تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۸/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۳/۰۳

رابطه رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت گاز استان مازندران)

فتاح شریف‌زاده [۱] – وجه اله قربانی‌زاده [۲] – حامد محمدی [۳] – فرهاد رکنی لموکی [۴]

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت گاز استان مازندران انجام شده است. جامعه آماری در این تحقیق، کارکنان شرکت گاز استان مازندران به تعداد ۴۵۹ نفر بوده و نمونه آماری شامل ۳۲۹ نفر از کارکنان این شرکت می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته بوده و پایایی این ابزار از طریق آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۷ به دست آمده است. در تحلیل استنباطی به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون، و به منظور بررسی تفاوت ادراک مدیران و کارکنان از آزمون t مستقل، و در ادامه به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار لیزرل به تحلیل مسیر متغیرهای پژوهش و ارائه مدل معادلات ساختاری پرداخته شده است. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که در شرکت گاز استان مازندران رابطه مثبت و معنی داری بین رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد، و همچنین تفاوت معناداری بین ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار در این شرکت مشاهده نشده است.

واژگان کلیدی: رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان، شرکت گاز استان مازندران.

۱. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. کارشناس منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران. . نویسنده مسئول (Mohammadi.h.16@gmail.com)
۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی (پردیس تحصیلات تکمیلی)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی هستند و رهبری مهم ترین عامل در ادامه حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمانهاست. رهبر روند حرکت از وضع موجود به سوی وضع مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. سازمان‌های دولتی در راستای اجرای وظایف قانونی جهت نیل به به اهداف دولت، اجرای برنامه‌های مصوب و ارائه خدمات به مردم فعالیت می‌نمایند و با توجه به گسترش فعالیت‌های دولت ها، توجه به سازمان‌های دولتی بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است. از این رو تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی ضرورتی انکار ناپذیر است. در این نوع سازمان ها، مدیران محوری ترین عنصر بشمار می‌روند. اگر مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند شرایطی را فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را به فعلیت برسانند، مطمئناً عملکرد این سازمانها بهبود خواهد یافت. لذا توانمندسازی کارکنان ضرورت می‌یابد. هرچند مطالعات انجام شده در این زمینه در سازمان‌های دولتی اندک بوده و بیشتر مطالعات در خصوص توانمندسازی کارکنان مربوط به مؤسسات غیردولتی می‌باشد. همچنین به منظور این که مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند به خوبی به وظایف و فعالیت‌های محوله خود بپردازند بایستی در کارکنان خود این احساس را بوجود بیاورند که مدیران شان قابل اعتماد هستند و این در حالی است که اعتماد در سازمان‌های دولتی کشور ما در سطح پائینی قرار دارد. البته اعتمادسازی فرایندی مداوم، پیوسته و طلانی مدت است. اعتماد بین مدیریت و کارکنان بر کیفیت مدیریت دولتی تأثیر بسزایی دارد. ضعیف شدن حس اعتماد در سازمانهای دولتی یکی از مسائلی هست که باعث ایجاد کارکنان بی انگیزه و بی تفاوت شده و اجرای برنامه‌ها را با کندی مواجه می‌سازد(الوانی و دانایی فرد،۱۳۸۰).

مدیریت دولتی همچون سایر نهادها در این زمان، در معرض دگرگونی‌ها و تحولات چشمگیری قرار گرفته است و بقاء آن در آینده با رویکردهای سنتی غیرممکن به نظر می‌رسد. تغییر و تحولات محیطی، ذهنی، فرهنگی و دانشی، مدیریت دولتی را در شرایطی قرار داده است که ادامه حیات آن جزء با مدیریت این تحولات میسر نیست. مدیریتی که نیاز به تحول ذهنی مدیران و تغییرات ساختاری در مدیریت دولتی دارد تا بتواند بر چالش‌های رویاروی خود توفیق یابد. روانشناسان اجتماعی و نظریه پردازان دولت، پی به وجود برنامه هایی برده اند که نسبت به منافع عامه بی تفاوتند. به عبارتی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

