

تأثیر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در مدیران و فرماندهان بر

توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۱۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۵/۰۸/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۲۸

علی سلطانی^۲، حاجیه رجیبی فرجاد^۳، محمدجواد کاملی^۴

چکیده

زمینه و هدف: هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی است که از طریق مدل چهاربعدی «توماس ولتهوس» (احساس شایستگی، معناداربودن، خودسازماندهی و مؤثر بودن) برای توانمندسازی و از طریق دیدگاه «پترسون» برای رهبری خدمتگزار، مورد سنجش قرار گرفت.

روش: روش پژوهش توصیفی-پیمایشی با هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان و مدیران ستاد فرماندهی نیروی انتظامی بود که از طریق فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۶۷ نفر و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شد.

یافته‌ها: تأثیر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی از طریق تحلیل رگرسیونی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج حاصل به تأثیر رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی دلالت دارد. همچنین از طریق تحلیل همبستگی پیرسون، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در مدیران و فرماندهان با توانمندسازی کارکنان نیز رابطه وجود دارد.

نتیجه‌گیری: کارکنان توانمند، کارکنانی هستند که تحت هدایت و رهبری رهبران خدمتگزار قرار دارند. بنابراین رهبری خدمتگزار بهترین گزینه برای پرورش کارکنان توانمند است. قدرت رهبران خدمتگزار با توانمندسازی پیروان چندبرابر می‌شوند. نتایج پژوهش نشان داد که همه متغیرهای پژوهشی رهبری خدمتگزار، یعنی خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و نوع‌دوستی، عشق الهی، چشم‌انداز و قدرتمندسازی، توان پیش‌بینی معناداری برای توانمندسازی کارکنان دارند.

کلیدواژه‌ها: رهبری خدمتگزار، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و نوع‌دوستی، عشق الهی، چشم‌انداز، توانمندسازی، نیروی انتظامی.

□ استناد: سلطانی، علی؛ رجیبی فرجاد، حاجیه؛ کاملی، محمدجواد (زمستان، ۱۳۹۵). تأثیر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در مدیران و فرماندهان بر

توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی. *فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی*، ۱۱(۴)، ۵۵۲-۵۷۷.

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین است.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول) mehradsoltan2005@googlemail.com

۳. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین.

۴. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین.

مقدمه

از آنجایی که در سازمان‌ها مهم‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران بر عهده دارند، اهمیت، جایگاه و نقش رهبری در سازمان بر کسی پوشیده نیست. رهبری همواره به‌عنوان نیاز اساسی در جوامع انسانی و سازمان‌ها مطرح بوده است. با تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده الگوهای سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها در عصر حاضر نیست و سبک رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری به چشم می‌خورد. یکی از اشکال رهبری که به رابطه بین رهبر و پیروان توجه دارد، «رهبری خدمتگزار»^۱ است. رهبری خدمتگزار، توان زیادی برای بهبود رهبری سازمان دارد. رهبر خدمتگزار، دارای انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان است و خدمت کردن به آنان را در هسته و مرکز امور خود قرار می‌دهد. رهبری خدمتگزار، تحول‌گرا و تبادلی، دارای ویژگی‌های یکسان و مشابهی هستند. همه این سبک‌ها از رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود. در این نوع از رهبری در ابتدا به نیازهای دیگران توجه می‌شود. رهبری خدمتگزار برابری انسانها را ارج نهاده و در سازمان‌ها بدنبال توسعه است. وظیفه رهبر خدمتگزار آن است که هوش کارکنان را بپروراند و به آنها این امکان را بدهد تا قابلیت‌های خویش را در حد کمال به ظهور برسانند. ایجاد موقعیت برنده در رهبری خدمتگزار باعث می‌شود افراد بعد از اتمام کار احساس کنند برنده شده‌اند. «تونگ»^۲ معتقد است: «زمانی که مسئولیت رهبران خدمتگزار به پایان می‌رسد، زیردستان با خود می‌اندیشند «ما بودیم که کار را انجام دادیم». اگر مدیران سازمانها بتوانند شرایطی را فراهم کنند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلماً عملکرد سازمان بهبود خواهد یافت. از این رو توانمندسازی^۳ کارکنان ضرورت می‌یابد. با توجه به اینکه توانمندسازی یکی از ویژگی‌های مؤثر در رهبری خدمتگزار است، توسعه این الگو می‌تواند راه حل خوبی محسوب شود.

چارچوب نظری این پژوهش در بخش رهبری خدمتگزار با استفاده از الگوی رهبری خدمتگزار از «پترسون» و در بخش توانمندسازی از مدل «توماس و ولتهوس» گرفته شده است. این افراد

1. Servant leadership
2. Tong
3. Empowerment

با توجه به عوامل روانشناختی، توانمندسازی را بعنوان آزادسازی نیروهای درونی کارکنان در نظر گرفته‌اند. هدف نهایی مدیریت و فرماندهی در نظام پلیس ایجاد عملکردی است که بتواند رضایت عامه شهروندان را فراهم آورد و از آنجا که نمود این عملکرد چه به شکل مثبت و چه منفی بوسیله رفتارها و عملکرد کارکنان به مردم و ارباب رجوع انتقال می‌یابد و با توجه به این که هر زمان از عملکرد پلیس انتقاد شده، پیامد آن مدیریت و فرماندهی مورد سؤال قرار گرفته، می‌توان فرماندهی و مدیریت در پلیس را ضروری و یکی از شاخص‌های تأثیرگذار به‌شمار آورد. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در راستای اجرای وظایف قانونی برای نیل به اهداف و انجام وظایف محوله و ارائه خدمت به مردم تشکیل شده و به فعالیت می‌پردازد. در حال حاضر نیز توجه به پلیس بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است و تلاش برای بهبود عملکرد آن مهم و ضروری به نظر می‌رسد. در پلیس نیز کلیدی‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران و فرماندهان بر عهده دارند. حال اگر مدیران و فرماندهان بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلماً عملکرد نیز بهبود خواهد یافت، از این رو توانمندسازی کارکنان ضرورت می‌یابد و این در حالی است که با وجود اهمیت و ضرورت توانمندسازی و بحث‌های فراوان در این مورد، تحقیقات تجربی بسیار کمی در این زمینه انجام شده است. الگوی خدمتگزاری، به‌عنوان یک الگوی موفق مدیریت در قرن حاضر نه تنها می‌تواند بر اعتماد درون سازمانی، رضایت شغلی، غیبت و ترک شغل، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد، هویت شغلی و سازمانی، توانمندسازی، بهبود روابط بین فردی، ترویج فرهنگ احترام و ایجاد نشاط در محیط کار مؤثر باشد بلکه می‌تواند بر میزان تعهد و وفاداری کارکنان نیز مفید و مؤثر واقع شود. مدیران خدمتگزار تعهد کارکنان را به‌وسیله احترام و اولویت‌دادن به نیازها و نظرات آن‌ها افزایش می‌دهند. در واقع مدیر خدمتگزار به‌وسیله تواناسازی پیروانش و ایجاد حس اعتماد به آن‌ها، تعهد و وفاداری به سازمان را افزایش می‌دهد (واشنگتن^۲، ۲۰۰۷: ۷-۲۶). نیروی انتظامی نیز به‌عنوان یک نهاد مردمی و تأثیرگذار بر روند عمومی جامعه با برخورداری از مدیران و فرماندهانی با ویژگی‌های خدمتگزاری

