

بررسی رابطه رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان

علی محمدی^۱، مهدی خوش قامت^۲ سعید وجدانی منظور^۳

تاریخ وصول: ۱۳۹۵/۱۰/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۰۵

چکیده:

هدف: تغییرات محیط کار سازمان‌ها را مجبور نموده که به منظور بقای خود در دنیای متلاطم امروزی، در سیستم‌های مدیریت خود بازیابی و بازنگری کنند. رهبران خدمتگزار همواره تمایل زیادی به پرورش کارکنان و تأثیر بر رشد و پیشرفت سازمان نشان می‌دهند. از این رو، هدف این تحقیق بررسی رابطه رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان می‌باشد.

روش: این مطالعه از نوع کاربردی با روش توصیفی-پیمایشی در سال ۹۴ بر روی کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان همدان انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق، ۰۰۰ نفر بود که از این میان ۱۹۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند، ۲۲۰ پرسشنامه توزیع و ۲۰۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد و آزمودنی‌ها با استفاده از شماره پرسنلی و روش نمونه‌گیری تصادفی نظام‌مند انتخاب شدند و با تکمیل پرسشنامه محقق ساخته در این پژوهش شرکت کردند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با کمک آزمون‌های آماری توصیفی و تحلیلی تجزیه و تحلیل گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان ارتباط آماری معنی‌دار وجود دارد. هم‌چنین، نتایج وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بین تمامی ابعاد رهبری خدمتگزار شامل خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی با توانمندسازی کارکنان را تأیید می‌کند.

نتیجه: با توجه به نتایج این مطالعه و تأیید وجود ارتباط مثبت و معنی‌دار بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان، توجه به این سبک رهبری و ابعاد آن بسیار حائز

۱- کارشناس ارشد فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم نظامی امین (نویسنده و مسؤول)

۲- کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه یزد (mhd.khoshghamat@gmail.com)

۳- کارشناس ارشد نرم افزار و کامپیوتر دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان

اهمیت می‌باشد و پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم در خصوص سبک رهبری برای مدیران سازمان در نظر گرفته شود.

واژگان کلیدی: رهبری، سبک رهبری، رهبری خدمتگزار، توانمندسازی، ستاد

مقدمه

محیط کاری اثربخش محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی به‌شمار آیند. از این رو، امروزه توانمندسازی ظرفیت بالقوه برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی، اصلی مسلم در سازمان‌های تولیدی، توزیعی و خدماتی تلقی می‌شود، تا این نیروی بالقوه شکوفا و هدایت گردد. کارکنان توانمند به سازمان خود به نحو شایسته نفع می‌رسانند، آن‌ها زندگی و مشاغل خود را هدفمند می‌پندارند و این تلقی آن‌ها منجر به بهسازی مستمر در سیستم‌ها و نظام کار می‌گردد (سیدجوادین، ۱۳۸۲: ۶۶).

سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه رکن اصلی اجتماع کنونی هستند و مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات رشد و بالندگی و یا مرگ سازمانی است. مدیر روند حرکت را از وضع موجود به سوی وضع مطلوب هدایت می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد تنها مدیرانی می‌توانند موجبات ارضای نیازهای کارکنان را فراهم سازند که فرهنگ و فضای مناسب را در سازمان ایجاد نمایند و توانمندسازی برگی برنده برای مدیران به حساب می‌آید، هرچند پیش از دستیابی به منافع آن نیاز به انطباق و سازگاری‌های بسیار است. در این روش مدیر بجای پذیرش مسئولیت به‌تنهایی، افرادی را در اختیار دارد که می‌توانند در این امر به او کمک کنند و به‌جای احساس "من باید آن را انجام دهم، مدیر بگوید "ما" باید آن را انجام دهیم (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵). بسیاری عقیده دارند که سازمان‌ها می‌توانند بهره‌وری را از طریق فرآیند توانمندسازی کارکنانشان بهبود و ارتقاء بخشند. از نظر هال (۱۹۹۴)، تغییرات

محیط کار سازمان‌ها را مجبور نموده که به‌منظور بقای خود در دنیای متلاطم امروزی، در سیستم‌های مدیریت خود بازبینی و بازنگری کنند و در اینجاست که توانمندسازی کارکنان به موضوع اصلی در ارتباط با عملکردهای رهبری و مدیریت تبدیل می‌گردد و برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که رقابتی‌تر عمل کنند. یک رهبر ایده‌آل همواره به خدمت‌رسانی به پیروان و احترام به شأن و مقام آن‌ها معتقد است. این رهبران همواره تمایل زیادی به پرورش کارکنان و تأثیر بر رشد و پیشرفت سازمان نشان می‌دهند و از این طریق می‌توانند به حداکثر پتانسیل‌های کارکنان خود نیز دست یابند.

امروزه، در سازمان‌ها کارکنانی که توانمندی لازم را ندارند، عملکرد مطلوبی نیز نخواهند داشت. در سازمان‌های بزرگ که به سازمان‌های دیوان‌سالار معروف هستند، کارکنان احساس بی‌قدرتی و درماندگی کرده و تمایل به انجام امور و فعالیت‌ها را ندارند، به گفته کوین و اسپر تیزر (۱۹۹۷) "در سازمان‌های بزرگ کارکنان بندرت توانمند هستند. کارکنان در این‌گونه سازمان‌ها احساس بازدارندگی و تمایلات خود را برای انجام کار خوب از دست داده‌اند". کارکنان باید یاد بگیرند که ابتکار و خلاقیت داشته باشند و در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان آن برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند.

از همین رو، نیروی انتظامی فرهنگ‌سازی و شناسایی ابعاد مختلف توانمندسازی را در نیروهای خود در دستور کار قرار داده است. سازمان نیروی انتظامی دارای حیطه گسترده‌ای از فعالیت‌ها بوده و مشاغل فراوانی را در خود جای داده است، اما هنوز به‌طور دقیق برنامه توانمندسازی کارکنان مشغول به کار در این مشاغل تدوین نشده است. شاید دلیل این امر فقدان تحقیقات علمی و کاربردی در خصوص تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی

کارکنان نیروی انتظامی باشد. در سازمان‌هایی مانند نیروی انتظامی که مبتنی بر نیروی کار هستند و مزیت آن‌ها بهره‌گیری مناسب از کارکنان است، شناخت عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان ضروری به نظر می‌رسد. از این رو با توجه به پیشرفت روزافزون در همه ابعاد جامعه و تغییر جرم‌ها و تخلفات و همچنین نیازمندی‌های جدید مراجعین به نیروی انتظامی پلیس نباید از پیشرفت‌ها و تغییر و تحولات جامعه عقب بماند و نیازمند کارکنانی توانمند می‌باشد، که در بسیاری از مواقع با استفاده از توانمندی‌های خود بر مشکلات و حوادث پیش‌آمده کنترل داشته باشند. در مطالعات و پژوهش‌های مختلف که در سازمان‌های دیگر انجام شده است از توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یکی از پیامدهای اصلی سبک رهبری خدمتگزار، نام برده شده است، اما این سبک مدیریت در سازمان نیروی انتظامی چندان مورد توجه قرار نگرفته است، و باید در نظر داشت که با توجه به تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده است الگوهای سنتی رهبری در نیروی انتظامی دیگر پاسخگوی نیازها در عصر حاضر نیست و سبک مدیریت سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت، و نیاز به مدل‌های جدید مدیریت بیش از هر زمان دیگری به چشم می‌خورد. لذا به نظر می‌رسد وجود سبک رهبری خدمتگزار در سازمان نیروی انتظامی ضروری باشد. با توجه به مباحث بیان شده می‌خواهیم بررسی کنیم که سبک رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان در سازمان نیروی انتظامی چه رابطه‌ای دارد؟

اهمیت موضوع حاضر از آنجایی است که رویکردهای سنتی به رهبری باعث ایجاد موانعی در پرورش کارکنان می‌شود و در رویکردهای جدید به رهبری خصوصاً در رهبری خدمتگزار به توانمندسازی به‌عنوان عامل اساسی و محوری توجه می‌شود. رهبری خدمتگزار برابری انسان‌ها را ارج نهاده و در

سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان است. وظیفه رهبر خدمتگزار آن است که هوش و منش کارکنان را پروراند و به آنان این امکان را بدهد تا قابلیت‌های خویش را در حد کمال به ظهور رسانند. این شیوه رهبری با روش نظارت بر عملکرد در تضاد و تقابل است. ایجاد موقعیت برنده - برنده در رهبری خدمتگزار باعث می‌شود افراد بعد از اتمام کار احساس کنند برنده شده‌اند.

