

## اثر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی

### توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

رسول رنجبریان<sup>۱</sup>، مصطفی حبیبی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۰۳

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی با توجه به متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب انجام گرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش به تعداد ۱۲۵۵ نفر هستند که ۲۹۵ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از طریق فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد بود. جهت بررسی روائی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری به نتایج مدل اندازه‌گیری استناد شد که نتایج روائی و پایایی پرسشنامه‌ها را تأیید کرد. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و از نرم‌افزار PLS استفاده شد. 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.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری خدمتگزار، توسعه منابع انسانی، توانمندسازی روان‌شناختی.

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهین‌دژ، ایران

<sup>۲</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهین‌دژ، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: ranjbarian1404@gmail.com

## مقدمه

از آنجا که در سازمان، مهم‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران بر عهده دارند، اهمیت جایگاه و نقش رهبری در سازمان برکسی پوشیده نیست، رهبری همواره به‌عنوان نیاز اساسی در جوامع انسانی مطرح بوده است. با تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده است الگوی سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازهای مدیریت در عصر حاضر نیست و سبک رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد داشت و نیاز به مدل جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. یکی از شکل‌های رهبری که به رابطه بین رهبر و پیروان توجه دارد، رهبری خدمتگزار است. از رهبری خدمتگزار به‌عنوان مدلی از رهبری سخن می‌گویند که از ارزش‌ها و اخلاقیات و مسائل اخلاقی ناشی می‌شود فیرولم<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، مطرح می‌کند که رهبری خدمتگزار نمونه‌ای از رهبری معنوی با ویژگی‌هایی نظیر رفتار فضیلتی و خدمت به دیگران است پیروان مدل رهبر خدمتگزار مطرح می‌کند که این مدل به‌طور ضمنی، معنوی و مذهبی است و رهبران خدمتگزار ماهیت معنوی محور دارند (سندجایا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

راسل<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، می‌گوید ارزش‌های شخصی رهبران خدمتگزار اموری هستند که آن‌ها را از انواع دیگر رهبری متمایز می‌سازد. وی بر اعتماد، قدرانی از دیگران و توانمندسازی تأکید می‌کند. مبانی ارزشی رهبری خدمتگزار، عبارت است از: تبعیت از هدف راهنما عرضه داوطلبانه، خدمتگزار بودن، اشتیاق کمک به دیگران حرکت از منفعتی به‌سوی خدمت، دوست داشتن پیروان، تمرکز بر دیگران، معلق کردن ضرورت کنترل و ایجاد یک فرهنگ خود رهبری (اسمیت و کازمینکو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

محیط امروز سازمان‌ها، مدیران را با چالش‌های جدیدی روبه‌رو ساخته و هر روز نیز این اتفاق پویاتر از قبل می‌گردد، لذا یکی از مواردی که باید مورد توجه قرار گیرد بحث و موضوع رهبری است، کارکنان همیشه به دنبال رهبری هستند که بر اساس انگیزش برونی، بتوانند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد. حال یکی از مواردی که مفاهیم و مدل‌های جدید در مفاهیم رفتار سازمانی مطرح می‌گردد، بحث رهبری خدمتگزار است. این سبک از آنجا اهمیت دارد که منجر به توسعه و ایجاد چارچوب تئوریک مقدماتی است و پایه‌ای را جهت طبقه‌بندی و ارزیابی به وجود می‌آورد. از جهتی رهبری خدمتگزار برابر انسان‌ها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان می‌گردد، بنابراین شاید بتوان این‌گونه ابراز داشت که رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل رهبر به‌گونه‌ای منابع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش مرجح می‌سازد (حبیبی تبار، ۱۳۹۶).

امروزه منشأ اصلی رقابتی سازمانها بر خورداری از نیروی انسانی کارآمد، هدایت و رهبری آنها و توانمندسازی و مشارکت دادن کارکنان است و فاصله میان جوامع از حیث دانایی و نادانی است. بنابراین دانایی و کیفیت منابع و نیروهای انسانی به‌عنوان مهم‌ترین، با ارزش‌ترین و گرانمایه‌ترین سرمایه و منابع یک سازمان نقش عمده‌ای را در توسعه پایدار جامعه دارند (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۷، ۸۷). اما مدیران منابع انسانی می‌توانند از طریق توانمندسازی کارکنان خود این چالشها را رفع کرده یا از بروز آنها پیشگیری نمایند، کارکنان توانمند در جهت رفع چالشها با مدیران نهایت همکاری و مشارکت را می‌نمایند زیرا در توانمندسازی منابع انسانی، انگیزه، مشارکت، تعهد، خلاقیت و وفاداری نهفته است. امروزه با وجود اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنابه دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخصهای مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیر رقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می‌شود سبب شده است که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود (هاشمی و پور امین زاد، ۱۳۹۰).

اهداف این پژوهش در قالب دو هدف اصلی یعنی تعیین تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب و تعیین تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب است. اما وجود رسالت عظیم و مسئولیت خطیر سازمان سازمان‌های دولتی در کشور طی سال‌های اخیر با چالشی بسیار جدی روبرو کرده است که این امر نیاز به رهبری خدمتگزار و کارکنان توانمند در این زمینه می‌باشد. در همین راستا، با توجه به این‌که ادارات دولتی شهرستان تکاب در زمره سازمان‌هایی هستند که به‌عنوان سازمان خدمات رسان تلقی می‌گردند و به‌طور مستمر با ارباب‌رجوع در ارتباط می‌باشند از این‌رو تأثیراتی که رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان می‌تواند بر توسعه سرمایه انسانی داشته باشد، بسیار پراهمیت بوده و نقش به‌سزایی را در رشد و شکوفایی سازمانی دارد. تحقیق حاضر قصد دارد بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی با توجه به

<sup>۱</sup>. firhoolm

<sup>۲</sup>. Sendjaya

<sup>۳</sup>. russel

<sup>۴</sup>. Smith, & Kuzmenko

متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب را بسنجد. با توجه به اینکه تاکنون مطالعات و تحقیقات متعددی در خصوص سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی صورت گرفته است، لیکن در زمینه تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی با توجه به متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی، تحقیقی در محافل علمی به چشم نمی‌خورد. از طرفی برای اولین بار است این پژوهش در این حوزه جغرافیایی در سازمان‌های دولتی صورت می‌گیرد. بنابراین در این تحقیق سعی بر آن خواهد داشت که نسبت به بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه انسانی با توجه به متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب اقدام تا بدین‌وسیله بهترین و مهم‌ترین تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی جهت دستیابی به موفقیت سازمانی در دستگاه‌های دولتی شهرستان تکاب پیشنهاد گردد. لذا سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از آیا سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی با توجه به متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### سبک رهبری خدمتگزار

