





دانشگاه آزاد اسلامی

واحد شاهرود

دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A.)

گرایش : مدیریت منابع انسانی

عنوان:

« بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و توانمند سازی روانشناختی کارکنان در شرکت سهامی بیمه

البرز»

استاد راهنما:

دکتر مهدی صانعی

نگارش:

مرجان مداح

تابستان ۱۳۹۳



Islamic Azad University

Shahrood Branch

Faculty of Humanities – Department of Management

'M.A' Thesis

On: Human Resource Management

Subject:

**The relationship between Servant Leadership and Psychological  
Empowerment of Staff in Alborz Insurance co**

Advisor:

Dr. Mehdi Sanei

By:

Marjan Maddah

Fall 2014



بسمه تعالی

## تعهدنامه اصالت رساله پایان نامه

اینجانب مرجان مداح دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته در رشته مدیریت منابع انسانی که در تاریخ ۱۳۹۳/۷/۳ از پایان نامه خود تحت عنوان **بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و توانمند سازی روانشناختی کارکنان در شرکت سهامی بیمه البرز** با کسب نمره ۱۸ و درجه بسیار خوب دفاع نموده ام بدین وسیله متعهد می شوم:

- ۱) این پایان نامه/رساله حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست مربوطه ذکر و درج کرده ام.
- ۲) این پایان نامه/رساله قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.
- ۳) چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هرگونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و... از این پایان نامه داشته باشیم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.
- ۴) چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را می پذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

مرجان مداح

امضاء و تاریخ

تقدیم به

پدر بزرگوارم و مادر مهربانم  
فرشته هایی که تاکنون وجود پر مهرشان برایم پشتوانه و دعای خیرشان سرمایه ام بوده است.

پشتوانه زندگی همسر همیشه همراهم  
او که وجودش برایم همه عشق و فروغ نگاهش گرمای کلامش سرمایه جاودانه من است او که اسوه  
صبر و تحمل بوده و مشکلات مسیر را برایم تسهیل نمود باشد که سایه پر فروغش همواره روشنی  
بخش محفل زندگیم باشد.

فرزندان دلبندم سبحان و عرفان  
امید بخش جانم که آسایش آنها آرامش من است

### تقدیر و تشکر

سپاس بیکران پروردگار یکتا را که هستی مان بخشید و به طریق علم و دانش رهنمونمان شد و به همنشینی رهروان علم و دانش مفتخرمان نمود و خوشه چینی از علم و معرفت را روزیمان ساخت. پس از حمد و ثنا به درگاه ایزد منان بر خود فرض می دانم که از استاد محترم جناب آقای دکتر صناعی که مسئولیت راهنمایی این تحقیق را تقبل نمودند و در مراحل مختلف با صبر و حوصله بسیار این پایان نامه را مطالعه نمودند و نکات اساسی و ایرادات آن را گوشزد نمودند تشکر و قدردانی نمایم دوستانی دارم سرشار از مهر که با حضورشان در سر تا سر این مسیر از ابتدا تا انتها مایه دلگرمیم بوده و با همفکریها و دلسوزی های خود این راه را بر من هموار کردند دستشان را می فشارم و به خاطر این محبت از آنها سپاسگزارم.

