

تأثیر سبک رهبری خدمت‌گزار بر بهبود عملکرد شغلی با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی کارکنان

در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه

صهیب احمدی^۱، شیرین زردشتیان^{۲*}

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۱۱/۲۵)

تاریخ ارسال: (۱۳۹۷/۰۹/۲۴)

The Effect of Servant leadership style on Improving Occupational Performance with emphasis on the Mediating Role of Staff Empowerment in Sports and Youth Departments of Kermanshah ProvinceSohaib Ahmadi¹, Shirin Zardoshtian²

1. M. A. in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Razi University

2. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences. Razi University

Received: (2018/12/15)

Accepted: (2019/02/14)

Abstract

The purpose of this study was to examine the relationship between servant leadership style on improving occupational performance with emphasis on the mediating role of staff empowerment among sports and youth departments in Kermanshah province. The statistical population of the research was all employees of sport and youth departments in Kermanshah province (228 People) that according to Morgan table, 140 people were randomly selected as statistical sample. The instruments were three questionnaires including Peterson servant leadership (2003), spreader empowerment (1992), and Paterson's Job Performance (1992). To analyze the data, SPSS23 and SMART PLS 3. 2. 7 software were used. The findings showed that the servant leadership has significant effect on improving staff occupational performance directly and indirectly through mediating role of staff empowerment. Therefore, it is recommended to managers to empower their staff using the features of servant leadership such as service, kindness, trust and humility in order to improve their performance.

Keywords: Leadership Style, Competence, Service

چکیده

هدف این تحقیق بررسی ارتباط سبک رهبری خدمت‌گزار بر بهبود عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی توانمندسازی است. جامعه آماری تحقیق تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه (۲۲۸ نفر) بودند که طبق جدول مورگان ۱۴۰ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده تحقیق، سه پرسش‌نامه استاندارد رهبری خدمت‌گزار پترسون (۲۰۰۳)، توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۲) و عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۲) بود. تمامی تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS۲۳ و SMART PLS 3. 2. 7 انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد رهبری خدمت‌گزار به‌طور مستقیم و نیز به صورت غیرمستقیم و به واسطه توانمندسازی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد. لذا به مدیران توصیه می‌گردد که با بهره‌گیری از ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار همچون خدمت‌رسانی، مهرورزی، قابلیت اعتماد و فروتنی، زمینه‌ساز توانمند شدن کارکنان خود از طریق ایجاد جوی آرام و پیشرو در سازمان شوند و در پرتو توانمندی کارکنان شاهد بهبود عملکرد آنان باشند.

واژه‌های کلیدی: سبک رهبری، شایستگی، خدمت‌رسانی

*Corresponding Author: Shirin Zardoshtian

Email: zardoshtian2014@gmail.com

* نویسنده مسئول: شیرین زردشتیان

پست الکترونیک: zardoshtian2014@gmail.com

مقدمه

اندیشمندان بر اهمیت و نقش نیروی انسانی به عنوان عامل توسعه واقف بوده و بر آن تأکید دارند (نظری، ۱۳۹۴). گره عمده منابع هر سازمانی منابع انسانی، مالی و فنی آن است؛ مسلماً سرمایه انسانی تعیین کننده سمت و سوی دیگر سرمایه‌هاست؛ زیرا نیروی انسانی است که با توانایی‌های خود و با برنامه‌ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است (بهشتی، ۱۳۹۶). سازمان‌های امروزی در پی ایجاد محیطی هستند که کارکنانشان ضمن داشتن رضایت و برقراری ارتباط با آن محیط، بتوانند فراتر از وظیفه خود عمل نمایند تا بدین صورت چنین محیطی سبب کاهش تحلیل رفتگی شغلی و ترک خدمت کارکنان شود. عوامل گوناگونی سبب بروز چنین رفتارهای شغلی می‌شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۳). یکی از راه‌هایی که در بهبود عملکرد شغلی، بقا و پیشرفت سازمان پیش روی مدیران قرار دارد، توانمند کردن نیروی انسانی است (روس و همکاران^۱، ۲۰۱۲). توانمندسازی افراد به معنای قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن تعبیر شده است و عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین می‌باشد. این واژه در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنی تغییر در فرهنگ و شهادت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. توانمندسازی کارکنان اهدافی مانند بهبود خدمات، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره‌وری و در دست گرفتن میدان رقابت را در بر گرفته و برای سازمان‌هایی به‌دست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمند ساختن افرادشان یافته‌اند (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۵). همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که عملکرد ضعیف، ناتوانی و نارضایتی کارکنان عمدتاً می‌تواند ناشی از ضعف در رهبری باشد و همین ضعف رهبری سبب می‌شود سازمان‌ها با وجود منابع کافی، پیشرفتی در اهدافشان نداشته باشند و مسبب نومییدی و عدم رضایت در کارکنان شوند (بهشتی، ۱۳۹۶)؛ لذا می‌توان اذعان داشت مدیریت نقش مهمی در بهره‌وری سازمان‌ها دارد و این بهره‌وری زمانی حاصل می‌شود که فرایند تأثیرگذاری با استفاده از شیوه‌ها و الگوی رفتاری مناسب (سبک رهبری) فراهم گردد. در واقع نیروی انسانی کارآمد به دلیل ارزشمند بودن مورد توجه سازمان‌ها و مؤسسات معتبر بوده و به کارگیری نیروی انسانی، نیازمند وجود رهبران شایسته و استفاده از سبک‌های رهبری مؤثر است (امیربان و قمری، ۱۳۹۳). آنچه مسلم

است، امروزه قدرت رقابتی ملت‌ها در کیفیت سرمایه انسانی آن‌ها است (نظری و موسوی‌زاده، ۱۳۹۷). سبک رهبری یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی به شمار می‌رود و مدیران با به‌کارگیری سبک رهبری مناسب می‌توانند بیشترین اثربخشی را در سازمان ایجاد کنند. استفاده از سبک رهبری مناسب با ایجاد انگیزه در کارکنان منجر به ارتقاء رضایت شغلی آنان گردیده و در نهایت به تحقق اهداف فردی و سازمانی منجر می‌شود (رضائیان، ۱۳۹۱). بنابراین سبک رهبری به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده به‌طور غیرمستقیم و مستقیم بر بهره‌وری سازمان و کارکنان اثر دارد، اما چه سبک رهبری می‌تواند در ایجاد انگیزش و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی اثر داشته باشد سؤالی است که پژوهش‌های مدیریت به دنبال یافتن پاسخ آن بوده است (موسوی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). در سال‌های اخیر در بازگشتی آگاهانه، نسبت به آرای مربوط به تئوری‌های شخصیتی رهبری و در قالبی نو و تحت عناوینی چون تئوری‌های اسناد رهبری، رهبری فرهمند، رهبری خدمت‌گزار، رهبری تحولی و رهبری تبدالی تحرك ویژه‌ای صورت گرفته است. ویژگی تئوری‌های اخیر این است که آن‌ها به دنبال لحاظ کردن عواملی می‌باشند که به‌طور درونی اشخاص را بر می‌انگیزاند تا به گونه‌ای مؤثر بخش عمل کنند (عیدی پور، ۱۳۹۲). در حال حاضر موضوعی که بسیار مورد توجه قرار گرفته، سبک رهبری خدمت‌گزار است. تئوری رهبری خدمت‌گزار برای نخستین بار به وسیله گرین لیف (۱۹۹۷)، در مقاله‌ای تحت عنوان «خدمت‌گزار در نقش رهبر» وارد ادبیات رهبری شد (قلی پور و حضرتی، ۱۳۸۸). به عقیده گرین لیف سازمان‌ها آن‌طور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی‌کنند. لذا وی هدف خود را از بیان تئوری رهبری خدمت‌گزار تشویق رهبران به خدمت‌رسانی بیان کرده است. تئوری رهبری خدمت‌گزار بر اساس تئوری خادمیت^۲ بنیان نهاده شده است و این در حالی است که تئوری‌های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت^۳ می‌باشند (هورسمان^۴، ۲۰۰۱). اساس رهبری خدمت‌گزار، خدمت‌رسانی، اعتبار، اعتماد دوطرفه و توانمندسازی است (رضائیان، ۱۳۹۱). سازه‌های رهبری خدمت‌گزار طبق نظریات پترسون (۲۰۰۳) عبارتند از عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، قابلیت اعتماد، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی و توانمندسازی. این‌ها، هفت سازه‌ای هستند که مدل رهبری خدمت‌گزار پترسون بر آن اساس قرار دارد.

