



The Effect of Servant Leadership On Employees' Empowerment with the Mediating Role of Trust: A Case Study of Fereydunkenar Port

Saeed Emamgholizadeh¹, Hamidreza Razavi², Atefeh Alipour³, Mohsen Deylam⁴

Abstract

purpose

The purpose of this study is to investigate the effect of employees' leadership on their empowerment with the mediating role of trust. (Case study of Fereydunkenar port).

Method:

The present descriptive study was conducted using survey and correlation methods. The statistical population was 144 participants who were randomly selected out of 230 employees of Fereydunkenar Port using the Krejcie and Morgan table and stratified random sampling. The research data were collected by library and field methods and the instruments used were Dennis Standard Servant Leadership Questionnaire, Spritzer Standard Empowerment Questionnaire and Payne Standard Organizational Trust Questionnaire. By using Cronbach's alpha method, the reliability of each questioner of this study was measured and each of which had almost high reliability, i.e., the servant leadership questionnaire 0.857, the empowerment questionnaire 0.734 and the organizational trust questionnaire 0.849. The validity of the instrument was also confirmed by the content validity method.

Findings:

Data analysis was performed using structural equation modeling and LISREL software. The research results indicate a positive and significant relationship between servant leadership and employees' empowerment and organizational trust played a mediating role in the relationship between servant leadership and employee empowerment.

Conclusion:

Trust mediates the relationship between servant leadership and employee empowerment.

Keywords: Servant leadership, empowerment and organizational trust.

1 .Assistant Professor of Management, School of Management, North Non-Profit University, Amol, Iran.
Corresponding Author, EMAIL:
Gholizadehsaeid@gmail.com

2. Assistant Professor of Management, School of Management, North Non-Profit University, Amol, Iran

3. Master of Foreign Procurement and Master Student of North University, Amol, Iran.

4. M.Sc. in Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Amol, Iran

Received: August 27, 2021; Accepted: November 8, 2021

Journal of maritime management studies, 2020, vol. 5, No.3 pp.29-43

Doi: <https://doi.org/10.22034/mmr.2022.315093.1050>

Article Type: Research-based Published by Faculty of Management and Marine Commissary





تأثیر رهبری خدمت گذار بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی اعتماد (مطالعه موردی بندر فریدونکنار)

سعید امامقلی زاده^۱، حمیدرضا رضوی^۲، عاطفه علیپور^۳، محسن دیلم^۴

چکیده

هدف: هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر رهبری خدمت گذار بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی اعتماد (مطالعه موردی بندر فریدونکنار) بوده است.

روش: تحقیق حاضر با استفاده از روش توصیفی/ پیمایشی و همبستگی انجام شد. جامعه آماری آن کلیه کارکنان بندر فریدونکنار بودند که تعداد آنها ۲۳۰ نفر بود که با بهره‌گیری از جدول کرجسی و مورگان، ۱۴۴ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین گردید و روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای بوده است. داده‌های تحقیق با روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده و ابزار مورد استفاده پرسشنامه استاندارد رهبری خدمت‌گزار «دنيس»، پرسشنامه استاندارد توانمندسازی «اسپریتزر» و پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی «پاین» بوده است. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری خدمت‌گزار ۰.۸۵۷ و پرسشنامه توانمندسازی ۰.۷۳۴ و پرسشنامه اعتماد سازمانی ۰.۸۴۹ محاسبه شد و روایی ابزار با روش روایی محتوایی مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

یافته‌ها: تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار لیزرل انجام پذیرفت که نتایج تحقیق حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین رهبری خدمت‌گزار با توانمندسازی کارکنان است و اعتماد سازمانی نقش میانجی را در رابطه میان رهبری خدمت‌گزار با توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند.

نتیجه‌گیری: اعتماد در رابطه میان رهبری خدمت‌گزار با توانمندسازی کارکنان نقش میانجی را ایفا می‌کند.

واژگان کلیدی: رهبری خدمت‌گزار، توانمندسازی و اعتماد سازمانی.

استناد: امامقلی زاده، سعید، علیپور، عاطفه، رضوی، حمیدرضا، دیلم، محسن. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری خدمت گذار بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی اعتماد (مطالعه موردی بندر فریدونکنار). *مطالعات مدیریتی دریا محور*، ۲(۳)، ۲۹-۴۳.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه غیر انتفاعی شمال آمل، ایران. نویسنده مسئول، ایمیل:

Gholizadehsaeid@gm ail.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه غیر انتفاعی شمال آمل، ایران.

۳. کارشناسی ارشد تدرکات خارجی و دانشجوی ارشد دانشگاه شمال آمل، ایران.

۴. کارشناس ارشد مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۵؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۱۷

نوع مقاله: علمی و پژوهشی ناشر: دانشکده مدیریت و کمیسردریایی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره)

