازی مفهومی چند بعدی است و نمی‌توان آن را با یک مفهوم ساده تعریف کرد. او توانمند سازی را به شکل وسیع تری به مثابه یک حالت انگیزشی درونی و در ارتباط با شغل در نظر می‌گیرد و با چهار بعد تعریف می‌کند. البته در مطالعات "میشرا" (۱۹۹۲) یک بعد دیگر به ابعاد فوق افزوده شده است:

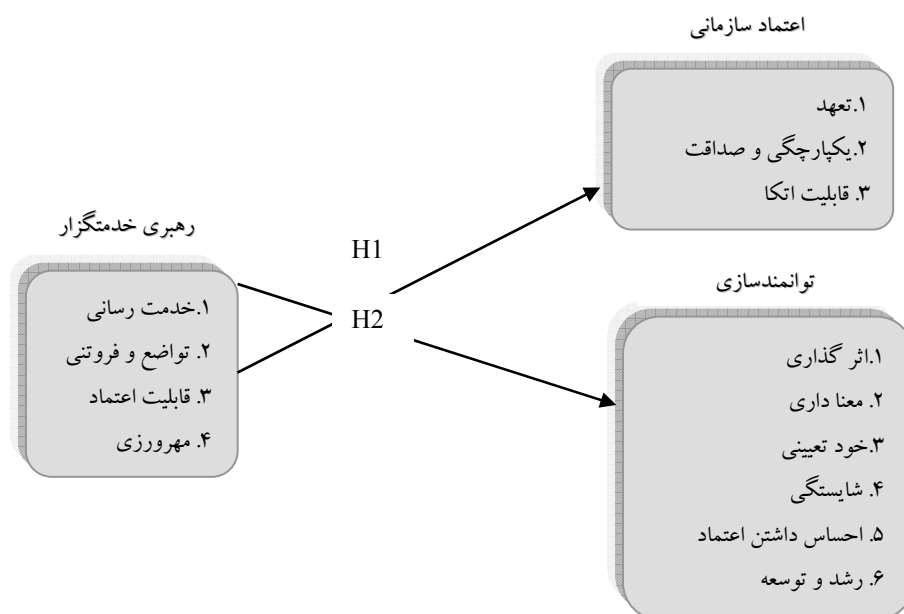
۱. معنا دار بودن ۲. شایستگی و کفایت ۳. خود تعیینی ۴. اثر گذاری ۵. احساس داشتن اعتماد.

به این تربیت، این پنج حوزه بعلاوه احساس رشد و توسعه، سازه کلی تری را به نام توانمند سازی روان شناختی ایجاد می‌کنند [۲۷].

بنابراین فرضیه‌های دوم و سوم به صورت زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه ۲: رابطه مثبت و معناداری میان ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار و توانمندسازی وجود دارد.

فرضیه ۳: تفاوت معناداری بین ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار وجود دارد.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق: رابطه رهبری خدمت گذار، اعتماد و توانمندسازی

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی بوده که از مهمترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. متغیرهای تحقیق عبارتند از: رهبری خدمتگزار به مثابه متغیر مستقل، و اعتماد سازمانی و توانمندسازی به مثابه متغیر وابسته. جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران وزارت کار و امور اجتماعی بوده است و نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. اندازه نمونه آماری براساس فرمول جامعه محدود، حدود ۲۶۴ نفر برآورد شده است که برای اطمینان بیشتر ۲۸۰ پرسشنامه توزیع گردید و ۲۷۰ پرسشنامه کامل جمع‌آوری شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. بدین منظور به کمک تحلیل عاملی اکتشافی و با نرم افزار SPSS نسخه ۱۵، مقیاسی برای متغیرهای رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان طراحی شد. در طراحی همه مقیاسها و بومی سازی آن با شرایط کشور از مقیاس‌های استاندارد استفاده شد و در طراحی سوالات پرسشنامه دقت لازم به عمل آمد تا سوالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. پرسشنامه اولیه رهبری خدمتگزار مرکب از