1. Happiness at work
2. Washington

می‌تواند از جایگاهی ارزشمند و مناسب در بین شهروندان به‌عنوان یک نهاد خدمتگزار بهره‌مند شود و این خود می‌تواند در انجام هرچه بهتر امور به این سازمان کمک کند. از سوی دیگر از بعد درون‌سازمانی بهبود وضعیت توانمندسازی کارکنان را می‌توان از فواید اساسی این الگوی مدیریت و فرماندهی در سازمان به‌شمار آورد. بر این اساس، برای بررسی این مسئله درصدد پاسخ دادن به این پرسش هستیم که ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در مدیران و فرماندهان چه تأثیری بر توانمندسازی کارکنان دارد؟

چالش‌های محیطی در عصر حاضر سازمان‌ها را وادار کرده که همواره در جستجوی راه‌هایی به‌منظور حفظ و بقای خود باشند. در این میان استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی و بالفعل در آوردن این نیروها و استعدادهای شگرف، برای هر سازمان مزیتی بزرگ به‌شمار می‌رود. سازمان‌ها نیز به‌منظور پاسخ به تغییرات محیطی به کارکنانی توانمندتر از گذشته نیاز دارند. بنابراین می‌توان گفت که توانمندسازی کارکنان، به‌عنوان یکی از راهبردهای مهم به‌منظور تطابق با تغییرات خارجی به موضوعی مهم در مدیریت و رهبری سازمان‌ها تبدیل شده است (کنگر و کانونگو، ۱۹۹۸: ۴۷۵). رابطه میان رهبری خدمتگزار و توانمندسازی از ارزش و اهمیت بسیاری برخوردار است و رهبران خدمتگزار در توانمندسازی کارکنان نقش اساسی ایفا می‌کنند. «رابرت گرین لیف» معتقد است که توانمندسازی جزء محوری و کلیدی برای رهبران خدمتگزار به‌شمار می‌رود بنابراین می‌توان توانمندسازی را جزء جدایی‌ناپذیر در رهبری خدمتگزار به‌شمار آورد. «توماس ولتهوس» معتقدند که محیط سازمان می‌تواند تأثیر شگرفی در شناخت و ادراک کارکنان از توانمندسازی داشته باشد. فلسفه اساسی که در پشت این رویکرد قرار دارد این است که رویکردهای سنتی به سازمان باعث ایجاد موانعی در پرورش کارکنان مولد در سازمان‌ها می‌شوند و رهبران سنتی نیز به دلیل نگرش‌های مستبدانه خود هرگز قادر به توانمندسازی پیروان نخواهند بود و این در حالی است که در رویکردهای جدید به رهبری تأکید زیادی بر توانمندسازی شده و توانمندسازی عامل محوری در رهبری عالی، به خصوص رهبری خدمتگزار به‌شمار می‌رود

(پترسون^۱، ۲۰۰۳: ۲۲-۲۵). با وجود اینکه رهبری خدمتگزار از لحاظ مفهومی دوران ابتدایی شکل‌گیری خود را پشت سر می‌گذارد ولی از جانب محققان زیادی به‌عنوان یک نظریه معتبر در زمینه رهبری سازمان مطرح است و بسیاری از محققان بر این اعتقاد هستند که نظریه رهبری خدمتگزار می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های بسیاری در زمینه مدیریت و رهبری سازمانی باشد. «باس» نقطه قوت نظریه رهبری خدمتگزار را در این می‌داند که با توجه به تغییرات وسیعی که در جوامع و سازمان‌ها رخ داده، این نظریه می‌تواند نقشی مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان‌ها و جوامع ایفا کند، بنابراین پژوهش‌های تجربی بیشتری برای حمایت از این نظریه ارزشمند مورد نیاز است. در حال حاضر شواهد نظری زیادی در مورد نظریه رهبری خدمتگزار وجود دارد و این در حالی است که پژوهش‌های تجربی بسیار کمی برای حمایت از آن وجود دارد. باس معتقد است که مفهوم رهبری خدمتگزار، به‌عنوان یک نظریه جدید و پرترفدار در زمینه رهبری نیازمند پژوهش‌های تجربی بیشتری است (هیوم فیریز^۲، ۲۰۰۵: ۱۳-۱۴). حال با توجه به توضیحات داده شده، پژوهش حاضر بر این است که از یک سو به معرفی نظریه ارزشمند رهبری خدمتگزار پرداخته و از سوی دیگر تأثیر آن را بر توانمندسازی در کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی و سنجش قرار دهد.

رهبری خدمتگزار به توانایی تأثیرگذاری، انگیزه دادن به افراد و اینکه آنها قادر باشند در اثربخشی و موفقیت سازمان مشارکت کنند گفته می‌شود (یوکل^۳، ۲۰۰۶: ۳). رهبری علم و هنر است (آدامسون^۴، ۲۰۰۹: ۴۸). رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل به‌گونه‌ای که رهبر منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد (پترسون، ۲۰۰۳: ۷۸). انگیزه اولیه برای رهبری خدمتگزار تمایل خدمت به دیگران بطور مؤثر برای 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 با شکوه‌ترین و بهترین

1. Patterson
2. Humphereys
3. Yuki
4. Adamson

پاداش رهبری است (سنگه^۱، ۱۹۹۴، به نقل از افجه، ۱۳۸۸: ۴۴۴). طبق نظر «جیم استورات^۲»، ریشه رهبری در تعهد به خدمت‌رسانی نهفته است. «هیل^۳» (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، به جای 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^۴، 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 قرار دارد؛ اول در خدمتگزاری برای افرادی که تحت رهبری او هستند و دوم در خدمتگزاری برای مقصود یا رسالتی که سازمان براساس آن بنا شده است (شیروانی و همکاران، ۱۳۸۸). بسیاری از صاحب‌نظران از جمله «بنیس و نانز^۵» (۱۹۸۵)، «بلاک^۶» (۱۹۹۳)، «کوزیس و پوسنر^۷» (۱۹۹۳) تأکید دارند که رهبری خدمتگزار یک نظریه نوین و با ارزش برای رهبری سازمان‌ها است. نظریه‌های سازمان و مدیریت پیوستاری را از پیش نوگرایی^۸، نوگرایی^۹ و فرانوغرایی^{۱۰} طی کرده‌اند. مهمترین ویژگی‌های این سه دوره را به‌ترتیب سکون، ثبات و تلاطم دانسته‌اند. در شرایط متلاطم، مدیران باید در جستجوی روش‌های خلاق و انعطاف‌پذیر باشند که محصور در روش‌های

1. Sengeh
2. James Stow art
3. Hill
4. Parolini
5. Bennis And Nanus
6. Block
7. Kouzes And Posner
8. Pre Modernism
9. Modernism
10. Post Modernism

از پیش تعیین شده نباشد. فرانوگرایی در سازمان و مدیریت، رویکردی است برای مشاهده وضعیت موجود سازمان، انتقادکردن از آن و ارتقاء آن. فرانوگرایی در مدیریت سازمان‌ها به معنی عدم پذیرش هرگونه قطعیت در زمینه ساختار، روش، مدل و نظریه است. سازمان‌های فرانوگرا ویژگی‌هایی همچون پویایی، بهبود مستمر، کار گروهی، خلاقیت و در رهبری بر خدمتگزاری، یاددهی و یادگیری تأکید دارند. رهبری در فرانوگرایی، رهبری خدمتگزار است (رجایی پور و همکاران، ۱۳۸۷). رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا ویژگی‌های تقریباً یکسان و مشابهی دارند. در واقع این سبک‌های رهبری ریشه در مفهوم رهبری کاریزماتیک دارند (به نقل از لوب، ۱۹۹۹). در جدول یک تفاوت‌های رهبر پیش‌نوگرا، نوگرا و فرانوگرا با هم مقایسه می‌شوند.