## فهرست مطالب

|    | عناوین                                      | صفحه |
|----|---|------|
| ۱  | چکیده                                       |      |
|    | <b>فصل اول: کلیات تحقیق</b>                 |      |
| ۳  | مقدمه                                       |      |
| ۴  | ۱-۱ بیان مساله                              |      |
| ۷  | ۲-۱ اهمیت و ضرورت پژوهش                     |      |
| ۹  | ۳-۱ اهداف پژوهش                             |      |
| ۹  | ۱-۳-۱ هدف اصلی                              |      |
| ۹  | ۲-۳-۱ اهداف فرعی                            |      |
| ۹  | ۴-۱ سوالات پژوهش                            |      |
| ۹  | ۱-۴-۱ سؤال اصلی                             |      |
| ۹  | ۲-۴-۱ سؤال های فرعی                         |      |
| ۱۰ | ۵-۱ فرضیه های تحقیق                         |      |
| ۱۰ | ۱-۵-۱ فرضیه اصلی                            |      |
| ۱۰ | ۲-۵-۱ فرضیه های فرعی                        |      |
| ۱۰ | ۶-۱ مدل مفهومی تحقیق                        |      |
| ۱۱ | ۷-۱ تعاریف نظری و عملیاتی متغیرها           |      |
| ۱۱ | ۱-۷-۱ تعاریف نظری متغیرها                   |      |
| ۱۴ | ۲-۷-۱ تعاریف عملیاتی متغیرها                |      |
| ۱۵ | ۸-۱ طرح پژوهش و روش تجزیه و تحلیل داده ها   |      |
| ۱۶ | ۹-۱ مدل فرایندی پژوهش                       |      |
|    | <b>فصل دوم: بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق</b> |      |

|    |  |
|----|--|
| ۲۱ | ۱-۲ بخش اول مباحث نظری                             |
| ۲۱ | ۱-۱-۲ دیدگاه‌های مربوط به رهبری                    |
| ۲۲ | ۱-۱-۱-۲ تعریف رهبری                                |
| ۲۳ | ۲-۱-۱-۲ تعریف سبک رهبری                            |
| ۲۴ | ۳-۱-۱-۲ رابطه رهبری و مدیریت                       |
| ۲۵ | ۴-۱-۱-۲ تئوری های رهبری                            |
| ۲۶ | ۵-۱-۱-۲ تئوری های ویژگی های شخصیتی                 |
| ۲۹ | ۶-۱-۱-۲ تئوری های رفتاری رهبر                      |
| ۳۴ | ۷-۱-۱-۲ تئوری های اقتضائی                          |
| ۳۵ | ۸-۱-۱-۲ تئوری های جدید رهبری                       |
| ۳۵ | ۱-۸-۱-۱-۲ رهبری کارزماتیک                          |
| ۳۷ | ۲-۸-۱-۱-۲ رهبری تحول آفرین                         |
| ۳۷ | ۳-۸-۱-۱-۲ رهبری معنوی                              |
| ۳۹ | ۴-۸-۱-۱-۲ رهبری سطح پنجم                           |
| ۴۰ | ۵-۸-۱-۱-۲ رهبری خدمتگزار                           |
| ۴۱ | ۶-۸-۱-۱-۲ شاخص های رهبری خدمتگزار                  |
| ۴۳ | ۷-۸-۱-۱-۲ مدل های رهبری خدمتگزار                   |
| ۴۸ | ۸-۸-۱-۱-۲ کاربردهای رهبری خدمتگزار                 |
| ۵۰ | ۲-۱-۲ توانمند سازی روانشناختی                      |
| ۵۰ | ۱-۲-۱-۲ مقدمه ای بر توانمند سازی روانشناختی        |
| ۵۱ | ۲-۲-۱-۲ تعاریف توانمند سازی                        |
| ۵۳ | ۳-۲-۱-۲ تاریخچه توانمند سازی                       |
| ۵۵ | ۴-۲-۱-۲ رویکردها و ابعاد مختلف توانمند سازی مدیران |
| ۵۷ | ۵-۲-۱-۲ ابعاد توانمند سازی روانشناختی              |
| ۵۹ | ۶-۲-۱-۲ الگوهای توانمند سازی                       |
| ۶۳ | ۷-۲-۱-۲ فرآیند توانمند سازی کارکنان                |
| ۶۵ | ۸-۲-۱-۲ مزایای توانمند سازی کارکنان                |
| ۶۶ | ۹-۲-۱-۲ نشانه های توانمند سازی                     |