۳۶ سؤال بود که ۸ سؤال به علت بار عاملی کم حذف شد و ۱۵ سؤال برای متغیر اعتماد سازمانی طراحی شد که ۴ سؤال به علت بار عاملی کم حذف شد. ۳۰ سؤال نیز درباره توانمند سازی کارکنان در نظر گرفته شد که ۳ سؤال از آنها به علت بار عاملی کم حذف شد؛ یعنی در کل ۶۶ سؤال با استفاده از طیف پنج گزینه ای لیکرت طراحی شد. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس رهبری خدمتگزار با ۲۸ سؤال، ۰/۹۰ بود. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس اعتماد سازمانی با ۱۱ سؤال ۰/۹۰ بوده است. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس توانمند سازی کارکنان با ۲۷ سؤال، ۰/۹۱ بود. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شده است. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از آراء اساتید دانشگاه استفاده شد و اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸/۵۳ انجام گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر رهبری خدمتگزار در جدول زیر ارائه شده‌اند.

تکراه ۱. مدل اندازه گیری رهبری خدمتگزار ( اقباس از ۱۱؛ ۲۱)

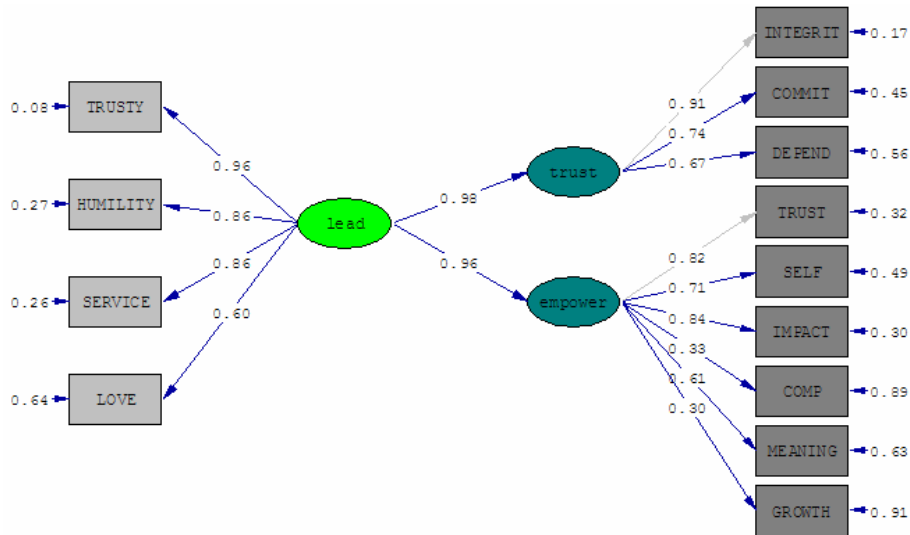
ت-value	ضریب استاندارد	سؤالات
۱۰.۱	۰.۵۲	مدیر من معتقد است خدمت به کارکنان از وظایف اصلی و مهم مدیرسازمان می‌باشد.
۱۵.۰۵	۰.۸۲	مدیر من محبت و دلسوزی خودش را به من در رفتارهایش نشان می‌دهد.
۱۵.۰۸	۰.۸۲	مدیر توجه خودش را به من نشان می‌دهد.
۱۰.۵	۰.۶۲	مدیر من در آشفتگی و ناراحتی‌ها با خونسردی و تدبیر عمل می‌کند.
۱۴.۷۶	۰.۷۶	مدیر من با مخالفان خود نیز با مهربانی برخورد می‌کند.
۱۵.۲۵	۰.۷۸	مدیر به من اجازه می‌دهد تصمیماتی را بگیرم که باعث افزایش مسئولیتهای من می‌گردد.
۱۰.۲	۰.۸۲	مدیر من برای تمام کارکنانش احترام قائل است.
۱۱.۰۲	۰.۷۲	مدیر من برای دیگران الگویی می‌باشد که از این طریق بتوانند خدمات بهتری ارائه دهند.
۱۳.۲۶	۰.۷۳	مدیر من مایل است که قدرت و اقتدار خودش را با دیگران به اشتراک بگذارد.
۱۵.۷۹	۰.۸۰	مدیر به افراد اجازه می‌دهد که ایده جدید خود را پیاده کنند، حتی اگر نتایج خوبی نداشته باشد.
۱۷.۹۸	۰.۸۷	مدیر من نشان داده که خواستار گنجانیدن چشم انداز کارکنان در و چشم انداز سازمان می‌باشد.
۱۸.۳۲	۰.۷۸	مدیر من با کمک کارکنانش، چشم اندازی دقیق برای سازمان خود تهیه کرده است.
۱۵.۷۶	۰.۸۰	مدیر من بوسیله الگو و نمونه بودن در کارها، کارکنانش را هدایت و راهنمایی می‌کند.
۱۵.۵۲	۰.۷۶	مدیر، من را به عنوان یک عامل اثرگذار در آینده سازمان می‌بیند.
۱۲.۸۸	۰.۷۰	مدیر من به افراد سازمان کمک می‌کند، حتی اگر منافع خود را فدای منافع آنها کند.