جدول ۱. مقایسه رهبری پیش‌نوگرا، نوگرا و فرانوگرا

(بوج و دنهی، ۱۹۹۹: ۲ به نقل از رجایی پور، ۱۳۸۷: ۱۴۲)

رهبری پیش‌نوگرا	رهبری نوگرا	رهبری فرانوگرا
کارفرما	ناظر کل	خدمتگزار
مستبد	اقتدارطلب	آرمانی
ارباب	سازمانی	شبکه‌ساز
دیکتاتور	هرمی شکل	تیم‌ساز
برگزیده	رأس	تفویض‌کننده اختیار
حاکم	بازرس	نقل‌کننده داستان‌ها و حکایت
کارفرمای حرفه‌ای	تمرکزگرا	دو جنس، هم مرد و هم زن

در دنیای کنونی که آن را عصر پسانوگرایی یا پست مدرن می‌نامند ویژگی‌های رهبری بسیار متفاوت است و سبک رهبری خدمتگزار 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: ۱). پترسون (۲۰۰۳) نظریه کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار را ارائه کرد. وی در این نظریه با تعریف ارزشهای رهبری خدمتگزار، زمینه‌ساز پژوهش‌های بسیاری شد. از نظر او نظریه‌های قبلی در زمینه رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدیلی به‌اندازه کافی به توصیف ارزش‌ها نپرداخته‌اند. به عقیده او، رهبری خدمتگزار مدل بسط یافته رهبری تحولی است

(آیروینگ، ۲۰۰۵). او در این نظریه با تعریف ارزش‌های رهبری خدمتگزار، به بیان این نظریه پرداخت. او این ارزشها را سازه‌های^۱ رهبری خدمتگزار نامید. مهمترین سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارتند از: عشق الهی^۲، تواضع و فروتنی^۳، نوع‌دوستی^۴، قابلیت اعتماد^۵، چشم‌انداز^۶، خدمت‌رسانی^۷ و توانمندسازی^۸ (پترسون، ۲۰۰۳). در زیر به بررسی هریک از این سازه‌ها پرداخته خواهد شد:

عشق الهی: اساس رابطه کارکنان و رهبر خدمتگزار براساس این عشق بنا شده است. (وینستون^۹) (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 (دنیس و باراک، ۲۰۰۳: ۴۵۶).

تواضع و فروتنی: فروتنی از دیدگاه «سندگه و وینز^{۱۰}» (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^{۱۱}) (۱۹۹۴) نوع‌دوستی را این‌گونه تعریف می‌کند: رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌شود، حتی اگر برای انجام‌دهنده متضمن آن باشد که منافع خود را به‌خطر بیندازد (دنیس و باراک، ۲۰۰۳: ۴۵۶).

چشم‌انداز: آنچه رهبری را از مدیریت متمایز می‌کند این است که رهبران می‌توانند برای آینده چشم‌انداز ایجاد کنند. نقش محوری و اساسی رهبری خدمتگزار، ایجاد یک چشم‌انداز راهبردی 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 کرد (بلانچارد، ۱۳۸۲: ۲۵).

1. Construct
2. Agapao Love
3. Humility
4. Altruism
5. Trusty
6. Vision
7. Service
8. Empowerment
9. Winston
10. Sandage and Wiens
11. Monroe

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 خدمتگذار محسوب می‌شود. «میلرز» معتقد است رهبرانی که به آنچه می‌گویند عمل می‌کنند، اعتماد را در بین افراد ایجاد می‌کنند (دنيس و باراک، ۲۰۰۳: ۴۵۷).

خدمت‌رسانی: خدمت‌رسانی هسته محوری در رهبری خدمتگذار است. رهبران، خدمت‌رسانی به دیگران را در رفتارها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند. «کاردونا» (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 مسئولیت می‌کنند. رهبران باید به ارائه خدمت مشتاق بوده و آن را یک افتخار بدانند. خدمت‌رسانی در قلب رهبری خدمتگذار 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: ۵۰).

توانمندسازی: توانمندسازی به واگذاری قدرت به دیگران گفته می‌شود و برای رهبری خدمتگذار شامل گوش دادن مؤثر، ایجاد حس معناداری، ارزش نهادن بر عشق و خدمت‌رسانی است. توانمندسازی عامل حیاتی و اساسی در کارایی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شود و بر کار گروهی تأکید دارد. هدف اصلی در توانمندسازی، ایجاد رهبرانی موفق در کلیه سطوح مختلف سازمان است (دنيس و باراک، ۲۰۰۳: ۴۵۸).

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) در کتاب عناصر شناختی توانمندسازی، توانمندسازی را فرآیند انگیزش درونی وظیفه می‌دانند که به‌طور 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 (زیممن^۲، ۱۹۹۵: ۲۶۹). توانمندسازی عبارت است از استقلال کاری و آزادی بیشتر، مسئولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها (مولنيس^۲، ۱۹۹۹: ۶۲۵). به عبارت دیگر توانمندسازی به تفویض

1. Cardona
2. Zimmerman
3. Mullins

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

مستقیم: این روش شامل واگذاری مسئولیت بیشتر به اشخاص و گروه‌ها برای 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 همه دوایر و قسمت‌ها را شامل می‌شود (لیچ و وال، ۲۰۰۶: ۱).

«توماس و ولتهوس» چهار بعد برای کارکنان توانمند مطرح کردند که در زیر به آنها اشاره خواهد شد:

احساس شایستگی^۱: کارمند توانمند احساس می‌کند شایستگی دارد به اینکه توانایی‌های لازم برای انجام فعالیت‌های مربوط به وظیفه خود را دارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۱۴۴۳).

احساس خود سازماندهی^۲: هنگامی که افراد احساس خود سازماندهی می‌کنند به جای اینکه به اجبار در کاری درگیر شوند و یا آن را ترک کنند، داوطلبانه به فعالیت می‌پردازند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۱۲۳۰).

احساس معنادار بودن^۳: کارمندی احساس می‌کند معنادار است که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کند و اهداف سازمان برایش با ارزش است و با ایده‌آل‌ها و استانداردهای فرد مرتبط است (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۱۴۴۳).

احساس مؤثر بودن^۴: توان تأثیرگذاری بر نتایج عبارت است از اعتقاد فرد در یک مقطع زمانی مشخص در مورد توانایی برای ایجاد تغییرات مطلوب. این احساس باعث می‌شود افراد بر نتایج و پیامدهای راهبردی سازمان اثر بگذارند و باعث تغییرات شوند (ویلکینسون، ۱۹۹۸: ۴۹).