². Stewardship Theory

³. Agency Theory

⁴. Horsman

¹. Rus & etl

مجله فورچون در سال ۱۹۹۹ رتبه ۱، در سال ۲۰۰۰ رتبه پنج و در سال ۲۰۰۱ رتبه ۸ را کسب کند (ساندیا و پتريک، ۲۰۱۰). لی^۶ (۲۰۱۸) در تحقیق خود نشان داد مدیران ورزشی می‌توانند با رهبری خدمت‌گزار به واسطه هوش هیجانی بر عملکرد شغلی و تحقق اهداف سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر جای گذارند. چیرینیا و بنتین^۷ (۲۰۱۸) نیز در تحقیق خود که به بررسی مزایای رهبری خدمت‌گزار پرداخته‌اند بدین نتیجه رسیدند رهبری خدمت‌گزار سبب بهبود عملکرد تیمی کارکنان شده و در پی آن انسجام در تیم‌های کاری افزایش می‌یابد. ایشکن^۸ و همکاران (۲۰۱۴) هم در یک تحقیق اثربسی رهبری را بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که رهبری تحولی رابطه‌ای مثبت و معنادار با نوآوری سازمانی و عملکرد دارد. آمبالی و همکاران^۹ (۲۰۱۱) نیز نشان دادند که سبک رهبری خدمت‌گزار سبب ایجاد یکپارچگی در وظایف کارکنان شده و باعث افزایش تعهد کاری کارکنان می‌گردد. رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان به این نتیجه رسیدند همه ابعاد رهبری خدمت‌گزار بر انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار بوده و رهبران خدمت‌گزار باید با توجه بیشتر به خدمت‌رسانی که هسته محوری رهبری خدمت‌گزار می‌باشد، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد که یکی از مهم‌ترین عوامل نفوذ در روابط رهبر پیرو می‌باشد و مهرورزی نسبت به کارکنان خود با روش‌های مختلف از جمله قدردانی و تشویق کارکنان، باعث افزایش انگیزش و عملکرد کارکنان شوند. آنچه اهمیت دارد این است که عملکرد کارکنان و عملکرد نهایی سازمان تنها تحت تأثیر سبک رهبری نمی‌باشد. در واقع باید پرسید عملکرد انسانی تابع چه عواملی است؟ اندیشمندان افزایش کارایی سازمان‌ها را در گرو افزایش کارایی منابع انسانی می‌دانند. افزایش کارایی منابع انسانی نیز منوط به آموزش، توسعه دانش، مهارت‌ها و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن است. در واقع آموزش‌های اثربخش و مبتنی بر هدف و سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان، بهبود عملکرد شغلی را در پی دارد (فضلی و هاشم‌نژاد، ۱۳۸۹). این همان مفهوم توانمندسازی کارکنان را تداعی می‌کند که نهایتاً می‌تواند به عملکرد شغلی بهتر ختم گردد، لذا می‌توان بیان کرد عملکرد شغلی کارکنان علاوه بر سبک رهبری ارتباط تنگاتنگی با توانمندی کارکنان خود دارد (نیکپور، ۱۳۹۵). ین، وانگ و لو^{۱۰} (۲۰۱۸) در تحقیق خود که چگونگی تأثیرگذاری

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 (به نقل از رضائی منش و صدیقی، ۱۳۹۵). او برای حقوق کارکنان احترام قائل است و زمینه‌های لازم برای مشارکت و همکاری آن‌ها را در امور سازمان فراهم می‌آورد (ماهسود و همکاران^۱، ۲۰۱۰). رهبر خدمت‌گزار کسی است که بیشترین تأکیدش بر روی پیروان خوب است نه علاقه‌های آنان. آن‌ها تلاش می‌کنند که 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 (سان و آندرسون^۲، ۲۰۱۲). نتایج تحقیقات در این زمینه نیز حاکی از تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر توانمندی کارکنان است چنانچه رای و پراکاش^۳ (۲۰۱۶) در تحقیقی که نقش رهبر خدمت‌گزار را بر ایجاد انگیزه و حمایت سازمانی بررسی کردند، نشان دادند که رهبری خدمت‌گزار بر ایجاد انگیزه در کارکنان و برقراری ارتباط مؤثر با آن‌ها اثر مثبت و معناداری دارد. هم چنین رهبر خدمت‌گزار بر حمایت سازمانی نیز اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج تحقیق وینکل، آن، وور و ویناستون^۴ (۲۰۱۴) هم در رابطه با رفتارهای رهبری خدمت‌گزار سرپرستان و برداشت پیروان از توانمندسازی در زمینه کسب و کار کوچک نشان دادند همبستگی مثبت معناداری بین رفتارهای رهبری خدمت‌گزار سرپرستان با درک پیروان از توانمندسازی وجود دارد. طهماسبی، عباسی، فتاحی و یوسفی امیری (۱۳۹۶) نیز در تحقیق خود با عنوان بررسی تأثیر سازمانی رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه زنجان بدین نتیجه رسیدند رهبر خدمت‌گزار اثر مثبت و معناداری بر بروز متغیرهای عجین شده با شغل، امید، عزت نفس سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و اثر منفی بر قصد ترک خدمت اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه دارد. تاکنون در رابطه با تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر توانمندسازی کارکنان بحث کردیم اما با توجه به تحقیقات انجام شده در زمین سبک‌های رهبری می‌توان بیان کرد رهبری خدمت‌گزار بر عملکرد سازمانی نیز اثرگذار است در این رابطه ژوزف و وینستون (۲۰۰۸) نیز بیان نموده‌اند که رهبری خدمت‌گزار این پتانسیل را دارد که عملکرد سازمانی را بهبود ببخشد. به عنوان مثال، می‌توان به موفقیت شرکت مالی ساینووس اشاره کرد که یک شرکت خدمت‌رسانی مالی چند بیلیون دلاری است که توانسته است با اقتباس از ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار، در رتبه‌بندی سالانه

6. Lee

7. Chiniara & Bentein

8. İşcan

9. Ambali

10. Yin, Wang & Lu

1. Mahsud & etl

2. Sun & Anderson

3. Rai & Prakash

4. Winkle, Allen, Vore & Winston

5. Sendjaya & Pekerti

توانمندی بر عملکرد را سنجیده بودند بیان کردند که اتخاذ شیوه‌های توانمندسازی افراد بر عملکرد بهینه آنان در کار اثر مثبت معناداری دارد. آوامله^۱ (۲۰۱۳) در یک پژوهش با عنوان افزایش عملکرد کارکنان از طریق توانمندسازی نشان داد که توانمندسازی یک ابزار بسیار مهم در ترویج عملکرد فردی و در نتیجه بهبود عملکرد کلی سازمان است. جارامیرو و نوبوا^۲ (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین توانمندسازی، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره فدرال آمریکا نشان دادند، توانمندسازی با رضایت شغلی و رابطه مثبت و با تمایل به جابه‌جایی رابطه منفی دارد. در تحقیقات هلیم ضیا، حافیض، سالما و فیاض^۳ (۲۰۱۴) در ارتباط با تأثیر آموزش، توانمندسازی کارکنان و جو سازمانی بر عملکرد شغلی به نتایجی در ارتباط با دو متغیر توانمندی و عملکرد دست یافتند و نشان دادند که توانمندی کارکنان رابطه منفی با عملکرد شغلی کارکنان دارد. آخربین بابلان، زاهد و نقی زاده (۱۳۹۳) نیز در تحقیقی نشان دادند که رهبری خدمت‌گزار با یادگیری سازمانی و اشتیاق شغلی رابطه معناداری دارد. با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان گفت در ادارات ورزش و جوانان مانند هر سازمان دیگری منابع انسانی (کارکنان) از جمله عوامل تأثیرگذار می‌باشند. سازمانی‌هایی همچون ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها، تشکیلاتی هستند که باید توسط مدیر دارای صلاحیت و توانایی لازم اداره و رهبری شوند. بدیهی است موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف از پیش تعیین شده در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری، مدیر است. از طرفی آگاه نبودن مدیران ورزشی از فنون و دانش مدیریت و رهبری، شیوه‌های ایجاد ارزشمندی و مثمر‌تر بودن، رشد توانایی و ... عواملی هستند که می‌توانند عملکرد مدیران ورزشی را تحت تأثیر قرار دهند و به عدم موفقیت در حصول به اهداف و ناکامی در تعالی سازمان بیانجامند. از طرف دیگر، موجب دلسردی و بی‌اعتمادی در مدیران، کارمندان و سرانجام جامعه ورزشی می‌شود. در واقع در ادارات ورزش و جوانان که محصول آن خدمات ورزشی است، کارکنان مزیت رقابتی مهمی برای سازمان محسوب می‌شوند و مهم‌ترین ابزار مدیران در تحقق اهداف این سازمان هستند. اگر بخواهیم که ادارات ورزش و جوانان کشور به عنوان متولیان توسعه ورزش در میان اقشار مختلف جامعه را پویا و خلاق کنیم لازم است که ابتدا نیروی محرکه سازمان را پویایی و خلاقیت بخشیم که این مهم