انتظاراتی که از ناجا به‌عنوان نخستین سازمان تأمین‌کننده امنیت در سطح کشور می‌رود، بالقوه اهمیت این سازمان را برجسته می‌سازد. ناجا از نظر گستردگی وظایف بیشترین تعامل را با مردم دارد. در ماده (۳) قانون نیروی انتظامی این‌چنین آمده است: هدف از تشکیل نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگهبانی و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در چارچوب این قانون است. هم‌چنین، در بند ۱ ماده (۳) استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی را از وظایف نیروی انتظامی ذکر کرده است. در کنار وظایف اشاره شده، باید به نقش سازمان در چشم‌انداز اشاره کرد. در افق ۱۴۰۴ پلیسی مطلوب در منطقه در نظر گرفته شده است که دستیابی به آن بدون توجه به توانمندسازی کارکنان تقریباً غیرممکن به نظر می‌رسد. بنابراین، بررسی و مطالعه در خصوص عوامل مرتبط با بهبود هرچه بیشتر انجام این وظایف ضروری است، در همین راستا این مطالعه به بررسی رابطه رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان می‌پردازد. تا با ارائه نتایج خود مختصاتی در راستای بهبود وضعیت کلی سازمان ارائه دهد. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند در سیاست‌گذاری‌ها و تعریف اهداف استراتژیک فرماندهان نیروی انتظامی در راستای تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی توانمند بسیار تأثیرگذار باشد

که این امر می‌تواند در تحقق هدف اصلی این سازمان یعنی ارائه خدمت، ایجاد امنیت و آرامش در جامعه کارآمد باشد.

پژوهش‌های متعددی در خصوص رهبری خدمتگزار صورت گرفته است، اسپریتزر (۱۹۹۷)، در تحقیقی تحت عنوان "تحلیلی چندبعدی از ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی و اثربخشی، رضایت و فرسودگی" به این نتیجه رسید که سطوح بالای مؤثر بودن و احساس شایستگی از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایفشان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد.

در مطالعه‌ای جین، شانونوآزبورن (۲۰۰) ابعاد توانمندسازی یعنی معنی‌دار بودن، انتخاب، شایستگی، اثرگذاری را بررسی نموده و اینکه چگونه آن‌ها به صورت مجزا با پیامدهای سازمانی نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل مرتبط شده‌اند. نتایج نشان می‌داد که توانمندسازی روان‌شناختی به صورت معنی‌دار و مثبتی با تعهد سازمانی مرتبط شده است.

دوتینگ (۲۰۰۳) طی تحقیقاتی با عنوان "توانمندسازی روان‌شناختی در محیط کار" به بررسی ارتباط بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و پاسخ‌های رفتاری و احساسی کارکنان پرداختند. آن‌ها بیان داشتند که عوامل روان‌شناختی توانمندسازی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معناداری دارد. همچنین بین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد کارکنان ارتباط معناداری مشاهده شد (به نقل از دستگردی، ۱۳۸۷).

اورازالی (۲۰۰۳)، به بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین با عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و اثربخشی گروهی پرداخت وی در صنایع مختلف ترکیه از جمله صنعت بانکداری به تحقیق پرداخت. بدین منظور، نظرات ۱۵۲ کارمند بانک را بررسی کرد و نتایج پژوهش وی حاکی از وجود

ارتباط معنی‌داری بین رهبری تحول‌آفرین با هر یک از عوامل توانمندسازی روان‌شناختی و هم‌چنین اثربخشی تیمی بود را نشان داد.

گراسلی و میهای (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "رابطه‌شخصیت رهبری خدمتگزار و توانمندسازی" نشان دادند که رهبری خدمتگزار و مشخصه‌توانمندسازی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

چفرا و ارکتلو (۲۰۱۵) در تحقیق با عنوان "بررسی رابطه‌ی رهبری خدمتگزار و نوآوری" که در ۶ بیمارستان چشم‌پزشکی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معنی‌داری با نوآوری دارد.

داودی (۱۳۸۷) پژوهشی با موضوع "بررسی مقایسه‌ای رابطه‌سبک مدیریت با توانمندسازی کارکنان ناجا" (۱۳۸۷) در تهران بزرگ انجام داد، که طی آن سبک‌های مدیریتی که بر توانمندسازی کارکنان صف و ستاد ناجا تأثیر دارند و نوع سبک‌های مناسب مدیریتی که در یگان‌های ناجا می‌تواند بر توانمندی کارکنان تأثیرگذار باشند مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج به‌دست‌آمده، حاکی از آن است که بین سبک مدیریت در واحدهای صف و ستاد تفاوت معناداری وجود ندارد و سبک رهبری مشارکتی به‌عنوان سبک رهبری غالب تأیید شده است.

خاکسار (۱۳۸۹) در پژوهشی با موضوع "بررسی تأثیر سبک رهبری و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان ناجا در صف و ستاد استان همدان" انجام داد، که در آن توانمندسازی به‌عنوان متغیر وابسته تحت تأثیر سبک‌های رایج مدیریت در استان همدان (آمرانه و مشارکتی) و با توجه به نقشی که یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده ایفا می‌نماید مورد توجه قرار گرفته است و نتیجه تحقیق حاکی از تأثیر قوی سبک‌های مدیریتی و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان می‌باشد. و می‌توان نتیجه گرفت

که میزان تأثیر سبک مشارکتی بر یادگیری سازمانی و بر توانمندسازی کارکنان به مراتب بیشتر از سبک آمرانه می‌باشد و سبک آمرانه در تعدادی از ابعاد توانمندسازی مانند احساس معنادار بودن و احساس اعتماد به دیگران، تأثیر چندانی ندارد در حالی که سبک مشارکتی بر روی کلیه ابعاد یادگیری سازمانی و توانمندسازی تأثیر دارد.

ناصری (۱۳۹۰) در پژوهشی با موضوع "بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و تمایل به توانمندسازی کارکنان در میان مدیران مورد مطالعه: شرکت نفت ایرانول" با هدف بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و تمایل به توانمندسازی کارکنان در میان مدیران شرکت نفت ایرانول انجام داده است که یافته‌های این پژوهش نشانگر رابطه معنی‌دار و مثبت میان رهبری خدمتگزار و تمایل به توانمندسازی بود.

قمری (۱۳۹۱) در پژوهشی به موضوع "نقش واسطه‌ای رهبری خدمتگزار در رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی میان کارکنان صنایع دفاع فارس" پرداخته است که هدف از انجام این پژوهش تبیین نقش واسطه‌ای رهبری خدمتگزار در رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی میان کارکنان سازمان صنایع دفاع استان فارس بود. جامعه آماری در این تحقیق کلیه کارکنان سازمان صنایع دفاع فارس بوده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمتگزار رابطه معناداری وجود دارد. رهبری خدمتگزار با کنترل فرهنگ سازمانی رابطه معناداری با تعهد سازمانی دارد. در نهایت رهبری خدمتگزار نقش واسطه‌ای معناداری در ارتباط با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی ایفا می‌کند. حال، با توجه به این که پژوهش‌های انجام شده هیچ کدام در حوزه نیروی انتظامی نبوده است و این

سازمان با توجه به ماهیت نظامی و امنیتی تفاوت‌هایی با سایر سازمان‌ها دارد لازم می‌باشد که در راستای افزایش توانمندی کارکنان تمامی عواملی که در این امر مؤثرند بررسی شود و نمی‌توان به نتایج سایر پژوهش‌ها اکتفا کرد بنابراین، بررسی ارتباط رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان امری ضروری می‌باشد.

تعریف و مفاهیم رهبری خدمتگزار

به توانایی تأثیرگذاری، انگیزه دادن به افراد و اینکه آن‌ها قادر باشند در اثربخشی و موفقیت سازمان مشارکت کنند، رهبری می‌گویند (یوکل^۴، ۲۰۰۶: ۳). رهبری علم و هنر است (آدامسون^۵، ۲۰۰۹: ۴۸). رهبری خدمتگزار^۶ عبارت است از درک و عمل به گونه‌ای که رهبر منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد (پترسون، ۲۰۰۳: ۷۸).

رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل به گونه‌ای که رهبر منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد (راسل^۷، ۲۰۰۱: ۷۸). انگیزه اولیه برای رهبری خدمتگزار تمایل خدمت به دیگران به‌طور مؤثر جهت رسیدن به اهداف گروهی است. رهبران بزرگ برای برآورده کردن نیازهای کارکنان همچون فردی خدمتگزار عمل می‌کنند (اسپیرز، ۱۹۹۶). رهبران خدمتگزار باور دارند که خدمت کردن به دیگران باشکوه‌ترین و بهترین پاداش رهبری است (سنگه^۸، ۱۹۹۴، به نقل از افجه، ۱۳۸۸: ۴۴۴). طبق

۴- Yukl

۵- Adamson

۶- Servant Leadership

۷- Russell

۸- Sengeh

نظر جیم استورات^۹ ریشه رهبری در تعهد به خدمت‌رسانی نهفته است. هیل^{۱۰} (۲۰۰۸) معتقد است مفهوم رهبری خدمتگزار مدل‌های سنتی مدیریت را کاملاً واژگون کرده و موجب تغییر در فلسفه مدیریت و رهبری شده است. گرین لیف رهبر خدمتگزار را کسی می‌داند که دید مشترکی از موفقیت را ترسیم می‌کند. رهبر خدمتگزار کسی است که بیشترین تأکیدش بر روی پیروان است. آن‌ها تلاش می‌کنند پیروان خود را رشد دهند. آن‌ها سعی می‌کنند کارکنان را توانمند کنند، به‌جای اینکه از قدرت برای سلطه و نفوذ روی آن‌ها استفاده کنند. گرین لیف معتقد است که پیروان چنین رهبرانی نیز خودشان رهبران خدمتگزاری خواهند شد (یوکل، ۲۰۰۶). رهبران خدمتگزار ابتدا به نیازهای دیگران توجه می‌کنند و سپس نیازهای خود را برآورده می‌سازند (پارولینی^{۱۱}، ۲۰۰۷). امروزه، یکی از نقش‌های رهبران در سازمان‌های یادگیرنده، رهبری به‌عنوان خدمتگزار است. نقش رهبر به‌عنوان خدمتگزار، نهفته‌ترین نقش رهبری است. این حس در رهبر در دو سطح، اول در خدمتگزاری برای افرادی که تحت رهبری او هستند و ثانیاً خدمتگزاری برای مقصود یا رسالتی که سازمان بر اساس آن بنا شده است (شیروانی و همکاران، ۱۳۸۸). بسیاری از صاحب‌نظران از جمله بنیس و نانز^{۱۲} (۱۹۸۵)، بلاک^{۱۳} (۱۹۹۳)، کوزیس و پوسنر^{۱۴} (۱۹۹۳) تأکید دارند که رهبری خدمتگزار یک نظریه مدرن با ارزش برای رهبری سازمان‌ها می‌باشد.

۹- James Stow art

۱۰- Hill

۱۱- Parolini

۱۲- Nanz

۱۳- Block

۱۴- Kouzes And Posner

نظریات سازمان و مدیریت پیوستاری را از پیش نوگرایی^{۱۵}، نوگرایی^{۱۶} و فرا نوگرایی^{۱۷} طی نموده‌اند. مهم‌ترین ویژگی‌های این سه دوره را به ترتیب سکون، ثبات و تلاطم دانسته‌اند. در شرایط متلاطم، مدیران باید در جستجوی روش‌های خلاق و انعطاف‌پذیر باشند که محصور در روش‌های از پیش تعیین‌شده نباشد. فرانوگرایی در سازمان و مدیریت، رویکردی است برای مشاهده وضعیت موجود سازمان، انتقاد کردن از آن و ارتقای آن. فرا نوگرایی در مدیریت سازمان‌ها به معنی عدم پذیرش هرگونه قطعیت در زمینه ساختار، روش، مدل و تئوری است. سازمان‌های فرا نوگرا خصوصیتی همچون پویایی، بهبود مستمر، کار تیمی، خلاقیت و در رهبری بر خدمتگزاری، یاددهی و یادگیری تأکید دارند. رهبری در فرانوگرایی، رهبری خدمتگزار است (رجایی پور و همکاران، ۱۳۸۸). رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا ویژگی‌های تقریباً یکسان و مشابهی دارند. در واقع، این دو سبک‌های رهبری ریشه در مفهوم رهبری کارزماتیک دارند (به نقل از لوب^{۱۸}، ۱۹۹۹). در جدول یک، تفاوت‌های رهبر پیش نوگرا، نوگرا و فرا نوگرا با هم مقایسه می‌شوند.

۵- Pre Modernism
 ۶- Modernism
 ۷- Post Modernism
 ۵-laub

جدول ۱: مقایسه رهبری پیش‌نوگرا، نوگرا و فرا نوگرا (بوج و دنهی، ۱۹۹۹: ۲، به نقل از رجایی پور، ۱۳۸۸: ۱۴۲).

رهبری پیش‌نوگرا	رهبری نوگرا	رهبری فرانوگرا
کارفرما	ناظر کل	خدمتگذار
مستبد	اقتدارطلب	آرامانی
ارباب	سازمانی	شبکه ساز
دیکتاتور	هرمی شکل	تیم ساز
برگزیده	رأس	تفویض کننده اختیار
حاکم	بازرس	نقل کننده داستان‌ها و حکایت
کارفرمای حرفه‌ای	تمرکزگرا	دو جنس، هم مرد و هم زن

رهبری خدمتگذار از دیدگاه پترسون

در دنیای کنونی که آن را عصر پسانوگرایی یا پست‌مدرن می‌نامند ویژگی‌های رهبری بسیار متفاوت است و سبک رهبری خدمتگذار در کانون فعالیت‌ها قرار می‌گیرد، زیرا مدیر خدماتی را به کارکنان ارائه می‌کند که آن‌ها به نوبه خود خدماتی را نیز به مشتریان ارائه می‌کنند (دفت، ۱۳۸۹: ۴۱). پترسون (۲۰۰۳) تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمتگذار را ارائه کرد. وی در این تئوری با تعریف ارزش‌های رهبری خدمتگذار، زمینه‌ساز تحقیقات بسیاری شد. از نظر او، تئوری‌های قبلی در زمینه رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدلی به اندازه کافی به توصیف ارزش‌ها نپرداخته‌اند. به عقیده او، رهبری خدمتگذار مدل بسط یافته رهبری تحولی است (آیروینگ، ۲۰۰۵). او در این تئوری با تعریف ارزش‌های رهبری خدمتگذار، به بیان این نظریه

پرداخت. او این ارزش‌ها را سازه‌های^{۱۹} رهبری خدمتگزار نامید. مهم‌ترین سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارتند از: عشق الهی^{۲۰}، تواضع و فروتنی^{۲۱}، نوع‌دوستی^{۲۲}، قابلیت اعتماد^{۲۳}، چشم‌انداز^{۲۴}، خدمت‌رسانی^{۲۵} و توانمندسازی^{۲۶} (پترسون، ۲۰۰۳). در نهایت، رهبری خدمتگزار بر اساس این هفت سازه مشخص گردید. در زیر به بررسی هر یک از این سازه‌ها پرداخته خواهد شد:

عشق الهی: اساس رابطه کارکنان و رهبر خدمتگزار بر اساس این عشق بنا شده است. وینستون^{۲۷} (۲۰۰۴). معتقد است این عشق به مفهوم اخلاقی و معنوی است. در این شیوه، هر فرد به‌عنوان یک انسان کامل با تمایلات و نیازهای گوناگون دیده می‌شود (دنيس و باراک، ۲۰۰۳).

تواضع و فروتنی: فروتنی از دیدگاه سندگه و وینز^{۲۸} (۲۰۰۱) به معنای این است که فرد فقط به خود توجه نکند بلکه به دیگران، به توانایی‌ها و استعدادهای آن‌ها نیز توجه کند.

نوع‌دوستی: مونرو^{۲۹} (۱۹۹۴) نوع‌دوستی را این‌گونه تعریف می‌کند: رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌شود، حتی اگر برای انجام دهنده متضمن آن باشد که منافع خود را به خطر بیندازد (دنيس و باراک، ۲۰۰۳).