ارتباط بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان که امروزه مدیران سازمان‌ها به جای

1. Sense of Competence
2. Sense of Self-determination
3. Sense of Meaning
4. Sense of Impact

اجبار زیردستان از دستورات آنها به توانمندسازی آنها توجه می‌کنند و به خود شکوفایی کارکنان اهمیت می‌دهند. این امر از تغییر نگرش مدیران به زیردستان ناشی شده است. نوع نگرش Y که توسط «مک گریگور» مطرح شد مبنایی برای توانمندسازی، ارجحیت سبک‌های مشارکتی و خدمتگزاری بجای سبک دیکتاتوری شد (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲: ۱۰۲). «بوچن» (۱۹۹۸) «گرین لیف» را که برای اولین بار نظریه رهبری خدمتگزار را مطرح کرد، پدر توانمندسازی می‌نامد و توانمندسازی را یکی از مهمترین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار می‌داند. او بیان می‌دارد رهبران خدمتگزار به وسیله 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 «اسپریترز» معتقد است سازمان‌ها همواره در مورد توانمندسازی، به‌عنوان یک رویکرد جهان‌شمول یاد می‌کنند که می‌تواند در هر موقعیتی بکار رود. خورشید (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان مطالعه رفتارهای خدمت‌گزاران مدیران بانک ملی بر مبنای یک مدل رهبری خدمت‌گزار (مطالعه موردی: مدیران بانک ملی شهرستان کرمان) دریافت که خردمندی مدیران به‌طور مستقیم بر گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری، و بازنمایی اقلان و ترغیبی، و نیز به‌طور غیرمستقیم بر روی التیام‌بخشی عاطفی و مباشرت و پیشکاری سازمانی مدیران تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، گرایش ارزشی مدیران به ایثارگری و فداکاری به‌طور مستقیم بر التیام‌بخشی عاطفی و بازنمایی اقلان و ترغیبی آنها، و نیز به‌طور غیرمستقیم بر مباشرت و پیشکاری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، بازنمایی اقلان و ترغیبی، و التیام‌بخشی عاطفی مدیران بر روی مباشرت و پیشکاری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. جعفری و میرمقدم (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی دریافتند که رهبری خدمتگزار با پشتوانه غنی نظری و تجربی و قابلیت‌های عملی ویژه خود، می‌تواند چنین امکاناتی را برای این‌گونه مؤسسه‌ها، فراهم آورد. سرمایه اجتماعی در کنار دیگر سرمایه‌های انسانی و مادی به‌عنوان یک عامل اثربخشی و کارآیی سازمان‌های آموزشی شناخته شده است. رهبران آموزشی می‌توانند سرمایه اجتماعی را به‌عنوان یک شایستگی مشخص سازمانی برای بهره‌وری مؤسسه‌های آموزشی، ایجاد کنند.

خالصی و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان رابطه رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان دریافتند که بین رهبری خدمتگزار و چهار بعد آن (خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی) با درگیری شغلی کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.

قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی» انجام داده است که به این نتیجه رسیدند که تاکنون الگوها و نظریه‌های متفاوتی از رهبری ارائه شده است که در این میان نظریه رهبری خدمتگزار از جمله نظریه‌هایی به‌شمار می‌رود که می‌تواند برای مدیران و رهبران سازمان‌ها کمک بزرگی باشد و برای مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند راه‌حل‌های مناسبی ارائه دهد.

خائف‌الهی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری خدمتگزار بر اثربخشی پیروی با استفاده از سیستم معادلات همزمان» متغیرهای الگوی نظری پژوهش را شناسایی کردند و از مدیران و کارکنان ۲۲ سازمان دولتی نظرسنجی کردند. در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های پژوهش، کلیه روابط مورد بررسی تأیید نشد، اما پایین بودن میانگین نمره ابزار اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار از میانگین متوسط، به معنای اجرای ضعیف رهبری خدمتگزار و غلبه رهبری پدرسالارانه در سازمان‌های دولتی ایران است. همچنین ارتباط ضعیف تحقق اثربخشی سازمانی از مسیر رهبری خدمتگزار - اثربخشی پیروی - به معنای توجه ناکافی و بایسته به نقش پیروان در سازمان و اثربخشی سازمانی است. پژوهش‌های صورت گرفته در خارج از کشور را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد:

الف) مطالعاتی که به معرفی نظریه خدمتگزاری به عنوان یک نظریه جدید در زمینه مدیریت و رهبری پرداخته و ابزارهایی نیز به منظور سنجش ویژگی‌های خدمتگزار ارائه کرده‌اند و همچنین پژوهش‌هایی که به مقایسه نظریه خدمتگزاری با سایر نظریه‌ها از جمله نظریه مدیریت تحول آفرین پرداخته‌اند (دانیل ۲۰۰۷^۲، جنین ۲۰۰۷^۲، مارلین ۲۰۰۶^۲، بنیس و بوکارنی ۲۰۰۵^۴).

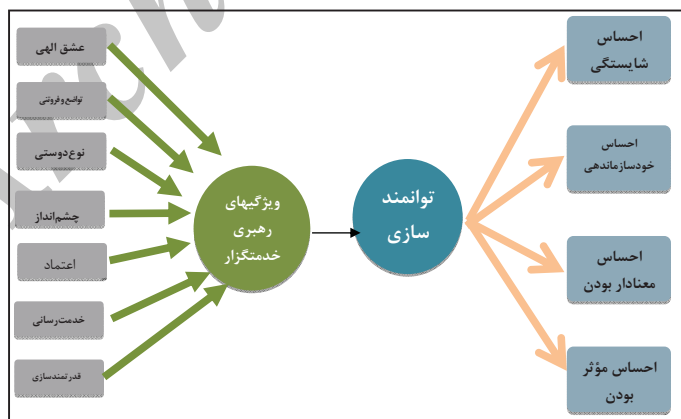
1. Daniel
2. Jennine
3. Marlyne
4. Bennise and Bocarne

ب) پژوهش‌های تجربی در زمینه نظریه خدمتگزاری که در چند سال اخیر انجام شده و در اکثر آنها رابطه مؤلفه‌های خدمتگزاری با رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفته است.

«برایت و آموس^۱» (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان رابطه بین رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی تیم دریافتند که رابطه مثبتی بین رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی تیم وجود دارد. یافته‌ها بر نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای رفتارهای مثبت و نتایج مثبت برای تیم‌ها تأکید می‌کند.

«چونگ و همکاران^۲» (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان رهبری خدمتگزار و عدالت رویه‌ای در پارک ملی آمریکا دریافتند که دو بعد رهبری (اعتماد به رهبر و حمایت از رهبر) به‌طور قابل توجهی متأثر از رضایت شغلی و تا حدی هم تحت تأثیر عدالت رویه‌ای قرار دارد. در مجموع، یافته‌های کنونی مفاهیم علمی برای مدیران دولتی و یا مأموران اجرایی را ارائه می‌دهد که یک فرهنگ سازمانی عادلانه را برای افزایش رضایت شغلی داشته باشند.

در حوزه پلیس نیز در چند سال گذشته با مطرح شدن موضوعاتی مانند دولت خدمتگزار، مدیریت خدمتگزار و پلیس خدمتگزار، این موضوع از اهمیت فراوانی برخوردار شده است. و در نتیجه این پژوهش به دنبال پاسخ به این فرضیه است که: ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی تأثیر دارد.



شکل ۱. الگوی مفهومی تأثیر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی کارکنان

1. Bright & Amos
2. Chung et al

روش

پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی (غیر آزمایشی) و از نوع مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید و از حیث ارتباط میان متغیرهای تحقیق، بر نوعی رابطه علی دلالت دارد. روش انجام این تحقیق، پیمایشی است که مهم‌ترین مزیت آن قابلیت تعمیم نتایج به‌دست آمده است. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تأثیر رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی کارکنان مورد سنجش قرار گرفت. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان اعم از مدیران و کارکنان ستاد نیروی انتظامی هستند. ابزار گردآوری اطلاعات از طریق پرسش‌نامه استاندارد است و حجم نمونه این پژوهش از طریق حجم نمونه کوکران، ۳۶۷ نفر تعیین و تعداد ۳۷۰ پرسش‌نامه در سطح ستاد نیروی انتظامی توزیع و در نهایت ۳۶۲ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. همچنین روش نمونه‌گیری طبقه‌ای است. طیف پاسخگویی به پرسش‌ها براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. به‌منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، مقیاس رهبری خدمتگزار با ۲۸ سؤال، ۰/۹۴۷ بدست آمد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ مقیاس توانمندسازی با ۲۷ سؤال، ۰/۸۰۶ بدست آمد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار و ...) و از آمار استنباطی (تحلیل رگرسیون چند گانه و گام به گام) به‌منظور آزمودن فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. نرم‌افزار آماری مورد استفاده نیز «اس.پی.اس.اس» بود و در نهایت به‌منظور بررسی الگوی مفهومی و تأیید نهایی آن با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به بررسی برازندگی آن با داده‌ها پرداخته که برای برآورد پارامترها بهترین برازندگی روش بیشینه احتمال است.