|    |   |
|----|---|
| ۶۷ | ۱-۲-۱-۱۰ برنامه های توانمند سازی                            |
| ۶۹ | ۲-۲ بخش دوم مباحث پژوهشی                                    |
| ۶۹ | ۱-۲-۲ بررسی مباحث پژوهشی در ایران                           |
| ۷۳ | ۲-۲-۲ بررسی مباحث پژوهشی در خارج از کشور                    |
| ۷۶ | ۳-۲-۲ بخش تطبیقی (توانمند سازی روانشناختی و رهبری خدمتگزار) |
| ۷۷ | ۳-۲ چارچوب نظری تحقیق                                       |
| ۸۰ | <b>فصل سوم : روش اجرای تحقیق</b>                            |
| ۸۰ | ۱-۳ مقدمه   |
| ۸۰ | ۲-۳ روش تحقیق   |
| ۸۱ | ۳-۳ جامعه و نمونه آماری                                     |
| ۸۲ | ۴-۳ روش ها و ابزار جمع آوری داده ها                         |
| ۸۵ | ۵-۳ روایی و پایایی ابزار اندازه گیری                        |
|    | ۶-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها                               |
|    | <b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها</b>                     |
| ۸۷ | مقدمه   |
| ۸۸ | بخش اول آمار توصیفی   |
| ۸۸ | ۱-۴ بررسی مشخصات اعضای نمونه                                |
| ۸۸ | ۱-۱-۴ وضعیت سن پاسخ دهندگان                                 |
| ۸۹ | ۲-۱-۴ وضعیت جنسیت پاسخ دهندگان                              |
| ۸۹ | ۳-۱-۴ وضعیت سنوات خدمت                                      |
| ۹۰ | ۴-۱-۴ وضعیت سطح تحصیلات پاسخ دهندگان                        |
| ۹۱ | ۵-۱-۴ وضعیت استخدامی پاسخ دهندگان                           |
| ۹۱ | بخش دوم آمار استنباطی                                       |
| ۹۱ | ۲-۴ نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف                         |
| ۹۲ | ۳-۴ بررسی فرضیات (نتایج آزمون همبستگی)                      |
| ۹۳ | ۱-۳-۴ فرضیه اصلی تحقیق                                      |
| ۹۴ | ۲-۳-۴ فرضیه فرعی ۱  |
| ۹۴ | ۳-۳-۴ فرضیه فرعی ۲  |