جز با داشتن کارکنانی توانمند و دارای عملکرد بالا در جهت دستیابی به اهداف این سازمان مقدور نیست. همچنین در این نهادهای ورزشی نیاز مبرمی وجود دارد که مدیران علاوه بر نقش مدیریتی خود در نقش یک رهبر ظاهر شده و با استفاده از سبک‌های رهبری نوین در جهت تحقق اهداف سازمانی خود گام بردارند. در این میان آنچه مورد توجه است این که تحقق اهداف سازمان تحت تأثیر عوامل مختلفی است، لذا دستیابی بدان مستلزم شناسایی و مطالعه عوامل اثرگذار در این زمینه است. با توجه به اینکه در حوزه علوم انسانی یک متغیر وابسته معلول متغیرهای متعددی است که می‌توانند نقش مستقل یا میانجی را ایفا کنند در این تحقیق قصد داریم تأثیر رهبری خدمت‌گزار را بر عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار دهیم. در انتها نیز با توجه به نتایج بدست آمده از طریق تحلیل داده‌ها، راهکارهایی برای توانمندسازی کارکنان در جهت بهبود عملکرد شغلی از طریق رهبری خدمت‌گزار بیان می‌گردد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به چارچوب پژوهش و متغیرهای موردنظر، مدل مفهومی در شکل شماره یک نشان داده شده است. در رابطه با تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد کارکنان، الن کوو^۴ (۲۰۰۲) و مککال کندی و اندرسون^۵ (۲۰۰۲) در تحقیقات خود نشان دادند: سبک‌های رهبری مناسب موجب ارتقا و بهبود عملکرد در سازمان‌ها می‌گردد. همچنین نبوت و همکاران^۶ (۲۰۰۸) نیز در تحقیق خود نشان دادند: سبک رهبری خدمت‌گزار بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد. در تعریفی از اسپریتزر^۷ (۱۹۹۷) توانمندسازی، فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی و روشی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی و به کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است؛ که سازمان بتواند به اهدافش برسد. در این رابطه پیترز و همکاران^۸ (۲۰۱۰) در تحقیق خود نشان دادند توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به عنوان میانجی در ارتباط بین سبک رهبری خدمت‌گزار و رفتار نوآوری در کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین ایوب و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله خود نشان دادند توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد خلاقانه در کارکنان تأثیر معناداری دارد، همچنین به واسطه رضایت شغلی نیز بر عملکرد

6. Neubert & etl

7. Spreitzer

8. Pieterse & etl

1. Awamleh

2. Jaramillo & Noboa

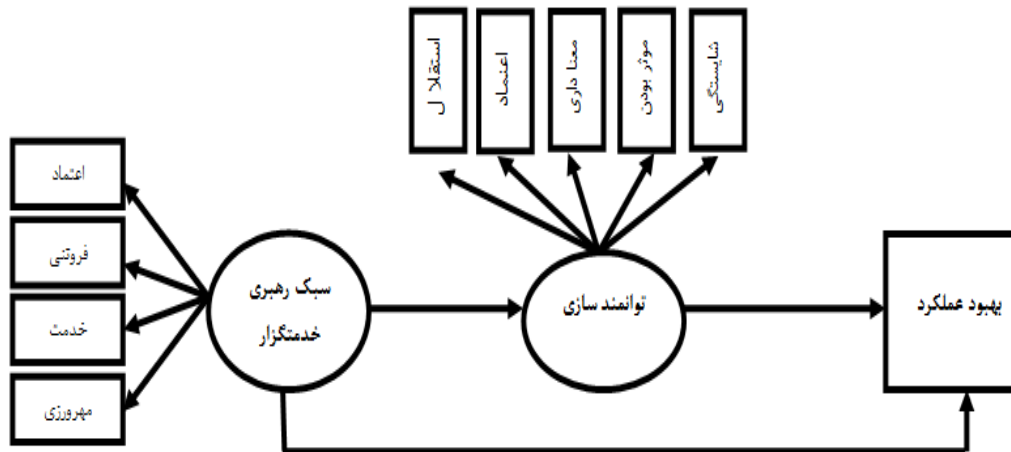
3. Haleema Zia, Hafiz, Salma & Faiz

4. Elenkov

5. McCall- Kennedy and Anderson

خدمت‌گزار به عنوان متغیر مستقل با مؤلفه‌های اعتماد، فروتنی، خدمت‌رسانی و مهرورزی مورد توجه قرار گرفته است و متغیر توانمندسازی، نقش متغیر میانجی را دارد. علاوه بر این متغیر وابسته پژوهش بهبود عملکرد کارکنان است.

کارکنان تأثیر معناداری دارد. با استناد به تحقیقات صورت گرفته در این زمینه این مدل با هدف تبیین و درک مناسب‌تری از روابط متغیرهای سبک رهبری، توانمندسازی و بهبود عملکرد تدوین گردیده است. شایان ذکر است که در پژوهش حاضر سبک رهبری



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/94$) تأیید گردید.

۲- پرسش‌نامه توانمندسازی کارکنان^۱: برای این منظور از پرسش‌نامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریترز^۲ (۱۹۹۵) استفاده شده است. این پرسش‌نامه ۱۵ سؤالی بوده؛ و دارای ۵ بعد احساس استقلال، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معناداری و احساس اعتماد میان همکاران است. گویه‌های ۱-۳ احساس شایستگی، ۴-۶ احساس استقلال، ۷-۹ احساس مؤثر بودن، ۱۰-۱۲ احساس معنادار بودن، و ۱۳-۱۵ احساس اعتماد میان همکاران را ارزیابی می‌کند. که پایایی آن در تحقیق ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۰ بدست آمد. در این تحقیق، محقق نیز اقدام به سنجش روایی و پایایی پرسش‌نامه کرد که روایی آن توسط متخصصان مدیریت ورزش و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/78$) تأیید گردید.

۳- پرسش‌نامه عملکرد کارکنان: برای این منظور از پرسش‌نامه ۱۵ سؤالی عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۲) استفاده شد که پایایی آن در تحقیق اصلان‌پور و همکاران (۱۳۹۰) (۳۲) بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ گزارش شده است. در این تحقیق، محقق

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی است که به صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان اداره ورزش و جوانان استان کرمانشاه به تعداد ۲۲۸ نفر تشکیل می‌دهند که با توجه به جدول مورگان از این تعداد ۱۴۰ نفر به عنوان نمونه مورد استفاده قرار گرفته‌اند. برای گردآوری اطلاعات از سه پرسش‌نامه به شرح زیر استفاده گردید:

۱- پرسش‌نامه رهبری خدمت‌گزار: برای این منظور از پرسش‌نامه استاندارد سبک رهبری خدمت‌گزار پترسون (۲۰۰۳) استفاده شد؛ که این پرسش‌نامه دارای ۲۸ سؤال بوده و چهار مؤلفه خدمت‌رسانی، مهرورزی، قابلیت اعتماد و فروتنی را می‌سنجد. گویه‌های ۱-۷ مؤلفه مهرورزی، ۸-۱۳ مؤلفه اعتماد، ۱۴-۱۹ مؤلفه فروتنی و ۲۰-۲۸ مؤلفه خدمت‌رسانی را می‌سنجد. پایایی آن قبلاً در تحقیق قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸)، بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ بدست آمده است. در این تحقیق، محقق نیز اقدام به سنجش روایی و پایایی پرسش‌نامه کرد که روایی آن توسط متخصصان مدیریت ورزش و پایایی آن بر اساس