Doi: <https://doi.org/10.22034/mmr.2022.315093.1050>

مقدمه

در هر سازمانی منابع انسانی برای حفظ رقابت در بازار نقش کلیدی ایفا می‌کنند. به علت اهمیت نقش آن از تعبیر سرمایه انسانی استفاده می‌شود که مغز متفکر و نرم‌افزار سیستم سازمان را تشکیل می‌دهد. نیروی انسانی ماهر از مهم‌ترین منابع سازمان است و بدون تردید می‌توان گفت امروزه یکی از وجوه تمایز بین کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته، نیروی انسانی دانش‌مدار با کارایی و تخصص مناسب است. در هزاره سوم، سرمایه انسانی شایسته، ارزشمندترین سرمایه‌ها است؛ زیرا در بین منابع مختلف سازمانی، تنها منبعی است که با استفاده از مهارت و تخصص خود و با به‌کارگیری کارکردهای ذهنی و جسمی خویش، امکان بهره‌برداری مؤثر از سایر منابع سازمانی را فراهم می‌کند. بر اساس این، ارتقای بهره‌وری سازمان و توسعه روزافزون آن، مستلزم بهره‌مندی از سرمایه انسانی توانمند، باانگیزه، شاداب و دارای سلامت روحی و جسمی است. نظریه پردازان مدیریت و سازمان، قرن بیست و یکم را قرن رهبری برای سازمان می‌دانند و اعتقاد آن‌ها بر این است که رهبری، عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها و جوامع امروزی است. درباره رهبری، رویکردهای گوناگونی ارائه شده است. یکی از رویکردهایی که صاحب‌نظران حوزه مدیریت به‌تازگی به آن توجه کرده‌اند، رهبری خدمتگزار است؛ بنابراین با توجه به نظریه‌های رهبری در الگوهای جدید سعی بر آن است از دیدگاه جامع و با توجه به جنبه‌های مفید نظریه‌های پیشین، الگویی جدید برای سازمان‌های هزاره سوم معرفی شود (قنبری و نویدی، ۱۳۹۶).

با تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده است، مدل‌های سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها و الزامات عصر حاضر نیستند و نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری به چشم می‌خورد. تا کنون مدل‌ها و تئوری‌های متفاوتی از رهبری ارائه شده است که در این میان تئوری رهبری خدمتگزار از جمله تئوری‌هایی به شمار می‌رود که می‌تواند برای مدیران و رهبران سازمان‌ها کمک بزرگی باشد و برای مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند راه‌حل‌های مناسبی ارائه دهد. سازمان‌های عمومی در راستای اجرای وظایف قانونی جهت نیل به اهداف، اجرای برنامه‌های مصوب و ارائه خدمات به مردم تشکیل شده و به فعالیت می‌پردازند. لذا تلاش در جهت بهبود عملکرد این سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. در سازمان‌ها مهمترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران بر عهده دارند. اگر مدیران بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را به بالفعل تبدیل کنند، مسلماً عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت؛ از این رو توانمندسازی کارکنان ضرورت می‌یابد.

استفاده ناصحیح و نامناسب از منابع فکری، توانایی‌های ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی امروزه یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های حاضر و مدیران و رهبران آنها می‌باشد. اگرچه، سال‌های زیادی توانمندسازی کارکنان و استقرار سازمان‌های مبتنی بر توانمندی توسط صاحب‌نظران مدیریت به عنوان یک راهبرد مؤثر در جهت بهبود عملکرد، بهسازی و توسعه منابع انسانی معرفی شده اما اجرای آن در سازمان‌ها با موانع و مشکلات عظیمی مواجه هستند (تبیانین و همکاران، ۱۴۰۰).

یک سازمان موفق، سازمانی است متشکل از نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که تجارب و دانش خود را در اختیار سازمان قرار می دهند. تحت این شرایط، هر فرایندی که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی شود، فرایندی سرمایه افزا است که نتیجه آن به طور مستقیم در کیفیت و کمیت خدمات نمودار می شود (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۰).

هدف از توانمندسازی فراهم ساختن محیطی است با اختیارات بیشتر به منظور ایفای نقش موثرتر کارکنان در فرآیند تغییر و بهبود جریان کار ضمن کاهش میزان نیاز به سرپرست مستقیم در مسیر تحقق اهداف سازمانی میباید. توانمندسازی، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی است. در هر صورت، هر گونه افزایشی در قدرت، نباید منجر به افزایش تعارض بین مدیران و کارکنان گردد. تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. همچنین هدف این است که ذیصلاح ترین کارکنان بیشترین نفوذ را در مناسب ترین شیوه ها اعمال نمایند. هدف توانمند سازی، شرکت دادن افراد بیشتر در فرایندهای تصمیم گیری سازمان نیست بلکه هدف بکارگرفتن افکار کارکنان به منظور یافتن شیوه های بهتر و اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن میباید. هدف توانمند سازی، سازماندهی و توسعه تیم آن نیست، بلکه افزایش شایستگی به منظور خلق ایده های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل و هم نیرو زایی اعضای تیم است. هدف بلند مدت توانمند سازی، بهبود مستمر در عملکرد کل سازمان و هدف کوتاه مدت آن بکار گیری تواناییهای موجود در اعضای سازمان است (شفاهی، ۱۴۰۰).