دیگر، صحبت از ایجاد نوعی فرهنگ خودستایی در سازمان‌ها می‌شود؛ رفتاری که مسئولیت اجتماعی را نادیده می‌گیرد. در چنین شرایطی خادمین، به عنوان کیمیاگران می‌توانند وارد عرصه عمل شده و نقش مهم خود را ایفا کنند. خادمیت اشاره به رضایتی دارد که در قبال پاسخگویی به جامعه، محیط، نهادها و شهروندان حاصل می‌شود(Dodman,2001).

گرین لیف انگیزه خود را برای مطرح نمودن تئوری رهبری خدمتگزار، تأثیر گذاری بر جامعه می‌داند. به عقیده او سازمان‌ها آن طور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی کنند. لذا وی هدف خود را از بیان تئوری رهبری خدمتگزار تشویق رهبران به خدمت رسانی بیان کرده است.تئوری رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت[1] بنیان نهاده شده است. در حالی که تئوری‌های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت۲ می‌باشند(Horsman,2001:27).

رهبری خدمتگزار گونه‌ای نوین از رهبری است که بر مبنای خدمت رسانی ارائه شده است. فارمر(۲۰۰۹) عنوان داشته است عشق اساس رهبری خدمتگزار و ارتباط با پیروان است. استون، راسل و پترسون(۲۰۰۳) از آن به عنوان عشق الهی یاد کرده است(Stone etal,2004:350)، جوزف و وینستون(۲۰۰۳) در توضیح آن گفته همان عشق خدمت به جامعه یا حس تشخیص خوب و بد است(Joseph & Winston:2003:8-10)، و دنیس(۲۰۰۴) عشق رهبر خدمتگزار را شامل محبت صادقانه به اعضای تیم بیان می‌کند. مفهومی که لازمه اش فداکاری و از جان گذشتگی است. رهبران این سازمان‌ها نیازمند آنند که عشق ورزی را به پیروانشان نشان دهند تا اعتماد آنان را بدست آورند(Dennis:2004:601-602).

تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار بوسیله رابرت گرین لیف درمقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزار درنقش رهبر" وارد ادبیات رهبری گردید. وی رهبرخدمتگزار را فردی می‌داند که دستیابی به چشم اندازهای مشترک را از طریق توانمند سازی و توسعه پیروان خود میسر می‌داند(Washington et al,2006:701).

کاربرد تحقیقات رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی- از جمله شرکت گاز استان مازندران- می‌تواند سازمان‌ها را برای بقاء در محیط پرتلاطم و پویا ارتقاء دهد و به آنها مشروعیت بخشد. آموزش و گسترش نحوه رهبری خدمتگزار در سازمان ها، آنها

1. stewardship theory
2. agency theory

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

را در موقعیت جدید و پویا قرار می‌دهد. از این رو ممکن است بسیاری از مشکلات و مسائل رهبری در سازمان‌های دولتی را حل نماید. در این مطالعه محققین به دنبال بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت گاز استان مازندران می‌باشند و اهداف زیر را به صورت ویژه مدنظر دارند:

۱- شناخت، تعیین و سنجش ابعاد رهبری خدمتگزار و رتبه بندی آنها؛
۲- آگاهی از آثار و پیامدهای رهبری خدمتگزار؛
۳- تحلیل شکاف در ادراک مدیران و کارکنان؛
۴- ارائه راهکار و پیشنهاداتی برای توسعه، پرورش و بکارگیری رهبری خدمتگزار در شرکت گاز مازندران.