|     |  |
|-----|--|
| ۹۵  | ۴-۳-۴ فرضیه فرعی ۳   |
| ۹۷  | ۴-۳-۴ فرضیه فرعی ۴   |
| ۹۸  | ۴-۳-۴ فرضیه فرعی ۵   |
| ۱۰۱ | ۴-۴ بررسی وضعیت موجود مؤلفه های تحقیق                          |
| ۱۰۳ | ۴-۵ آزمون نقش جنسیت و دیدگاه پاسخ دهندگان (آزمون T دونمونه ای) |
| ۱۰۳ | ۴-۶ نتایج آزمون مقایسه میانگین چند جامعه (ANOVA)               |
| ۱۰۴ | ۴-۶-۱ آزمون نقش سن در دیدگاه پاسخ دهندگان                      |
| ۱۰۵ | ۴-۶-۱-۱ آزادی عمل  |
| ۱۰۶ | ۴-۶-۲ آزمون نقش سطح تحصیلات در دیدگاه پاسخ دهندگان             |
| ۱۰۷ | ۴-۶-۳ آزمون نقش وضعیت استخدامی در دیدگاه پاسخ دهندگان          |
| ۱۰۹ | ۴-۶-۳-۱ قابلیت اعتماد  |
| ۱۱۰ | ۴-۶-۳-۲ رهبری خدمتگزار   |
| ۱۱۱ | ۴-۶-۴ آزمون نقش سنوات خدمت در دیدگاه پاسخ دهندگان              |
| ۱۱۲ | ۴-۶-۴-۱ مهرورزی  |
| ۱۱۴ | ۴-۶-۴-۲ آزادی عمل  |
| ۱۱۶ | ۴-۶-۴-۳ توانمند سازی روانشناختی                                |
| ۱۲۱ | ۴-۷ بررسی علت رابطه علت و معلولی بین متغیر های اصلی            |
| ۱۲۱ | <b>فصل پنجم: نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات</b>                  |
| ۱۲۱ | ۵-۱ مقدمه  |
| ۱۲۳ | ۵-۲ نتایج آمار توصیفی  |
| ۱۲۳ | ۵-۳ نتایج حاصل از آمار استنباطی                                |
| ۱۲۳ | ۵-۳-۱ بررسی نرمال بودن متغیر های تحقیق                         |
| ۱۲۴ | ۵-۳-۲ نتایج حاصل از آزمون فرضیه های تحقیق                      |
| ۱۲۵ | ۵-۳-۳ تأثیر عوامل جمعیت شناختی بر متغیر های تحقیق              |
| ۱۲۶ | ۵-۳-۴ وضعیت موجود متغیر های تحقیق                              |
| ۱۲۶ | ۵-۴ مقایسه نتایج حاصل از تحقیق حاضر یا تحقیقات پیشین           |
| ۱۲۶ | ۵-۵ پیشنهادات مبتنی بر یافته های تحقیق                         |
| ۱۲۹ | ۵-۶ مدل تحلیل نهایی تحقیق                                      |

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| ۱۳۰ | ۷-۵ ارائه پیشنهادات برای تحقیقات آتی |
| ۱۳۰ | ۸-۵ محدودیت های تحقیق                |
|     | <b>پیوست ها</b>                      |
| ۱۳۲ | پرسشنامه                             |
| ۱۳۶ | خروجی های نرم افزار                  |
| ۱۵۶ | منابع فارسی                          |
| ۱۵۹ | منابع غیر فارسی                      |
| ۱۶۴ | چکیده انگلیسی                        |

## فهرست جداول

| صفحه | عناوین  |
|------|---|
| ۲۴   | جدول ۱-۲ تفاوت رهبری و مدیریت                                     |
| ۴۲   | جدول ۲-۲ مؤلفه های رهبری خدمتگزار                                 |
| ۵۳   | جدول ۳-۲ ویژگی های عملیاتی مکمل متغیرها در مدل راسل و استون       |
| ۵۳   | جدول ۴-۲ سیر تاریخی مفهوم توانمند سازی                            |
| ۵۷   | جدول ۵-۲ رویکردهای توانمند سازی کارکنان کوئین و اسپریتزر          |
| ۶۷   | جدول ۶-۲ نشانه های توانمندی                                       |
| ۶۸   | جدول ۷-۲ اهداف، دامنه، دلایل و روشهای توانمند سازی                |
| ۸۲   | جدول ۱-۳ نتایج آزمون تحلیل عاملی پرسشنامه رهبری خدمتگزار          |
| ۸۳   | جدول ۲-۳ نتایج آزمون تحلیل عاملی پرسشنامه توانمند سازی روانشناختی |
| ۸۴   | جدول ۳-۳ میان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ها                      |
| ۹۲   | جدول ۱-۴ نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف                           |
| ۹۳   | جدول ۲-۴ نتایج آزمون همبستگی برای فرضیه اصلی                      |
| ۹۴   | جدول ۳-۴ نتایج آزمون همبستگی برای فرضیه فرعی ۱                    |
| ۹۵   | جدول ۴-۴ نتایج آزمون همبستگی برای فرضیه فرعی ۲                    |
| ۹۶   | جدول ۵-۴ نتایج آزمون همبستگی برای فرضیه فرعی ۳                    |
| ۹۷   | جدول ۶-۴ نتایج آزمون همبستگی برای فرضیه فرعی ۴                    |
| ۹۸   | جدول ۷-۴ نتایج آزمون همبستگی برای فرضیه فرعی ۵                    |
| ۱۰۰  | جدول ۸-۴ نتایج آزمون T یک نمونه ای                                |
| ۱۰۲  | جدول ۹-۴ نتایج آزمون نقش جنسیت در دیدگاه پاسخ دهندگان             |
| ۱۰۳  | جدول ۱۰-۴ نتایج آزمون نقش سن در دیدگاه پاسخ دهندگان               |
| ۱۰۴  | جدول ۱۱-۴ نتایج آزمون توکی برای مؤلفه آزادی عمل                   |
| ۱۰۵  | جدول ۱۲-۴ وضعیت همگن بودن مؤلفه آزادی عمل                         |