یافته‌ها

الف) تحلیل توصیفی یافته‌ها:

کارکنان اعم از مدیران و کارکنان رسمی و قرار دادی ستاد نیروی انتظامی از نظر جنسیت زنان ۱۸/۹ درصد و مردان ۸۱/۱ درصد پاسخ دهندگان بودند. از نظر تحصیلات دیپلم با ۴۳/۴ درصد از بیشترین فراوانی و کارشناسی ۳۸/۱ و کارشناسی ارشد ۱۶/۹ و کمترین فراوانی مربوط به

تحصیلات دکتری بود. کارکنان بر حسب درجه شامل کارمند، درجه‌دار، افسر جزء و افسر ارشد که بیشتر افراد با ۵۶/۸ درصد افسر جزء، ۲۱/۹ درصد درجه‌دار، ۱۳/۹ درصد کارمند و ۷/۶ درصد افسر ارشد هستند. در این قسمت شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش با محاسبه میانگین، انحراف معیار و واریانس بطور جداگانه در جدول شماره دو نشان داده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

بیشینه	کمینه	انحراف استاندارد	میانگین	
۵/۰۰	۱/۰۰	۰/۶۵۷۴۶	۴/۱۰۹۳	خدمت‌رسانی
۵/۰۰	۱/۴۰	۰/۶۱۳۴۲	۴/۰۱۸۹	اعتماد
۵/۰۰	۱/۰۰	۰/۶۷۹۵۳	۳/۹۰۸۱	تواضع و فروتنی
۵/۰۰	۱/۰۰	۰/۷۸۶۳۲	۳/۹۲۷۱	نوع‌دوستی
۵/۰۰	۲/۰۰	۰/۶۱۱۹۷	۴/۱۷۳۹	چشم‌انداز
۵/۰۰	۱/۰۰	۰/۷۵۸۵۶	۳/۹۹۸۶	عشق الهی
۵/۰۰	۱/۰۰	۰/۸۸۹۴۱	۳/۹۳۶۹	قدرتمندسازی

ب) تحلیل یافته‌های استنباطی

فرضیه فرعی اول: ویژگی خدمت‌رسانی در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی تأثیر دارد. مطابق جدول ۳، مقدار مجذور ضریب رگرسیون برابر با ۰/۱۸ است که نشان می‌دهد ۱۸ درصد تغییرات توانمندسازی به مؤلفه خدمت‌رسانی از ابعاد رهبری خدمتگزار وابسته است. همچنین می‌توان تأثیر متغیرهای پیش‌بین در متغیر ملاک را از لحاظ آماری پذیرفت. بنابراین می‌توان پذیرفت که ویژگی خدمت‌رسانی در مدیران و فرماندهان تأثیری در حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان دارد. بنابراین ویژگی‌های خدمت‌رسانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.

جدول ۳. ضریب رگرسیون برای پیش‌بینی توانمندسازی

خطای معیار برآورد	R _۲ تعدیل شده	R _۲	R	مدل
۳/۹۶۱۸۶	۰/۱۸۶	۰/۱۸۸	۰a/۴۳۴	مدل ۱: پیش‌بینی توانمندسازی از روی خدمت‌رسانی
۴/۴۰۸۳۲۰	۰/۱۳۵	۰/۱۳۸	۰/۳۷۱	مدل ۲: پیش‌بینی توانمندسازی از روی اعتماد

ادامه جدول ۳. ضریب رگرسیون برای پیش‌بینی توانمندسازی

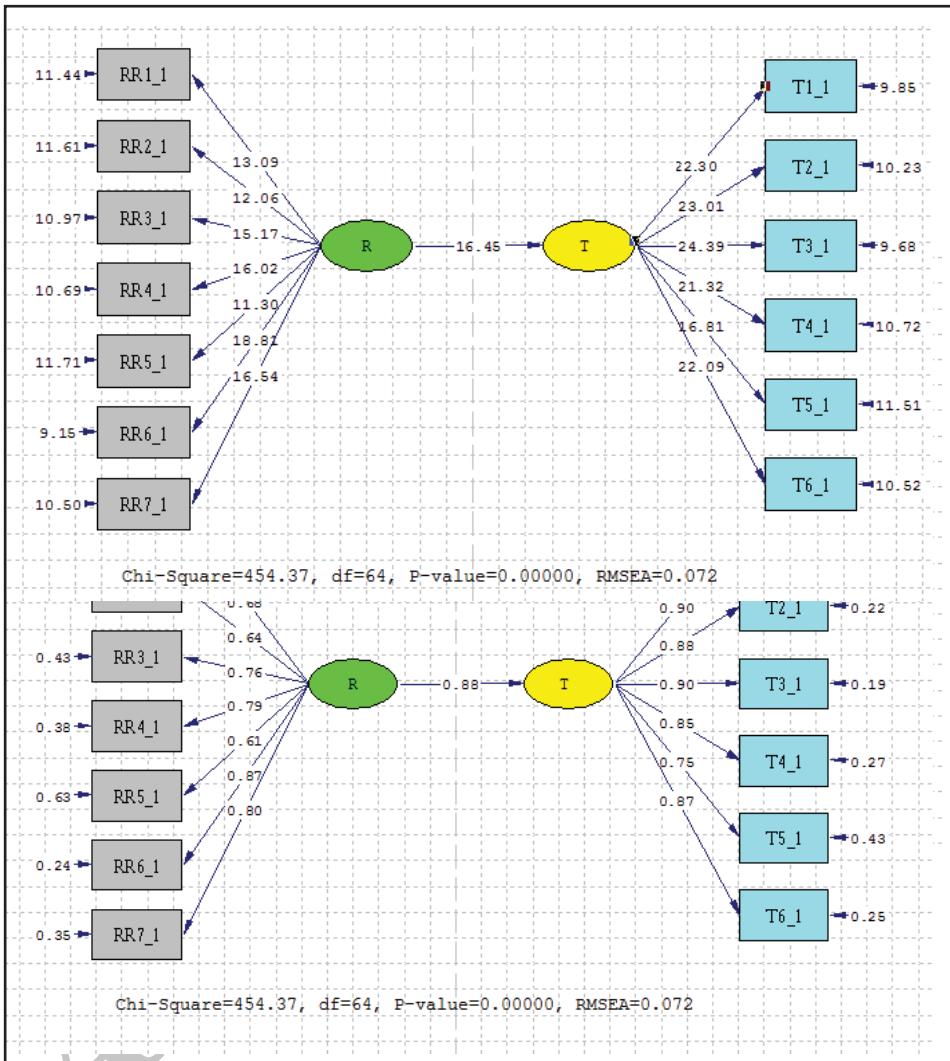
مدل ۳: پیش‌بینی توانمندسازی از روی تواضع و فروتنی	۰/۵۳۰	۰/۲۸۱	۰/۲۷۹	۳/۷۲۷۸۷
مدل ۴: پیش‌بینی توانمندسازی از روی نوع دوستی	۰/۵۶۳	۰/۳۱۷	۰/۳۱۵	۳/۶۳۲۷۳
مدل ۵: پیش‌بینی توانمندسازی از روی چشم‌انداز	۰/۳۲۴	۰/۱۰۵	۰/۱۰۲	۴/۱۵۹۶۸
مدل ۶: پیش‌بینی توانمندسازی از روی عشق الهی	۰/۷۳۶	۰/۵۴۲	۰/۵۴۱	۲/۹۷۵۳۵
مدل ۷: پیش‌بینی توانمندسازی از روی قدرتمندسازی	۰/۷۲۸	۰/۵۳۱	۰/۵۲۹	۳/۰۱۲۹۴