بیان مساله

مشکلی که امروزه وجود دارد این است که عموماً بوروکراسی‌های دولتی، ابزار عمده سیاسی هیات حاکمه شده اند. به تعبیری دیگر بوروکراسی، خادم سیاستمداران شده است، و نه خادم جامعه. مسئولان دولتی به سادگی از کنار مشکلات و نابسامانی هایی چون جانبداری، فساد، رشد نامتناسب بخش دولتی و برخی جنبه‌های مشابه دیگر گذشته و توجهی به آن نمی کنند. از این رو، نوسازی نظام اداری ضرورت می‌یابد و بحث خدمتگزاری به جامعه و شهروندان شکل می‌گیرد. امروزه مفهوم گسترده تری از حکمرانی مورد نیاز است، مفهومی که منعکس کننده "اعتماد در مقابل کنترل" و "ارائه خدمت در مقابل قدرت" است(فقیهی و همکاران، ۱۳۸۷: ۲).

در سازمان‌های دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبرو می‌شوند، زیرا کارکنان در اجرای این تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند و در مقابل مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی کنند و آنها را در جریان تصمیم گیری مشارکت نمی دهند و این موارد باعث ایجاد فضای بی اعتمادی در سازمان می‌شود. نتیجه بی اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تضاد، سیاسی کاری و کم کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان‌ها گرفته و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. در چنین سازمانی صحبت از موضوعاتی مانند خودمدیریتی و خودکنترلی، خلاقیت، همکاری، رهبری و ... بی فایده خواهد بود و اکثر تلاش‌ها جهت بهبود بهره وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید و مهم ترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان‌ها می‌باشد(قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۵-۴).

دنهارت(۱۹۹۹) معتقد است، وقتی در مورد رهبری در آینده صحبت می‌کنیم، الگوهایی از کارگروهی و رهبری مشارکتی را مدنظر قرار می‌دهیم. امروزه شیوه هایی نوین از فکر و اندیشه در مورد رهبری نیاز می‌باشد. ایده‌های معاصر صرفاً بر رهبری متمرکز نمی شوند بلکه بر گروه هایی از افراد که با هم کار می‌کنند و در کنار هم رشد می‌نمایند، تاکید دارد. مفهوم رهبری به عنوان فرآیندی از توسعه در نظر گرفته می‌شود، کارکردی که درون یک گروه قابلیت اقدام پیدا می‌کند، اقدامی که همه می‌توانند و باید در آن مشارکت نمایند. نقش رهبری به جای امر و نهی به "توانمندسازی" تغییر می‌کند و رهبری نقش "راهنمایی" را به خود می‌گیرد(Denhardt,1999).

فردریکسون[1](۲۰۰۳) معتقد است مشکل واقعی اداره امور عمومی، گسیختگی و گسستگی بین سازمان‌ها و کارکنانشان است. در نتیجه آن چه می‌بایست مورد توجه قرار گیرد، آنست که چگونه این سیستم‌ها می‌توانند به صورت ارگانیزمی برای توسعه گروه از طریق همکاری، خادمیت، توازن بین افراد و سیستم عمل کنند. در همین راستا، می‌توان رهبری خدمتگزار را به عنوان الگویی ویژه برای مدیران سازمان‌های عمومی در نظر گرفت(شریف زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۵).

رویکردهای سنتی رهبری که عمدتاً مبتنی بر نوعی سلسله مراتب بودند باعث ایجاد موانعی در پرورش کارکنان مولد در سازمان‌ها می‌شدند، در حالی که در رویکردهای جدید رهبری و به خصوص رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی و بالنده سازی پیروان تاکید شده است(Stone etal,2004:350).