- جدول ۴-۱۳ نتایج آزمون نقش سطح تحصیلات در دیدگاه پاسخ دهندگان ۱۰۶
- جدول ۴-۱۴ نتایج آزمون نقش وضعیت استخدامی در دیدگاه پاسخ دهندگان ۱۰۷
- جدول ۴-۱۵ نتایج آزمون توکی برای مؤلفه قابلیت اعتماد ۱۰۷
- جدول ۴-۱۶ وضعیت همگن بودن مؤلفه قابلیت اعتماد ۱۰۸
- جدول ۴-۱۷ نتایج آزمون توکی برای مؤلفه رهبری خدمتگزار ۱۰۹
- جدول ۴-۱۸ وضعیت همگن بودن مؤلفه رهبری خدمتگزار ۱۰۹
- جدول ۴-۱۹ نتایج آزمون نقش سنوات خدمت در دیدگاه پاسخ دهندگان ۱۱۰
- جدول ۴-۲۰ نتایج آزمون توکی برای مؤلفه مهرورزی ۱۱۱
- جدول ۴-۲۱ وضعیت همگن بودن مؤلفه مهرورزی ۱۱۲
- جدول ۴-۲۲ نتایج آزمون توکی برای مؤلفه آزادی عمل ۱۱۳
- جدول ۴-۲۳ وضعیت همگن بودن مؤلفه آزادی عمل ۱۱۴
- جدول ۴-۲۴ نتایج آزمون توکی برای مؤلفه توانمند سازی روانشناختی ۱۱۵
- جدول ۴-۲۵ وضعیت همگن بودن مؤلفه توانمند سازی روانشناختی ۱۱۶
- جدول ۴-۲۶ مقادیر R و آماره های دوربین واتسون و F ۱۱۷
- جدول ۴-۲۷ ضرایب رگرسیون ۱۱۹

## فهرست نمودارها

عناوین  
صفحه

|     |  |
|-----|--|
| ۱۰  | نمودار ۱-۱ مدل مفهومی تحقیق                        |
| ۱۶  | نمودار ۲-۱ مدل فرآیند پژوهش                        |
| ۲۵  | نمودار ۱-۲ شبکه مدیریت                             |
| ۳۰  | نمودار ۲-۲ دستاوردهای الگوی فیدلر                  |
| ۳۲  | نمودار ۳-۲ تئوری مسیر - هدف                        |
| ۳۳  | نمودار ۴-۲ سبک رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار       |
| ۳۸  | نمودار ۵-۲ رهبری سطح پنجم                          |
| ۸۸  | نمودار ۱-۴ وضعیت سن پاسخ دهندگان                   |
| ۸۹  | نمودار ۲-۴ وضعیت جنسیت پاسخ دهندگان                |
| ۹۰  | نمودار ۳-۴ وضعیت سنوات خدمت پاسخ دهندگان           |
| ۹۰  | نمودار ۴-۴ وضعیت سطح تحصیلات پاسخ دهندگان          |
| ۹۱  | نمودار ۵-۴ وضعیت استخدامی پاسخ دهندگان             |
| ۱۱۸ | نمودار ۶-۴ نمودار هیستوگرام توزیع نرمال بودن خطاها |