از طرفی برای اینکه مدیران بتوانند به خوبی به وظایف و فعالیت های محوله خود بپردازند بایستی کارکنان این احساس را داشته باشند که مدیرانشان قابل اعتمادند و این در حالی است که اعتماد در سازمان های کشور ما در سطح پایینی قرار دارد. البته ایجاد اعتماد بوسیله اقدامات و فعالیت های مقطعی نمی تواند صورت بگیرد، بلکه اعتمادسازی فرآیندی مداوم، پیوسته و زمان بر می باشد. اعتماد بین مدیریت و کارکنان بر کیفیت مدیریت سازمان ها تأثیر زیادی خواهد داشت. بنابراین افول اعتماد در سازمان ها، یکی از مسائلی است که باعث ایجاد کارکنانی بی انگیزه و بی تفاوت می شود و اجرای کُند برنامه ها را سبب می گردد. وجود جو اعتماد موجب تقسیم اطلاعات، تعهد به تصمیمات، رفتار شهروندی سازمانی، بهبود روحیه کارکنان و افزایش نوآوری می شود و به مدیریت اثربخش سازمان ها کمک می کند؛ از این رو اندیشمندان مدیریت اعتماد را عامل مهمی در همکاری و تعارض، سبک های رهبری، پیش فرض های مدیریت نسبت به کارکنان، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت، ارتباطات و قراردادهای اجتماعی می دانند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰: ۵). در چند سال گذشته نیز اعتماد به منزله عنصری حیاتی در موفقیت سازمان ها در کانون توجه مطالعات سازمانی قرار گرفته است. عده ای معتقدند که افزایش چشمگیر تحقیقات در زمینه اعتماد را می توان به این واقعیت نسبت داد که سازمان ها از کمبود اعتماد در بین مدیران و کارکنان خود رنج می برند. بنابراین بایستی راه حل هایی به منظور رفع این مشکل ارائه کرد، مشکلی که اگر به آن توجهی نشود، در آینده ممکن است زمینه بسیاری مشکلات را در سازمان ها فراهم آورد (مولرینگ و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۵۶). لذا در

تحقیق حاضر متغیر اعتماد سازمانی به عنوان یک عامل میانجی در ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان مفهوم‌سازی شده است.

حال با توجه به بی‌تفاوتی کارکنان و وجود جو بی‌اعتمادی در بندر فریدونکنار و نظر به اینکه اعتماد و توانمندسازی، از ویژگی‌های مؤثر در رهبری خدمتگزار به شمار می‌روند و تأکید زیادی بر آنها شده است، به نظر می‌رسد که توسعه الگوی رهبری خدمتگزار می‌تواند راه‌حل مناسبی برای رفع این دو معضل اساسی در این سازمان محسوب گردد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی در بندر فریدونکنار رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

پیشینه پژوهش

حیبی و رنجبریان (۱۳۹۸) به بررسی اثر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پرداختند. نتایج آزمون فرضیات نشان داد که مؤلفه‌های توسعه افراد، برقراری روابط دوستانه، فراهم کردن زمینه رهبری و به اشتراک گذاشتن رهبری از متغیر رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های احساس مؤثر بودن و احساس مشارکت با دیگران از متغیر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توسعه منابع انسانی داشته‌اند؛ همچنین مؤلفه نشان دادن اعتماد از متغیر رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های احساس معنی‌داری شغل، احساس شایستگی در شغل و احساس داشتن حق انتخاب از مؤلفه توانمندسازی روان‌شناختی، برای توسعه منابع انسانی تأثیرگذار نبوده‌اند. احمدی و زردشتیان (۱۳۹۸) به بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر بهبود عملکرد شغلی با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه پرداختند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که رهبری خدمتگزار به طور مستقیم و نیز به صورت غیر مستقیم و به واسطه توانمندسازی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. لذا به مدیران توصیه می‌گردد که با بهره‌گیری از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار هم چون خدمت‌رسانی، مهرورزی، قابلیت اعتماد و فروتنی، زمینه ساز توانمند شدن کارکنان خود از طریق ایجاد جوی آرام و پیشرو در سازمان شوند و در پرتو توانمندی کارکنان شاهد بهبود عملکرد آنان باشند. خداداد حسینی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی استان همدان) پرداختند. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری خدمتگزار و مولفه‌های مرتبط با آن، بر توانمندسازی کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان، تأثیر مثبت و معناداری داشت. همچنین بین رهبری خدمتگزار و مولفه‌های مرتبط با آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان تأثیر مثبت و معناداری وجود داشته است. همچنین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های مرتبط با آن بر توانمندی کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان تأثیر مثبت و

معناداری داشته است. اعمال سبک رهبری خدمتگزار موجب بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان می شود. همچنین، هر چقدر کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی از رفتار شهروندی سازمانی سطح بالاتری برخوردار شوند، توانمندی بیشتری برای ارائه خدمات انتظامی نیز خواهند داشت. یوشیدا^۱ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی موضوع بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی در دانشگاههای ژاپن پرداخته اند؛ نتایج این بررسی نشان می دهد که عوامل مختلفی بر توسعه منابع انسانی تأثیرگذار هستند که در این بین سبکهای رهبری و سبک رهبری خدمتگزار بیشترین تأثیرگذاری را دارد.

ویل و شیهاده^۲ (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی موضوع بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی و افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان بیمارستانهای خصوصی اتریش پرداخته اند؛ نتایج این بررسی نشان میدهد که مؤلفه های شش گانه سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه نیروی انسانی در واحدهای مورد پژوهش بیمارستانهای خصوصی تأثیرگذار بوده و این امر بهبود کیفیت زندگی آنان را به دنبال دارد.

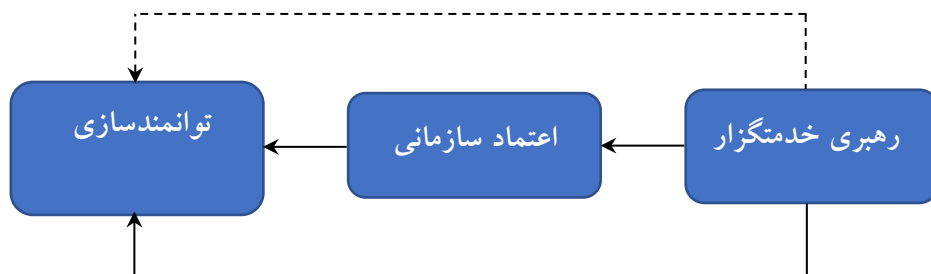
هرسمن^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی موضوع تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان و افزایش بهره وری نیروی انسانی در سازمانهای دولتی پرداخته است، نتایج این بررسی نشان می دهد که رهبری خدمتگزار در سازمانهای دولتی تأثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان و افزایش بهره وری نیروی انسانی دارد.