۱۹- Construct

۲۰- Agapao Love

۲۱- Humility

۲۲- Altruism

۲۳- Trusty

۲۴- Vision

۲۵- Service

۲۶- Empowerment

۲۷- Winston

۱- Sandage and Wiens

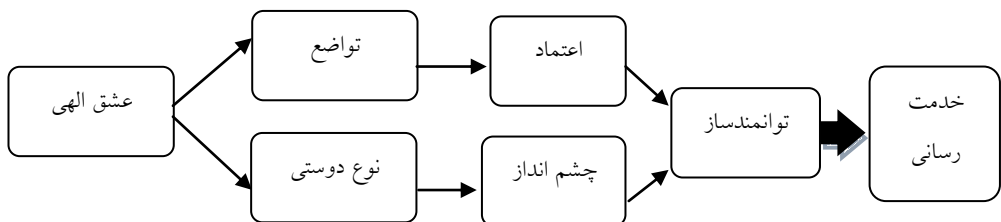
۲- Monroe

چشم‌انداز: آنچه رهبری را از مدیریت متمایز می‌کند این است که رهبران می‌توانند برای آینده چشم‌اندازی ایجاد کنند. نقش محوری و اساسی رهبری خدمتگزار، ایجاد یک چشم‌انداز استراتژیک برای سازمان است. این چشم‌انداز باید الهام‌بخش و توانمندساز باشد. در تعریفی کلی، چشم‌انداز را می‌توان تصویری از آینده که اشتیاق و علاقه را در کارکنان ایجاد می‌کند، تعریف نمود (بلانچارد، ۱۳۸۲).

اعتماد: به اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات گروه دیگر اعتماد گفته می‌شود. یکی از مهم‌ترین عوامل نفوذ در روابط رهبر-پیرو اعتماد است و این اعتماد جوهره رهبری خدمتگزار محسوب می‌گردد. میلرز معتقد است رهبرانی که به آنچه می‌گویند عمل می‌کنند، اعتماد را در بین افراد ایجاد می‌کنند (دنیس و باراک، ۲۰۰۳).

خدمت‌رسانی: خدمت‌رسانی هسته محوری در رهبری خدمتگزار است. رهبران خدمت‌رسانی به دیگران را در رفتارها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند. کاردونا^{۳۰} (۲۰۰۰) معتقد است یک رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می‌کند تا اینکه دیگران نیز به خدمت او درآیند. افراد در برابر رهبری که به آن‌ها خدمت می‌کند احساس مسؤلیت می‌کنند. رهبران باید به ارائه خدمت مشتاق بوده و آن را یک افتخار بدانند. خدمت‌رسانی در قلب رهبری خدمتگزار جای دارد (گرین لیف، ۱۹۹۱). روحیه خدمت‌رسانی، رهبران را تشویق می‌کند تا در عوض فکر کردن به منافع خود در فکر خدمت به افراد و تأمین منافع آن‌ها باشند (افجه، ۱۳۸۸).

توانمندسازی: توانمندسازی به واگذاری قدرت به دیگران گفته می‌شود و برای رهبری خدمتگزار شامل گوش دادن مؤثر، ایجاد حس معناداری، ارزش نهادن بر عشق و خدمت‌رسانی می‌باشد. توانمندسازی عامل معناداری در کارآیی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شود و بر کار تیمی تأکید دارد. هدف اصلی در توانمندسازی ایجاد رهبرانی موفق در کلیه سطوح مختلف سازمان می‌باشد (دنيس و باراک، ۲۰۰۳). در شکل ۲-۲ مدل پترسون نشان داده شده است.



شکل ۱ مدل پترسون (پترسون، ۲۰۰۳)

توانمندسازی کارکنان

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) در کتاب عناصر شناختی توانمندسازی، توانمندسازی را فرآیند انگیزش درونی وظیفه می‌دانند که در جهت بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها را بالا می‌برد و بر وظایف و عملکرد کارکنان و سازمان مؤثر است. واژه توانمندسازی از دهه ۱۹۸۰ رایج شده و ترکیبی است که بین قدرت شخصی و شایستگی افراد پیوند ایجاد می‌کند (زیمرن^{۳۱}، ۱۹۹۵: ۲۶۹). توانمندسازی عبارت است از استقلال کاری و آزادی بیشتر، مسؤولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها (مولینس^{۳۲}، ۱۹۹۹: ۶۲۵). به عبارت دیگر توانمندسازی از تفویض اختیار به

۱- Zimmerman

۱ - Mullins

کارکنان برای اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی اشاره دارد. به‌طورکلی، توانمندسازی، به دو نوع تقسیم می‌شود:

مستقیم: این روش شامل واگذاری مسؤلیت بیش‌تر به اشخاص تیم‌ها جهت اجرا و مدیریت کردن وظایف آن‌ها و مشارکت در تصمیم‌گیری است (مثل برنامه‌های بهبود مستمر و کنترل کیفیت جامع).

غیرمستقیم: در این شیوه، حضور در گستره گروه مطرح است. این روش همهٔ دوایر و قسمت‌ها را شامل می‌شود (لیچ و وال، ۲۰۰۶: ۱).

توماس و ولتهوس چهار بعد برای کارکنان توانمند مطرح نمودند که مطالعات میسرا ۱۹۹۲ نیز یک بعد به این اضافه کرد و پنج بعدکلیدی تواناسازی به شرح زیرشکل گرفت:

۱- احساس شایستگی ۲- احساس خودسازماندهی ۳- احساس معنی‌دار بودن
۴- احساس مؤثر بودن ۵- اعتماد
که در زیر به آن‌ها اشاره خواهد شد:

احساس شایستگی^{۳۳}: کارمند توانمند احساس می‌کند شایستگی دارد به اینکه توانمندی‌های لازم برای انجام فعالیت‌های مربوط به وظیفه خود را دارا می‌باشد (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۱۴۴۳).

احساس دخو سازماندهی^{۳۴}: هنگامی که افراد احساس خود سازماندهی می‌کنند به‌جای اینکه به اجبار در کاری درگیر شوند و یا آن را ترک کنند، داوطلبانه به فعالیت می‌پردازند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۱۲۳۰).

احساس معنا دار بودن^{۳۵}: کارمندی احساس می‌کند معنا دار است که اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کند و اهداف سازمان برایش باارزش است

۳۳- Sense of Competence

۳۴- Sense of Self-determination

۳۵- Sense of Meaning

و با ایده‌آل‌ها و استانداردهای فرد مرتبط است (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۱۴۴۳)

احساس مؤثر بودن^{۳۶}: توان تأثیرگذاری بر نتایج عبارت است از اعتقاد فرد در یک مقطع زمانی مشخص در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییرات در جهت مطلوب. این احساس باعث می‌شود افراد بر نتایج و پیامدهای استراتژیک سازمان اثر بگذارند و باعث تغییرات گردند (ویلکینسون، ۱۹۹۸: ۴۹).

احساس داشتن اعتماد به دیگران: افرادی که دارای احساس اعتماد هستند، تمایل بیشتری به کار با دیگران و همکاری با گروه را دارند. آنان همچنین خود افشاگرتر، در ارتباطات خود صادق‌تر و برای گوش دادن به دیگران توانا تر هستند (حرآبادی فراهانی، ۱۳۸۴: ۲۳-۱۷).

رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان

امروزه، مدیران سازمان‌ها به‌جای اجبار زبردستان از دستورات آن‌ها به توانمندسازی آن‌ها توجه می‌کنند و به خود شکوفایی کارکنان اهمیت می‌دهند. این امر از تغییر نگرش مدیران به زبردستان ناشی شده است. نوع نگرش Y که توسط مک‌گریگور مطرح گردید مبنایی برای توانمندسازی، ارجحیت سبک‌های مشارکتی و خدمتگزاری بجای سبک دیکتاتور منجر شد (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲: ۱۰۲). بوچن (۱۹۹۸) گرین لیف را که برای اولین بار نظریه رهبری خدمتگزار را مطرح کرد، را هم‌چنین پدر توانمندسازی می‌نامد و توانمندسازی را یکی از مهم‌ترین خصوصیات و ویژگی‌های رهبری خدمتگزار می‌داند. او بیان می‌دارد رهبران خدمتگزار به‌وسیله آموزش به پیروان خود آن‌ها را توانمند می‌سازند (بنت، ۲۰۰۱: ۵۴).