1. Psychological Empowerment

2. Spreitzer

نیز اقدام به سنجش روایی و پایایی پرسش‌نامه کرد که روایی آن توسط متخصصان مدیریت ورزش و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.92$) تأیید گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفت. برای توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی از نرم‌افزار SPSS ۲۳ و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش با توجه به حجم کم نمونه از مدل معادلات ساختاری با رویکرد واریانس‌محور توسط نرم‌افزار ۳.۲.۶ SMART PLS استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

پیش‌فرض‌ها

به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس‌محور توجه به پیش‌فرض اساسی این رویکرد حائز اهمیت است و بایستی پیش از اجرای مدل مورد بررسی قرار گیرد. یکی از این پیش‌فرض‌ها هم‌خطی چندگانه است، اگر هم‌خطی در یک معادله

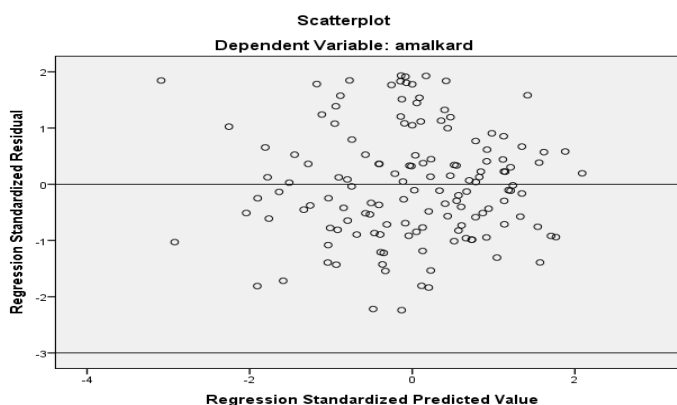
رگرسیون بالا باشد بدین معنی است که بین متغیرهای مستقل همبستگی بالایی وجود دارد و اعتبار مدل زیر سؤال می‌رود. از طرف دیگر یک تأثیر علی وقتی تأیید می‌شود که بتوان نشان داد هیچ متغیر دیگری بر رابطه بین دو متغیر مستقل و وابسته از طریق هم‌خطی بالا با متغیر مستقل تأثیر نمی‌گذارند. در این حالت است که می‌توان ادعا کرد هم‌خطی وجود ندارد و یا تأثیر آن خیلی اندک است و می‌توان از آن چشم‌پوشی کرد. در پژوهش حاضر به منظور بررسی هم‌خطی بین متغیرهای مستقل در مدل‌ها معادله ساختاری از مقادیر مربوط به دو شاخص (VIF) و (Tolerance) که نشان دهنده میزان هم‌خطی بین متغیرهای مستقل می‌باشند، استفاده گردیده است.

جدول ۱- برآورد هم‌خطی چندگانه با استفاده از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس

شاخص‌های هم‌خطی چندگانه		متغیرها
عامل تورم واریانس	شاخص تحمل	
۱/۴۱۹	۰/۷۰۵	رهبری خدمت‌گزار
۱/۴۱۹	۰/۷۰۵	توانمندسازی کارکنان

رابطه متغیرهایشان با سایر افراد به شدت متفاوت است، اینها کسانی هستند که معادله رگرسیون وقتی که مقدار متغیر وابسته آن‌ها را پیش‌بینی می‌کند، پیش‌بینی‌اش از واقعیت این افراد خیلی دور خواهد بود و زمانی که پیش‌بینی از واقعیت این موارد دور باشد باعث آن می‌شود که نمره باقیمانده بزرگ شود (مشخص می‌گردد).

با مدنظر قرار دادن نقطه برش مربوط به شاخص‌های تحمل و عامل تورم واریانس که به ترتیب ۰/۴ و ۲/۵ می‌باشد نتایج این دو شاخص در پژوهش حاضر بیانگر عدم وجود هم‌خطی چندگانه و یا به عبارتی مطلوبیت این پیش‌فرض است. پیش‌فرض دیگر مقدار باقیمانده‌های استاندارد است. با استفاده از این شاخص موارد دور افتاده و یا پرت (موارد دور افتاده مواردی هستند که الگوی



شکل ۲- مقدار باقیمانده استاندارد

چندمتغیره مورد استناد قرار گرفته است، شاخص فاصله ماهالونوبیس است. مقدار این شاخص بر اساس فاصله‌ای حساب می‌شود که هر مورد از مرکز هندسی داراست. مرکز هندسی بر مبنای میانگین همه متغیرهای مشاهده شده، تعیین می‌گردد. هنگامی که این فاصله برای موردی زیاد باشد آنگاه آن مورد پرت یا دور افتاده تلقی می‌گردد. برای ارزیابی داده‌های پرت چند متغیره باید مقادیر بدست آمده برای فاصله ماهالونوبیس را با توزیع مجذور کای مقایسه کرد. در این پژوهش چون دو متغیر مستقل وجود داشت درجه آزادی برابر با یک بود. مقدار مجذور کای متناظر با درجه آزادی دو، عدد ۱۰/۵۳ است و هر مورد یا پاسخگویی که فاصله ماهالانوبیس آن از عدد مذکور بیشتر باشد داده پرت محسوب می‌شود.

جدول ۲- برآورد داده‌های پرت چندمتغیره با استفاده از فاصله ماهالانوبیس

فاصله ماهالونوبیس		تعداد	موارد
حداقل مقدار	حداکثر مقدار		
۰/۰۰۵۳	۹/۵۴۸۳	۱۴۰	

تحقیق در سطح خطا ۰/۰۵ و با استفاده از نرم‌افزار SMART PLS نسخه 3. 2. 6 تجزیه و تحلیل گردید.

مدل اندازه‌گیری

جدول دو بارهای عاملی (۸) را برای هر یک از معرفها (متغیرهای آشکار) نشان می‌دهد. بنابر نتایج بدست آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار (۰/۳۳۳ - ۰/۹۳۴) از نقطه برش ۰/۳ و مقدار اماره تی آن‌ها نیز از نقطه برش ۱/۹۶ بزرگتر بود ($P < 0/05$). مقادیر از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) تمامی متغیرها به جز عملکرد شغلی کارکنان مقداری بیش از ۰/۵ را داشتند. علاوه بر این پایایی ترکیبی هر یک از متغیرهای پنهان از مقدار پیشنهادی ۰/۷ بزرگتر بود که نشان از اطمینان به سازه‌ها دارد (بگوزی و یای، ۱۹۹۸؛ هایر و همکاران، ۱۹۹۸) (۳۳) و (۳۴).

برای اینکه یک مورد پرت قلمداد شود، نمره باقیمانده استاندارد او باید در دامنه ۳- تا ۳ (این دامنه، دامنه‌ای است که انتظار می‌رود روی یک توزیع نرمال، ۹۵٪ موارد در این دامنه قرار بگیرند و ۲/۵٪ نمرات از ۳ کوچکتر و ۲/۵٪ نمرات از ۳ بزرگتر باشند) قرار نگرفته باشد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که باقیمانده استاندارد هیچ کدام از داده‌های تحقیق خارج از دامنه تعیین شده نیست. در نهایت آخرین پیش‌فرض، داده‌های پرت چندمتغیره است. داده‌های پرت چندمتغیره بیانگر این است که در یک فضای چندمتغیره چه تعدادی از داده‌ها می‌تواند پرت یا دورافتاده محسوب شوند. شاخصی که اغلب در خصوص تشخیص داده‌های پرت چندمتغیره در مدل‌سازی معادله ساختاری مورد استفاده قرار می‌گیرد و در این پژوهش نیز به منظور تشخیص داده‌های پرت

با استناد به این نتایج حاصل شده مشخص می‌گردد که داده‌های پرت چندمتغیره در مجموع داده‌های این پژوهش وجود ندارد. با تأیید پیش‌فرض‌های آزمون مدل‌سازی معادله ساختاری، استفاده از این رویکرد بلامانع است.