بر اساس آرمان‌های اسلامی، به دولت و مدیریت به‌عنوان محمل خدمتگزاری و نه قدرت‌طلبی نگریسته می‌شود. در کشور جمهوری اسلامی ایران که دین، شکل‌دهنده سیاست است، دولت مردم‌سالار دینی اعمال حاکمیت می‌کند. بنابراین، سیاست‌هایی که تدوین می‌کند باید با عقلائیات دینی قابل توجیه باشد، در غیر این صورت قابلیت اجرا نخواهد داشت. به‌زعم بس ۱ (۱۹۸۱) «مطالعه رهبری، یک هنر باستانی است» و اینکه «رهبری یک پدیده بشری جهان‌شمول است». گذشتگانی مانند افلاطون، سزار، مصریان و چینی‌های قدیم درباره‌ی اهمیت رهبری و نقش رهبر صحبت کرده‌اند. به‌هنگام مطالعه تاریخچه ثبت‌شده پیشینیان با این حقیقت آشنا می‌شویم که رهبری ارتباط نزدیکی با مقام قدرت، اختیار، جایگاه و مقام داشته است. غالباً رهبران از قدرت رهبری برای تحمیل خواسته‌های خود بر دیگران استفاده می‌کردند و آن را حق مسلم خود می‌دانستند (آندرسون ۲، ۲۰۱۵). به گفته رضائیان (۱۳۸۳) رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند. رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هرگونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی‌های شخصی خود و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می‌کنند (اسکندری، محمدی، علی‌اکبری و سیف، ۱۳۹۳). با آغاز قرن بیست و یکم شاهد آن هستیم که مدل‌های سنتی، استبدادی و سلسله‌مراتبی رهبری که طی قرن بیستم به ما خدمت کردند، در حال از دست دادن اثربخشی خود هستند. ما شاهد مرگ میثاق کهنه دورانی هستیم که سرپرستان و مدیران، کنترل کاملی بر کارخانه، اداره، فروشگاه و شرکت‌های محل کارشان داشتند. ایده رهبری آن‌ها از حکم اداری آن‌ها نشأت گرفته بود. آن‌ها دستور می‌دادند، حکم صادر می‌کردند، قوانین را تدوین می‌نمودند و با ترساندن، مدیریت می‌کردند و با وعده، تهدید و خشونت، در افراد انگیزه ایجاد می‌کردند؛ طبق این میثاق قدیمی، زبردستان تابع قوانینی بودند که از بالا دیکته می‌شد و بدون هیچ‌گونه سؤالی باید از دستورالعمل‌ها پیروی می‌کردند. در این پارادایم، حفظ سلسله‌مراتب از همه چیز مهم‌تر بود. رهبری به قدرت متصل بود و قدرتش تا زمانی خود را نشان می‌داد که دسترسی به اطلاعات را محدود می‌کرد (طهماسبی، عباسی، فتاحی و یوسفی، ۱۳۹۶).

برخی نظریه‌های اولیه رهبری و تصور رایج ما از رهبری متأثر از بقایای رهیافت انسان بزرگ است. این انسان‌های بزرگ در فرهنگ غرب به‌صورت یک قهرمان بالا برده شده و مقدس و مورد احترام شمرده می‌شوند؛ با این حال فلسفه رهبری سنتی که با فردگرایی و تصمیم‌گیری یک‌جانبه شناخته می‌شود و اختیاراتش ناشی از پست و مقام است دیگر چندان کاربردی ندارد و جای خود را به یک مدل جدیدتر می‌دهد که به‌جای دستور و کنترل، بر پایه قدرت نفوذ، کار تیمی، ارزش‌های مشترک، مشارکت همه در تصمیم‌گیری، توسعه و رشد شخصی کارکنان و بهبود مراقبت و کیفیت در محیط کار استوار است. این رویکرد در حال تکامل رهبری و خدمتگزاری، از سوی روبرت کی گرین لیف، «رهبری خدمتگزار» نامیده شد، این «یک نوع رهبری تحول‌آفرین است که با مفاهیم همچون مباشرت، تفکر سیستمی و سازمان‌یادگیرنده هم‌خوانی دارد» این مدل اساساً یک فلسفه آزاد و انسانی از رهبر است؛ که تأکید بسیاری بر خدمت کردن به دیگران دارد و همچنین با رهبری کردن افراد در سطحی بالا، آن‌ها را نیز به سطح بالاتری رشد می‌دهد و یک رویکرد کلان به کار دارد و قدرت تصمیم‌گیری را به اشتراک می‌گذارد (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۶).

<sup>1</sup>. bass

<sup>2</sup>. Andersen

چنان‌که در شکل ۱ نشان داده شد معمولاً ساختار سازمانی به شکل هرم نشان داده می‌شود که در رأس آن قرار می‌گیرد و همه افرادی که پایین‌تر از او قرار می‌گیرند به وی خدمت می‌کنند. رهبران خدمتگزار با قبول بار سنگین مسئولیت گروه‌ها، هرم سنتی رهبر را واژگون و معکوس می‌کنند؛ در نتیجه نقش‌ها نیز تغییر می‌کنند، افراد مسئولیت‌پذیر می‌شوند، مدیر پاسخگوی نیازهای کارکنان می‌گردد و کارکنان را در درجه اول اهمیت قرار می‌دهد (بویوم، ۲۰۱۶).



شکل ۱. غیر پارادایم رهبری

گرین لیف<sup>۲</sup> معتقد بود تمرکز قدرت در یک فرد واحد، سلسله مراتب را غیرنرمال و فاسد می‌کند؛ شیوه‌های قدیمی بالا به پایین دستور و کنترل روحیه‌ها را از بین می‌برند و جلوی خلاقیت افراد را می‌گیرد از این رو مدل رهبری خدمتگزار مدل‌های سنتی مدیریت را کاملاً واژگون کرد و موجب تغییر در فلسفه‌ی مدیریت و رهبری شد (سپراس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

رهبر خدمتگزار، خود را یکی از اعضای گروه، سازمان یا جامعه می‌داند و می‌کوشد در جایگاه و مسئولیتی که قرار گرفته است با افراد با ادب و احترام رفتار نموده و به آن‌ها ظلمی نکند و منافع افراد را با منافع جمع هم‌راستا نماید و به دیدگاه‌های آن‌ها گوش دهد. این امر بیانگر مردمی بودن و مردم‌داری رهبر خدمتگزار است. مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار بر اساس مدل رهبری خدمتگزار لاب<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، است که شامل موارد ارزش دادن به افراد، توسعه افراد، برقراری روابط دوستانه، نشان دادن اعتماد، فراهم کردن زمینه رهبری و به اشتراک گذاشتن رهبری است. رهبری خدمتگزار به دنبال حفظ جایگاه و موقعیت خود در سلسله مراتبی سازمانی نیست بلکه به دنبال حفظ عظمت و امتیاز ویژه ما به عنوان انسان است و می‌خواهد به بشریت خدمت کند این نوع خدمت مبتنی بر خدمتگزار بودن، احساس واقعی فرد نسبت به خودش و نسبت به ماهیت افراد به عنوان انسان نشأت می‌گیرد نه از نفسی که به دنبال حفظ شخصیت خود در دنیای پست و مقام و عنوان انسان‌ها است (هوفریس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). انگیزه اساسی برای رهبری باید میل به خدمت کردن باشد رهبرانی که نخست خدمتگزارند فقط در صورتی به رهبری توجه می‌کنند که آن را به بهترین راه ممکن برای خدمتگزاران تشخیص دهند؛ رهبران خدمتگزار باید بتوانند نفس خود را به شدت کنترل کنند الگوهای نقش، ریسک‌پذیر و سخت و مراقب و مشوق وظیفه‌گرا، مشتاق دانستن و یکدل و علاقه‌مند به کار مشترک هستند آن‌ها بر کارکنان نفوذ داشته و قلب و ذهن، روح و خلاقیت استعداد آن‌ها را تسخیر کرده تا هرچه توان دارند همه را در خدمت تیم قرار دهند (روسل و استون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

امام خمینی (ره) با ارائه نگرش ادای تکلیف، مسئولیت را لازمه آن می‌داند و خدمت نمودن را از دریچه انجام مسئولیت الهی می‌نگرد. رهبر خدمتگزار باید در همه شرایط خود را مسئول دانسته و به دنبال انجام مسئولیت خود باشد. از دیدگاه امام خمینی (ره)، رئیس و رهبر یک مجموعه‌ای شدن، با خود مسئولیت به همراه می‌آورد و یک رهبر خدمتگزار در برابر خدای اسلام، خودش، ریاستش، کشورش، مردمش و پیروانش مسئولیت دارد. به‌طور کلی در پانزده جلد از صحیفه امام و در بیش از هفتاد مورد به مضمون مسئولیت‌پذیری اشاره شده است که دریکی از این موارد اشاره می‌کنند: اگر در این مسئولیت کوشش نکنید، اگر در این امری که به عهده شما است که به آن دینی که بر کشور خودتان، بر اسلام دارید ادا نکنید شما مسئول هستید و چنانچه کوشش کنید و چرخ‌های مملکت را به راه بیندازید. شما پیش خدای تبارک و تعالی بسیار ارجمند هستید. همچنین از دیدگاه امام خمینی (ره) یک رهبر خدمتگزار، خود را در قبال انجام مسئولیت‌ها و تصمیم‌هایش و نیز به هرگونه اشکال یا مسئله‌ای که از سوی پیروان مطرح شود پاسخگو می‌داند و عواقب اقدامات خود را همچون یک خدمتگزار می‌پذیرد. به‌طور کلی در هفت جلد از صحیفه امام و بیش از هشت بار به مضمون پاسخگویی اشاره شده است که برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: دولت در حکومت اسلامی در خدمت ملت است، باید خدمتگزار ملت باشد و ملت چنانچه نخست‌وزیر هم یک‌وقت ظلم کرد،

1. Boyum

2. Green Leaf

3. Spears

4. Lab

5. Humphreys

6. Russell & Stone

در دادگاه‌ها از او شکایت می‌کند و دادگاه را در دادگاه می‌برند و جرم او اگر ثابت شد، به سزای اعمالش می‌رسد. این دیگران طور نیست که در اسلام بین نخست‌وزیر و بین غیر نخست‌وزیر فرق داشته باشد (امام خمینی، ۱۳۸۵).

### توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی برای هر سازمانی که می‌خواهد پویا باشد و رشد کند، حیاتی است. برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی دارای ظرفیت‌های نامحدود هست. این قابلیت‌ها فقط می‌توانند از طریق ایجاد محیطی که به‌صورت مداوم قابلیت‌های افراد را شناسایی کرده و پرورش می‌دهد، مورد استفاده قرار بگیرند. توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که هیچ‌گونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینش علمی توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به‌طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند (یزدان‌شناس، پیکانی، هادی و قلی‌زاده، ۱۳۹۷). سیسوانتو (۲۰۱۴) معتقد است: آموزش، روند توسعه و رشد کیفیت در منابع انسانی است که موجب بهره‌وری بیشتر آن می‌شود و در نتیجه به دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند (شاکر اردکانی و نیکنام جو، ۱۳۹۸). توسعه منابع انسانی فواید زیادی برای همه‌ی سازمان‌ها دارد. پس اهمیت مفهوم توسعه منابع انسانی باید به‌خوبی شناخته شود تا بتوان با چالش‌های حال و آینده‌ی شرکت مقابله کرد (رجبی، حسنی و مهاجران، ۱۳۹۶).

به اعتقاد گلد (۲۰۰۷)، با تحول در نظریه سازمان، نقش انسان به‌عنوان منبع توانایی، دانش، مهارت، شایستگی و سایر ویژگی‌ها برای تحقق اهداف سازمان، بارز شد (رسایی فرد، ۱۳۹۸، ۹۴). امام علی (ع) در بیان ضرورت آموزش برای کارکنان می‌فرماید: کسی که بدون علم و آگاهی به کاری می‌پردازد، مثل کسی است که به بیراهه می‌رود که هرچه راه می‌رود از مسیر و هدف اصلی دورتر می‌شود؛ اما کسی که با علم و دانش عمل می‌کند، همچون رهروی است که در راهی مشخص و واضح حرکت می‌کند (هاشمی، ۲۰۰۹، ۲۵۹). توسعه کارکنان شامل یادگیری، برنامه‌ریزی توسعه، اجرای برنامه توسعه و برنامه‌ریزی بهبود است. این فرایند باید رشد فردی را به جهت استراتژیک کسب‌وکار از طریق خروجی‌های توسعه قابلیت سازمانی و سایر فرایندهای منابع انسانی، مرتبط سازد. سپس، رشد فردی باید در جهت از بین بردن شکاف بین شایستگی‌های فعلی و موردنیاز که از فرایند مدیریت عملکرد حاصل می‌شود، حرکت کند (سید عباس زاده، حسنی، بازگان و نامی، ۱۳۹۷). مدیریت داده و حوزه منابع انسانی شامل رویه‌ها و دستگاه‌های جمع‌آوری، نگهداری، پردازش و تحلیل‌های داده‌های منابع انسانی برای حمایت از فرایندهای مرتبط منابع انسانی هست (هایل و استوارت، ۲۰۱۷). توسعه قابلیت‌های سازمان بر رشد سازمان جهت تحقق استراتژی‌های کسب‌وکار تمرکز می‌کند. قابلیت‌های سازمانی می‌تواند از طریق رهبری، فرهنگ و شایستگی‌ها، ردیابی شود. اهداف و اولویت‌ها در رابطه با فرایندهای دیگر منابع انسانی (کارگزینی، توسعه کارکنان، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد و پاداش و شناسایی) جهت تحقق کامل اهداف سازمانی، مشخص می‌شوند. در اینجا توانایی سازمان در مدیریت تغییرات، بهبود فرایندها و یادگیری نیز موردبررسی قرار می‌گیرد (سید عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۷). از دیدگاه لیونس ۲ توسعه منابع انسانی را به‌عنوان یکی از سیستم‌های عملکرد در سازمان می‌داند که شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان می‌شود (ملاحمدی، ۱۳۹۸). گرین لیف (۱۹۷۷) معتقد است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار است و رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت‌رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آن‌ها و همچنین توسعه و پرورش کارکنان را در اولویت نخست کاری خود قرار می‌دهند و خلق جامعه خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است. همچنین، امروزه با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان‌ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی را به خود جلب کرده است سبک رهبری شخص، الگوی رفتاری است که شخص هنگامی سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند، از خود نشان می‌دهد، آن‌گونه که به چشم دیگران می‌آید. گاهی سبک رهبری با شخصیت رهبر یکسان شمرده می‌شود و آن را تغییر و تفسیری که دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار رهبر دارند، (رضاییان، ۱۳۸۸).

### توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای تصمیم‌گیری مستقل به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، واگذاری اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است (حضرتی، قلی‌پور، اصغر پور، ۱۳۹۶).

<sup>1</sup>. Gold

<sup>2</sup>. Lyons

امروزه آموزش نیروی انسانی به‌عنوان گامی مؤثر در جهت بهسازی و توانمندسازی کارکنان مورد تأکید سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های یادگیرنده و پویاست و با تأمین دانش و مهارت موردنیاز برای انجام وظایف به‌صورت کارا و مؤثر، منجر به ایجاد حس اعتمادبه‌نفس و خودارزشی و در نتیجه احساس رضایت شغلی در کارکنان می‌گردد، که نتیجه آن بهره‌وری بالاتر در سازمان می‌باشد (خراسانی، جوان‌بخت و چاوشی، ۱۳۹۵، ۵). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان موجب اثرهای مثبتی بر نگرش و رفتار آن‌ها می‌شود. بنابراین در شرایط متلاطم کنونی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی ندارند (رنجبریان، جزنی، معمارزاده طهران و محتشمی، ۱۳۹۷).

توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی باعث می‌شود کارکنان، سازمان و شغل را از خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی نه سازمان‌ها و نه مدیران نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهم‌ترین عامل در توانمندسازی کارکنان می‌باشد زیرا مدیر به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی ایجاد فرهنگ کارگروهی و با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند (دهقانی سلطانی، حامدی، جهانشاهی جواران، آل طه، و فارسی زاده، ۱۳۹۶).

به اعتقاد روس و همکاران (۲۰۱۲)، ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است به‌گونه‌ای که دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند و تغییر را به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. به‌منظور غلبه بر اوضاع نامطمئن، پیچیده و پویا یکی از راه‌هایی که در عملکرد سازمانی مطلوب برای بقا و پیشرفت سازمان پیش روی مدیران قرار دارد، داشتن منابع انسانی توانمند است. داشتن منابع انسانی توانا و کارآمد، که از دارایی‌های حیاتی سازمان به شمار می‌آید، منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت. برای داشتن کارکنانی توانمند یکی از عوامل اصلی داشتن آرامش روحی و روانی است. دنیاگرایی نمی‌تواند آرامش لازم را برای کارکنان فراهم کند (عطا‌فر، امیری، کاظمی، امیری، ۱۳۹۲).