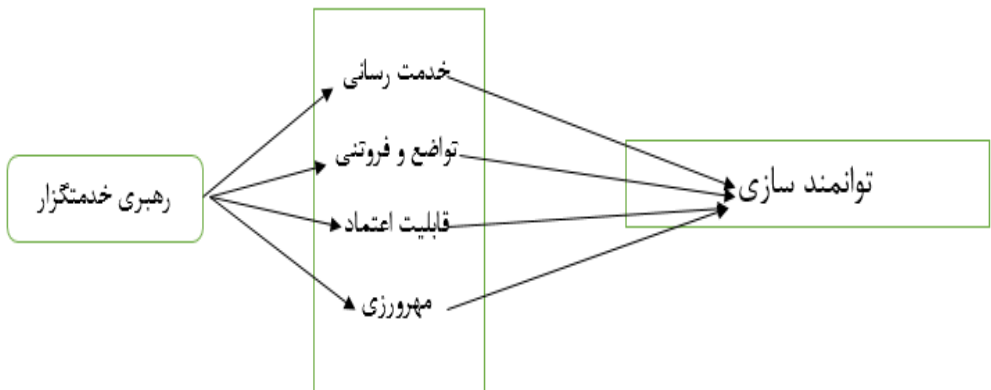
همان‌طور که بیان شد قابلیت اعتماد، خدمت‌رسانی، توانمندسازی و مهرورزی از جمله متغیرهای مورد تأکید در رهبری خدمتگزار است. همچنین اسپریتزر معتقد است سازمان‌ها همواره در مورد توانمندسازی از آن به‌عنوان یک رویکرد جهان‌شمول یاد می‌کند که می‌توان در هر موقعیتی بکار رود.

با استفاده از مطالب ذکر شده و مطالعه پیشینه پژوهش‌ها در رابطه با رهبری خدمتگزار در ایران چهار بُعد، خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی با اقتباس از مدل پترسون (۲۰۰۳) به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد این متغیر انتخاب شدند، لازم به ذکر است که برای سنجش متغیر رهبری خدمتگزار از ابزار قلی‌پور (۱۳۸۸) استفاده شد. که ایشان در پژوهشی با عنوان "تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها سازمان‌های دولتی ایران" تمامی ۷ بعد مدل پترسون را مورد بررسی قرار داد و در نهایت این چهار بعد را به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد رهبری خدمتگزار در ایران نام برد و اظهار کرد بقیه ابعاد یا در این چهار بعد تلفیق شده‌اند یا به دلیل بار عاملی پایین حذف شده‌اند. در رابطه با توانمندسازی نیز با توجه به نظریه اسپریتزر (۱۹۹۲) که توانمندسازی را به‌مثابه حالت انگیزشی درونی و در ارتباط با شغل در نظر می‌گیرد و با چهار بعد تعریف می‌کند که در مطالعات میسرا (۱۹۹۲) بعد دیگری به آن‌ها افزوده شده است:

۲. معنی‌دار بودن ۲. شایستگی و کفایت ۳. خود تعیینی ۴. اثرگذاری ۵. احساس داشتن اعتماد. به‌این ترتیب، این پنج حوزه به‌علاوه احساس رشد و توسعه، سازه کلی‌تری را به نام توانمندسازی روان‌شناختی ایجاد می‌کنند (پرز، ۲۰۰۲).

در پژوهش حاضر، با توجه به مطالعه پیشینه پژوهش و نظریات مختلف در زمینه توانمندسازی کارکنان این ابعاد برای توانمندسازی کارکنان در نظر

گرفته شده است. حضرتی (۱۳۸۸) نیز در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی" از همین ابعاد استفاده کرده است. بر این اساس مدل مفهومی پژوهش به شکل نمودار ۱ ارائه می‌گردد:



توانمندسازی کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان همدان چگونه است؟

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان همدان رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

- بین خدمت‌رسانی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین تواضع و فروتنی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین قابلیت اعتماد با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین مهرورزی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

روش: پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی (غیرآزمایشی) و از نوع مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید. متغیرهای مدل تحلیلی تحقیق حاضر شامل رهبری خدمتگزار و ابعاد آن (خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، مهرورزی) توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شده‌اند.

در این تحقیق، با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقاتی و بر مبنای کد پرسنلی کارکنان، رابطه رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان مورد سنجش قرار گرفت. جامعه آماری در این تحقیق ستاد فرماندهی انتظامی استان همدان در زمستان ۱۳۹۴ که شامل ۴۰۷ نفر می‌باشند بود و حجم نمونه این پژوهش از طریق فرمول کوکران، ۱۹۸ نفر تعیین گردید. برای اطمینان بیشتر تعداد ۲۲۰ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۲۰۰ پرسشنامه کامل جمع‌آوری گردید. طیف پاسخگویی به سؤالات بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. سؤالات رهبری خدمتگزار برگرفته از پرسشنامه استاندارد قلی‌پور (۱۳۸۸) و سؤالات توانمندسازی نیز برگرفته از متن پژوهش و ساخته محقق می‌باشد. اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط اساتید راهنما و مشاور مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد.

به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، مقیاس رهبری خدمتگزار با ۲۸ سؤال، ۰/۹۰۴ به دست آمد. هم‌چنین ضریب آلفای کرونباخ مقیاس توانمندسازی با ۲۷ سؤال، ۰/۹۰۸ به دست آمد.

روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق به دو صورت کلی می‌باشد: ابتدا از روش کتابخانه‌های و سپس از روش میدانی استفاده گردیده است. در روش اولیه منظور تهیه مطالب نظری از کتابخانه و مراکز تحقیقاتی و مطالعاتی استفاده شده است. در روش دوم، با استفاده از پرسشنامه نسبت به گردآوری

داده‌ها اقدام شده و در حقیقت پرسشنامه ابزار گردآوری داده‌ها می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های خام جمع‌آوری شده از آمار توصیفی (نظیر فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد و...) و آمار استنباطی (نظیر آلفای کرونباخ، ضریب همبستگی پیرسون، تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن) بهره گرفته شد. در پردازش اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار SPSS ۱۹ استفاده شد.

جدول ۲: ارتباط سؤالات پرسشنامه با ابعاد متغیرها

متغیرها	ابعاد متغیرها	شماره سؤالات
رهبری خدمتگزار	خدمت رسانی	۳۴.۳۵.۵۵.۵۴.۵۳.۵۲.۲۸
	تواضع و فروتنی	۳۲.۳۶.۴۲.۴۳.۴۹.۵۰
	قابلیت اعتماد	۳۳.۳۷.۳۸.۳۹.۴۰.۴۵.۴۶.۴۷.۵۱
	مهرورزی	۲۹.۳۰.۳۱
توانمندسازی کارکنان	اثر گذاری	۲۵.۲۰.۱۸.۱۷.۱۲.۷.۶
	معنا داری	۲۳.۲۲.۱۹.۱۵
	خود تعیینی	۱۴.۱۳.۵.۳
	شایستگی	۲۶.۲۴.۱۱.۹.۸.۴
	احساس داشتن اعتماد	۲۷.۱۶.۲.۱
	رشد و توسعه	۲۱.۱۰

یافته‌ها

الف) توصیفی

۲۸ نفر معادل ۱۴ درصد از پاسخ‌دهندگان زن و ۱۷۲ نفر معادل ۸۶ درصد، مرد می‌باشند. ۳۰ درصد (۶۰ نفر) از پاسخ‌دهندگان تا ۳۰ سال، ۴۰ درصد (۸۰ نفر) بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۵ درصد (۵۰ نفر) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۵ درصد (۱۰ نفر) ۵۱ به بالا می‌باشند. ۴۵ درصد (۹۰ نفر) از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دیپلم

و پایین‌تر، ۲۵ درصد، (۵۰ نفر) کاردانی ۲۳ درصد (۴۶ نفر) کارشناسی و ۷ درصد (۱۴ نفر) کارشناسی ارشد و بالاتر می‌باشند.