مدل معادلات ساختاری

تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادله ساختاری رویکرد واریانس‌محور انجام گردید. استفاده از این رویکرد در آزمون فرضیه‌ها و مدل نظری پژوهش به پژوهشگر کمک می‌کند با متغیرهای اصلی درگیر در مدل نظری به عنوان متغیرهای مکنون برخورد کرده و خطاهای اندازه‌گیری را در برآورد پارامترهای مرتبط با آزمون مدل دخالت دهد و در نتیجه برآوردها از دقت بالاتر و قابل اطمینان‌تری برخوردار باشند. فرضیه‌های

جدول ۳- تحلیل میزان پایایی و روایی

متغیر پنهان	متغیر آشکار	λ	T-Value	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
	X1	۰/۶۷۰	۱۲/۱۴۰		
	X2	۰/۷۵۹	۱۷/۹۷۶		
	X3	۰/۶۹۰	۱۴/۲۵۶		
	X4	۰/۷۶۹	۲۱/۲۶۵		
	X5	۰/۷۷۸	۱۹/۳۰۷		
	X6	۰/۷۸۳	۲۲/۸۷۰		
	X7	۰/۸۴۲	۳۵/۷۶۱		
	X8	۰/۸۴۱	۳۲/۱۰۷		
	X9	۰/۸۳۲	۳۴/۵۴۷		
	X10	۰/۸۴۵	۳۷/۴۱۱	۰/۹۵۷	۰/۸۴۷
	X11	۰/۷۶۰	۲۰/۸۵۳		
	X12	۰/۷۶۷	۱۸/۷۲۴		
	X13	۰/۷۹۴	۲۱/۶۰۵		
رهبری خدمت‌گزار	X14	۰/۸۲۹	۳۴/۷۱۱		
	X15	۰/۷۱۳	۱۵/۵۱۷		
	X16	۰/۷۴۴	۱۸/۱۰۹		
	X17	۰/۷۹۱	۲۱/۴۹۰		
	X18	۰/۸۶۹	۳۹/۰۶۵		
	X19	۰/۸۳۹	۲۹/۱۳۶		
	X20	۰/۶۵۳	۱۱/۴۰۹		
	X21	۰/۵۹۳	۸/۳۱۹		
	X22	۰/۷۲۷	۱۵/۰۰۴		
	X23	۰/۶۰۲	۸/۷۹۳		
	X24	۰/۸۲۳	۳۴/۸۱۳		
	X25	۰/۸۳۸	۳۹/۳۲۳		
	X26	۰/۷۸۴	۲۱/۶۱۴		
	X27	۰/۷۵۹	۱۸/۳۳۸		
	X28	۰/۷۶۷	۲۵/۱۵۷		
متغیر پنهان	متغیر آشکار	λ	T-Value	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
	X29	۰/۹۱۷	۶۲/۰۸۰		
	X30	۰/۹۱۲	۵۸/۸۲۵		
	X31	۰/۹۰۶	۵۹/۰۳۳		
	X32	۰/۹۰۰	۵۰/۵۷۹	۰/۹۴۵	۰/۷۷۴
	X33	۰/۹۰۳	۵۸/۵۶۷		
	X34	۰/۸۲۴	۲۴/۲۸۶		
	X35	۰/۸۷۳	۴۳/۵۸۸		
	X36	۰/۹۱۴	۵۲/۷۰۰		
	X37	۰/۸۷۷	۳۷/۱۵۶		
	X38	۰/۸۳۲	۲۶/۸۳۰		
	X39	۰/۹۳۴	۸۴/۵۷۴		
	X40	۰/۸۸۷	۴۸/۴۶۳		
	X41	۰/۹۰۶	۴۶/۲۶۹		

توانمندسازی کارکنان

			۶۲/۴۸	۰/۹۳۰	X42
			۴۲/۱۱۱	۰/۸۹۳	X43
			۷/۶۰۱	۰/۶۶۱	X44
			۷/۷۲۸	۰/۶۷۳	X45
			۷/۹۳۱	۰/۷۳۱	X46
			۸/۵۲۴	۰/۷۴۱	X47
			۷/۵۶۸	۰/۷۱۵	X48
			۶/۷۰۵	۰/۶۹۵	X49
			۶/۹۳۸	۰/۶۷۹	X50
۰/۳۸۴	۰/۸۹۹		۳/۴۳۸	۰/۳۷۷	X51
			۲/۷۶۳	۰/۳۳۳	X52
			۳/۲۸۱	۰/۳۸۱	X53
			۲۰/۱۱۰	۰/۷۳۲	X54
			۸/۲۷۹	۰/۶۱۵	X55
			۹/۹۱۴	۰/۶۷۸	X56
			۴/۷۹۴	۰/۴۳۱	X57
			۷/۸۹۵	۰/۶۰۶	X58

عملکرد شغلی
کارکنان

جدول ۴- ضریب همبستگی متغیرهای پنهان

متغیرهای پنهان	رهبری خدمت‌گزار	توانمندسازی کارکنان	عملکرد شغلی کارکنان
رهبری خدمت‌گزار	۱		
توانمندسازی کارکنان	۰/۵۴۳	۱	
عملکرد شغلی کارکنان	۰/۳۱۷	۰/۲۷۶	۱

جدول ۵- توصیف متغیرهای پنهان

متغیرهای پنهان	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
رهبری خدمت‌گزار	۱/۱۱	۴/۷۱	۳/۱۵	۰/۷۱۶
توانمندسازی کارکنان	۱	۵	۳/۳۲	۰/۹۱۴
عملکرد شغلی کارکنان	۲	۴/۹۳	۳/۵۹	۰/۶۷۵

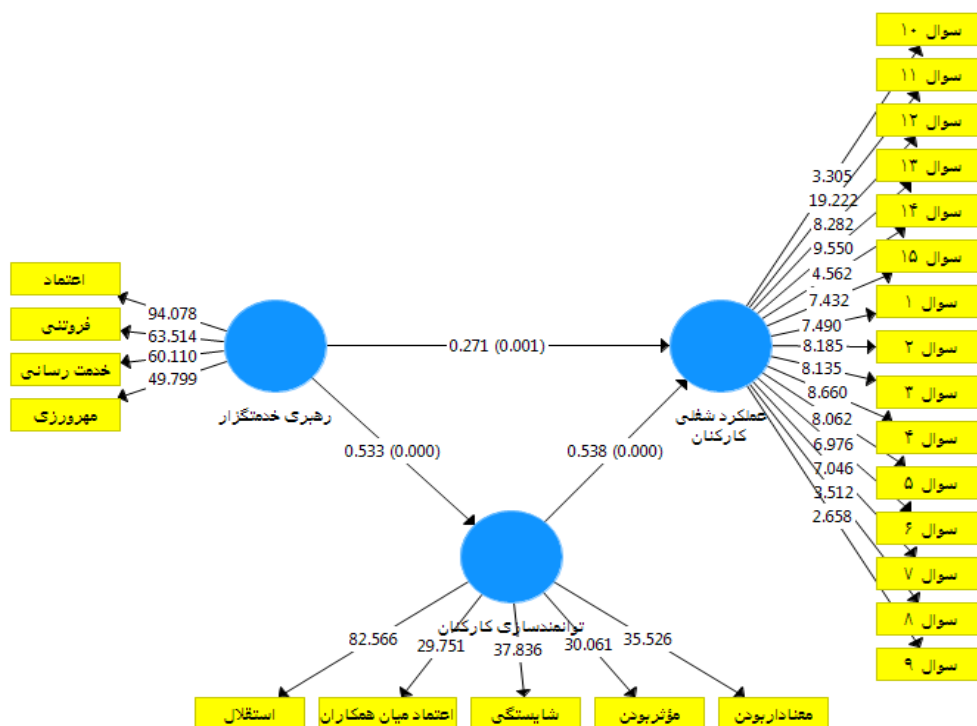
مدل ساختاری

جدول شش، شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری را نشان می‌دهد، دامنه مطلوب این شاخص‌ها بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی

جدول ۶- شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

شاخص	نمونه اصلی	T Statistics	P values	منبع
مدل تخمینی	۰/۱۵۲	۳۱/۲۵۴	۰/۰۰۱	هایرهات، رینگل و سارستد ^۱ (۲۰۱۶) (۳۵)
	۶/۹۴۳	۴۲/۱۵۳	۰/۰۰۱	
	۲/۱۹۲	۱۶/۹۰۱	۰/۰۰۱	

^۱. Hair , Hult, Ringle, & Sarstedt



شکل ۲- مسیر نهایی نتایج فرضیه‌ها

دارد. علاوه بر این مشخص گردید که رهبری خدمت‌گزار از طریق توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.