وجود نیروی انسانی توانمند در هر سازمان، ضمن کاهش آثار سوء غیبت، عدم رضایت شغلی، تأخیر و جابه‌جایی، موجب افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی و سلامت سازمانی می‌گردد. همین امر لزوم توجه ویژه و نگاهی نو به مدیریت راهبردی (منابع انسانی و اختیارات آن) را طلب می‌کند. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود-مدیریتی باشند، باعث شده تا توانمندسازی به‌عنوان یک الگوی جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریتی را به خود جلب کند (رضایی یونسی و پورشافعی، ۱۳۹۲). برای توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یکی از ابزارهای افزایش بهره‌وری سازمانی الگوها و فرآیندهای بسیاری ذکر شده است، اما این الگوها و فرآیندها هر چه که باشند باید فعالیت خود را از آموزش کارکنان آغاز کنند، چرا که اگر کارکنان دانش، مهارت و نگرش موردنیاز سازمان را نداشته باشند، توانمندسازی محقق نخواهد شد؛ در نتیجه مدیران منابع با افزایش دانش، مهارت و نگرش کارکنان سازمان، عرصه را جهت جولان موفقیت‌آمیز مدیران منابع انسانی برای توانمندسازی کارکنانشان آماده می‌کند.

در مورد متغیرهای مورد بحث در این مقاله پژوهش‌های مختلفی انجام شده است که در ادامه به‌اختصار به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود:

رجبی پور میبیدی، علامه، و مصلحی (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بررسی موضوع «بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر بهره‌وری نیروی انسانی با در نظر گرفتن متغیر میانجی رضایت شغلی (مطالعه موردی: دبیران مقطع دبیرستان منطقه ۳ اصفهان)» پرداخته‌اند؛ نتایج این بررسی نشان می‌دهد که گویه‌های مربوط به رهبری خدمتگزار و بهره‌وری نیروی انسانی روابط معنی‌داری با سازه‌ها دارند، همچنین رهبری خدمتگزار بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار است اما در این بین رضایت شغلی نقش معناداری ایفا نمی‌کند، این نتیجه می‌تواند نشان‌دهنده تأثیر عمیق سبک رهبری خدمتگزار بر بهره‌وری نیروی انسانی باشد.

جاجرمی زاده و سیدطباطبایی (۱۳۹۶)، در پژوهشی به بررسی موضوع «تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی شیراز» پرداخته‌اند نتایج این بررسی نشان می‌دهد که اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر عملکرد سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز ۰/۴۷ است. اما با در نظرگیری متغیر میانجی اعتماد سازمانی، اثر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر عملکرد سازمانی ۰/۱۴۰ و لذا اثر کلی (مجموع اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم) رهبری خدمتگزار بر عملکرد سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز ۰/۶۱ است که نشان‌دهنده تأثیر بسیار خوب این مدل در تبیین واریانس عملکرد سازمانی است.

حافظی، بنیادی و یزدانی (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی موضوع «ارتقاء بهره‌وری و توسعه نیروی انسانی از طریق ایفای نقش رهبری خدمتگزار» پرداخته‌اند؛ نتایج این بررسی نشان می‌دهد که رابطه معنادار و مثبتی بین رهبری خدمتگزار و بهره‌وری و توسعه نیروی انسانی

وجود دارد. همچنین رابطه معنادار و مثبتی بین همه ابعاد رهبری خدمتگزار شامل از خودگذشتگی (عشق الهی)، توانمندسازی، چشم‌انداز، نوع‌دوستی، اعتماد، تواضع و فروتنی و خدمت با بهره‌وری و توسعه نیروی انسانی مشاهده شده است.

بابایی و رخصتی (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی موضوع «بررسی نقش سبک رهبری خدمتگزار بر ایجاد سرمایه انسانی و کارآفرینی در سازمان» پرداخته‌اند، نتایج این بررسی نشان می‌دهد که ارتباط مثبت و معنادار بین رهبری خدمت‌گزار و کارآفرینی سازمانی سرمایه‌فکری و کارآفرینی سازمانی و رهبری خدمت‌گزار و سرمایه‌فکری را تأیید کرد همچنین مشخص شد که هر دو متغیر سرمایه‌فکری و رهبری خدمت‌گزار قادر به پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی هستند.

علیزاده، محمدیان و ابراهیمی (۱۳۹۳)، در پژوهشی به بررسی موضوع «بررسی رابطه بین توانمندسازی منابع انسانی و توسعه سرمایه انسانی در دانشگاه لرستان» پرداخته‌اند؛ نتایج این بررسی نشان می‌دهد که سطح اطمینان ۹۵٪ بین تمامی مؤلفه‌های توانمندسازی منابع انسانی و توسعه سرمایه انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

یوشیدا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی موضوع «بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های ژاپن» پرداخته‌اند؛ نتایج این بررسی نشان می‌دهد 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 شیپاده<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی موضوع «بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی و افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان بیمارستان‌های خصوصی اتریش» پرداخته‌اند؛ نتایج این بررسی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های شش‌گانه 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.

میترال و دورفمن<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی موضوع «بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر توسعه منابع انسانی و توسعه شغلی در بانک‌های دولتی فرانسه» پرداخته‌اند؛ نتایج این بررسی نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان عامل اصلی پیشرفت و رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد که در این بین توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند بیشترین تأثیرات را توسعه نیروی انسانی در سازمان داشته باشد.

مارکوس، دیمین و گینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی موضوع «بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی آمریکا» پرداخته‌اند؛ نتایج این بررسی نشان می‌دهد که توانمندسازی تأثیر مثبتی بر افزایش عملکرد سازمانی کارکنان دارد و با توجه به رابطه‌ای که عملکرد شغلی و توسعه منابع انسانی دارد، از این رو توسعه منابع انسانی رابطه مستقیم و همسو با توانمندسازی روان‌شناختی دارد.

هرسمن<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی موضوع «تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی» پرداخته است، نتایج این بررسی نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی دارد.

تیشلت<sup>۶</sup>، بیبرمن و مکج (۲۰۱۶)، در پژوهشی به بررسی موضوع «بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار و سبک رهبری بر موفقیت سازمانی و توسعه منابع انسانی در شرکت‌های تولیدکننده پنبه در فرانسه» پرداخته‌اند؛ نتایج این بررسی نشان می‌دهد که موفقیت سازمانی عامل اصلی پیشرفت در سازمان‌هاست از این رو سبک رهبری خدمتگزار بر موفقیت سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد در همین راستا، موفقیت سازمانی هم در گرو توسعه منابع انسانی بوده و با توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها به موفقیت خواهند رسید.

با بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور در مورد متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار، توسعه منابع انسانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، می‌توان گفت اغلب پژوهش‌های انجام‌شده به بررسی متغیرهای ذکر شده به صورت جداگانه با سایر ابعاد دیگر و همچنین از نظر روش‌شناسی، مبانی آن براساس رویکردهای مورد نظر پرداخته‌اند. درحالی‌که در این پژوهش به طور مشخص به تأثیر این سه متغیر پرداخته و آن‌ها در جامعه آماری هدف به مرحله اجرا درآورده است (شکل ۲)