(ب) استنباطی

فرضیه اصلی: بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۳، ضریب همبستگی اسپیرمن برای این دو متغیر برابر با ۰/۵۹۹ است مقدار عدد معنی‌داری مشاهده شده کوچک‌تر از ۰/۰۱ ($\text{sig} < 0/01$) می‌باشد که از سطح معنی‌داری استاندارد ($\alpha = 0/05$) کمتر است. لذا بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد، ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد. بنابراین، جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم‌جهت و از نوع مثبت می‌باشد.

فرضیه فرعی اول: بین خدمت‌رسانی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۳، ضریب همبستگی اسپیرمن برای این دو متغیر برابر با ۰/۴۸۲ است مقدار عدد معنی‌داری مشاهده شده کوچک‌تر از ۰/۰۱ می‌باشد که از سطح معنی‌داری استاندارد ($\alpha = 0/05$) کمتر است. لذا بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد و با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم‌جهت و از نوع مثبت بوده است. در نتیجه، افزایش خدمت‌رسانی، افزایش توانمندسازی کارکنان را در پی خواهد داشت.

فرضیه فرعی دوم: بین تواضع و فروتنی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۳، ضریب همبستگی اسپیرمن برای این دو متغیر برابر با $0/323$ است مقدار عدد معنی داری مشاهده شده کوچکتر از $0/01$ می باشد که از سطح معنی داری استاندارد ($\alpha=0/05$) کمتر است. لذا بین این دو متغیر رابطه معنی داری وجود دارد و با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می باشد. بنابراین، می توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. در نتیجه، افزایش تواضع و فروتنی رهبران می تواند افزایش توانمندسازی کارکنان را در پی داشته باشد.

فرضیه فرعی سوم: بین قابلیت اعتماد با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۳، ضریب همبستگی اسپیرمن برای این دو متغیر برابر با $0/422$ است مقدار عدد معنی داری مشاهده شده کوچکتر از $0/01$ می باشد که از سطح معنی داری استاندارد ($\alpha=0/05$) کمتر است. لذا بین این دو متغیر رابطه معنی داری وجود دارد و با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می باشد بنابراین، می توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. در نتیجه افزایش قابلیت اعتماد رهبران می تواند افزایش توانمندسازی کارکنان را در پی داشته باشد.

فرضیه فرعی چهارم: بین مهرورزی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ضریب همبستگی اسپیرمن برای این دو متغیر برابر با $0/372$ است مقدار عدد معنی داری مشاهده شده کوچکتر از $0/01$ می باشد که از سطح معنی داری استاندارد ($\alpha=0/05$) کمتر است. لذا بین این دو متغیر

رابطه معنی داری وجود دارد و با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می باشد بنابراین، می توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. در نتیجه افزایش مهرورزی رهبران می تواند افزایش توانمندسازی کارکنان را در پی داشته باشد.

جدول ۳: ضریب همبستگی و معناداری متغیرها

ضرایب		متغیرها
معنی داری	همبستگی	
۰/۰۰	۰/۵۹۹	رهبری خدمتگزار - توانمندسازی
۰/۰۰	۰/۴۸۲	توانمندسازی - خدمت رسانی
۰/۰۰	۰/۳۲۳	توانمندسازی - تواضع و فروتنی
۰/۰۰	۰/۴۲۲	توانمندسازی - قابلیت اعتماد
۰/۰۰	۰/۳۷۲	توانمندسازی - مهرورزی

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، رابطه بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد فرماندهی انتظامی استان همدان) مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس، سعی شد تا در ابتدا عوامل مرتبط با رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان شناسایی گردد. پس از مطالعه و بررسی های پژوهش های داخلی و خارجی از مدل اسپیرمن برای رهبری خدمتگزار و مدل میسرا برای توانمندسازی استفاده شد، و در ادامه بر اساس چهار فرض فرعی رابطه میان هر یک از ابعاد رهبری خدمتگزار با توانمندسازی مورد بررسی قرار گرفت.

روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها مورد نیاز تحقیق از یک پرسشنامه ۵۵ سؤالی استفاده شد. ۲۸ سؤال سبک رهبری خدمتگزار و ۲۷ سؤال نیز ابعاد توانمندسازی را مورد اندازه‌گیری قرار داد. سؤالات رهبری خدمتگزار برگرفته از پرسشنامه استاندارد قلی‌پور (۱۳۸۸) و سؤالات توانمندسازی نیز برگرفته از متن پژوهش و ساخته محقق می‌باشد. پس از اجرای اولیه روی نمونه ۳۰ نفری، با استفاده از آلفای کرونباخ برای سؤالات رهبری خدمتگزار عدد ۹۰ درصد و برای مسؤولیت توانمندسازی کارکنان عدد ۹۱ درصد به دست آمد. جامعه آماری تحقیق، کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان همدان (به تعداد ۰۰۰ نفر) بود که از این میان ۱۹۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند، ۲۲۰ پرسشنامه توزیع و ۲۰۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. و اطلاعات به‌دست‌آمده با استفاده از نرم‌افزار spss^{۱۹} مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

بر اساس آنچه که در بخش یافته‌ها ارائه شد، بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری (جدول سه) به دست آمد. همبستگی برای زیر مقیاس خدمت‌رسانی در حد نسبتاً بالاتری نسبت به بقیه‌ی متغیرها به‌دست‌آمده که می‌تواند نشانه اهمیت این متغیر باشد. شواهد نشان می‌دهد که با افزایش خدمت‌رسانی در سازمان می‌توان در جهت توانمندسازی کارکنان قدم برداشت.

در فرضیه اول، به بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی پرداخته شد. پیش‌بینی می‌شد که بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی رابطه مستقیم وجود داشته باشد. نتایج به دست آمده رابطه معنی‌دار رهبری خدمتگزار و توانمندسازی را مورد تأیید قرار داده‌اند. این نتیجه با مطالعات جین، شانون‌آزبور (۲۰۰۰)، اورازالی (۲۰۰۳)، ابروینگ (۲۰۰۵)، گراسلی و

میهای (۲۰۱۴) هم خوانی دارد، هم‌چنین محمد داودی (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای با موضوع " بررسی مقایسه‌ای رابطه سبک رهبری با توانمندسازی کارکنان ناجا " وجود رابطه بین سبک رهبری و توانمندسازی کارکنان را مورد تأیید قرار داده است. پژوهش اسداله خاکسار (۱۳۸۹) نیز نتایج مشابهی را نشان می‌دهد. این نتیجه نشان می‌دهد که سازمان برای داشتن کارکنانی توانمند باید در راستای ترویج و ارتقای سطح ابعاد رهبری خدمتگزار در بین مدیران خود باشد.

نتایج وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بین بعد خدمت رسانی رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان را تأیید می‌کند. و این به معنی آن است که افزایش میزان خدمت رسانی رهبران سازمان، توانمندسازی کارکنان را در پی خواهد داشت. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با یافته‌های پژوهش‌های اورازالی (۲۰۰۳)، ایروینگ (۲۰۰۵) هم‌خوانی دارد، و هم‌چنین، با یافته‌های پژوهش احمد صرفی (۱۳۹۳) مطابقت دارد. در توجیه این نتیجه می‌توان گفت، رهبران خدمتگزار به خاطر سبک رهبری خاص خودشان منحصربه‌فرد نیستند، بلکه نحوه نگاه آنان به دنیای اطرافشان است که آنها را از سایر رهبران متمایز می‌کند. از این رو، دیدگاه مثبت رهبران و مدیران به خدمت‌رسانی را می‌توان پرورش داد و در سازمان به کار گرفت.

در فرضیه بعد، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین تواضع و فروتنی و توانمندسازی کارکنان تأیید شد. تأیید این فرضیه به این معنی است که افزایش تواضع و فروتنی در رهبران می‌تواند توانمندسازی کارکنان را تسهیل کند. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با یافته‌های پژوهش حضرتی و قلی‌پور (۱۳۸۸)، احمد صرفی (۱۳۹۳) و محمدعلی ناصری (۱۳۹۰) هم‌خوانی دارد. این نتایج نشان می‌دهد که هرگاه رهبر نیازهای سایرین را بر نیازها و خواسته‌های خودش اولویت دهد و این احساس را در کارکنان خود نهادینه

کند که رهبر سازمان به نیازهای آنها توجه دارد و خود را یکی از آن ها می‌داند، سازمان در جهت توانمندسازی کارکنان قدم برداشته است.