ادامه نگاره ۱. مدل اندازه گیری رهبری خدمتگزار (اقتباس از ۱۱؛ ۲۱)

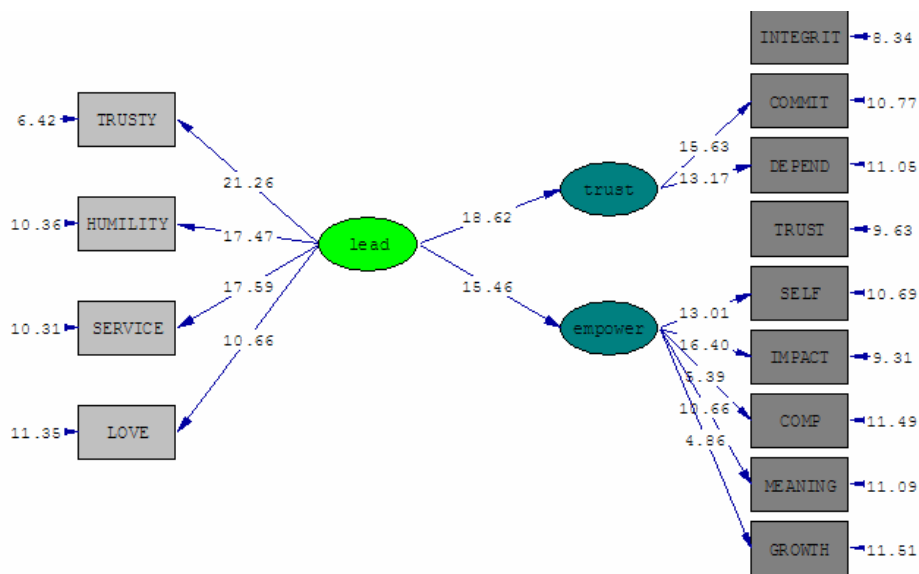
t-value	ضریب استاندارد	سئوالات	
۱۴.۷۳	۰.۷۸	مدیر من به دیگران کمک می کند، حتی اگر برای او نفعی نداشته باشد.	۱۶
۱۰.۳۶	۰.۸۷	مدیر من از حقوق کارکنانش در سازمان پشتیبانی و دفاع می کند.	۱۷
۱۳.۲۲	۰.۷۱	مدیر به من در راز نگهداری، اعتماد و اطمینان دارد.	۱۸
۱۴.۵۳	۰.۷۶	مدیر من با اعتمادی که به من دارد باعث افزایش تعهد من به سازمان می شود.	۱۹
۱۲.۹۱	۰.۶۹	مدیر اعتماد و اطمینانش را به من، بوسیله دریافت نظرات من نشان می دهد.	۲۰
۱۵.۷۳	۰.۸۴	مدیر من شخصی مهربان و رثوف می باشد	۲۱
۱۴.۵۴	۰.۷۷	مدیر من به تعریف و تمجید از خودش علاقه مند نیست.	۲۲
۱۵.۵۷	۰.۸۳	مدیر من رفتارهایش از سر تواضع و فروتنی می باشد.	۲۳
۱۶.۰۴	۰.۸۱	مدیر من به همه کارکنانش احترام می گذارد.	۲۴
۱۴.۷۸	۰.۷۷	مدیر من در خدمت به دیگران به دنبال پاداش و قدردانی از آنها نمی باشد.	۲۵
۱۱.۵۰	۰.۶۴	مدیر من بیشتر مایل است که خدمت کند تا اینکه دیگران به او خدمت کنند.	۲۶
۱۰.۱۷	۰.۵۷	مدیر من علاقمندی خودش را به من، بوسیله تشویق کردن نشان می دهد.	۲۷
۱۵.۵۶	۰.۸۰	مدیر من از طریق الگو بودن در خدمت رسانی، دیگران را نیز به این کار تشویق می کند.	۲۸
Chi-square=144/83      df=224      RMSEA=0/083      GFI=0/92.6 AGFA=0/90.5			