## فهرست اشکال

| صفحه | عناوین   |
|------|--|
| ۴۴   | شکل ۱-۲ مدل رهبری خدمتگزار پترسون                          |
| ۴۴   | شکل ۲-۲ مدل رهبری خدمتگزار وینستون                         |
| ۴۵   | شکل ۳-۲ مدل پترسون و وینستون                               |
| ۴۸   | شکل ۴-۲ مدل پیچ و ونگ                                      |
| ۵۶   | شکل ۵-۲ رویکردهای مختلف توانمند سازی مدیران و منابع انسانی |
| ۶۰   | شکل ۶-۲ مدل توانمند سازی نولر                              |
| ۶۱   | شکل ۷-۲ الگوی توانمند سازی فورد و فوتلر                    |
| ۶۲   | شکل ۸-۲ الگوی توانمند سازی کالبریت و مک دونو               |
| ۶۴   | شکل ۹-۲ فرایند شناختی توانمند سازی                         |
| ۶۷   | شکل ۱۰-۲ تنظیم پاداش بر مبنای استراتژی توانمند سازی        |
| ۷۸   | شکل ۱۱-۲ مدل مفهومی تشریحی تحقیق                           |
| ۱۲۹  | شکل ۱-۵ مدل تحلیل نهایی                                    |

## چکیده:

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و توانمند سازی روانشناختی کارکنان در شرکت بیمه البرز می باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی، و از نظر روش اجرا توصیفی است. روش جمع آوری اطلاعات میدانی و ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد می باشد. بطوریکه برای اندازه گیری رهبری خدمتگزار از پرسش نامه قلی پور و همکاران (۱۳۸۸) استفاده شده است، و سوالات توانمند سازی روانشناختی کارکنان نیز برگرفته از پرسشنامه (عبداللهی، ۱۳۸۵) است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان شرکت بیمه البرز به تعداد ۱۳۲۵ نفر می باشد. پرسشنامه ها بین ۳۲۰ نفر از آنها، که بر طبق جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده بودند، توزیع گردید. روش آزمون فرضیه های تحقیق، آزمون همبستگی و با استفاده از نرم افزارهای SPSS 19 می باشد. نتایج حاصل از تحلیل، حاکی از تایید فرضیه اصلی است. یعنی رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معناداری با توانمند سازی روانشناختی کارکنان دارد ولی تنها ۳ بعد از ۵ بعد توانمند سازی روانشناختی یعنی اعتماد، آزادی عمل و مؤثر بودن با رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معناداری دارد.

**کلمات کلیدی:** رهبری خدمتگزار، توانمند سازی روانشناختی، اعتماد، آزادی عمل، مؤثر بودن، شرکت بیمه البرز



فصل اول

طرح تحقیق

محیط امروز سازمان ها، مدیران را با چالش های جدیدی روبرو می سازد و هر روز پویاتر از قبل می شود. رقابت جهانی و انتظارات جوامع در حال تحول و نیاز مالی، مدیریتی جدید را مطرح می کند یکی از موارد مهم و قابل توجه، رهبری می باشد. کارکنان به دنبال رهبری هستند که بر اساس انگیزش برونی، بتوانند محرکی را برای ایجاد هماهنگی بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد. یکی از مدل های نوین که به نظرمی رسد با مفاهیم انسانی و آموزه های دینی همخوانی بیشتری دارد، رهبری خدمتگزار است (یوسفی سعید آبادی و دیگران، ۱۳۸۸: ۳۲-۳۱).