رابرت گرین لیف (۱۹۷۷) معتقد است که بکارگیری رهبری خدمتگزار می‌تواند کمک بزرگی برای مدیران سازمان‌ها باشد. در خوشبینانه ترین حالت، انگیزش اصلی و عمده برای رهبری بایستی تمایل به خدمتگزاری و خدمت رسانی به پیروان خود باشد و نه خودخواهی و نفع شخصی. رهبری خدمتگزار زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران در روابط خود با پیروان، موقعیت خدمتگزاری را بپذیرند. طبق نظر نایر(۱۹۹۴) تا زمانی که قدرت بر تفکر رهبری حاکم باشد ما نمی‌توانیم به سمت استانداردهای بالای رهبری حرکت کنیم. ما بایستی خدمتگزاری را محور قرار دهیم، هر چند که قدرت همیشه با

1. Frederickson

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

رهبری همراه بوده است ولی تنها استفاده مشروع از آن، خدمتگزاری می‌باشد (Matteson & Irving,2006:1390).

از آنجائی که ایجاد اعتماد و توانمند سازی کارکنان از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بشمار می‌رود و تأکید زیادی نیز بر آنها شده است، بنظر می‌رسد رهبری خدمتگزار راه حل مناسبی برای حل این دو معضل اساسی در سازمان‌های دولتی محسوب می‌گردد. بنابراین، محققین در این تحقیق در صدد می‌باشد تا رابطه بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی و اعتماد سازمانی را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

اعتماد موضوعی بین رشته‌ای می‌باشد و ریشه در رشته هایی مانند روانشناسی و جامعه شناسی دارد و در علوم سیاسی، حقوقی و رفتار سازمانی نیز از اهمیت فراوانی برخوردار است. اعتماد عنصری کلیدی در سازمانها محسوب می‌شود؛ زیرا مشارکت اثربخش را در سازمان امکان پذیر می‌نماید. اعتماد موجب تقسیم اطلاعات، تعهد، رضایت شغلی، بهبود روحیه کارکنان، افزایش نوآوری و مدیریت اثربخش سازمان می‌گردد. طی سال‌های اخیر، اعتماد به عنوان یک عنصر حیاتی در موفقیت سازمان‌ها مورد توجه خاص بوده است. اسلیگمن(۱۹۷۷) معتقد است که افزایش چشمگیر تحقیقات در زمینه اعتماد را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که سازمان‌ها از کمبود اعتماد بین مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند. لذا بایستی راه حل‌هایی به منظور رفع این مشکل ارائه گردد، مشکلی که در آینده ممکن است زمینه ساز مشکلات عدیده دیگری در سازمان‌ها گردد(Mollering et al, 2004:556).

چالش‌های محیطی در عصر حاضر سازمان‌ها را وادار نموده که همواره در جستجوی راه هایی به منظور حفظ و بقای خود باشند. در این میان استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی و بالفعل درآوردن این نیروها و استعدادهای شگرف، برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. سازمان‌ها نیز به منظور پاسخ به تغییرات محیطی به کارکنانی توانمندتر از گذشته نیاز دارند. لذا می‌توان گفت که توانمند سازی کارکنان، به عنوان یکی از راهبردهای مهم به منظور تطابق با تغییرات خارجی به موضوعی مهم در مدیریت و رهبری سازمان‌ها تبدیل شده است(Conger & Kanungo, 1988:475).

بنابراین، در شرایطی که سازمان‌ها تحت تاثیر رقابت‌های اقتصادی می‌باشند و مسئولیت‌های اقتصادی، اجتماعی خود را شناسایی و درک می‌کنند، ضرورت توجه به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

توانمندسازی منابع انسانی و سرآمدی سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردیده است(بنیاد توانمندسازی منابع انسانی، ۲:۱۳۸۷). توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط از خود عکس العمل سریع تر و مناسب تر نشان دهند(سیدجوادین و همکاران، ۷۶:۱۳۸۸).