فرضیه سوم نشان می‌دهد که بین بُعد قابلیت اعتماد رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر را تأیید می‌کند. یعنی هر چقدر مدیر از قابلیت اعتماد بیشتری برخوردار باشد، توانمندسازی کارکنان افزایش پیدا خواهد کرد. نتایج پژوهش‌های قلی پور و حضرتی (۱۳۸۸)، احمد صرفی (۱۳۹۳)، ایروینگ (۲۰۰۵) و گراسلی و میهای (۲۰۱۴) نیز وجود ارتباط بین این دو متغیر را تأیید می‌کنند. در تفسیر نتیجه حاصل از آزمون این فرضیه می‌توان گفت رهبران با ایجاد حس قابلیت اعتماد در کارکنان موجب می‌شوند تا کارکنان وظیفه‌مدار به کارکنان رابطه‌مدار و رفتارمدار تغییر یافته، میزان مسؤلیت‌پذیری و در نتیجه اثربخشی شان افزایش یابد که این به خودی خود توانمندسازی کارکنان را در پی خواهد داشت.

نتایج فرضیه چهارم وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بین بُعد مهرورزی رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان را تأیید می‌کند. در پژوهش احمد صرفی (۱۳۹۳) با موضوع "نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان شرکت مخابرات استان سمنان" بین ابعاد رهبری معنوی شامل (چشم انداز، ایمان و امید، عشق به نوع دوستی، معناداری، مهرورزی، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد) و توانمندسازی کارکنان شرکت مخابرات استان سمنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که با نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم هم‌خوانی دارد، و هم‌چنین با نتایج پژوهش قلی پور و حضرتی (۱۳۸۸) و محمدعلی ناصری (۱۳۹۰) نیز مطابقت دارد. یافته‌های حاصل از آزمون این فرضیه گویای آن است که رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران

انجام می‌شود، حتی اگر برای انجام دهنده متضمن آن باشد که منافع خود را به خطر بیندازد، می‌تواند گامی مؤثر در رابطه با توانمندسازی کارکنان باشد و هر چقدر کارکنان ویژگی مهرورزی را در رهبران خود بیشتر احساس کنند خود را توانمندتر می‌پندارند.

پیشنهادها

با توجه به این که فرضیه اصلی پژوهش "بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان در ستاد فرماندهی نیروی انتظامی استان همدان رابطه معنی‌داری وجود دارد." تأیید شد، و توانمندسازی کارکنان یکی از اهداف و چشم اندازهای نیروی انتظامی است، پیشنهاد می‌گردد:

به متغیرهای رهبری خدمتگزار توجه ویژه شود و مدیران سعی کنند این متغیرها را در خود ایجاد کنند و نسبت به آموزش و آشنایی مدیران با این سبک رهبری در سمینارها و همایش‌ها جهت گسترش به کارگیری آن اقدام شود. و با اقدامات لازم نسبت به تغییر در دانش و نگرش مدیران و کارکنان بستر لازم جهت به کارگیری سبک رهبری خدمتگزار آماده شود.

فراهم کردن فرصتهای رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان از طریق ادامه تحصیل، شرکت در کارگاه‌های آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت گوش دادن بدون قضاوت به سخنان کارکنان

جذب و به کارگیری مدیرانی که دارای سبک رهبری خدمتگزار می‌باشند. بیان واضح و آشکار چشم انداز سازمان توسط رهبران سازمان چشم انداز باید کاملاً الهام بخش و توانمندساز باشد. چشم انداز اعضای سازمانی را به هم پیوند و عظمت را نوید می‌دهد.

مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، که می‌تواند حس اعتماد و تعلق به سازمان را در آن‌ها افزایش دهد.

با توجه به این که فرضیه اول فرعی پژوهش "بین بعد خدمت‌رسانی رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان رابطه‌معنی‌داری وجود دارد." تأیید شد، پیشنهاد می‌شود:

عوامل مؤثر در این که کارکنان رهبر خود را رهبری خدمت‌رسان قلمداد کنند، شناسایی شود و به مدیران آموزش‌ها و اطلاع‌رسانی‌های لازم داده شود تا آن‌ها در این راستا حرکت کنند و بتوانند در راه توانمندسازی کارکنان اقدام عملی انجام دهد.

برای اینکه شخصی خدمتگزار محسوب گردد، نمی‌توان خدمتگزاری را به او دیکته کرد؛ بلکه مدل‌سازی ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران خدمتگزار بسیار مؤثر خواهد بود. لذا می‌توان بوسیله الگوسازی صفات و ویژگی‌ها، این صفت را در بین مدیران سازمان توسعه داد.

مدیران خدمت‌رسانی به دیگران را با رفتار، نگرش و ارزشهایشان نشان دهند، احساس مسؤلیت داشته باشند، تواضع خود را با احترامشان نسبت به پیروان و مشارکتشان در تصمیم‌گیری‌ها نشان دهند.

با توجه به این که فرضیه دوم فرعی پژوهش "بین بعد تواضع و فروتنی رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان رابطه‌معنی‌داری وجود دارد." تأیید شد، پیشنهاد می‌شود:

آموزش‌ها و اطلاع‌رسانی‌های لازم در خصوص آثار و نتایج تواضع و فروتنی و فواید آن برای مدیران انجام گیرد و صفات و مؤلفه‌های لازم در خصوص این که کارکنان آن‌ها را مدیری با مشخصه تواضع و فروتنی بشناسند، به آن‌ها گفته شود.

برقراری روابط توأم با احترام متقابل بین مدیران و کارکنان

با توجه به فرضیه سوم فرعی و این که بین بعد قابلیت اعتماد رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. پیشنهاد می شود:

مهارت های کسب اعتماد کارکنان و ایجاد این حس در کارکنان که می توانند به مدیران خود اعتماد کنند به مدیران آموزش داده شود.

مدیران در جهت اعتماد سازی مورد تشویق قرار گیرند تا با استفاده از آن بتوان کارکنانی توانمندتر در اختیار سازمان قرار داد.

مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، برنامه ریزی و هدفگذاری سازمان و گسترش روحیه همکاری و مساعدت در سازمان می تواند احساس اعتماد به مدیران را افزایش دهد.

این نکته که در یافته های پژوهش بعد قابلیت اعتماد رهبری خدمتگزار در سطح مناسبی قرار ندارد اهمیت پرداختن به این موضوع را افزایش می دهد و حتماً باید در برنامه های سازمان گنجانده شود.

با توجه به این که نتایج حاصل از پژوهش، فرضیه چهارم فرعی را "بین بعد مهرورزی رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد." تأیید می کند، پیشنهاد می شود:

مدیران با ایجاد جوی سالم و برقراری ارتباطات بیشتر با کارکنان، حس محبت و دوستی خود را به آن ها نشان بدهند و با داشتن سازمانی که در آن هیچ کدام از کارکنان خود را جدای از آن ندانند در راستای توانمندسازی کارکنان قدم بردارند.

آموزش مهارت های شنود مؤثر به مدیران چون مدیران باید در مراودات روزانه خود به صحبت ها و نظرات کارکنان خود گوش دهند، به گونه ای که در کارکنان این احساس ایجاد گردد که مدیران برای آنها ارزش قائلند.