<sup>1</sup>. Yoshida

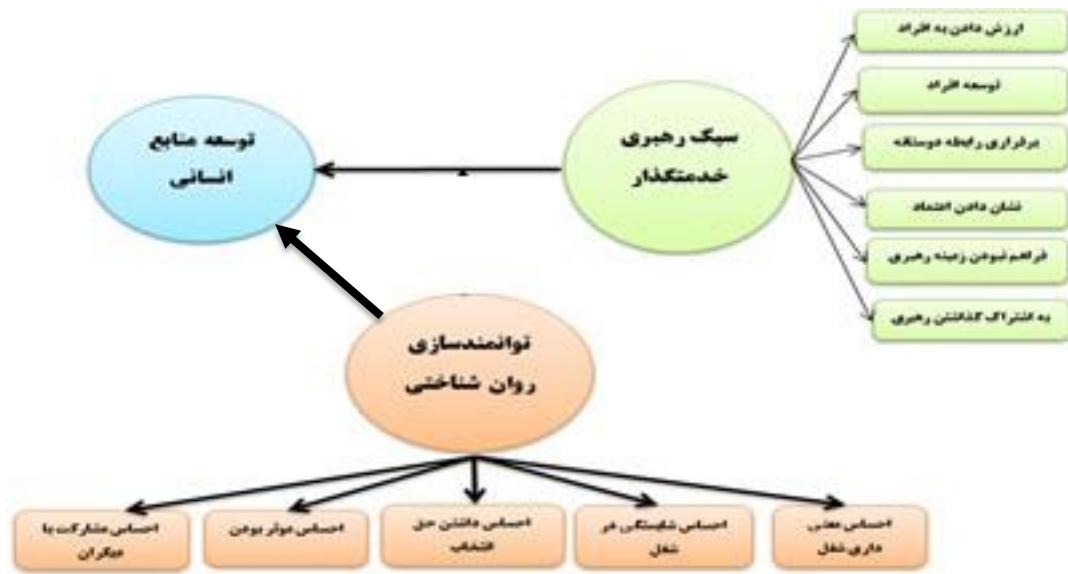
<sup>2</sup>. Weil & Shihadeh

<sup>3</sup>. Mittal & Dorfman

<sup>4</sup>. Marques, Dhiman and King

<sup>5</sup>. Horsman

<sup>6</sup>. Tishlet, Biberman and Mckeage



شکل ۲: الگوی مفهومی پژوهش

براساس مطالعه و مرور پژوهش‌ها، طبق الگوی مطرح شده در شکل ۲ فرضیه‌های این پژوهش با هدف شناخت و تعیین تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی با توجه به متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به ترتیب زیر است:

فرضیه‌های اصلی

۱. سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.
۲. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. ارزش دادن به افراد بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.
۲. توسعه افراد بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.
۳. برقراری روابط دوستانه بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.
۴. نشان دادن اعتماد بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.
۵. فراهم کردن زمینه رهبری بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.
۶. به اشتراک گذاشتن رهبری بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.
۷. احساس معنی‌داری در شغل، بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.
۸. احساس شایستگی در شغل، بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.
۹. احساس داشتن حق انتخاب، بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.
۱۰. احساس مؤثر بودن بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.
۱۱. احساس مشارکت با دیگران بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر سطح بازده توصیفی و تشخیصی بوده، از نظر وسعت کاربرد به لحاظ این‌که محدود به مکان‌های مشخص و مقطع زمانی خاصی مرتبط می‌شود، از نوع تحقیق محدود (منطقه‌ای) می‌باشد و از نظر درجه کنترل نیز به لحاظ این‌که در محیط مشخصی انجام می‌گیرد، میدانی است. همچنین این تحقیق بر اساس هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از شاخه پیمایشی یا زمینه‌یابی و همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب (رسمی و پیمانی) در نه ماهه سال ۱۳۹۸ تشکیل داده‌اند که تعداد آن‌ها ۱۲۵۵ نفر است. حجم نمونه در روش پیمایش بر اساس فرمول کوکران محاسبه گردید. بر اساس فرمول فوق حجم نمونه ۲۹۵ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بود. در این تحقیق از



ابزارهای زیر جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است؛ برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای، مقالات و نیز از پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی و برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی به کمک پرسشنامه استفاده شده است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد شامل رهبری خدمتگزار، پرسشنامه استاندارد لایب (۱۹۹۱)، توسعه منابع انسانی، پرسشنامه استاندارد نیکرسون (۱۹۹۸) و توانمندسازی روان‌شناختی، پرسشنامه استاندارد اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد. برای بومی‌سازی پرسشنامه‌های تحقیق از پایایی و روایی صوری استفاده شده است. همچنین برای پایایی ابزار سنجش نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج مربوط به آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ

نام متغیر	نوع متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری خدمتگزار	مستقل	۰/۹۳
توسعه انسانی	وابسته	۰/۸۶
توانمندسازی روان‌شناختی	میانجی	۰/۹۵

تحقیق حاضر با استفاده از روش‌های کمی تجزیه و تحلیل می‌شود. در روش تجزیه و تحلیل کمی استفاده از آمارهای توصیفی و استنباطی برای ارائه یافته‌ها استفاده می‌شود. در سطح آمار توصیفی از شاخص‌های آماری، فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و... در قالب نمودار و جدول استفاده شد. برای تحقق این امر از نرم‌افزار EXCEL و SPSS به منظور جمع‌آوری داده و ساخت بانک اطلاعات مرتبط با تحقیق کمک گرفته می‌شود در سطح آمار استنباطی از نرم‌افزار PLS Smart (برای محاسبه تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر و برآورد رابطه‌های میان متغیرهای پنهان مسئله و برازندگی مدل) مورد استفاده قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

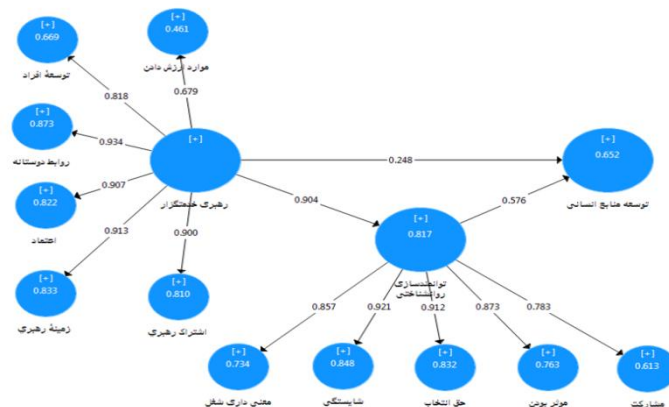
در بخش اول یافته‌های پژوهش، اطلاعات توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی به صورت جدول ۲ توزیع فراوانی و درصد ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویی

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۵۶/۳
	زن	۴۳/۷
سن	کمتر از ۳۰ سال	۹/۵
	۳۱-۴۰ سال	۴۸/۵
	۴۱-۵۰ سال	۲۰/۰
	بیشتر از ۵۰ سال	۲۲/۰
تحصیلات	دیپلم	۲۱/۰
	کاردانی	۱۱/۹
	کارشناسی	۵۳/۲
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۳/۹
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۹/۲
	۶-۱۰ سال	۱۶/۳
	۱۱-۱۵ سال	۳۵/۳
	بیشتر از ۱۵ سال	۳۹/۳

اولین عاملی که در ارزیابی الگوهای انعکاسی باید مورد توجه قرار بگیرد، تک بعدی بودن شاخص‌ها است؛ بدین معنی که هر شاخصی در مجموع شاخص‌ها باید با یک مقدار بار عاملی بزرگ تنها به یک بعد یا متغیر نهفته بارگذاری شود؛ بدین منظور بارهای عاملی بیش از ۰.۶۰ درصد قابل قبول معرفی می‌شود. همان‌طور که در شکل ۳ نیز دیده می‌شود، اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شود: دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری است که روابط متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار است. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند. دسته

دوم معادلات ساختاری است که روابط متغیرهای پنهان و پنهان است و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شود. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر گفته می‌شود. با توجه به الگو در حالت تخمین ضرایب می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد کرد.