در جوامع خدمتگزار، به واسطه وجود حس نوع دوستی، سازمان‌ها تمایل دارند که تاثیر مثبتی بر جامعه داشته باشند. آنها به گونه‌ای تلاش می‌کنند تا در قبال جامعه مسئول باشند، اعتماد عامه را افزایش دهند؛ از شیوه هایی برای انجام امور استفاده کنند که منعکس کننده ارزش‌های اساسی جامعه نظیر صداقت، اخلاقیات، عدالت و احترام باشد. سازمان‌ها به منظور نیل به اهداف نوع دوستانه خود، نه تنها بایستی تابع قوانین خاصی باشند بلکه بایستی فراتر از آن، تابع اصول خادمیت باشند(فقیهی و همکاران، ۱۳۸۷: ۲).

قلی پور و همکاران(۱۳۸۷) به نقل از گرین لیف(۱۹۷۷) بیان می‌دارد که بحران مزمن حکومتداری، ناشایستگی فراگیر سازمان‌ها در فائق آمدن به توقعات ذینفع‌های خود، اکنون یک عامل جهانی محسوب می‌گردد. لذا موضوع رهبری خدمتگزار برای تمامی سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد و این که این شیوه رهبری بهبودهای بالقوه‌ای در زمینه رهبری سازمان‌ها در بیشتر محیط‌ها ارائه می‌کند.

اندسون(۲۰۰۹) معتقد است، رهبری خدمتگزار با حس طبیعی فردی آغاز می‌شود یعنی فردی که تمایل ذاتی به خدمت دارد. این انتخاب آگاهانه فرد را مشتاق می‌کند تا دیگران را هدایت نماید. زمانی که به افراد خدمت ارائه می‌شود، آنها با دریافت خدمت سالم تر، خردمندتر، آزادتر و دارای استقلال بیشتر شده و حتی دوست دارند که خودشان هم خدمتگزار شوند و به این ترتیب نتایج برجسته و باشکوهی در جامعه پدید می‌آید و افراد جامعه سود می‌برند(Andersen ,2009 :15).

در مورد ضرورت و اهمیت توجه به موضوع رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی می‌توان به موارد زیر نیز اشاره داشت:

۱. سازمان‌های خدمتگزار، شهروندان را به نهادها و سازمان‌ها پیوند می‌دهند، و بدین طریق، مشروعیت و اثربخشی دولت افزایش می‌یابد(فقیهی و همکاران، ۱۴:۱۳۸۷).

۲. اشتباهات فاحش رهبران سیاسی در رابطه با شهروندان و عدم توجه به بحث رهبری خدمتگزار، به اعتماد عمومی لطمه زده و در نهایت منجر به کاهش مشروعیت نظام سیاسی می‌شود(الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰: ۵).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۳. جهانی شدن و به تبع آن فشار نیروهای خارجی، سیاست‌ها و خط مشی‌های دولتی را محدود ساخته و رفتار مدیران دولتی را زیر ذره بین انتقاد قرار داده است. حرکت نامعقول مدیران، رسوایی جهانی را در بر دارد و بایستی همواره مراقب نوع رفتار خود با شهروندان باشند(الوانی، ۱۳۸۲: ۱۸).

چارچوب نظری تحقیق

محققین با توجه به انجام مطالعات کتابخانه ای، چارچوب نظری تحقیق را به شرح زیر طراحی نموده اند.

۱- رهبری خدمتگزار

لاری اسپیرز، مدیر فعلی موسسه گرین لیف، پس از مطالعه و بررسی مقالات و نوشته‌های متعدد گرین لیف، ده ویژگی را برای رهبران خدمتگزار برشمرده است: لاری اسپیرز در سال ۱۹۹۸ بیان کرد که نوشته‌های رابرت گرین لیف ده ویژگی را برای رهبران خدمتگزار ارائه می‌کند:

۱- گوش دادن[1]، ۲ – همدلی[2]، ۳- شفا بخشی[3]، ۴– آگاهی[4]، ۵– متقاعدسازی[5]، ۶- مفهوم سازی[6]، ۷- آینده نگری و دوراندیشی[7]، ۸ – خادمیت و سرپرستی[8]، ۹ - تعهد به رشد افراد، ۱۰- ایجاد گروه.