مارکوس، دیمن و گینگ^۴ (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی موضوع بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی و توسعه منابع انسانی در سازمانهای دولتی آمریکا پرداخته اند؛ نتایج این بررسی نشان می دهد که توانمندسازی تأثیر مثبتی بر افزایش عملکرد سازمانی کارکنان دارد و با توجه به رابطه ای که عملکرد شغلی و توسعه منابع انسانی دارد، از این رو توسعه منابع انسانی رابطه مستقیم و همسو با توانمندسازی روانشناختی دارد.

مدل مفهومی پژوهش

الگوی مفهومی پژوهش برگرفته از نتایج تحقیقات مختلف می باشد، بدین صورت برای ارتباط بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی از تحقیق نوری و همکاران (۱۳۸۹)، برای ارتباط بین رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی از تحقیق عبداللهی (۱۳۹۲) و برای ارتباط بین اعتماد سازمانی با توانمندسازی از حضرتی و همکاران (۱۳۸۹) استفاده شده است. این تحقیق به نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان در بندر فریدونکنار می پردازد.

-
1. Yoshida
 - 2 Weil and Shihadeh
 3. Horsman
 4. Marques, J. Dhiman, S. and King



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های پژوهش

- (۱) بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- (۲) بین رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- (۳) بین اعتماد سازمانی با توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- (۴) بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

روش پژوهش

روش تحقیق پژوهش توصیفی-همبستگی می‌باشد. در این پژوهش داده‌ها به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری گردیده است. برای جمع‌آوری مبانی و رویکردهای نظری پژوهش کتاب‌ها و مقالات مرتبط با موضوع تحقیق مطالعه گردید. جامعه آماری در این تحقیق کلیه کارکنان بندر فریدنکنار به تعداد ۲۳۰ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان با توجه به جامعه آماری مورد نظر که ۲۳۰ نفر می‌باشد، ۱۴۴ نفر تعیین گردید که انتخاب این افراد براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. لازم به ذکر است چون احتمال عدم برگشت تعدادی از پرسشنامه‌های توزیع شده وجود دارد لذا به مقدار ۱۰ درصد بیشتر، یعنی حدود ۱۵۸ پرسشنامه توزیع گردید.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در تحقیق حاضر جهت سنجش متغیر رهبری خدمتگزار از پرسشنامه استاندارد «دنيس» استفاده شده است، این پرسشنامه دارای ۲۸ سؤال می‌باشد. جهت سنجش متغیر توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه استاندارد «اسپریتزر» استفاده شده است، این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال می‌باشد. همچنین جهت جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر اعتماد سازمانی از پرسشنامه استاندارد «پاین» استفاده شده است، که این پرسشنامه دارای ۱۶ سؤال می‌باشد (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).

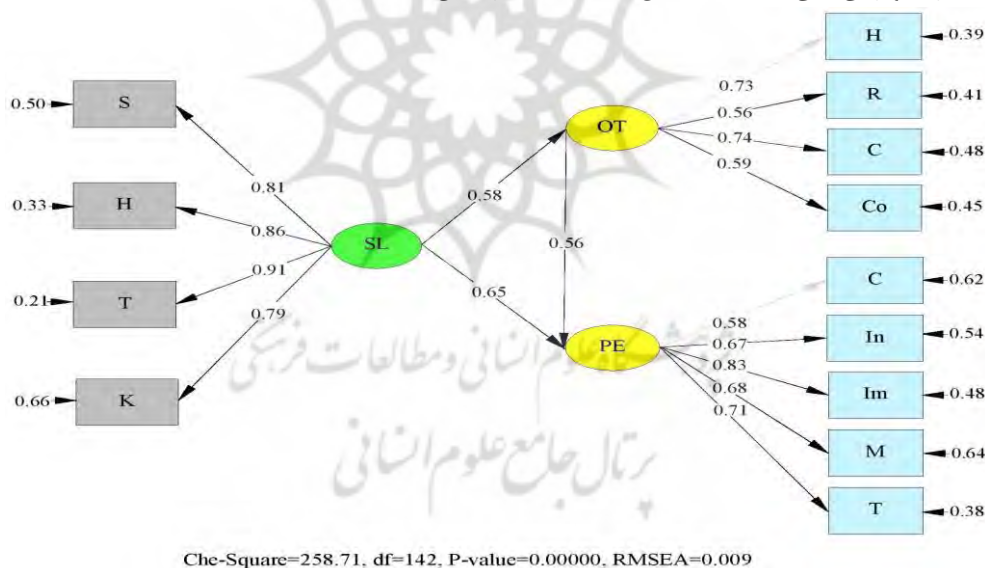
پایایی و روایی

در پژوهش حاضر جهت بررسی پایایی، پرسشنامه‌ها به ۳۰ نفر از اعضاء نمونه داده شده که با استفاده از روش آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه‌ها محاسبه گردید، که به شرح جدول ۱ می‌باشد:

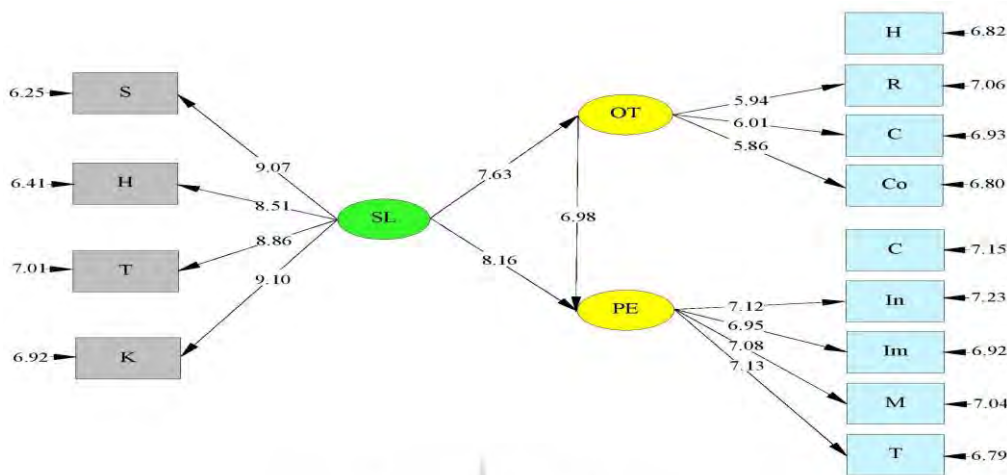
جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری خدمتگذار	۲۸	۰.۸۵۷
توانمندسازی	۲۰	۰.۷۳۴
اعتماد سازمانی	۱۶	۰.۸۴۹

برای بررسی روایی پرسشنامه، روایی‌های محتوا و سازه مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی روایی محتوا پرسش‌های پرسشنامه در اختیار افراد متخصص در زمینه موضوع پژوهش قرار گرفت. نظر خبرگان این بود که پرسش‌های پرسشنامه معرف ویژگی‌هایی است که محقق قصد اندازه‌گیری آن‌ها را دارد.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



Che-Square=258.71, df=142, P-value=0.00000, RMSEA=0.009

شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

برای برآورد مدل از روش حداکثر احتمال و به منظور بررسی برازش مدل از شاخص نسبت مجذور خی دو بر درجه آزادی ($\frac{\chi^2}{df}$)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص تعدیل برازندگی (AGFI)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، خطای ریشه میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) استفاده شد.

جدول ۲. نتایج حاصل از بررسی نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق

شاخص برازش	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
$\frac{\chi^2}{df}$ (شاخص نسبت مجذور خی دو بر درجه آزادی)	< ۳	۱.۸۲	مناسب
CFI (شاخص برازش تطبیقی)	> ۰.۹	۰.۹۸	مناسب
GFI (شاخص برازندگی)	> ۰.۹	۰.۹۷	مناسب
AGFI (شاخص تعدیل برازندگی)	> ۰.۹	۰.۹۶	مناسب
NFI (شاخص نرم شده برازندگی)	> ۰.۹	۰.۹۷	مناسب
NNFI (شاخص نرم نشده برازندگی)	> ۰.۹	۰.۹۸	مناسب
RMSEA (خطای ریشه میانگین مجذورات تقریب)	< ۰.۰۸	۰.۰۰۹	مناسب

نتایج بررسی شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق که در جدول (۴-۱۰) آمده است، نشان‌دهنده برازش مدل است، همچنین میزان RMSEA برابر با ۰.۰۸ بدست آمده که کمتر از ۰.۵ است و نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری است. همچنین مقادیر CFI, GFI, AGFI, NFI, NNFI همگی بالاتر از ۰.۹ هستند. در جدول ۳ ضرایب مسیر و معناداری بین متغیرهای پژوهش آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر برای سه رابطه در سطح ۰.۰۵ (t بزرگتر از ۱.۹۶) معنادار بدست آمده است.

فرضیه	نشان	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه آزمون
رهبری خدمتگذار <--> توانمندسازی	SL→PE	۰.۶۵	۸.۱۶	تأیید
رهبری خدمتگذار <--> اعتماد سازمانی	SL→OT	۰.۵۸	۷.۶۳	تأیید
اعتماد سازمانی <--> توانمندسازی	OT→PE	۰.۵۶	۶.۹۸	تأیید

جدول ۳. نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیه‌های مدل

همچنین رابطه مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی پژوهش که نشان‌دهنده میزان رابطه مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر روی یکدیگر است، در قالب جدول ۴ ارائه می‌شود.

جدول ۴. میزان رابطه کل متغیرها در مدل اصلی تحقیق

نوع رابطه	رابطه مستقیم	رابطه غیرمستقیم	رابطه کل
رهبری خدمتگذار <--> توانمندسازی	۰.۶۵	$0.58 \times 0.56 = 0.32$	۰.۹۷
رهبری خدمتگذار <--> اعتماد سازمانی	۰.۵۸	---	۰.۵۸
اعتماد سازمانی <--> توانمندسازی	۰.۵۶	---	۰.۵۶

۱. بین رهبری خدمتگذار با توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

مطابق جدول ۳ می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان رهبری خدمتگذار با توانمندسازی کارکنان ۰.۶۵ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۸.۱۶ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱.۹۶ بدست آمده است. لذا فرضیه اول این تحقیق تأیید می‌شود. یعنی بین رهبری خدمتگذار با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۲. بین رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