برای بهبود و اصلاح سازمانها اخیراً تلاشهای زیادی انجام شده است که عمدتاً حول موضوعاتی مانند کاهش سلسله مراتب و دیوانسالاری، تشکیل گروههای فعال و مشارکت در تصمیم گیری در پایین ترین رده سازمانی است. توانمند سازی حرکت از نظام تصمیم گیری سلسله مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله مراتب کنترل و تصمیم گیری توسط رده های پایین است. اخیراً پژوهشگران از منظر باورها و احساسات کارکنان به آن توجه دارند. توماس و ولتهوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) معتقدند که مفهوم توانمند سازی روانشناختی نمی تواند با یک بعد تعریف شود، آنان توانمند سازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی برای اولین بار در ادبیات مدیریت وارد کردند. (عبدللهی، ۱۳۸۸: ۶۶-۶۵).

امروزه داشتن نیروی انسانی ماهر و توانمند به عنوان منبع اصلی برای سازمانها و عامل مزیت رقابتی سازمانها محسوب می شود. نیروی انسانی که بتواند از استعدادها و قابلیت های خود استفاده کند، ایده های نوین و روشهای مفید در سازمان خلق کند، مسئولیتهای بیشتری را قبول کند و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف متعالی یاری کند. سازمان های توانمند با واگذاری مسئولیتهای و وظایف خود به افراد، احساس استقلال، شایستگی، موثر بودن و معناداری را اعطا می کنند. حال با توجه به بی تفاوتی کارکنان دولت و عدم اعتماد در سازمانها و نظر به اینکه اعتماد و توانمند سازی، از ویژگی های موثر در رهبری خدمتگزار بشمار می روند و تاکید زیادی بر آنها شده است، به نظر می رسد که توسعه الگوی رهبری خدمتگزار می تواند راه حل مناسبی برای رفع این دو معضل اساسی در سازمانها محسوب گردد (قلی پور و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۰۴).

در راستای توجه و اهمیت دادن به توانمند سازی کارکنان به عنوان عامل مهم و موثر در پیشرفت سازمان ها، هدف کلی و اساسی این خواهد بود که همواره به شناسایی و تعیین عوامل موثر و میزان نقش و تاثیر آنها بر امر توانمند سازی بویژه کارکنان که حاصل آن باعث تقویت رفتارهای عمومی و کارآمد کارکنان می گردد، پرداخته شود (ثریایی و احمدی، ۱۳۸۹: ۱۱۴).

مروری بر ادبیات مدیریت نشان می دهد که در کارکردهای مدیریت، توانمند سازی به مثابه موضوعی مهم مورد توجه قرار گرفته است، توانمند سازی یکی از عناصر مهم اثربخشی مدیریتی و سازمانی است و هر وقت که قدرت و کنترل به اشتراک گذاشته شود، اثربخشی نیز افزایش می یابد. به اعتقاد کنگر و کاننگو (۱۹۸۸)، توانمند سازی در نیازهای انگیزشی افراد ریشه دارد. آنها با الهام از نظریه خود کارآمدی باندورا<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، فرایند تقویت احساس خود کارآمدی کارکنان را از طریق شناسایی و حذف شرایط سازمانی- که موجب بی قدرتی و ناتوانی آنها شده است- توانمند سازی نامیده می شود (کازلاوس کیت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۴۱)

### ۱-۱ بیان مسئله

نظریه رهبری خدمتگزار برای نخستین بار توسط رابرت گرین لیف<sup>۳</sup> در سال ۱۹۷۷ در مقاله "خدمتگزار در نقش رهبر" مطرح شد. در حالی که نظریه های سنتی رهبری بر مبنای نظریه عاملیت تدوین شده بودند، نظریه رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت بنیان نهاده شد. به عقیده او تنها راه دستیابی به این جامعه، داشتن رهبرانی خدمتگزار در تمامی سازمان هایی است که در جامعه حضور دارند. در مدل رهبری خدمتگزار، انگیزه رهبر برای رهبری از احساس برابری رهبر با زیردستان ناشی می شود (برایت ماهمبی اموس<sup>۴</sup> و انگلبرت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۸۳).

رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل به گونه ای که رهبر، منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد. انگیزه اولیه برای رهبری خدمتگزار تمایل خدمت به دیگران به طور مؤثر جهت رسیدن به اهداف گروهی است. طبق نظر جیم استوارت ریشه رهبری در تعهد به خدمت رسانی نهفته است. گرین لیف رهبر خدمتگزار را کسی می داند که دید مشترکی از موفقیت ترسیم می کند. رهبر خدمتگزار، کسی است که بیشترین تأکیدش بر پیروان خوب است نه علاقه

---

1 - Bandura

2 - Kazlauskaite

3-Robert Greenleaf

4-Bright Mahembe Amos

5-Engelbrecht

های آنان، آنها تلاش می کنند پیروان خود را رشد دهند و به جای استفاده از قدرت برای سلطه و نفوذ بر آنان، کارکنان را توانمند سازند (کانتاریا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۸).

الزام توزیع قدرت و توانمند سازی در کشورهایی که فراگرد دموکراتیزه شدن را طی می کنند، وجود رهبری خدمتگزار را ضروری ساخته و ایده خدمات دولتی دنهارت به مثابه مفهومی که در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته است، بر ضرورت توجه الگوی رهبری خدمتگزار افزوده است. 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 می شناسند. برای مثال "باس"<sup>۲</sup> نقطه قوت نظریه رهبری خدمتگزار را در این می داند که در صورت توسعه پژوهش ها می تواند نقشی مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمانها و جوامع ایفا کند. نظریه های سنتی رهبری، معمولاً مبتنی بر نوعی مدل سلسله مراتبی بوده اند. در حالیکه رهبری در گذشته نوایی آمرانه داشته "دنهارت"<sup>۳</sup> بر آن است که در آینده، رهبری توسط یک گروه انجام خواهد شد. همه «می توانند و برآستی باید درگیر آن باشند». نظریه رهبری خدمتگزار برای نخستین بار توسط "رابرت گرین لیف" در سال (۱۹۷۷) در مقاله "خدمتگزار در نقش رهبر" مطرح شد. مدل هرم وارونه را نیز می توان ذات و جوهره رهبری خدمتگزار به شمار آورد. در این مدل، رهبران، خدمتگزاران پیروان خود به شمار می روند (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۵-۱۰۳).

"الگوی رهبری خدمتگزار" بیش از آنکه قابل آزمایش بوده و جنبه تئوریک داشته باشد، بیشتر فلسفی است. "رابرت گرین لیف" معتقد است رهبران بزرگ، جهت برآورده کردن نیازهای کارکنان، مشتریان و جامعه همچون خدمتگزار عمل می کنند. در این سبک از رهبری بیشتر بر خدمت رسانی به دیگران تاکید می شود. شنیدن موثر، همدلی، التیام بخشی، خودآگاهی، ترغیب و تشویق افراد، دوراندیشی، نظارت و متعهد بودن به رشد افراد از جمله ویژگی های رهبران خدمت گزار می باشد (مدیریت رفتار سازمانی، مسعود احمدی، ۱۳۸۹: ۲۲۹).

سازه های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارتند از: ۱. عشق الهی ۲. تواضع و فروتنی ۳. نوع دوستی ۴. قابلیت اعتماد ۵. چشم انداز ۶. خدمت رسانی ۷. توانمند سازی. رهبران خدمتگزار ابتدا به نیازهای دیگران توجه می کنند و سپس نیاز های خود را برآورده می سازند. پترسون (۲۰۰۳) تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار را ارائه کرد. وی در این تئوری با تعریف ارزشهای رهبری خدمتگزار زمینه ساز تحقیقات بسیاری شد. به عقیده او رهبری خدمتگزار مدل بسط یافته رهبری تحولی است (ایزدی طامه و دیگران، ۱۳۹۱: ۷).

- 
- 1-Kantharia
  - 2-Boss
  - 3-Denhart