سندجایا(۲۰۰۸) ابعاد شش گانه رهبری خدمتگزار را به شرح زیر بیان می‌دارد:

۱- اطاعت داوطلبانه، ۲- شخصیت معتبر، ۳- رابطه مبتنی بر بیعت و میثاق، ۴- اخلاق مسئولانه، ۵- معنویت ماورایی،۶- نفوذ تحول آفرین(Sendjaya & Pekerti,2010:647).

لیدن و همکاران(۲۰۰۸) ابعاد رهبری خدمتگزار را به شرح زیر بیان می‌دارند:

۱- شفادهی، ۲-ارزش آفرینی، ۳- مهارت‌های ادراکی، ۴- توانمندسازی، ۵- کمک به زیردستان تا رشد کنند و موفق باشند، ۶- رفتار اخلاق گرایانه، ۷- خدمتگزاری (Liden,2008:162).

1. listening
2. empathy
3. healing
4. awareness
5. persuasion
6. conceptualization
7. foresight
8. stewardship

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

گرین لیف معتقد است که مدل رهبری خدمتگزار تنها برای سازمان‌های بزرگ نمی باشد، بلکه آن را می‌توان در تمامی سطوح سازمان به کار برد. به طوری که او حتی استفاده از این مدل را برای پدران و مادران نیز توصیه کرده است. تئوری گرین لیف را می‌توان از جمله تئوری‌های انسان محور به شمار آورد که بر خدمت رسانی، تواضع و فروتنی، بصیرت و دوراندیشی تاکید دارد(Horsman,2001:28).

۲- اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی به عنوان سازه‌ای چند بعدی تعریف شده است. تا کنون ابعاد گوناگونی برای اعتماد معرفی شده است که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: شایستگی، انصاف، گشودگی، ثبات، وفاداری((Appelbaum et al.,2004:18-9)، وابستگی، توجه به کارکنان، تعهد، اعتبار، گشودگی و صداقت، شناسایی، مشارکت. مایر به سه جزء در اعتماد اشاره کرده است که عبارتند از خیرخواهی، انصاف و توانایی. میشرا نیز به شایستگی، گشودگی، اعتبار و توجه اشاره نموده است(Usoro et al.,2006:2-3).

دایتز و هارتوگ(۲۰۰۶)، چهار شاخص خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش بینی را به عنوان مهم ترین عناصر تشکیل دهنده اعتماد می‌دانند.

باتلر و کانترل[1] (۱۹۸۴)، صداقت، صلاحیت، ثبات، وفاداری و صراحت را به عنوان عناصر کلیدی اعتماد می‌شناسند. رابینز(۲۰۰۳) نیز همین عناصر را برای اعتماد معرفی می‌کند. می‌یر و همکاران[2] (۱۹۹۵)، معتقدند عوامل مؤثر بر میزان اعتمادی که اعتماد کننده به اعتماد شونده دارد شامل: توانایی، خیرخواهی و صداقت اعتماد شونده می‌باشد. فرناندو بارتولومه(۱۹۸۹) رهنمودهای ششگانه زیر را برای اعتمادسازی و حفظ آن ارائه کرده است، که اساس چارچوب نظری این پژوهش در بحث اعتماد سازمانی بر آن استوار است:

- ارتباطات: با تشریح خط مشی‌ها و تصمیمات و با دادن بازخور دقیق به کارکنان، آنان را آگاه نگه دارید. درباره مسائل و محدودیت‌های خود صادق باشید و همیشه حقیقت را به کارکنان خود بگویید.
- پشتیبانی: در دسترس و خودی باشید، به کارکنان کمک کنید و آنها را اندرز دهید. مربی باشید و از افکار اعضای تیم حمایت کنید.