نتایج خروجی لیزرل نشان می دهد که مدل اندازه گیری متغیرهای تحقیق مدل مناسبی است. مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی آنها کم بوده و نیز مقدار GFI و AGFA آنها بالای ۹۰ درصد است. کلیه مقادیر t نیز معنی دارند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه های این تحقیق از اعتبار و روایی بالایی برخوردارند و نتایج به دست آمده حاصل شانس و تصادف نیستند. به منظور آزمون فرضیه ها، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه ای اسپیرمن با استفاده از نرم افزار SPSS 15، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. به دلیل اینکه در این تحقیق متغیرها کیفی هستند از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. ابتدا ضرایب همبستگی بین رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی (۰/۸۳۷)، رهبری خدمتگزار و توانمند سازی کارکنان (۰/۵۹۹)، توانمند سازی کارکنان و اعتماد سازمانی (۰/۶۰۲) به دست آمد. سپس رابطه علی متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری، با کمک نرم افزار Lisrel 8.53 آزمون شد. این کار علاوه بر اینکه قدم نهایی تحلیل عاملی تأییدی است که پیش تر، روی مقیاس های سنجش تحقیق انجام گرفت، از طریق شاخص های برازش مدل، اعتبار مدل مفهومی پیشنهاد شده را نیز نشان می دهد. بنابراین اعتبار و برازندگی تمامی

فرضیه‌های تحقیق تأیید شد؛ زیرا مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی در همه فرضیه‌ها کم تر از ۳ بود و نیز مقدار GFI و AGFA در همه فرضیه‌ها بالای ۹۰ درصد بود.



نمودار ۲. مدلسازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده)



نمودار ۳. مدلسازی معادلات ساختاری (در حالت معنا داری)

همانطور که شکل‌های شماره ۲ و ۳ نشان می‌دهند اثر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی کارکنان معنی دار است؛ از این رو فرضیه‌های ۱ و ۲ تایید می‌شوند. برای بررسی مقایسه ابعاد سبک رهبری خدمتگزار در دو گروه کارکنان و مدیران نیز از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل استفاده شد و نتایج به دست آمده حاکی از اختلاف معناداری میان ادراک کارکنان و ادراک مدیران از سبک رهبری خدمتگزار بودند؛ به گونه‌ای که مدیران خود را خدمتگزار قلمداد می‌کردند در حالی که کارکنان، آنها را خدمتگزار نمی‌دانستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