مطابق جدول ۳ می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی ۰.۵۸ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۷.۶۳ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی داری یعنی ۱.۹۶ بدست آمده است. لذا فرضیه دوم این تحقیق تأیید می‌شود. یعنی بین رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

۳. بین اعتماد سازمانی با توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

مطابق جدول ۳ می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان اعتماد سازمانی با توانمندسازی کارکنان ۰.۵۶ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۶.۹۸ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی داری یعنی ۱.۹۶ بدست آمده است. لذا فرضیه سوم این تحقیق تأیید می‌شود. یعنی بین اعتماد سازمانی با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

۴. بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

مدل برازش شده نشان می‌دهد مقدار ضریب مسیر میان رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان ۰.۶۵ و مقدار تی برای این ضریب، ۸.۱۶ است، از طرفی رابطه غیرمستقیم آن با توجه به اعتماد سازمانی به میزان ۰.۳۲ برآورد شده است که رابطه کل را به ۰.۹۷ می‌رساند. این نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان نقش دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. لذا فرضیه چهارم این تحقیق تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های تحقیق، بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یعنی رهبری خدمتگزار باعث افزایش میزان توانمندی کارکنان می‌شود. به عبارت دیگر با افزایش میزان گرایش مدیران به خصوصیات رهبری خدمتگزار، میزان توانمندی کارکنان نیز افزایش پیدا می‌کند. در این زمینه رهبران خدمتگزار می‌توانند نقش مهمی در کمک کردن به کارکنان جهت فهم توانایی‌های بالقوه‌شان داشته باشند. رهبران خدمتگزار به کارکنان خود توجه کرده و بر توسعه توانایی‌های بالقوه آنان و توانمند کردنشان تمرکز دارند تا خودشان بتوانند مسیر آینده خود را پیدا کنند. یافته‌های حاصل از بررسی این فرضیه، با یافته‌های تحقیقات شیرنگی و حاجی‌زاده (۱۳۹۱)، ناصری (۱۳۹۰)، حاجی‌زاده (۱۳۸۹)، نوری و همکاران (۱۳۸۹)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، موراری و گوپتا (۲۰۱۲)، گیل و همکاران (۲۰۱۰)، که همگی به این نتیجه دست یافتند بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، همسو است. به عنوان مثال، حاجی‌زاده (۱۳۸۹)، در تحقیق خود به بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توانمندسازی دبیران پرداخت و به این نتیجه رسید که همبستگی معنادار و بالایی بین متغیر مستقل رهبری خدمتگزار و متغیر وابسته توانمندسازی دبیران وجود دارد. موراری و گوپتا (۲۰۱۲)، به این نتیجه دست یافتند که مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار، پیش‌بینی کننده بسیار مهمی برای توانمندسازی کارکنان می‌باشند. همچنین گیل و همکاران (۲۰۱۰)، معتقدند مدیرانی که رفتارهای رهبری

خدمتگذار از خود نشان می‌دهند بیشتر می‌توانند تمایل کارکنان را برای ارتقاء توانمندی افزایش دهند. لذا برای اینکه یک سازمان اثربخش باشد، نیازمند آن است که استعدادها و توانایی‌های خاص کارکنانش را تشخیص دهد، به کارگیرد و توسعه دهد. بسیاری از سازمان‌های امروزی برنامه‌های توانمندسازی و آموزش سبک رهبری خدمتگذار را به اجرا در می‌آورند، اما اینکار با درجات مختلف و گاهاً سلیقه‌ای انجام می‌شود. در برخی از سازمان‌ها در ظاهر شعار توانمندسازی کارکنان ارائه می‌شود و در نهایت تصمیم‌گیری برعهده مدیران ارشد سازمان است. بنابراین اگر رهبران خدمتگذار مسئولیت خود را با کارکنان تقسیم کنند می‌توانند فرصت‌های لازم را برای توانمندسازی پیروان خود فراهم کنند. در واقع این بخشی از نقش رهبر خدمتگذار است که به موجب آن می‌توان استعدادها و نرفته را در کارکنان بیدار نمود. رهبران خدمتگذار از کارکنان خود قدردانی و حمایت می‌کنند و بدین وسیله می‌توانند نقش مهمی در توانمندسازی داشته باشند. قدردانی و حمایت‌های مدیران و رهبران ارشد سازمان از افراد به آنها شخصیت می‌دهد و در آنها ایجاد توان و انگیزه می‌کند. درگیر کردن کارکنان در اطلاعات سازمان باعث می‌شود آنها مسئولیت‌پذیر شوند و وظایف محوله را بهتر انجام دهند. این سهیم شدن در اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان از ضرورت حیاتی برخوردار است و موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مهرورزی در بین کارکنان می‌شود. در واقع سهیم اطلاعات باعث شناخت فعالیت‌ها و امور سازمان می‌شود و آنها را برای پذیرش و قبول مسئولیت‌های بیشتر آماده می‌کند.