نتایج گزارش شده در جدول هفت نیز نشان داد که رهبری خدمت‌گزار و توانمندسازی کارکنان به‌طور مستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که رهبری خدمت‌گزار بر توانمندسازی کارکنان اثر مثبت و معناداری

جدول ۷- مجموع اثرات بین متغیرهای پنهان

توانمندسازی کارکنان		عملکرد شغلی کارکنان		متغیرهای پنهان
اثر مستقیم	اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	
۰/۳۷۱	۰/۵۵۸	۰/۲۸۷	۰/۳۷۱	رهبری خدمت‌گزار
-	۰/۵۳۳	-	۰/۵۳۳	توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی، اعتماد، خدمت‌رسانی، صداقت، راستگویی و قدردانی از دیگران که از جمله متغیرهای مورد تأکید رهبری خدمت‌گزار به شمار می‌آیند، به شکل‌دهی فرهنگ سازمان نیز کمک می‌کنند. اما آنچه در به کارگیری رهبری خدمت‌گزار در سازمان باید مورد توجه قرار داد، فرهنگ سازمانی است در واقع مدیریت سازمان‌های ورزشی اگر بخواهد در نقش رهبری ظاهر گردد آن هم از نوع رهبری خدمت‌گزار، تضمینی بر مضمون بودن این نوع از سبک رهبری در توانمندسازی کارکنان وجود ندارد، مگر اینکه فرهنگ سازمانی کار گروهی و پیروی گروهی از یک فرد به عنوان رهبر را حمایت کند؛ به همین منظور در سازمان‌های ورزشی مانند ادارات ورزش و جوانان ابتدا مدیر باید کارکنان خود را به این درک برساند که اگر چه هر کارمندی در

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف تأثیر سبک رهبری خدمت‌گزار بر بهبود عملکرد با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه انجام شد.

طبق نتایج تحقیق مشخص شد رهبری خدمت‌گزار بر توانمندسازی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه تأثیر مستقیم دارد که با نتایج رای و پراکاش (۲۰۱۶)، وینکل و همکاران (۲۰۱۴) و عباسی و همکاران (۱۳۹۶) هم‌خوانی دارد. توانمندسازی میوه و ثمره مدل‌سازی و چشم‌انداز رهبر به شمار می‌رود. رهبران خدمت‌گزار، پیروان خود را توانمند می‌نمایند تا بتوانند مسیر آینده خود را پیدا کنند و آن‌ها نیز در عوض به دیگران کمک می‌کنند که بهترین مسیرها را پیدا کنند.

فرایندهای کاری، داشتن آزادی عمل در برابر موانع و مشکلات سازمانی از جمله گام‌های اساسی در جهت افزایش توانمندسازی کارکنان و پیشبرد اهداف سازمانی به حساب می‌آیند که می‌تواند در قالب رهبر خدمت‌گزار بدان‌ها دست یابد.

طبق نتایج تحقیق مشخص شد رهبری خدمت‌گزار بر عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه تأثیر مستقیم دارد که با نتایج لی (۲۰۱۸)، چیرینیا و بنتین (۲۰۱۸)، ایشکن و همکاران (۲۰۱۴)، آمبلی و همکاران (۲۰۱۱) و رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد. عملکرد شغلی کارکنان، انضباط، مسئولیت‌پذیری، انجام وظیفه صادقانه و با کیفیت، احترام و پیگیری کار ارباب رجوع، افزایش معلومات شغلی، کمک به همکاران و مواردی از این دست را شامل می‌شود. اما با توجه به این که عملکرد شغلی بهینه موارد زیادی و از حیطه‌های مختلفی را شامل می‌شود و برای اینکه بگوییم کارمندی عملکرد شغلی مطلوبی دارد باید موارد مختلفی را ملاک قرار داد، در نتیجه برای دستیابی به تمامی ملاک‌ها همه شرایط مورد نیاز تک تک ملاک‌ها باید فراهم باشد، اما مدیران سازمان به دلیل کمبود وقت و رسیدگی به موارد مختلف کاری وقت بررسی تک تک امور در بهبود شغلی کارکنان خود را ندارند و از طرفی هر فرد به لحاظ ساختار شخصیتی متفاوت با دیگری است؛ لذا می‌توان بیان کرد سازمان و مدیریت نیاز به روشی دارد که به صورت یکدست و بدون سرکشی‌های مداوم و کنترل‌های گاه و بی‌گاه سبب گردد عملکرد شغلی کارکنان بهبود یافته و کارکنان خود ارزیاب خود باشند و این روش چیزی نیست جز رهبری خدمت‌گزار که به واسطه ویژگی‌هایش سبب می‌شود کارکنان بدون نیاز به اجبار مافوق به خوبی وظایف خود را بدون اتلاف وقت انجام دهند. در واقع مدیر با به‌کارگیری سبک رهبری خدمت‌گزار با تأکید بر احترام به کارمند و ایجاد ارزش خودباوری در او نوعی استحقاق در کارکنان به وجود می‌آورد که سبب می‌شود کارکنان در جواب این خوبی بهتر کار کرده تا بتوانند خوبی‌های رهبر خود را به نوعی جبران کرده و از طرفی این ارزش‌آفرینی نیز ادامه یابد زیرا حس خوشایندی به فرد دست می‌دهد. در واقع می‌توان ارتباط رهبر خدمت‌گزار با کارکنان را جاده‌ای دو سویه در نظر گرفت که هرکدام برای ادامه داشتن این رابطه تلاش می‌کنند و نتیجه آن بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. در بسیاری از ادارات ورزش و جوانان شاهد عملکرد کارکنانی هستیم که گاهاً برخی روزها به دلیل نوع وظیفه تکراری و روتین خود بی‌حوصله و بی‌میل به کار هستند و لذا در روزهای پرکار خود نیز درگیر آن حالات سست و خموده خود هستند. بنابراین با توجه به اینکه توسعه ورزش کشور از نهاد این سازمان بلند می‌شود مدیران ادارات ورزش و جوانان

بخش جداگانه‌ای، وظایف متفاوتی از دیگران را انجام می‌دهد، اما همگی به عنوان یک کل برای یک هدف آن هم خدمت به ورزش جامعه عمل می‌کنند. به عنوان مثال کارمند بخش استعدادیابی با کارمند ورزش حرفه‌ای هم‌پوشانی‌های شغلی دارد و این وجود یک کار تیمی را می‌طلبد و اگر ایجاد شود در سایه رهبر خدمت‌گزار می‌تواند به رشد و شکوفایی هرچه بیشتر اهداف سازمان بیانجامد. رهبر خدمت‌گزار همان مدیری است که در نقش رهبر ظاهر شده و با این سبک رهبری در وهله اول سعی در برقراری ارتباطی فرای از کار و مسئولیت با کارکنان دارد که این به‌خودی خود می‌تواند آرامش روانی کارکنان را فراهم آورد؛ چیزی که در ادارات ورزش و جوانان شاید در مواقعی به دلیل حجم کار یا بعضاً کارهای روتین و تکراری از کارکنان سلب شده است. در این راستا شاهد خواهیم بود اگر مدیری فراتر از جو رسمی محیط کار با روی خوش و دلجویی با کارکنان برخورد نماید در پی آن آرامش روانی کارکنان ایجاد شده و نیز در پی این آرامش فرصت برای تمرکز بر توانایی‌ها ایجاد می‌گردد. همچنین رهبر خدمت‌گزار با رفتار خود سبب می‌شود کارکنان به وی اعتماد کنند و کارهای خود را در پی سخنان و خواسته او پیش برده و نیز این اعتماد را در میان خود با دیگر همکارانشان ترویج دهند. در واقع القای این حس اعتماد سبب می‌شود کارکنان ادارات ورزش و جوانان در محیط کاری به یکدیگر اعتماد کرده و در پیشبرد امور اطلاعات مورد نیاز را به راحتی در اختیار یکدیگر بگذارند؛ بدون هیچ ترسی از افشای اطلاعاتی خصوصی یا سرزنش در رابطه با اطلاعات ناقص، زیرا جو تیم کاری و اعتماد رهبر خدمت‌گزار سبب می‌شود که کارکنان بدون سرزنشی کاستی‌های همکار خود را با کمک به وی برای تقویت توانمندی خود جبران کنند. در سایه رهبر خدمت‌گزار کارکنان ادارات ورزش و جوانان می‌توانند ضمن احساس اعتماد به دیگران و شایسته بودن، در کار خود به واسطه آزمون و خطاها و سرزنش ندیدن‌ها به استقلال برسند و این سبب شود که کار خود را معنادار دانسته و حس مؤثر بودن به آن‌ها دست دهد و برای شکوفایی هرچه بیشتر توانایی‌های خود تلاش مضاعف کنند. لذا مدیران ادارات ورزش و جوانان باید به منظور افزایش توانمندی نیروی انسانی سازمان خود به راهکارهای افزایش انگیزش درونی کارکنان در ابعاد توانمندسازی توجه ویژه داشته باشند. از این رو برنامه‌ریزی جهت کارکنان و مدیران در زمینه‌های مختلف کاری، اجازه اظهار نظر به کارکنان، ارتقای سازمانی بر اساس توانایی‌های کارکنان، رعایت اصل شایسته‌سالاری در انتصاب پست‌های مدیریتی، بهبود روش‌های انجام کار، ارتقای کارگروهی، شفافیت وظایف و مسئولیت‌های کارکنان، اصلاح