اعتماد سازمانی و توانمند سازی از جمله مهم ترین عوامل موثر بر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها به شمار می‌روند. با توجه به پرسشنامه کارکنان، رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی دارای رابطه‌ی مثبت و معنا دار است (با ضریب استاندارد ۰.۹۸) که اولاً، نشان دهنده این است که رابطه‌ی میان رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی رابطه‌ای مستقیم می‌باشد؛ ثانیاً این رابطه بسیار قوی (ضریب معناداری: ۱۸.۶۲) است. ضریب معناداری هر چقدر بزرگتر از ۱.۹۶ باشد، نشن دهنده آن است که متغیر مستقل (رهبری خدمتگزار) اثر علی قوی تری روی متغیر وابسته (اعتماد سازمانی) دارد، لذا فرضیه اول به طور کامل تایید می‌شود. ضمن اینکه پژوهش‌های مشابه نیز نشان داده اند که اعتماد از عناصر اساسی و اولیه برای رهبری حقیقی، به ویژه رهبری خدمتگزار است [۲۲؛ ۱۲]. رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان نیز در سطح معناداری ۰.۹۵ رابطه‌ی مثبت و قابل ملاحظه‌ای دارد (با ضریب استاندارد: ۰.۹۶ و ضریب معناداری: ۱۵.۴۶). بنابراین داده‌ها و نتایج تجزیه و تحلیل آماری این فرضیه را تایید می‌نمایند. همچنین بررسی داده‌ها نمایانگر اختلافی فاحش میان یافته‌های حاصل از پرسشنامه مرتبط با کارکنان و پرسشنامه مدیران است. این امر نشان دهنده آن است که مدیران خود را بیشتر از آن چه که کارکنانشان در مورد آنها می‌اندیشند، خدمتگزار قلمداد می‌کنند. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه سوم و نقش رهبری خدمتگزار در ایجاد اعتماد در سازمان و توانمند سازی کارکنان (فرضیات اول و دوم)، راهکارها و پیشنهادات زیر، برای از بین بردن این اختلافات و توسعه رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها ارائه می‌شود: برای این که شخصی خدمتگزار محسوب گردد، نمی‌توان خدمتگزاری را به او دیکته کرد! ولی بلکه مدل سازی ویژگی‌ها و

خصوصیات رهبران خدمتگزار بسیار موثر خواهد بود. لذا می‌توان به وسیله الگو سازی 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 با موفقیت پشت سر بگذارند، حائز اهمیت است و می‌تواند در اثربخشی مدیران بسیار کارآمد باشد. رهبران خدمتگزار به خاطر سبک رهبری خاص خودشان منحصر به فرد نیستند بلکه نحوه نگاه آنان به دنیای اطرافشان است که آنها را از سایر رهبران متمایز می‌کند. لذا دیدگاه مثبت رهبران و مدیران به خدمت رسانی را می‌توان در آنها پرورش داد و در سازمان به کار گرفت. یکی از مهمترین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار صداقت و راستگویی است. مدیران و رهبران می‌توانند به وسیله نشان دادن این صفات و ویژگی‌ها و تشویق کارکنان به آن، جو اعتماد را در سازمان توسعه دهند. آن‌ها بایستی همواره سعی کنند تا به وسیله مشارکت دادن کارکنان از یک سو به کارکنان خود کمک کنند و از سوی دیگر روحیه همکاری و مساعدت را در سازمان گسترش دهند؛ زیرا مشارکت کارکنان در جریان هدفگذاری، تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌های سازمان، باعث تقویت جو اعتماد می‌شود. مدیران و رهبران بایستی همواره سعی کنند که در معرض دید و دسترس کارکنان خود باشند؛ به گونه‌ای که کارکنان مدیران را تافته‌ای جدا بافته از خود تصور نکنند. مدیران بایستی در مراودات روزانه خود به صحبت‌ها و آراء کارکنان خود گوش دهند، به گونه‌ای که در کارکنان این احساس ایجاد گردد که مدیران برای آنها ارزش قائلند. شفافیت در امور روزمره سازمان، رفتار مدیران و همچنین بیان روشن اهداف و برنامه‌های سازمان به کارکنان، باعث تقویت جو اعتماد در سازمان می‌گردد. پایبندی و جامه عمل پوشاندن مدیران و رهبران به تعهدات و وعده‌های خود باعث می‌گردد که آنها از این طریق، از اعتبار لازم در سازمان برخوردار شوند و اعتماد کارکنان را نسبت به خود جلب کنند. شایستگی و قابلیت‌های رهبران و اعتقاد آنها به اهمیت شایستگی در انجام امور نیز باعث افزایش و بهبود سطح اعتماد در کارکنان و سازمان می‌گردد. مدیران می‌توانند به وسیله احترام گذاشتن و نشان دادن محبت و دلسوزی به کارکنان خود و مهارت در برقراری روابط باز و صادقانه و همچنین خوشرویی و گشاده رویی، روحیه اعتماد را در سازمان زنده نگه دارند. رهبر خدمتگزار خادمی محسوب می‌گردد که نیازهای سایرین را بر نیازها و خواسته‌های خودش اولویت می‌دهد و این احساس را در کارکنان خود نهادینه می‌کند