فرضیه فرعی دوم: ویژگی اعتماد در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی تأثیر دارد. مقدار مجذور ضریب رگرسیون در جدول ۳ برابر با $۰/۱۳$ است که نشان می‌دهد ۱۳ درصد تغییرات توانمندسازی به مؤلفه اعتماد از ابعاد رهبری خدمتگزار وابسته است. همچنین می‌توان تأثیر متغیرهای پیش‌بین در متغیر ملاک را از لحاظ آماری پذیرفت. بنابراین می‌توان پذیرفت که ویژگی اعتماد در مدیران و فرماندهان تأثیری پایین‌تر از حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان دارد. بنابراین ویژگی‌های اعتماد بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه فرعی سوم: ویژگی تواضع و فروتنی در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی تأثیر دارد. از آنجایی که مقدار مجذور ضریب رگرسیون در جدول ۳ برابر با $۰/۲۷$ است که نشان می‌دهد ۲۷ درصد تغییرات توانمندسازی به مؤلفه تواضع و فروتنی از ابعاد رهبری خدمتگزار وابسته است. همچنین می‌توان تأثیر متغیرهای پیش‌بین در متغیر ملاک را از لحاظ آماری پذیرفت. بنابراین می‌توان پذیرفت که ویژگی تواضع و فروتنی در مدیران و فرماندهان تأثیری در حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان دارد. بنابراین ویژگی‌های تواضع و فروتنی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه فرعی چهارم: ویژگی نوع دوستی در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی تأثیر دارد. با توجه به اینکه مقدار مجذور ضریب رگرسیون در جدول ۳ برابر با $۰/۳۱$ است که نشان می‌دهد ۳۱ درصد تغییرات توانمندسازی به مؤلفه نوع دوستی از ابعاد رهبری خدمتگزار وابسته است. همچنین می‌توان تأثیر متغیرهای پیش‌بین در متغیر ملاک را از لحاظ آماری پذیرفت.

بنابراین می‌توان پذیرفت که ویژگی نوع دوستی در مدیران و فرماندهان تأثیری در حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان دارد. بنابراین ویژگی‌های نوع دوستی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. فرضیه فرعی پنجم: ویژگی چشم‌انداز در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی تأثیر دارد. در تجزیه و تحلیل آماری مقدار مجذور ضریب رگرسیون در جدول ۳ برابر با ۰/۱۰ است که نشان می‌دهد ۱۰ درصد تغییرات توانمندسازی به مؤلفه چشم‌انداز از ابعاد رهبری خدمتگزار وابسته است. همچنین می‌توان تأثیر متغیرهای پیش‌بین در متغیر ملاک را از لحاظ آماری پذیرفت. بنابراین می‌توان پذیرفت که ویژگی چشم‌انداز تأثیری پایین تر از حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان دارد. بنابراین ویژگی‌های چشم‌انداز بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. فرضیه فرعی ششم: ویژگی عشق الهی در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی تأثیر دارد. در اینجا مقدار مجذور ضریب رگرسیون در جدول ۳ برابر با ۰/۵۴ است که نشان می‌دهد ۵۴ درصد تغییرات توانمندسازی به مؤلفه عشق الهی از ابعاد رهبری خدمتگزار وابسته است. همچنین می‌توان تأثیر متغیرهای پیش‌بین در متغیر ملاک را از لحاظ آماری پذیرفت. بنابراین می‌توان پذیرفت که ویژگی عشق الهی در مدیران و فرماندهان فراتر از حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان دارد. بنابراین ویژگی‌های عشق الهی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. فرضیه فرعی هفتم: ویژگی قدرتمندسازی در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی تأثیر دارد. با توجه به تجزیه و تحلیل یافته‌ها، مقدار مجذور ضریب رگرسیون در جدول ۳ برابر ۰/۵۲ است که نشان می‌دهد ۵۲ درصد تغییرات توانمندسازی به مؤلفه قدرتمندسازی از ابعاد رهبری خدمتگزار وابسته است. همچنین می‌توان تأثیر متغیرهای پیش‌بین در متغیر ملاک را از لحاظ آماری پذیرفت. بنابراین می‌توان پذیرفت که ویژگی قدرتمندسازی در مدیران و فرماندهان تأثیری بیش تر از حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان دارد. بنابراین ویژگی‌های قدرتمندسازی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.



بررسی فرضیه اصلی پژوهش در قالب الگو

با توجه به موضوع مطالعه و ماهیت متغیرهای مورد استفاده می‌توان با ارائه الگوی مفهومی به بررسی پرسش‌های پژوهش پرداخت. در این الگوی مفهومی فرض بر این است که رهبری خدمتگزار می‌تواند توانمندسازی را پیش‌بینی کند. با توجه به روابط مفروض در الگوی مفهومی می‌توان معادلات رگرسیونی را همان‌طور که در ادامه آمده است محاسبه کرد. ضرائب محاسبه شده برای تأثیر هر یک از متغیرها در معادلات زیر برحسب مقدار تی گزارش شده است. زمانی که $(t > 2; p \leq 0.05)$ تأثیر

معنادار نیست چرا که t کمتر از میزان ملاک است. زمانی که $(p > 0.05; t \geq 3)$ تأثیر با بیش از ۹۵٪ اطمینان معنادار است. همچنین زمانی که $(p > 0.05; t \leq 3)$ باشد تأثیر با بیش از ۹۹٪ درصد اطمینان معنادار است. پس از بررسی الگو و حذف اثرات غیرمعنادار در مراحل مختلف، الگوی برازش یافته با داده‌ها به صورت زیر است. در ادامه مقادیر معادلات در الگوی نهایی (برحسب مقدار t ، مقادیر استاندارد نشده و ضرائب استاندارد شده) آمده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل

محاسبه شده	
۴۵۴/۳۷	خی ۲
۶۴	درجه آزادی
۰/۰۰۰	معناداری
۰/۰۷۲	ریشه میانگین مجذور برآورد خطای تقریب (RMSEA)
۰/۰۵۳	ریشه میانگین مجذورات پس‌مانده‌های استاندارد شده (SRMR)
۰/۹۴	شاخص برازش استاندارد (NFI)
۰/۹۵	شاخص نرم نشده برازش (NNFI)
۰/۹۳	شاخص تطبیقی برازش (CFI)
۰/۹۴	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۹۲	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
۰/۹۴	شاخص برازش «این کری متال» (IFI)

بحث و نتیجه گیری

براساس آنچه که در بخش یافته‌ها ارائه شد در مورد تأثیر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی در هفت بعد رهبری خدمتگزار نتایج بدست آمده نشان دهنده آن است که خدمت‌رسانی فرماندهان و مدیران، مهرورزی فرماندهان و مدیران، تواضع و فروتنی فرماندهان و مدیران، قابلیت اعتماد فرماندهان و مدیران، عشق الهی فرماندهان و مدیران، اعتماد فرماندهان و مدیران، قدرتمندسازی فرماندهان و مدیران بر توانمندسازی کارکنان

تأثیر دارد. ضریب رگرسیون برای زیر مقیاس عشق الهی در حد نسبتاً بالاتری نسبت به بقیه متغیرها بدست آمده که می‌تواند نشان از اهمیت این متغیر باشد. شواهد نشان می‌دهد که با افزایش عشق الهی در سازمان می‌توان کارکنان را توانمند کرد. همچنین شواهد بدست آمده از رگرسیون گام به گام حکایت از آن دارد که به‌طور کلی همه خرده‌مقیاس‌های رهبری خدمتگزار قابل پیش‌بینی هستند.