پیشنهادات پژوهشی

انجام تحقیقی مشابه در سایر استان‌ها
 بررسی موانع گسترش و توسعه سبک رهبری خدمتگزار
 بررسی ارتباط بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی
 بررسی ارتباط بین رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی
 بررسی ارتباط بین توانمندسازی کارکنان با رضایت شغلی آنان؛
 بررسی ارتباط بین توانمندسازی کارکنان با اثربخشی گروهی کارکنان؛
 تبیین ارتباط رهبری خدمتگزار و تحول سازمانی؛
 بررسی موانع ساختاری، قانونی، انسانی و فرهنگی موجود بر سر راه هر یک از
 راه‌های توانمندسازی کارکنان؛
 بررسی میزان تأثیر و نقش هر یک از ویژگی‌های فردی، گروهی، سازمانی در
 توانمندسازی کارکنان؛

منابع

منابع فارسی

- آذر، عادل، مؤمنی، منصور. (۱۳۸۳) "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، جلد اول، تهران : انتشارات سمت.
- آذر عادل مؤمنی، منصور. (۱۳۸۳) "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، جلد دوم ، تهران : انتشارات سمت.
- الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۸) مدیریت دولتی و اعتماد عمومی، دانش مدیریت؛ شماره ۵۵، صص ۱۶۰-۷۹.
- آغاز، عسل. (۱۳۸۴). "بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه تهران

- ایران نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۸۷). "روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی". تهران، نشر میدان.
- افجه، علی‌اکبر، (۱۳۸۸). مبانی فلسفه و تئوری رهبری و رفتار سازمانی. چاپ ششم. تهران: انتشارات سمت، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی. ۴۵۱ صفحه.
- پال هرسی و کنت بلانچارد (۱۳۷۷) مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران، انتشارات امیرکبیر
- رایینز، استیفن پی (۱۳۸۸) مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ بیست و پنجم
- رایینز، استیفن پی (۱۳۸۹) مدیریت رفتار سازمانی، مترجمان علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ بیست و هفتم
- رضائیان، علی (۱۳۸۷) مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سمت، چاپ نهم
- رضائیان، علی (۱۳۸۸) مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، چاپ سیزدهم
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (۱۳۸۰). "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ پنجم تهران: انتشارات آگاه.
- قانون نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران
- قلی پور، آرین، پور عزت، علی‌اصغر، حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، مدیریت دولتی، (۲)۱، ۱۰۳-۱۱۸.
- صالحی صدقیانی، جمشید و ابراهیمی، ایرج (۱۳۸۷). "آمار و کاربرد آن در مدیریت (۲)۱ چاپاول، تهران: انتشارات هستان.
- حرآبادی فراهانی، مجید (۱۳۸۴) "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه تهران.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۹) "روش تحقیق در مدیریت"، تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- زارعی متین، حسن و حسن زاده، حسن. (۱۳۸۸). "اعتماد درون سازمانی و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور"، دانش مدیریت، شماره ۷۹، صص- ۲۷-۵.

یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۴). "بررسی روابط متقابل میان اجزای سرمایه‌های فکری". پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

منابع انگلیسی

- Adamson Demay L. ۲۰۰۹. Servant Leadership in a Community College: A Multivariate Analysis Of Employees Perception. The Degree of Doctor of Philosophy, Walden University.
- Anderson J.A. ۲۰۰۹. When a Servant leader Comes knocking .Leadership & Organization Development Journal. Vol ۳۰. ۱: ۴-۱۵.
- Barbuto E. Gifford T. ۲۰۱۰. Examining Gender Differences Of Servant Leadership : An Analysis Of The Magnetic And Communal Properties Of The Servant Leadership Questionnaire. Journal Of Leadership Education, Volume ۹, Issue ۲, Summer.
- Blanchard K.Hodges Ph. ۲۰۰۵. Lead Like Jesus: Lessons From The Greatest Leadership Role Model Of All Time. Published In Nashville , Tennessee, Printed In USA.
- Boje D &Dennehy R. ۱۹۹۹. Managing in Postmodern World.CA: Sage.
- Braye R.H. ۲۰۰۰. Servant leadership : Belief and practice in Women-led Business. Dissertation presented Alstracts online.۹۹۸۱۵۳۶.
- Bryant R.S. ۲۰۰۳. Servant leadership and public managers. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of philosophy in organizational leadership. Regent University.
- Cardona P. ۲۰۰۰. Transcendental Leadership .The Leadership and Organization Development Journal.۲۱/۴:۲۰۱-۲۰۶.
- Dennis R, Bruce E. ۲۰۰۳. A Factor Analysis of Pego and Wong Servant Leadership instrument .Leadership & organization Development Journal, ۲۴:۸: ۴۵۵-۴۵۹.
- Drury S. ۲۰۰۴. Employee Perception of Servant leadership. Ph.D. Dissertation Regent University .United State. Virginia.
- Graham J.W. ۱۹۹۱. Servant leadership in organization: inspirational and moral. Leadership quarterly ۲: ۱۰۵-۱۱۹.
- Greenleaf R. ۱۹۹۱. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, New York , NY.

- Hiatt M E. ۲۰۱۰. Analysis of Servant –Leadership Characteristics: Case Study Of A For-Profit Career School President. For The Degree Doctor Of Philosophy, CapellaUniversity .
- Horsman J.H. ۲۰۰۱. Perceptive of Servant Leadership and Spirit in Organization. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of philosophy , Gonzaga University.
- Hughes et al. ۲۰۰۲. Leadership: Enhancing the Lessons of Experience .۴th edn. M.C. Grow – Hill. Irwin
- Humphreys J.H. ۲۰۰۵.Contextual implications for Transformational and Servant Leadership: a Historical Investigation. Management decision. Vol ۴۳. ۱۰:۱۴۱۰-۱۴۳۱.
- Joseph E.E & Winston B.E. ۲۰۰۵. A Correlation of Servant Leadership, Leader trust, organization trust. Leadership & organization Journal, ۲۶/۱:۶-۲۲.
- Laub J. ۲۰۰۴. Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership. Servant Leadership Roundtable, August.۱-۱۲.
- Matteson J.A. and Irving G.A. ۲۰۰۶. Exploring Servant Versus Self Sacrificial Leadership : A research proposal for Assessing the Commonalities and Distinction of two Follower Oriented Leadership Theories.Proceedings of the American Society of business and Behavioral Sciences. ۱۳/۱: ۱۳۰۵-۱۳۱۹.
- Miars L.D. ۲۰۰۴ . Servant Leadership and Job Satisfaction: A Correlational Study in Texas Education Agency Region Public School .PH.D Dissertation Texas A & M University-Commerce. United State- Texas. Retrieved February ۲۰, ۲۰۱۰, from Dissertation & Theses: Full text. Publication No.AA۳۱۴۸۰۸۳.
- Omoh O. ۲۰۰۷. Analysis of Servant Leadership characteristics .A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree .Doctor of philosophy ,Capell University.
- Parolini J.L. ۲۰۰۷. Investigation the distinctions between Transformational and Servant Leadership: doctoral dissertation thesis .Regent University. Virginia Beach ,VA.
- Patterson K. ۲۰۰۳. Servant leadership: A Theoretical Model. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree .Doctor of Philosophy. Regent University.

- Russell F, Robert A, Stone G. ۲۰۰۱. A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, Leadership and Organization development Journal, Vol ۳. ۲۳:۱۴۵-۱۵۷.
- Sallie A. ۲۰۰۸. Servant-minded Leadership and Work Satisfaction in Islamic Organization : A Correlation Mixed Study. D.B.A Dissertation. University of Phoenix United State-Arizona.
- Spears L.C & Lawrence M. ۲۰۰۲. Focus on Leadership: Servant Leadership for the ۲۱th Century. New York: John Wiley & Sons.
- Steinbeck. B.D. ۲۰۰۹. Mentoring And Servant Leadership In A K-۱۲ Public School System .For The Degree Doctor Of Education. Regent University.
- Stone G.A. Russell R.F Patterson K. ۲۰۰۴. Transformational Versus Servant Leadership :a different in leader focus, Leadership & organization Development Journal. Vol ۲۵, ۳/۴:۳۴۹-۳۶۱.
- Thomas K, Welthose B.A. ۱۹۹۰. Cognitive element of empowerment. Academy of management review, Vol ۱۵. No ۴.
- Washington R.R . ۲۰۰۶. Individual difference in servant leadership: The role of values and personality .The leadership and organization development Journal. ۲۷/۸: ۷۰۰- ۷۱۶.
- Weiner Y. ۱۹۸۲. Commitment in Organization. Academic of Management Review. ۷: ۴۱۸-۴۲۸.
- William Farmer .S. ۲۰۰۹. Servant Leadership Attributes In Senior Military Officers :A Quantitative Study Examining Demographic Factors, For The Degree of Doctor Of Philosophy, Arizona.
- Yukl G. ۲۰۰۶. Leadership in Organization. Pearson .Prentice Hall , ۱th edn.
- Zeger J & Folk man J. ۲۰۰۴. Hand book for leaders. First Edition. M.C. Grow – Hill.
- Zimmerman M, Perkins Douglas . ۱۹۹۵. Empowerment theory , research and application. American journal of community psychology .Vol ۲۳. No ۵.