1. Butler & Cantrell
2. Mayer *et al*(1995)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

- احترام: مهم ترین شکل بیان احترام مدیریتی، تفویض اختیار در شکل واقعی و دادن حق تصمیم گیری به کارکنان است. دومین شکل بیان احترام، داشتن گوش شنوا برای شینیدن افکار دیگران به صورت فعال است. توانمندسازی بدون وجود اعتماد ممکن نیست.
- انصاف: در به رسمیت شناختن و اعتبار دادن به کسانی که شایسته آن اند، سریع عمل کنید، مطمئن شوید که تمامی ارزیابی‌های عملکرد عینی و بی‌طرفانه است.
- قابلیت پیش بینی: همان طور که اشاره شد در امور روزانه وحدت رویه و رفتار قابل پیش بینی داشته باشید. به تمامی وعده‌های داده شده و ضمنی خود دفا کنید.
- شایستگی: با برخورداری از شم خوب کسب و کار و به نمایش گذاشتن توان فنی و حرفه ای، اعتبار شایسته کسب کنید. اعتماد را باید به دست آورد. نمی توان اعتماد را ار دیگران درخواست کرد(Bartolome, 1989:135-42).

۳- توانمندسازی

اسپریتزر(۱۹۹۶و ۱۹۹۵) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، حق انتخاب(خودمختاری)، معنی دار بودن و تاثیرگذاری تعریف کرده است. این ابعاد نشان دهنده یک جهت گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است، که اساس چارچوب نظری این پژوهش در بحث توانمندسازی بر آن استوار است.

۱- شایستگی: شایستگی در حقیقت احساس افراد در توانایی انجام وظایف شان با مهارت بالاست. وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس شایستگی می‌کنند، یا این که احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام دادن موفقیت آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با شایستگی انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد بیابند.

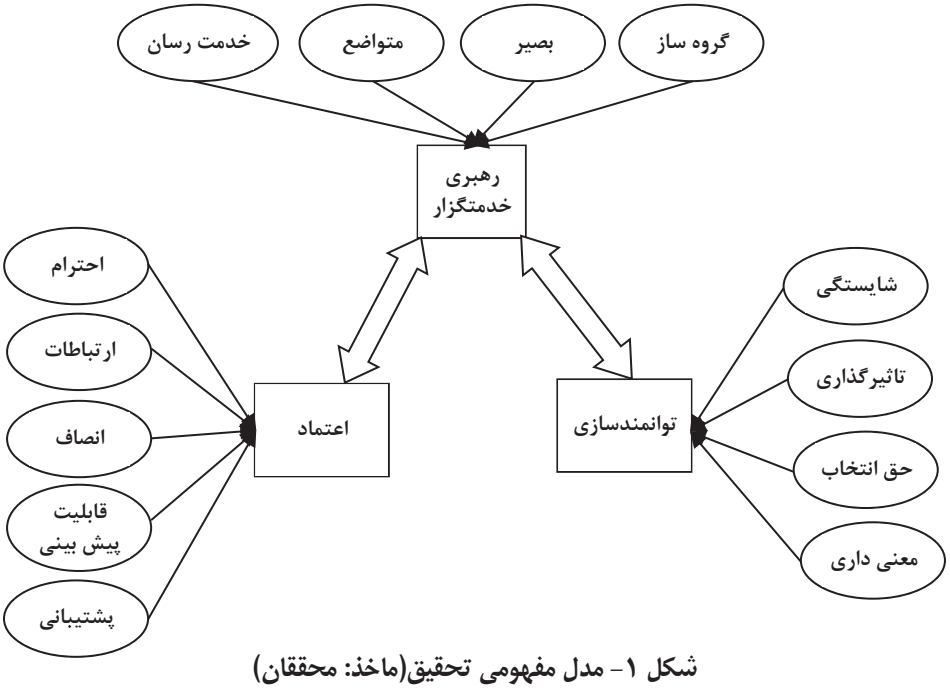
۲- حق انتخاب(خودمختاری): دسی(۱۹۸۹) بیان می‌کند که افراد توانمند همچنین احساس حق انتخاب می‌کنند. در حالی که شایستگی به احساس قابلیت اشاره دارد، حق انتخاب به احساس حق انتخاب منسوب است. خودسامان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیت‌های مربوط به خود است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۳- تاثیرگذاری: گرین برگر(۱۹۸۹) بیان می‌دارد، افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. گرین برگر معتقد است که احساس موثر بودن، عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب.