فرضیه فرعی اول، ویژگی خدمت‌رسانی در مدیران و فرماندهان تأثیری در حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی دارد. با این حال خدمت‌رسانی در قلب رهبری خدمتگزار جای دارد (گرین‌لیف، ۱۹۷۷: ۱۲۸) و مدیران و فرماندهان باید منافع شخصی را کنار گذاشته و دائم در صدد ارائه خدمت به زیردستان باشند زیرا کارکنان در برابر کسانی که به آنها خدمت می‌کنند احساس مسئولیت می‌کنند. «گرین‌لیف» ادعا می‌کند رهبرانی که به زیردستان خود خدمت می‌کنند باید احساس مسئولیت نیز داشته باشند. به‌طور کلی این یافته با یافته‌های پژوهش‌های قبلی از جمله قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) و خائف‌الهی (۱۳۹۱) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که ویژگی خدمت‌رسانی بر توانمندسازی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم، ویژگی اعتماد در مدیران و فرماندهان تأثیری پایین‌تر از حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی دارد. بنابراین ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان لازم و ضروری است و از مهمترین عوامل نفوذ در این زمینه، اثربخشی رهبری و بهره‌وری است. با توجه به اینکه ویژگی اعتماد در مدیران و فرماندهان برای توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی پایین‌تر از حد متوسط است از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران و فرماندهان توجه زیادی به افراد نشان بدهند و صداقت را به کار گیرند تا بتوانند اعتماد ایجاد کنند. زیرا صداقت برای ایجاد اعتماد بین فردی و سازمانی بسیار مهم است و در غیاب اعتماد، ترس بر سازمان حاکم شده و بهره‌وری کاهش می‌یابد. به‌طور کلی این یافته با یافته‌های پژوهش‌های قبلی از جمله منتخب یگانه و بشلیده (۱۳۹۳)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) و خائف‌الهی و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که ویژگی اعتماد بر توانمندسازی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی سوم، ویژگی تواضع و فروتنی در مدیران و فرماندهان تأثیری در حد متوسط را

بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی دارد. فروتنی از دیدگاه «ساندیج و وینز» (۲۰۰۱) به معنای این است که فرد تنها به خودش توجه نداشته بلکه به دیگران نیز توجه دارد و توانایی‌ها و استعدادهای دیگران را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. بنابراین رهبران خدمتگزار نیز این ویژگی را به‌وسیله توجه به کارکنان و اولویت‌دادن به نیازهای آنان از خود نشان می‌دهند. به‌طور کلی این یافته با یافته‌های پژوهش‌های قبلی از جمله قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) و خائف‌الهی (۱۳۹۱) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که ویژگی تواضع و فروتنی بر توانمندسازی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی چهارم، ویژگی نوع‌دوستی در مدیران و فرماندهان تأثیری در حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی دارد. از این‌رو مدیران و فرماندهان در نیروی انتظامی باید نوع‌دوستی همدلانه^۲ مبتنی بر ارتباطات مؤثر^۳ و اخلاقی^۴ را در دستور کار خود قرار دهند. به‌طور کلی نتایج این پژوهش با یافته‌های قبلی از جمله پژوهش‌های قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که ویژگی نوع‌دوستی بر توانمندسازی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی پنجم، ویژگی چشم‌انداز تأثیری پایین‌تر از حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی دارد. از آنجایی که چشم‌انداز یک تصویر منحصر به فرد و مطلوب از آینده است و در این پژوهش تأثیر اندکی بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی دارد از این‌رو مدیران و فرماندهان باید دوراندیشی و مفهوم‌سازی را در تشریح چشم‌انداز در سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهند و همواره حسی از نادانسته‌ها داشته باشند و بتوانند غیرقابل پیش‌بینی‌ها را پیش‌بینی کنند. به‌طور کلی این یافته با یافته‌های پژوهش‌های قبلی از جمله قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) و خائف‌الهی (۱۳۹۱) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که ویژگی چشم‌انداز بر توانمندسازی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ششم، ویژگی عشق الهی در مدیران و فرماندهان تأثیری فراتر از حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی دارد. به‌طور کلی نتایج این پژوهش با یافته‌های قبلی از جمله پژوهش‌های قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که ویژگی عشق

1. Sandage and wiens
2. Emphatic
3. Communicative
4. Moralistic

الهی بر توانمندسازی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی هفتم، ویژگی قدرتمندسازی در مدیران و فرماندهان تأثیری بیشتر از حد متوسط را بر توانمندسازی کارکنان دارد. به‌طور کلی این یافته با یافته‌های پژوهش‌های قبلی قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) و خائف‌الهی و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که ویژگی قدرتمندسازی بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی تأثیر دارد.

پیشنهادها:

در کشور ما چند سالی است که از شعار دولت خدمتگزار، دولت مهرورز، پلیس خدمتگزار و خادم صحبت به میان آمده است. بنابراین سازمانی که به نیازها و خواسته‌های مردمی توجهی نداشته باشد و از مردم فاصله بگیرد و خود را تافته‌ای جدا بافته از مردم تصور کند، در ردیف دولت خدمتگزار و مهرورز جایی نخواهد داشت. ایجاد انگیزه به خدمت‌رسانی و گسترش آن در جامعه، فضای مناسبی را می‌طلبد که رهبران خدمتگزار می‌توانند این نقش را بر عهده داشته باشند و زمینه‌های مناسب برای خدمت‌رسانی به مردم را ایجاد کنند؛ از این رو ترویج و توسعه ارزش‌های رهبری خدمتگزار مانند: نوع‌دوستی، مهرورزی، خدمت‌رسانی، قدردانی از تلاش‌های دیگران، توانمندسازی، ترویج روحیه اعتماد و اطمینان در کارکنان، تعهد به رشد افراد، همدلی و همراهی با زیردستان در بین فرماندهان و مدیران ارشد در نیروی انتظامی می‌تواند گامی مثبت و اثربخش در تحقق پلیس خدمتگزار باشد.

پیشنهادهایی برای مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی

- ۱- مشخص کردن شفاف دیدگاه‌ها و اهداف^۱: ایجاد محیطی که در آن افراد بتوانند احساس توانمندی کنند، نیازمند آن است که آنان با یک فکر اصلی، جامع و روشن هدایت شوند، بدانند که سازمان به کجا می‌رود و آنان به‌عنوان افراد آن سازمان چگونه می‌توانند در آن سهم باشند.
- ۲- پرورش تجارب تسلط شخصی^۲: مهمترین کاری که یک مدیر می‌تواند برای توانمندسازی کارکنان انجام دهد، این است که به آنان کمک کند تا برتری شخصی خود را در مورد برخی چالش‌ها و مشکلات تجربه کنند. با انجام دادن موفقیت‌آمیز یک کار، شکست دادن یک حریف

1. Articulating a clear vision & Goals
2. Fostering personal mastery anperiences

و یا حل یک مشکل، افراد احساس تسلط را در خود پرورش می‌دهند.

۳- الگوسازی: راه ویژه برای توانمند کردن افراد، الگو سازی یا نمایش دادن الگوی رفتاری صحیحی است که قرار است آنها در پیش گیرند. مشاهده افراد موفق در فعالیت‌های چالشی، محرک نیرومندی برای دیگران فراهم می‌آورد تا اعتقاد پیدا کنند که آنان نیز می‌توانند کامیاب شوند.