است با شروع توانمندسازی احساس استرس بیشتری کند؛ چرا که با شروع توانمندسازی از آن‌ها خواسته شده که توانمندی‌های خود را اثبات کنند در نتیجه آنچه قبل از هر اقدام مدیر در سازمان بسیار مهم است باز هم فرهنگ سازمانی است، همان‌گونه که پیشتر در مورد آن بحث کردیم فرهنگ سازمانی است که می‌تواند اثربخش بودن یا نبودن یک ایده در سازمان را باعث شود، لذا اگر ایده توانمند کردن کارکنان در جهت بهبود عملکرد شغلی آن‌ها است باید مطمئن بود جو سازمان از آن حمایت می‌کند یا خیر. در کل با توجه به نتایج این تحقیق، توانمندسازی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان تأثیر مستقیم و معناداری داشته است. لذا مدیران این ادارات باید ضمن تأکید بر بهبود عملکرد شغلی به کارکنان خود در جهت توانمند شدن یاری رسانند که این جز با بررسی سوابق تک تک کارکنان و شناسایی ضعف‌ها و کاستی‌های هر یک و ارائه برنامه بهبود برای هر کدام بدون هیچ استرس‌زایی امکان‌پذیر نمی‌باشد، زیرا اگر برنامه توانمندسازی با زور و اجبار و گزارش کارهایی که ارتقاء یافته است باشد کارکنان سعی در بهتر جلوه دادن امور می‌کنند بدون اینکه در اصل امور کیفیت مطلوبی داشته باشند.

طبق نتایج تحقیق مشخص شد رهبری خدمت‌گزار به صورت غیر مستقیم و از طریق توانمندسازی کارکنان بر عملکرد کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه تأثیرگذار است. با توجه به دیگر نتایج این تحقیق این رابطه معقول به نظر می‌آید. تاکنون در رابطه با تأثیر مستقیم و معنادار رهبری خدمت‌گزار بر توانمندسازی کارکنان و عملکرد شغلی آنان بحث کردیم، نتایج این تحقیق هم‌چنین نشان داد رهبری خدمت‌گزار می‌تواند با توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان اثر غیرمستقیم داشته باشد و این نشان می‌دهد نحوه‌ای که طی رهبری خدمت‌گزار کارکنان توانمند می‌گردند، تضمینی بر بهبود عملکرد شغلی آنان دارد، زیرا همان‌گونه که در برخی تحقیقات نشان داده شده است توانمندی لزوماً عملکرد را بهبود نمی‌بخشد. می‌توان گفت نوع توانمند شدن کارکنان بسیار مهم است و رهبر خدمت‌گزار با تأثیری فرای از وظایف کاری و رسمی کارکنان را چنان پیرو خود می‌کند که توانمند شدن و در پی آن بهبود عملکرد شغلی را به بهترین نحو دنبال می‌کنند. در واقع رهبر خدمت‌گزار با رفتار خوب و تفهیم اینکه کارکنان برایش ارزشمند هستند افراد را شیفته خود می‌کنند، زمانی که مدیر به همه کارکنان به یک چشم می‌نگرد، آنان را تشویق می‌کند و یک فضای قابل اعتماد در سازمان ایجاد می‌کند، کارمندان به خود

به منظور تحقق اهداف سازمانی خود که مهم‌ترین آن اشاعه ورزش در جامعه است باید تدبیری اندیشیده و با انتخاب سبک رهبری خدمت‌گزار، کارکنان خود را از سستی و رخوت بیرون کشیده و کار گروهی و شور و نشاط را به آن‌ها بدهند تا شاهد عملکرد بهینه آنان در شغل خود باشند. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود مدیران ادارات ورزشی به جای کنترل‌های سخت‌گیرانه و ارائه بخش‌نامه و ... زمانی هرچند کوتاه را به یادگیری فنون رهبری خدمت‌گزار اختصاص دهند و شاهد این باشند بعدها نتایج آن به صورت عملکرد بهتر شغلی کارکنان، حذف نیاز به کنترل‌های شدید و مکرر و ایجاد فضای اعتماد بین خود و کارکنان نمود پیدا خواهد کرد. در واقع یک رهبر خدمت‌گزار می‌تواند با منفعت رساندن و کمک کردن به دیگران، حتی اگر منافع خودشان به خطر بیفتد، محیطی برای کارمندان فراهم آورد که بتوانند توانایی‌ها و عملکرد شغلی خود را بهبود بخشند و از این طریق نیز عملکرد سازمان را بالا ببرند.

طبق نتایج تحقیق مشخص شد توانمندسازی کارکنان بر عملکرد کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه تأثیر مستقیم دارد که با نتایج ین و همکاران (۲۰۱۸)، آوامله (۲۰۱۳)، جارامیرو و روبوا (۲۰۱۵)، هلیم ضیا و همکاران (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. هم‌چنین می‌توان بیان داشت که توانمندسازی کارکنان، وجود افراد توانمند و متخصص، با انگیزه و خلاق موجب افزایش کارایی کارکنان و عملکردشان و در نتیجه بهره‌وری و ارتقای عملکرد سازمان می‌گردد. وقتی توانمندسازی در سازمانی پیاده می‌شود، تمامی کارکنان خود را متخصص، کارساز و مؤثر می‌یابند و خود را در اثر بخشی و بهبود عملکرد سازمان سهیم و شریک می‌دانند. مدیریت برای اینکه بتواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد باید با دید کیفی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، عملکرد کاری کارکنان در سازمان را در سطح مطلوب حفظ کند. این بدان معنا است که اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمندسازی می‌تواند به بهره‌وری منجر شود و خدمات مناسب‌تری در سازمان ارائه گردد. اما تحقیق هلیم ضیا و همکاران (۲۰۱۴) که نشان دادند توانمندی کارکنان رابطه منفی با عملکرد شغلی کارکنان دارد و هم‌جهت نمی‌باشد این معادله را در هم می‌ریزد؛ وجود این رابطه منفی ممکن است به دلیل احساس متفاوت کارکنان در مورد توانمندیشان باشد یا هنگامی که به کارکنان قدرت و وظایف مستقل داده شود احساس آرامش بیشتری کرده و لزومی به تلاش بیشتر نمی‌بینند که این نیز نتایج منفی در عملکرد دارد یا اینکه بسیاری از کارکنان دارای مدارک عالی یا تجربه زیاد نبوده، در نتیجه ممکن

کاری خود نتواند بودجه مصوب را در جهت شناسایی استعدادهای ورزشی به کار گیرد و برای پنهان کردن ضعف خود بودجه را هدر داده و گزارشی غیر واقعی به مدیر خود دهد و مسائلی از این دست که در ادارات ورزش و جوانان به دلیل نبود توانمندی کارکنان رخ می‌دهد و یک دلیل آن هم ممکن است ضعف مدیریت و وجود قوانین خشک و بی‌روح بوروکراسی سازمانی باشد؛ جایی که از فرد تنها کار کردن و گزارش می‌خواهند بدون آنکه کیفیت را در نظر گیرند و این بسیار دردآور است که متولیان ورزش کشوری در زمینه کاری خود تخصص لازم را نداشته و عملکرد شغلی ضعیفی از خود نشان دهند. لذا توصیه به کارگیری سبک رهبری خدمت‌گزار به مدیران ادارات ورزش و جوانان ورزشی نه تنها یک توصیه، بلکه یک ضرورت است که بدون آن هم چنان ناتوانی کارکنان در هاله‌ای از ترس ابراز پنهان خواهد ماند و در نتیجه عملکرد شغلی مطلوبی نخواهند داشت.