که رهبر سازمان به نیازهای آنها توجه دارد. رهبران خدمتگزار به وسیله 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. لذا مدیران و رهبران می‌توانند به وسیله اجر نهادن و تشویق کارکنان، روابط خوب کاری را در سازمان پرورش داده و به بهبود اعتماد در سازمان کمک نمایند. توانمندسازی و واگذاری قدرت و اختیار نیز در صورتی که همراه با اعتماد باشد، می‌تواند محرکی قوی و موثر برای کارکنان محسوب شود، وقتی مدیر به کارکنان اعتماد کند، آنها نیز سعی می‌کنند تصمیمات بهتر و دقیق‌تری بگیرند و دانش و معلومات خود را برای انجام وظایف توسعه بدهند. رهبران خدمتگزار مسئولیت را با کارکنان خود تقسیم می‌کنند و بدین وسیله فرصت‌های لازم را برای توانمندسازی پیروان خود فراهم می‌آورند. در واقع بخشی از نقش رهبر خدمتگزار، نقش معلمی است که موجب به کارگیری استعدادها و نهفته و قدرت تفکر در کارکنان می‌شود. رهبران خدمتگزار آشکارا از کارکنان خود قدردانی و حمایت می‌کنند و بدین وسیله می‌توانند نقش مهمی در توانمندسازی داشته باشند. قدردانی و حمایت‌های مدیران عالی سازمان، به افراد شخصیت داده و در آنها برای استفاده از توان بالقوه و توسعه مهارت‌ها انگیزه ایجاد می‌کند. ایجاد ارتباط موثر با پیروان و مشارکت دادن آنها در اطلاعات سازمان، از ویژگی‌های مهم رهبری خدمتگزار به شمار می‌رود. اگر مدیران کارکنان را در اطلاعات سهیم نکنند، نمی‌توان از آنها انتظار داشت که مسئولیت‌ها را بپذیرند و آنها را اجرا کنند. سهیم شدن در اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان، از ضرورت حیاتی برخوردار بوده، موجب برقراری جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود. چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری داده نشود، جو بی‌اعتمادی ایجاد می‌شود و دیگر نمی‌توان از آنان انتظار رفتار مسئولانه داشت. در واقع، تسهیم اطلاعات باعث می‌گردد که کارکنان نسبت به سازمان و فعالیت‌های آن شناخت بیشتری کسب کنند و برای پذیرش و قبول مسئولیت‌های بیشتر، آمادگی داشته باشند و از جو اعتماد و صمیمیت بیشتری در سازمان بهره‌مند شوند.