۴- فراهم آوردن حمایت از جانب مدیران و فرماندهان: فن چهارم کمک به کارکنان برای تجربه کردن توانمندی، فراهم آوردن حمایت اجتماعی و احساسی برای آنان است. اگر قرار است افراد احساس توانمندی کنند، مدیران باید از آنان تمجید به عمل آورند، آنان را تشویق کنند، بپذیرند و از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند.

۵- برانگیختگی احساسی: برانگیختگی احساسی، به معنی جایگزین کردن احساسات منفی، مانند ترس، نگرانی و بداخلاقی، با احساسات مثبت، مثل هیجان، اشتیاق یا سبقت جویی است. مدیران برای توانمند کردن افراد کمک می‌کنند که محیط کار را جذاب و با نشاط سازند. فقدان برانگیختگی احساسی، احساس توانمند بودن را برای افراد اگر غیرممکن نسازد، دشوار می‌کند.

۶- فراهم آوردن اطلاعات^۲: کارکنان با اطلاعات توانمند می‌شوند، هر چقدر اطلاعات در اختیار کارکنان قرار گیرد، به همان نسبت بر میزان توانمندی شان افزوده می‌شود. توانمندسازی حاصل نخواهد شد مگر در پرتو تعهد مدیران به آموزش و تبادل اطلاعات با کارکنانی که تا به امروز توجهی به آنها نداشتند.

۷- ایجاد اعتماد: آخرین فن برای ایجاد توانمندی این است که در میان کارکنان نوعی احساس اعتماد به شایستگی مدیر به وجود بیاوریم. تا آنان به جای پایدن و بد گمانی، اطمینان یابند که هم مدیر و هم سازمان شرافتمندانند و برای خیر و صلاح او کار می‌کنند. این اعتماد کمک می‌کند تا بی‌اعتمادی، ناامنی و ابهام، در روابط بین کارکنان و مدیر زایل شود.

1. Emotional arousal

2. Providing information⁵⁵²

منابع

- افجه، سیدعلی‌اکبر (۱۳۸۸). مبانی فلسفه و نظریه رهبری و رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- بلانچارد. ک (۱۳۸۲). مدیریت بر قلوب. ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد. تهران: انتشارات فرا.
- جعفری، سکینه و میرمقدم، کاظم (۱۳۹۲). بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. ۷(۲۸)، ۶۵-۹۶.
- خالصی، نادر؛ صالحی، مسعود؛ مرادی، فردین؛ احدی‌نژادی، بهمن؛ محمدی، رامین و روحانی، بهزاد (۱۳۹۱). رابطه رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان. مدیریت سلامت. ۱۵(۴۷)، ۲۳-۳۲.
- خائف‌الهی، احمدعلی؛ نوروزی، محمدتقی و فرازمنند، سجاد (۱۳۹۱). تأثیر رهبری خدمتگزار بر اثربخشی پیروی با استفاده از سیستم معادلات همزمان. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۲(۲)، ۲۳-۴۵.
- خورشید، صدیقه (۱۳۹۳). مطالعه رفتارهای خدمتگزاران مدیران بانک ملی بر مبنای یک مدل رهبری خدمتگزار (مطالعه موردی: مدیران بانک ملی شهرستان کرمان). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳(۸ و ۹)، ۱۱۵-۱۴۷.
- رجایی پور، سعید؛ طاهر پور، فاطمه و جمشیدیان، عبدالرسول. (۱۳۸۷). فرانوگرایی در نظریه‌های سازمان و مدیریت. مجله تدبیر. شماره ۲۰۰. ۱۴-۱۸.
- سنگه، پیتر (۱۳۷۵). پنج‌مین فرمان. حافظ کمال هدایت (مترجم). تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- شیروانی، علیرضا؛ انصاری، محمد و ابراهیمی مهربانی، شادی (۱۳۸۸). رهبری و مدیریت در قرن بیست و یکم. اصفهان: انتشارات پویا اندیشه.
- منتخب‌یگانه، محمد؛ بشلیده، کیومرث و بهارلو، مصطفی (۱۳۹۳). بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی. مطالعات رفتار سازمانی. ۴(۱۱)، ۶۳-۸۷.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی. ۱(۲)، ۱۰۳-۱۸۸.
- Adamson Demay L. (2009). *Servant Leadership in a Community College: A Multivariate Analysis Of Employees Perception*. The Degree of Doctor of Philosophy, Walden University.
- Bright Mahembe, Amos S. Engelbrecht. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), 107.
- Blanchard K.Hodges Ph. (2005). *Lead Like Jesus: Lessons From The Greatest Leadership Role Model Of All Time*. Published In Nashville, Tennessee, Printed In USA.
- Boje D & Dennehy R. (1999). *Managing in Postmodern World*. CA: Sage.
- Cardona P. (2000). Transcendental Leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*. 4(21), 201-206.
- Dennis R, Bruce E. (2003). A Factor Analysis of Pago and Wong Servant Leadership instrument. *Leadership & organization Development Journal*, 8(24), 455-459.
- Drury S. 2004. *Employee Perception of Servant leadership*. Ph.D. Dissertation Regent University. United State: Virginia.

- _ Graham J.W. (1991). Servant leadership in organization: inspirational and moral. Leadership quarterly, No 2, 105-119.
- _ Greenleaf R. (1991). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, New York: NY.
- _ Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T., & Petrick, J. F. (2010). Servant leadership and procedural justice in the U.S. national park service: The antecedents of job satisfaction. Journal of Park & Recreation Administration. 28(3), 1-15.
- _ Horsman J.H. (2001). 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. (2002). Leadership: Enhancing the Lessons of Experience .4th edn. M.C. Grow – Hill. Irwin
- _ Humphreys J.H. (2005). Contextual implications for Transformational and Servant Leadership: a Historical Investigation. Management decision. 10(43), 1410-1431.
- _ Joseph E.E & Winston B.E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader trust, organization trust. Leadership & organization Journal, 26(1), 6-22.
- _ Matteson J.A. and Irving G.A. (2006). 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. 13(1), 1305-1319.
- _ Miers L.D. (2004). 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.
- _ Omoh O. (2007). 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. (2007). Investigation the distinctions between Transformational and Servant Leadership. Doctoral dissertation thesis .Regent University. Virginia Beach,VA.
- _ Patterson K.(2003). Servant leadership: A Theoretical Model. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree. Doctor of Philosophy. Regent University.
- _ Russell F, Robert A, Stone G. (2001). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. Leadership and Organization development Journal. 23(3), 145-157.
- _ Sallie A. (2008). 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. (2002). Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21th Century. New York: John Wiley & Sons.
- _ Stone G.A. Russell R.F Patterson K. (2004).Transformational Versus Servant Leadership: a different in leader focus, Leadership & organization Development Journal. 25(3/4), 349-361.
- _ Thomas K, Welthose B.A. (1990). Cognitive element of empowerment. Academy of management review. 15(4),1220-1450.
- _ Washington R.R.(2006). Individual difference in servant leadership: The role of values and personality. The leadership and organization development Journal.27/8: 700- 716.

- Weiner Y.(1982).Commitment in Organization. Academic of Management Review. No 7, 418-428.
- Yukl G. (2006). Leadership in Organization. Pearson .Prentice Hall, 6th edn.
- Zeger J & Folk man J. 2004. Hand book for leaders. First Edition. M.C. Grow – Hill.
- Zimmerman M, Perkins Douglas. (1995). Empowerment theory, research and application. American journal of community psychology. 23(5), 569-579.

Archive of SID