این جرات را می‌دهند تا از آنچه خارج از عهده آنان است سخن به میان آورند و به کمک مدیر در نقش رهبر خدمت‌گزار ضعف‌های خود را جبران و بر توانایی خود بیفزایند، در واقع در پرتو رهبر خدمت‌گزار پنهان‌کاری‌ها و خوب جلوه دادن امور توسط کارکنان ضعیف کاهش یافته و رو به سوی اظهار نظرها، آزادی عمل، آزمون و خطا و نهایتاً بهبودی توانمندی کارکنان می‌رود، چیزی که در ادارات ورزش و جوانان به شدت احساس می‌شود؛ چرا که اغلب کارکنان بنا بر بودجه‌ای که به عنوان مثال برای ورزش همگانی اختصاص داده شده است می‌خواهند هرطوری که هست آن بودجه را جایی هزینه کنند و براساس آن گزارشی به مدیر مبنی بر انجام وظیفه خود بدهند و نتیجه آن این می‌شود که به عنوان مثال یک همایش ورزشی بی‌کیفیت و بدون استاندارد برگزار می‌شود که اهداف ورزش همگانی را نه تنها دنبال نکرده، بلکه یک دوره‌می برای رفع مسئولیت بوده است یا در بخش استعدایابی کارمند به دلیل عدم اشراف بر حیطة

References

1. Akharbin, p. Babolan, Adil, Z., & Naghizadeh, A. (2014). The Relationship between Servant Leadership Style and Organizational Learning with Nursing Job Excitement. *Nursing and Midwifery Research Development*, (1) 11: 91-98. (persian)
2. Ambali AR, Eissa GS, Bakar AN, Hashim R, & Tariq Z. (2014). Servant leadership' s values and staff' s commitment: policy implementation focus Abdul Raufu. *American Journal of Scientific Research*. 2011;13 (1):18-40.
3. Amirbanzadeh, M, & Ghamari, H.R. (2014). Mediating role of servant leadership in relation to organizational culture and organizational commitment among employees of Fars Military Industries Organization, *Management Improvement Magazine*, 4 (26), 178-155. (persian)
4. Aslampur, M., & Shahbazi M. (2011). Strong relationship with health and job performance in employees of an industrial company in Ahvaz. *New Findings in Psychology (Social Psychology)*, 21 (7) : 73-65. (persian)
5. Awamleh NA. (2013). Enhancing employees performance via empowerment: A field survey. *Asian Journal of Business Management*, 15:5 (3):313-9.
6. Bagozzi RP, Yi Y. (1998). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 1;16 (1):74-94.
7. Beheshti, H. (2018). The Relationship between Transformational Leadership Styles and Organizational Servants with Organizational Apathy of Staffs in Sports and Youth Departments of Isfahan Province [MSc] . Ann Arbor:. University of shahrekord, 8-5. (persian)
8. Chiniara M, & Bentein K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 1:29 (2):333-45.
9. Fazli, S., Saffarian, S., & Hashem Nejad, F. (2011). Effect of Information Technology Training Courses on Improving Staff Performance in Mazandaran University of Medical Sciences. *Quarterly Journal of Information and Communication Technology in Educational Sciences*, (8) 2: 129-144. (persian)
10. Gholipour, A., Pourizat, A.A., & Hazrati, M. (2009). Review of the Effect of Servant Leadership on Trust and Empowerment in

- Government Organizations. Public Management Publication, 2 (1): 103-118.
11. Gilipour, A., & Hazrati, M. (2009). Explaining the Measurement of Servant Leadership in Iranian Government Organizations, *Management Researches*, 2 (3), 27-5.
12. Hair Jr JF, Hult GT, Ringle C, & Sarstedt M. A (2016). primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications; 2016 Feb 29:370-373.
13. Hair, J. F. , Black, W. C. , Babin, B. J. , Anderson, R. E. , & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* Upper Saddle River, NJ: Prentice hall. 1998;5 (3): 207-219.
14. Haleema, Z. , Hafiz M. I. , Salma. Z. , & Faiz. A. (2014). To Investigate the Impact of Training, Employee Empowerment and Organizational Climate on Job Performance, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 7 (22): 4832-4837.
15. Horsman, J. H. (2001). Perspectives of servant leadership and spirit in organization, A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. , Gonzaga university.
16. İşcan ÖF, Ersarı G, & Naktiyok A. (2014). Effect of leadership style on perceived organizational performance and innovation: the role of transformational leadership beyond the impact of transactional leadership-an application among Turkish SME's. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9 (3): 150:188.
17. Jaramillo F, & Noboa F. (2015). Impact of Servant Leadership on Ethical Climate, Supervisor Conflict, and Organizational Outcomes. In *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same.* , 5-15.
18. Lee YH. (2018). Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. *Sport Management Review*, (5)3: 114-126.
19. Mahsud R, Yukl G, & Prussia G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 17;25 (6): 561-77.
20. Mirmohammadi, M. , Hosseinpour, D. , & Ghasemi Banaberi, H. (2017). Key factors for employee empowerment success. *Journal of Management Studies (Improvement and Development)*, 25 (83): 114-93. (persian)
21. Mousavi Zahed, M., Shah Talebi, Hossein., & Abadi, B. (2016). The Relationship between Transitional Leadership Style and Organizational Indifference (Case Study: Isfahan Municipality), *Second International Accounting and Management Conference in the 3rd Millennium*, Rasht Municipality, Technical and Vocational School of Mirza Kuchkhan. Sovereign Sector (persian)
22. Nazari, R. (2015). The Effect of Communication Skills of Managers on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Sports Organizations Staff: Structural Equation Modeling, *Communication Management in Sports Media*, 3 (10) 60-53. (persian)
23. Nazari, R., & Mousavizadeh, F. (2018). The Effect of Psychosocial Skills on Communication Skills and Social Capital of Sport Managers. Presentation of the Effect of Psychological Skills on Communication Skills and Social Capital of Sport Managers, *Communication Management in Sports Media*, 5 (20), 28-15. (persian)
24. Nikpour, A. (2016). The Effect of Organizational Empowerment on Innovative Performance with Mediating Role of Job Satisfaction and Employee Organizational Commitment, *Journal of Industry and University* , 9 (55): 90-76. (persian)
25. Paterson DG. (1992). The scott company graphic rating scale. *Journal of Personnel Research*: 145-161.
26. Patterson KA. (2003). Servant leadership: A theoretical model (Doctoral dissertation, Regent University). 2003:66-71.
27. Rai R, & Prakash A. (2016). How do servant leaders ignite absorptive capacity? The role of epistemic motivation and organizational support. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1;32 (2): 123-34.
28. Rezaei Manesh, & B. Sadighi, R. (2016). Effect of Servant Leadership on Employees' Motivation and Performance, *Prophecy of*

- governmental management, 7 (24): 51-66. (persian)
29. Rezaian, AS.(2011). Management in behavioral organizations. Tehran: Faculty of Management, University of Tehran, 2011:25-27. (persian)
30. Rus CL, Vonaş G, & Băban A. (2010). An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2012;1 (33):727-734.
31. Sendjaya S, & Pekerti A. Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 29;31 (7):643-63.
32. Spritzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. Vol. 3. No. 1:1372-1445.
33. Sun, P. Y. T. & Anderson, M. H. (2012). Civic Capacity: Building on Transformational Leadership to Explain Successful Integrative Public Leadership. *The Leadership Quarterly*, 4 (23): 309-323.
34. Tahmasebi, R. Abasi, d. Fattahi, M., & Yousefi Amiri, manifestation. (2017). Investigating the Organizational Leadership Effect on Job Behavior of Faculty Members and Employees of Zanjan University. *Journal of Management of Organizational Culture*, 15 (1):186-165. (persian)
35. Winkle B, Allen S, De Vore D, & Winston B. (2014). The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business. *Journal of Leadership Education* 1:13 (3).
36. Yin Y, Wang Y, & Lu Y. (2008). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. *Human Resource Management Review*. 2018;12.
37. Ziae, M. Nargesyan, A., & Ayabaghi Esfahani,(2008). The role of spiritual leadership in empowerment of Tehran University staff. *Public Management Publication*. 2008; (1) 1:76-68. (persian)
38. Nazari, R (2015). The Effect of Communication Skills of Managers on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Sports Organizations Staff: Structural Equation Modeling, *Communication Management in Sports Media*, 3 (10): 60-53.(Persian)
39. Nazari, R., & Mousavizadeh, F .(2018). The Effect of Psychosocial Skills on Communication Skills and Social Capital of Sport Managers. *Presentation of the Effect of Psychological Skills on Communication Skills and Social Capital of Sport Managers, Communication Management in Sports Media*, 5 (20): 28-15.(Persian)