## منابع

۱. الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۰). "مدیریت دولتی و اعتماد عمومی"، دانش مدیریت؛ شماره ۵۵، ویژه‌نامه مدیریت دولتی، صص ۵ - ۲۷.

۲. پورعزت، علی اصغر.(۱۳۸۷). مبانی دانش اداره دولت و حکومت ، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها(سمت).
۳. فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی.(۱۳۸۲). " معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن"، مجله مطالعات مدیریت؛ شماره ۳۹ و ۴۰، صص ۹۹-۱۲۲
۴. وارث، سید حامد.(۱۳۸۰). " نگرش فرایارادایمی به مدیریت دولتی"، دانش مدیریت؛ شماره ۵۵، ویژه نامه مدیریت دولتی، صص ۵ - ۲۷.
5. Baired,A., and Amand,Real.(1995)."Trust within the organization", monograph. issue1.
6. Bennet,J.L.(2001). "Trainers as leaders of learning", Training and developement journal, 55: 40-62
7. 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.
8. Bryant,R.S.(2003). "Servant leadership and public managers", A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy in organizational leadership. regent university.
9. Buchen,I.H.(1998)."Servant leadership :A model for future faculty and institutions", Journal of leadership studies,5/1:125-134.
- 10.Conger.J.A.,andKanango,R.N.(1998). "The empowerment process: Integrating theory and practice", Academy of management review,19/3:471-482.
- 11.Dennis,R.S.(2004)."Servant leadership theory: Development of the servant leadership theory assessment instrument ". A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy.
- 12.Depree,M.(1997). "Leading without power: finding hope in serving community", Jossey Bass,San Francisco,CA
- 13.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.
- 14.Graham,J.W.(1991). "Servant leadership in organizations: inspirational and moral", Leadership quarterly,2,105-119.
- 15..Greenleaf,R.F.(1970). "The Servant as leader ".The Greenleaf center,Indianapolis,IN.
- 16.Greenleaf,R.F.(1977). "Servant leadership: A journey into nature of legitimate power and greatness".Paulist press,Mahwah,NT.

17. Horsman, J.H. (2001). " Perspectives of servant leadership and spirit in organization", A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy. Gonzaga university.
18. Humphreys, J.H. (2005). "Contextual implications for transformational and servant leadership ", Management Decision, 43 /10, 1410-1431.
19. Joseph, E.E., and Winston, B.E. (2005). " A correlation of servant leadership, leader trust, organizational trust ". Leadership & Organization Journal, 26/1: 6-22.
20. Kuick, Van. (1996). " The meaning of servant leadership". A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy, Manitoba university.
21. Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., and Henderson, D. (2005). " Development of multidimensional measure of servant leadership". Management association, Charleston, SC.
22. Martins, Nico. (2002). "A model for managing trust". International journal of manpower, 23/8: 756-757.
23. Matteson, J.A., and Irving, J.A. (2006). " Exploring servant versus self sacrificial leadership ", American Society of Business and Behavioral Sciences, 13/ 1, 1305-1319.
24. Mollering, G., Bachman, R., and Lee, H.S. (2004). "Understanding organizational trust: Foundation, constellation and issue of operationalisation", managerial psychology, 19/6: 556-570.
25. Omoh, Oshioke. (2007). "Analysis of servant leadership characteristics: A case study of community college president ", PhD. Dissertation, Capella university.
26. 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.
27. Perez, Isabel. (2002). "The effect of empowerment on organizational effectiveness ". A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy, Alliant international University.
28. Spears, L. (1996). "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership". Journal of Leadership & Organization Development, 17 / 7, 33-35.
29. Washington, R., and Field, H.S. (2006). "Individual difference in servant leadership: The roles of values and personality", Leadership and Organization Development Journal, 27/8, 700-71.