شکل ۳. خروجی نرم‌افزار الگوی آزمون شده پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عاملی)

برای سنجش پایایی الگو به بررسی پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ پرداخته شده است. روایی پرسشنامه با دو معیار روایی همگرا و واگرا بررسی شد که مختص الگوسازی معادلات ساختاری است. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخصه‌های خود است؛ به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی هر سازه با شاخصه‌ای خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. نتایج در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. گزارش آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا سازه‌های الگو

متغیرهای پنهان (مکنون)	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	(AVE)
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۹۳۷	۰/۹۴۵	۰/۵۴۰
توسعه منابع انسانی	۰/۸۶۵	۰/۸۵۷	۰/۵۰۷
رهبری خدمتگزار	۰/۹۵۶	۰/۹۶۱	۰/۵۸۵

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، همه متغیرها از پایایی زیادی در الگو برخوردار است. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها از ۰/۷ بیشتر است. در نتیجه برازش مناسب الگو تأیید می‌شود. AVE همه سازه‌ها از ۰/۵ بیشتر است و در نتیجه روایی همگرای الگو و مناسب بودن برازش الگوهای اندازه‌گیری تأیید می‌شود. میزان همبستگی هر سازه در قسمت روایی واگرا با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با دیگر سازه‌ها مقایسه می‌شود. نتایج روایی واگرایی الگو در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها

سازه	توانمندسازی روان‌شناختی	توسعه منابع انسانی	رهبری خدمتگزار
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۳۵	۰	۰
توسعه منابع انسانی	۰/۶۰۰	۰/۷۵۴	۰
رهبری خدمتگزار	۰/۶۰۴	۰/۶۶۹	۰/۷۶۵

بر این اساس نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۴، جذر میانگین استخراج‌شده هر متغیر پنهان، بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر است. بر این اساس روایی واگرا مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون فورنل-لارکر هم تأیید شد. مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون (پنهان) در این پژوهش، که در خانه‌های قطر اصلی ماتریس قرار گرفته است از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده است. از این رو می‌توان اظهار کرد که در پژوهش سازه‌ها در الگو تعامل بیشتری با

شاخصه‌ای خود دارد تا با سازه‌های دیگر؛ به‌بیان‌دیگر روایی واگرای الگو در حد مناسبی است. تحقق روایی واگرا نشان می‌دهد که سازه منحصر به فرد است و پدیده احاطه شده با دیگر سازه‌های الگو نشان داده نمی‌شود. در ادامه در جدول ۵، نتایج بررسی معناداری بارهای عاملی (بیرونی) در جدول آمده است. چنانچه مقدار به‌دست‌آمده بالای حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن رابطه یا فرضیه تأیید می‌شود. در سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره  $t$  ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ مقایسه می‌شود.

جدول شماره ۵. نتایج مقادیر بارهای عاملی و معناداری بارهای عاملی (بیرونی)

	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره $t$	P Values
۱Q - رهبری خدمتگزار	۰/۵۵۳	۰/۰۴۱	۱۳/۳۵۵	۰/۰۰۰
۲Q - رهبری خدمتگزار	۰/۵۵۹	۰/۰۴۰	۱۴/۰۷۳	۰/۰۰۰
۳Q - رهبری خدمتگزار	۰/۴۷۴	۰/۰۴۵	۱۰/۵۱۹	۰/۰۰۰
۴Q - رهبری خدمتگزار	۰/۶۸۳	۰/۰۲۹	۲۳/۵۸۳	۰/۰۰۰
۵Q - رهبری خدمتگزار	۰/۶۶۶	۰/۰۳۴	۱۹/۵۵۰	۰/۰۰۰
۶Q - رهبری خدمتگزار	۰/۷۳۷	۰/۰۲۶	۲۸/۳۷۰	۰/۰۰۰
۷Q - رهبری خدمتگزار	۰/۸۶۲	۰/۰۱۳	۶۵/۲۱۰	۰/۰۰۰
۸Q - رهبری خدمتگزار	۰/۸۵۸	۰/۰۱۳	۶۵/۹۳۷	۰/۰۰۰
۹Q - رهبری خدمتگزار	۰/۸۱۹	۰/۰۱۷	۴۸/۱۸۱	۰/۰۰۰
۱۰Q - رهبری خدمتگزار	۰/۸۰۳	۰/۰۱۷	۴۶/۷۹۱	۰/۰۰۰
۱۱Q - رهبری خدمتگزار	۰/۸۳۰	۰/۰۱۹	۴۳/۷۲۹	۰/۰۰۰
۱۲Q - رهبری خدمتگزار	۰/۸۴۳	۰/۰۱۴	۶۰/۷۳۱	۰/۰۰۰
۱۳Q - رهبری خدمتگزار	۰/۸۴۵	۰/۰۱۲	۷۰/۱۰۱	۰/۰۰۰
۱۴Q - رهبری خدمتگزار	۰/۸۰۹	۰/۰۱۹	۴۳/۴۳۹	۰/۰۰۰
۱۵Q - رهبری خدمتگزار	۰/۸۳۶	۰/۰۱۵	۵۴/۷۲۹	۰/۰۰۰
۱۶Q - رهبری خدمتگزار	۰/۷۷۷	۰/۰۱۸	۴۳/۹۷۶	۰/۰۰۰
۱۷Q - رهبری خدمتگزار	۰/۸۴۳	۰/۰۱۴	۵۹/۱۱۰	۰/۰۰۰
۱۸Q - رهبری خدمتگزار	۰/۸۰۸	۰/۰۱۹	۴۲/۶۷۹	۰/۰۰۰
۱۹Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۹۰	۰/۰۲۴	۳۲/۹۶۲	۰/۰۰۰
۲۰Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۱۰	۰/۰۲۸	۲۴/۹۷۷	۰/۰۰۰
۲۱Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۲۲	۰/۰۲۶	۲۷/۶۶۷	۰/۰۰۰
۲۲Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۸۰۰	۰/۰۱۶	۴۸/۵۷۵	۰/۰۰۰
۲۳Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۸۱۸	۰/۰۱۵	۵۴/۷۵۱	۰/۰۰۰
۲۴Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۱۶	۰/۰۲۸	۲۵/۸۵۷	۰/۰۰۰
۲۵Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۴۹	۰/۰۲۴	۳۱/۳۹۷	۰/۰۰۰
۲۶Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۸۴	۰/۰۲۲	۳۵/۱۴۹	۰/۰۰۰
۲۷Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۸۴۸	۰/۰۱۲	۶۸/۲۷۸	۰/۰۰۰
۲۸Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۸۵۹	۰/۰۱۳	۶۳/۷۶۷	۰/۰۰۰
۲۹Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۶۶۸	۰/۰۲۶	۲۵/۳۳۰	۰/۰۰۰
۳۰Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۵۸۵	۰/۰۳۶	۱۶/۱۰۸	۰/۰۰۰
۳۱Q - توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۵۹۹	۰/۰۳۴	۱۷/۷۵۴	۰/۰۰۰

۳۲Q -> توانمندسازی روان‌شناختی	۰.۷۶۵	۰.۰۲۰	۳۸.۵۶۶	۰.۰۰۰
۳۳Q -> توانمندسازی روان‌شناختی	۰.۵۰۹	۰.۰۴۱	۱۲.۵۰۶	۰.۰۰۰
۳۴Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۵۰۸	۰.۰۶۴	۷.۹۱۱	۰.۰۰۰
۳۵Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۷۴۳	۰.۰۲۸	۲۶.۵۶۷	۰.۰۰۰
۳۶Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۶۳۶	۰.۰۴۳	۱۴.۷۶۳	۰.۰۰۰
۳۷Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۶۷۱	۰.۰۳۸	۱۷.۵۷۹	۰.۰۰۰
۳۸Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۶۷۰	۰.۰۴۳	۱۵.۷۰۲	۰.۰۰۰
۳۹Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۴۹۷	۰.۰۸۰	۴.۹۷۳	۰.۰۰۰
۴۰Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۴۹۹	۰.۰۷۸	۵.۱۱۰	۰.۰۰۰
۴۱Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۴۷۶	۰.۰۸۱	۳.۴۲۳	۰.۰۰۰
۴۲Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۴۵۵	۰.۰۸۸	۳.۷۶۸	۰.۰۰۰
۴۳Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۴۹۵	۰.۰۷۸	۳.۷۹۹	۰.۰۰۰
۴۴Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۷۰۴	۰.۰۲۷	۲۶.۱۶۵	۰.۰۰۰
۴۵Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۵۰۷	۰.۰۴۱	۱۲.۲۳۱	۰.۰۰۰
۴۶Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۶۱۱	۰.۰۳۳	۱۸.۷۷۷	۰.۰۰۰
۴۷Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۶۵۴	۰.۰۳۳	۱۹.۹۹۰	۰.۰۰۰
۴۸Q -> توسعه منابع انسانی	۰.۶۶۳	۰.۰۳۶	۱۸.۳۰۹	۰.۰۰۰

همان‌طور که نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد، مقادیر بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ است و بنابراین می‌توان گفت: مدل اندازه‌گیری پژوهش، مدلی همگن است و مقادیر بار عاملی، مقادیر قابل قبولی هستند.

نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره  $t$  در جدول ۳ نشان داد که مقادیر آماره  $t$  برای همه گویه‌ها بیشتر از ۱/۹۶ گزارش شد. این بدان معناست که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. نتایج آزمون فرضیه اصلی اول نشان می‌دهد که: سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.

نتایج آزمون این فرضیه نشان داد که مقدار ضریب مسیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی برابر با ۰/۲۴۸ می‌باشد که مقداری مثبت است. آماره  $t$  برای ارتباط این دو متغیر برابر با ۲/۲۹۹ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار گزارش شد ( $P\text{-Value} \leq 0.05$ ). بر این اساس فرضیه صفر پژوهش رد و فرض مقابل تأیید می‌شود. به این معنا که سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.

نتایج آزمون فرضیه اصلی دوم نیز نشان می‌دهد که: توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد.

نتایج آزمون این فرضیه نشان داد که مقدار ضریب مسیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه منابع انسانی برابر با ۰/۵۷۶ می‌باشد که مقداری مثبت است. آماره  $t$  برای ارتباط این دو متغیر برابر با ۵/۹۲۳ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار گزارش شد ( $P\text{-Value} \leq 0.05$ ). بر این اساس فرضیه صفر پژوهش رد و فرض مقابل تأیید می‌شود. به این معنا که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب تأثیر دارد. با توجه به جدول ۶، خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشد.

جدول شماره ۶. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

متغیرها	ضریب مسیر	آماره $t$	P Values	نتیجه فرضیه
رهبری خدمتگزار < توسعه منابع انسانی	۰.۲۴۸	۲.۲۹۹	۰.۰۲۲	تأیید
توانمندسازی روان‌شناختی < توسعه منابع	۰.۵۷۶	۵.۹۲۳	۰.۰۰۰	تأیید

انسانی				
تأیید	رهبری خدمتگزار < توانمندسازی روان‌شناختی	۰.۹۰۴	۹۷.۷۰۸	۰.۰۰۰
تأیید	موارد ارزش دادن < توسعه منابع انسانی	۰.۴۴۲	۱۱.۰۱۰	۰.۰۰۰
تأیید	توسعه افراد < توسعه منابع انسانی	۰.۳۸۰	۷.۸۴۳	۰.۰۰۰
تأیید	روابط دوستانه < توسعه منابع انسانی	۰.۲۲۳	۴.۰۷۶	۰.۰۰۰
رد	اعتماد < توسعه منابع انسانی	۰.۰۵۹	۱.۱۱۱	۰.۲۶۷
تأیید	زمینه رهبری < توسعه منابع انسانی	۰.۰۹۹	۲.۰۹۲	۰.۰۳۷
تأیید	اشتراک رهبری < توسعه منابع انسانی	۰.۰۹۶	۲.۰۸۷	۰.۰۳۷
رد	معنی‌داری شغل < توسعه منابع انسانی	۰.۰۳۶	۰.۸۸۷	۰.۳۷۵
رد	شایستگی < توسعه منابع انسانی	۰.۰۴۵	۰.۹۵۷	۰.۳۳۹
رد	حق انتخاب < توسعه منابع انسانی	۰.۰۱۶	۰.۳۴۹	۰.۷۲۷
تأیید	مؤثر بودن < توسعه منابع انسانی	۰.۲۷۸	۶.۸۳۶	۰.۰۰۰
تأیید	مشارکت < توسعه منابع انسانی	۰.۲۴۵	۵.۸۹۱	۰.۰۰۰
	رهبری خدمتگزار < توانمندسازی روان‌شناختی < توسعه منابع انسانی	۰.۵۲۱	۵.۹۲۵	۰.۰۰۰

همان‌طوری که در جدول ۶، نشان داده شده است نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش با توجه به مقدار ضریب مسیر و آماره  $t$  ارتباط بین متغیرها را نشان می‌دهد.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی با توجه به متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان تکاب انجام گرفت. نتایج آزمون فرضیه اصلی اول نشان می‌دهد سبک رهبری خدمتگزار در سطح معنی‌داری ۹۹ درصد بر توسعه منابع انسانی تأثیر دارد و با پژوهش‌های صورت گرفته توسط حافظی و همکاران (۱۳۹۵)، همسو و هم‌راستا بوده است به‌صورتی که نتایج این بررسی نشان می‌دهد که رابطه معنادار و مثبتی بین رهبری خدمتگزار و بهره‌وری و توسعه نیروی انسانی وجود دارد. همچنین رابطه معنادار و مثبتی بین همه ابعاد رهبری خدمتگزار شامل از خودگذشتگی (عشق الهی)، توانمندسازی، چشم‌انداز، نوع‌دوستی، اعتماد، تواضع و فروتنی، و خدمت با بهره‌وری و توسعه نیروی انسانی مشاهده شده است. نتایج آزمون فرضیه اصلی دوم نشان داد که مقدار ضریب مسیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سطح معنی‌داری ۹۹ درصد بر توسعه منابع انسانی مقداری تأثیر دارد. نتایج آزمون این فرضیه با پژوهش‌های صورت گرفته توسط عباس پور و بدری (۱۳۹۴)، همسویی داشته است نتایج این بررسی نشان می‌دهد که بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی اول تا سوم، پنجم، ششم، دهم و یازدهم نشان می‌دهد که ارزش دادن به افراد، توسعه افراد، برقراری روابط دوستانه، فراهم کردن زمینه رهبری، به اشتراک گذاشتن رهبری، احساس مؤثر بودن و احساس مشارکت با دیگران بر توسعه منابع انسانی در سطح ۹۵ درصد تأثیرگذار است و برخلاف فرض پژوهش، اثرگذاری مؤلفه‌های نشان دادن اعتماد، احساس معنی‌داری شغل، شایستگی و حق انتخاب بر توسعه منابع انسانی یافت نشد. اما نتیجه فرضیه‌های چهارم، هفتم، هشتم و نهم بر خلاف نتایج پژوهش‌های پیشین است. این امر به دلیل بی اثر بودن اعتماد، احساس معنی‌داری شغل، شایستگی و حق انتخاب بر توسعه منابع انسانی نیست بلکه این نکته را نشان می‌دهد که مدیران باید در فضای سازمانی، اشتباهاتی از طرف خود صورت می‌گیرد را قبول کنند این امر منجر به بهبود فضای اعتماد در سازمان شده و بر توسعه انسانی تأثیر مثبتی خواهد داشت. مدیران در جهت بهبود در روند توسعه منابع انسانی باید فعالیت‌های سازمانی را به‌صورت هدفمند طبقه‌بندی و تنظیم نمایند که فعالیت‌های کاری کارکنان دچار تداخل نگردد و مدیران در جهت بهبود در روند توسعه منابع انسانی باید حق داشتن انتخاب برای کارکنان را با رعایت مصالح سازمانی آزاد گذاشته تا کارکنان با توجه به شرایط در پیش رو فعالیت‌های خود را انجام دهند. در راستای نتایج تحقیق به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود مدیران باید فضای ایجاد اعتماد، آگاهی و انجام فعالیت‌های گروهی در سازمان را بین کارکنان ایجاد کنند این امر منجر به ایجاد احساس ارزشمند بودن در سازمان برای کارکنان می‌شود.