با توجه به یافته‌های تحقیق، بین رهبری خدمتگذار با اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بر این اساس هر چه میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری خدمتگذار بیشتر باشد اعتماد سازمانی کارکنان بیشتر می‌شود. یافته‌های حاصل از بررسی این فرضیه، با یافته‌های تحقیقات یوسفی (۱۳۹۲)، عبداللهی (۱۳۹۲)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۲)، سربلند و حبیبی (۱۳۹۲)، رضائیان (۱۳۹۱)، شعبانی و همکاران (۱۳۹۱)، نادری و قهرمانی (۱۳۹۰)، احمدی و همکاران (۱۳۸۹)، کرمی (۱۳۸۹)، باقرسلیمی و همکاران (۱۳۸۹)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، خجسته بوجار (۱۳۸۸)، رضایی و همکاران (۲۰۱۲)، ارول و همکاران (۲۰۱۱)، سندجایا و پکرتی (۲۰۱۰)، تراپورز (۲۰۰۹)، جوزف و وینستون (۲۰۰۵)، که همگی به این نتیجه رسیدند بین رهبری خدمتگذار با اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، همسو است. برای مثال، لطیفی و همکاران (۱۳۹۲)، به این نتیجه رسیدند رهبری خدمتگذار تأثیر معناداری بر اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی دارد. شعبانی و همکاران (۱۳۹۱)، به این نتیجه دست یافتند بین ادراک کارکنان از حاکمیت رهبری خدمتگذار، با اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. احمدی و همکاران (۱۳۸۹)، معتقدند سازمان‌های با رهبری خدمتگذار، سطوح بالاتری از اعتماد نسبت به رهبر و اعتماد سازمانی را نشان می‌دهند. همچنین نتایج پژوهش جوزف و وینستون (۲۰۰۵)، نشان داد که رابطه قوی‌ای بین رهبری خدمتگذار و اعتماد به ناظر و اعتماد به سازمان وجود دارد.

رهبر خدمتگذار، توجه به خواسته‌ها و نیازهای اعضای سازمان را در اولویت قرار می‌دهد و حتی ممکن است از منافع خود نیز بگذرد؛ بنابراین، می‌توان انتظار داشت بروز چنین رفتارهایی در سازمان، اعتماد را بین اعضای سازمان خلق کند. در واقع اعتماد، محتوای رهبری خدمتگذار را تشکیل می‌دهد و یکی از جلوه‌های رهبری خدمتگذار، برقراری اعتماد و اطمینان

مبتنی بر صداقت است. رهبر خدمتگزار با تسهیم قدرت و ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان و توجه نیز کمک به تأمین اعتماد می‌کند. از طرفی، راسل و استون (۲۰۰۲) معتقدند که وجود رهبری خدمتگزار در سازمان باعث اعتمادسازی می‌شود و از این طریق کارکنان به اعتماد بین فردی تشویق می‌شوند؛ چرا که رهبران صادقانه اطلاعاتشان را به مشارکت می‌گذارند تا تصمیمات خوبی گرفته شود (هامفریس، ۲۰۰۵). طبق گفته لیدن و لائو (۲۰۰۸) زمانی که رهبری خدمتگزار یک سازمان، اعتماد خود را به کارکنانش نشان می‌دهد اعتماد کارکنان به یکدیگر نیز افزایش می‌یابد در واقع، به نوعی باعث شکل‌گیری اعتماد بین فردی در اعضای سازمان می‌شود.

بر اساس یافته‌های تحقیق، بین اعتماد سازمانی با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین به منظور افزایش حس اعتماد و توانمندسازی کارکنان از نظر روانی، مدیران می‌توانند کارکنان را به حل مسائل و مشکلات کاری ترغیب کرده و در ایجاد پیوند عاطفی بین کارکنان و سازمان تلاش کنند. همچنین، به نظر می‌رسد که روابط مناسب و قابل اعتماد بین مدیران و کارکنان در محیط کاری می‌تواند عامل برجسته‌ای برای نیل به توانمندسازی کارکنان باشد. از طرف دیگر، اعتماد پایه و اساس توانمندسازی است، لذا ایجاد جو اعتماد در سازمان، سبب افزایش توانمندی کارکنان می‌شود. یافته‌های حاصل از بررسی این فرضیه، با یافته‌های تحقیقات ربیعی (۱۳۹۳)، کتال (۱۳۹۲)، حضرتی و همکاران (۱۳۸۹)، برایس و همکاران (۲۰۱۴)، لاپینگر (۲۰۰۴)، مبنی بر اینکه بین اعتماد سازمانی با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، همسو است.

در برخی از مطالعات اعتماد را یکی از ابعاد توانمندسازی بیان کرده‌اند که برای رسیدن به رشد حرفه‌ای وجودش ضروری است. پژوهش‌های پیشین ثابت کرده‌اند حداقل دو دلیل وجود دارد برای اینکه چرا افراد هنگامی که به مدیر اعتماد می‌کنند احساس توانمندی می‌کنند. نخست، از رفتارهای غیرمولد و بی‌فایده ناشی از عدم اعتماد و سوءظن اجتناب می‌شود. هنگامی که کارکنان به مدیر خود اعتماد ندارند، گوش نمی‌کنند، به وضوح ارتباط برقرار نمی‌سازند، نمی‌کوشند و همکاری نمی‌کنند؛ از طرفی وقتی اعتماد وجود دارد افراد آزادند که تجربه کنند، بیاموزند و بدون ترس از تنبیه همکاری کنند. دوم، افرادی که قابل تمجید و احترام هستند، برای دیگران نیروی مثبت ایجاد می‌کنند و آنان را وامی‌دارند تا خود را لایق‌تر احساس کنند. لذا اعتماد بر جریان تولید دانش و تسهیم دانش بین کارکنان تأثیر قطعی و مشهود دارد و این دانش آفرینی میان کارکنان در نهایت منتهی به توانمند شدن آنان می‌شود. یافته‌های این تحقیق می‌تواند به مدیران سازمان کمک کند تا آنها بتوانند برنامه‌های مشخص و معینی را در جهت ارتقای اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان به کار گیرند و این نکته را مدنظر داشته باشند که برنامه‌های توانمندسازی کارکنان بدون وجود جو اعتماد و اعتماد سازی در سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود و یا به سختی انجام خواهد گرفت و اینکه مدیران می‌توانند جو اعتماد را در سازمان با توانمندسازی کارکنان ارتقا دهند.