همچنین مدیران باید با برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت، فرایندهای توانمندسازی کارکنان را بهبود بخشیده و بروز نگاه دارند و آن‌ها باید فضایی دوستانه در سازمان برای رشد کارکنان فراهم آورند. بعلاوه مدیران باید برای تفاوت‌های فرهنگی، نژادی و قومی کارکنان خود ارزش قائل شوند و با اهمیت جلوه دادن کارهای گروهی و تیمی، کارکنان به سمت انجام کارهای گروهی سوق دهند. این پژوهش نیز همچون هر اثر علمی دیگری، محدودیت‌هایی داشت. معمولاً در تحقیقاتی از این دست همیشه محدودیت‌های خاصی وجود دارد که در تحقیقات دیگر کمتر مشاهده می‌شود و این مشکلات و محدودیت‌ها از آنجا ناشی می‌شود که یک طرف مسئله همیشه انسان بوده و همان‌طور که جمع‌آوری اطلاعات از انسان و رفتار و کنش‌ها و واکنش‌های او چه به جهت پیچیدگی امور و چه به جهت حساسیت خود نوع انسان در مقابل مجموعه سؤالاتی از این نوع مشکل می‌باشد. انجام هر نوع تحقیق کاربردی به دلیل وجود متغیرهای خارجی و داخلی تأثیرگذار، محدودیت‌هایی را برای محقق ایجاد می‌کند که غیرقابل کنترل می‌باشد. از این‌رو، در نتیجه‌گیری می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد و این پژوهش نیز از این امر مستثنی نیست و همچنین ابزار این پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد بود، استفاده از روش‌های کیفی همچون مصاحبه و تحلیل محتوا و غیره می‌تواند نتایج متفاوتی را دربر داشته باشد. از سوی دیگر، دیدگاه و نگرش کارکنان درباره موضوع و متغیرهای پژوهش سنجیده شده، می‌تواند به‌عنوان محدودیت تلقی شود. چراکه نگرش و دیدگاه افراد بی‌شک تحت تأثیر سوابق کاری و خلاصه‌ای از تجربیات زندگی گذشته و حتی گرایش‌های شخصی آزمودنی‌ها است و با نتایج واقعی در مورد موضوع پژوهش، تفاوت فراوانی دارد

## منابع

- اسکندری، مجتبی، محمدی، ابوالفضل، علی‌اکبری، حسن و سیف، بهمن (۱۳۹۳)، سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۲، شماره ۱، بهار و تابستان، ۴۰-۹.
- خراسانی، اباصلت، جوان‌بخت، علیرضا و چاوشی، سید شمس‌الدین (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، تابستان، ۲۰-۱.
- حسین پور، سیدوحید، سیدجوادین، سیدرضا و نظریان، بلال (۱۳۹۷)، تبیین رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و جو سازمانی نوآورانه براساس مدل سیگل و کایمر، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، شماره ۲، دوره ۱، پاییز، ۹۵-۸۵.
- حضرتی، محمود و قلی‌پور، آرین و اصغر پور، علی (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۱۰۳-۱۱۸.
- خمینی، روح‌الله (۱۳۸۵ ح). صحیفه امام، جلد ۱۰، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (س).
- رجبی پورمیبیدی، علیرضا و علامه، سیدصادق و مصلحی، مهدی (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر بهره‌وری نیروی انسانی با در نظر گرفتن متغیر میانجی رضایت شغلی (مطالعه موردی: دبیران مقطع دبیرستان منطقه ۳ اصفهان)، یازدهمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و هفتمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق.
- رجبی، مریم و حسنی، محمد و مهاجران، بهناز. (۱۳۹۶). بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، فصلنامه علمی و پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره‌ی ششم، شماره ۳، زمستان، ۱۵۱-۱۷۸.
- رضایی یونسی، محترم و پورشافی، هادی (۱۳۹۲)، ۱۳۹۲، توسعه منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی روان‌شناختی، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی حکیم جرجانی.
- رسایی فرد، رسول (۱۳۹۸)، مرور جامع ادبیات نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی: جریان‌های فکری و آموخته‌های کاربردی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ششم، شماره ۲۱، تابستان، ۱۲۳-۹۳.
- رنجبریان، رسول، جزئی، نسرین، معمارزاده طهران، غلامرضا و محتشمی، علی، (۱۳۹۷)، طراحی الگوی پرورش کارکنان با اشتیاق در بخش دولتی ایران، فصلنامه روانشناسی کاربردی، ۱۲(۳) پاییز (۴۷): ۳۵۶-۳۳۸.
- دهقانی سلطانی، م و حامدی، س و جهانشاهی جواران، پ و آل طه، ح. و فارسی زاده، ح. (۱۳۹۶). تأثیر حمایت‌های اجتماعی و سطح کیفیت زندگی شغلی در توانمندسازی روانی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی کرمان، فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۶(۲۱)، ۲۹-۶۶.
- سید عباس زاده، میرمحمد و حسنی، محمد و بازرگان، عباس و نامی، کلثوم (۱۳۹۷)، توسعه منابع انسانی پایدار: اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی، مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۹، شماره ۳۴.

شاگرد اردکانی، محمد، نیکنام جو، منصور، (۱۳۹۸)، تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان ادارات دولتی با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، تابستان، سال ۷، شماره ۲: ۹۵-۱۲۳.

عطافر، علی، امیری، زینب، کاظمی، علی، امیری، یداله (۱۳۹۲)، تأثیر رهبری معنوی اسلامی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان لرستان)، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۱، شماره ۱، بهار و تابستان، ۲۳۹-۲۱۹.

ملا محمدی، اعظم، خراسانی، ابصلت، فتحی و اجارگاه، کورش و فراستخواه، مقصود (۱۳۹۸)، بررسی عوامل توسعه‌ای اثرگذار بر استقرار نظام مدیریت کیفیت سازمانی دانشگاه‌ها (با تأکید بر توسعه منابع انسانی)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۸، پاییز، ۱۰۹-۸۱.

هاشمی، سید حامد و پور امین زاد، سعیده (۱۳۹۰)، چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، فصلنامه کار و جامعه، سال بیست و دوم، شماره ۱۳۶، مهر، ۲۱-۴.

Andersen, J.A. (2015) "When a Servant –Leader Comes Knocking", *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3): 310- 330

Boyum, G. (2016). The historical and philosophical influences on Greenleaf's concept of servant leadership: setting the stage for scientific theory building. *Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach

Hashim, J. (2009), Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organizations in Malaysia, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(3): 251-67.

Hill, R., & Stewart, J. (2017). Human resource development in small organizations. *Journal of european industrial training*, Vol.24, No.2/3, pp 105-117.

Hair, J. R., Joseph F., Black, William C. & Anderson, Rolph E. (2013) *Multivariate Data Analysis*, 7th edition, available at: <http://www.mediafire.com/?mkrzmmmonn> (accessed 1 December 2013).

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.

Humphreys, J. H. (2015). Contextual implications for transformational and servant leadership; A historical investigation. *Management Decision*, 43(10), 1410-1431

Mittal, R. and Dorfman, P. (2017), Investigating the Impact of Psychological Empowerment on Human Resource Development and Job Development in French Public Banks *Journal of World Business*, 47(4): 555-575.

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.

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2017). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

Shelly, G.H. and Nasser, L. (2013), Investigating the Relationship Between Servant Leadership Style on Job Stress Reduction and Human Resource Development, *Journal Educational Leadership*, 60: 65-89.

Sendjaya, S. (2013) Development and validation of servant leadership behavior scale. *Servant Leadership Roundtable*, , Regent University, Virginia Beach, October.

Smith Brien, M. R., & Kuzmenko, T. (2017). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91

Spears, L. C. (2015). The understanding and practice of servant-leadership. *Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach, August.

Tishlet, L. Biberman, J. and Mckeage, R. (2016), The Impact of Servant Leadership and Leadership Style on Organizational Success and Human Resource Development in French Cotton Manufacturing Companies, *Journal of Managerial Psychology*, 17(3): 203-218 .

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.

**نحوه استناد به مقاله**

رنجبریان؛ رسول و حبیبی؛ مصطفی. (۱۳۹۸). اثر سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی شماره ۳، دوره ۲، ۲۶۶-۲۵۱. [http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_672338.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_672338.html)