فرضیه چهارم به بررسی نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان در بنیاد مسکن استان گلستان می‌پردازد. نتایج به دست آمده رابطه مثبت و معنی‌دار را مورد تأیید قرار دادند. بنابراین می‌توان این‌گونه تحلیل نمود که، رهبری خدمتگزار از طریق میانجی‌گری متغیر اعتماد سازمانی با توانمندسازی کارکنان رابطه

غیرمستقیم و مثبتی دارد. 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 مؤثر 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.

با توجه به تأیید رابطه بین رهبری خدمت‌گزار با توانمندسازی کارکنان، می‌توان پیشنهادهای زیر را بیان کرد:

مدیران و مسئولان سازمان می‌توانند با حمایت از نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد با توجه به علایق و تفاوت‌های فردی کارکنان، قدردانی و حمایت‌های مدیران عالی سازمان از کارکنان، ایجاد ارتباط مؤثر با پیروان و مشارکت دادن آنها در اطلاعات سازمان می‌توانند نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان داشته باشند. مدیران سازمان مسئولیت را با کارکنان خود تقسیم کنند تا بدین وسیله فرصت‌های لازم را برای توانمندسازی پیروان خود فراهم نمایند.

با توجه به تأیید رابطه بین رهبری خدمت‌گزار با اعتماد سازمانی، پیشنهادهای زیر را می‌توان به مدیران و مسئولان

سازمان توصیه نمود:

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.

مدیران 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 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 گشاده‌رویی، روحیه اعتماد را در سازمان زنده نگه دارند.

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.

با توجه به تأیید رابطه بین اعتماد سازمانی با توانمندسازی کارکنان، می‌توان پیشنهادهای زیر را بیان کرد:

مدیران می‌توانند احساس اعتماد را در سازمان با ایجاد محیطی مناسب برای بیان دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان و بهره‌گیری از سیستم پیشنهادات به منظور افزایش دخالت کارکنان رده‌های مختلف در فرایند تصمیم‌گیری، برگزاری جلسات هفتگی، بررسی مسائل و مشکلات به صورت جمعی و استفاده از نظر سایر کارکنان و تشویق آنان در این جهت به وجود آورند.

واگذاری اختیار در اجرای مأموریت‌های محول شده، احترام به شایستگی کارکنان برای انجام دادن کارهای محول شده، عمق و کیفیت روابط فردی و ایجاد فرهنگ حمایتی از کارکنان، باعث می‌شود تا کارکنان به جای پایبندی، بدگمانی و

سوءظن، اطمینان یابند که مدیران شرافتمندانه و صادقانه در جهت دستیابی به اهداف سازمان و نیازهای آنها کار می‌کنند. لذا این جو اعتماد کمک می‌کند تا عدم اطمینان، عدم امنیت و ابهام در سازمان از بین برود و از سوی دیگر به پیشبرد هرچه سریع‌تر برنامه‌های توانمندسازی کارکنان کمک می‌کند.

منابع

- احمدی، صهیب، زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۸). تاثیر سبک رهبری خدمتگزار بر بهبود عملکردشغلی با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه. فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی، ۶(۳)، ۱۰۳-۱۱۸.
- اسکندری، مجتبی و سلطانی، محمدرضا و حبیبی، حسین. (۱۴۰۰). طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان با رویکرد معنوی، مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۵(۱۷)
- تیبانیان، حسن و وزیری، مظاهر و امیری، کوثر و صادقی، سیاوش و عبدوس، میترا. (۱۴۰۰). توانمندسازی کارکنان در سازمان ها چالشها و راهکارها، هشتمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان حبیبی، مصطفی، رنجبریان، رسول. (۱۳۹۸). اثر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲(۳)، ۲۵۱-۲۶۶.
- خدادادحسینی سیدحمید، مینایی مهدی، داوودی دهاقانی ابراهیم. (۱۳۹۷). تاثیر رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی استان همدان)، پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۱۳(۳)، ۴۸۵-۵۰۴.
- شفاهی، مسعود. (۱۴۰۰). تاثیر توانمندسازی کارکنان بر تعهد سازمانی، هشتمین کنفرانس بین المللی ترفندهای مدرن مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری با رویکرد رشد کسب و کارها
- قنبری، سیروس، نویدی، پرویز. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و معنویت در محیط کار با سرمایه اجتماعی (مطالعه موردی: کارکنان بانک کشاورزی استان همدان). جامعه شناسی کاربردی، ۲۸(۲)، ۳۵-۴۸.
- Horsman J.H. (2017). The effect of God's leadership on employee performance and increasing manpower productivity in government agencies. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of philosophy , Gonzaga University.
- Marques, J. Dhiman, S. and King, R. (2017), The Impact of Psychological Empowerment on Job Performance and Human Resource Development in US Government Organizations, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 7(1):81-91.
- Weil, F. Lee, M.R. and Shihadeh, E.S.(2017), The Impact of Servant Leadership Style on Human Resource Development and Increasing the Quality of Work Life of Austrian Private Hospital Staff Social Science Research, 41(1): 110-119.
- Yoshida, D.T. Sendjaya, S. Hirst, G. and Cooper, B. (2018), The Impact of Servant Leadership Style on Human Resource Development in Japanese Universities Journal of Business Research, 67(7):1395-1404.