۴- معنی دار بودن: افراد توانمند احساس معنی دار بودن می‌کنند. آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند، آرمان‌ها و استانداردهایشان با آن چه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس دیده می‌شوند، فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می‌شود و درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت و اعتماد دارند. آنان در آن فعالیت، از نیروی روحی یا روانی خود مایه می‌گذارند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردارند و در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی را تجربه می‌کنند.

با توجه به توضیحات فوق، مدل مفهومی در قالب شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق(ماخذ: محققان)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ جمع آوری داده‌ها از نوع توصیفی، همبستگی و علی می‌باشد(سرمد و همکاران، ۱۳۸۱، صص۸۲-۸۱). جامعه آماری در این تحقیق، کارکنان رسمی شرکت گاز استان مازندران به تعداد ۴۵۹ نفر می‌باشند. در این تحقیق جهت نمونه‌گیری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. بر همین اساس نمونه مورد نظر از جامعه تحقیق شامل کارکنان معاونت بهره برداری، معاونت مالی و پشتیبانی، معاون مهندسی و اجرای طرح ها، واحدهای مستقل ستادی شامل برنامه ریزی، روابط عمومی، قراردادها، حراست، HSE، حقوقی، بازرسی فنی می‌باشد. حجم و تعداد نمونه مورد نظر بر اساس جدول کهن، مورگان و کرجسی مشخص شده است(خاکی،۱۳۸۲). جدول ۱ حجم جامعه آماری و نمونه انتخابی را به تفکیک بخش‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۱- حجم جامعه آماری و حجم نمونه آماری

بخش	تعداد کارکنان	سهم نسبی کارکنان در جامعه	تعداد نمونه
معاونت بهره برداری	۲۴۲	٪۵۳	۱۴۸
معاونت مالی و پشتیبانی	۸۰	٪۱۷/۴	۶۶
معاونت مهندسی و اجرای طرح ها	۷۵	٪۱۶/۳	۶۳
واحدهای مستقل ستادی	۶۲	٪۱۳/۳	۵۲

در این تحقیق به منظور جمع آوری داده‌ها و اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. روایی پرسشنامه از طریق اعتبار محتوا توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین شده است. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد از جمله اساتید راهنما و مشاور و متخصصان حوزه منابع انسانی شرکت، اصلاحات لازم بعمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد.

در این تحقیق برای اندازه گیری پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۷به دست آمده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در بخش آمار توصیفی فراوانی از درصد فراوانی، میانگین ها، نمودارها و جداول مربوطاستفاده شده است و در تحلیل استنباطی به بررسی کلیه فرضیه‌های ویژه و اصلی پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، آزمون t مستقل و تحلیل مسیر پرداخته می‌شود.

الگوی تحلیلی تحقیق

وظیفه مطالعات اکتشافی این است که چشم اندازهای تحلیلی را وسعت دهد و محقق را با افکار متخصصان و تئوری پردازان که تحقیقات و اندیشه هایشان ممکن است الهام بخش او در کار تحقیق اش باشند، آشنا کند و وجوه گوناگون مسئله تحقیق را آشکار نمایند. الگوی تحلیلی لولایی است که طرح نظری مسئله تحقیق تدوین شده را با کار بعدیش که مشاهده و تحلیل اطلاعات است به یکدیگر متصل می‌کند. بیان مفهومی پدیده‌های موضوع تحقیق، مفهوم سازی[1] نامیده می‌شود و این یکی از ابعاد اصلی ساختمان الگوی تحلیلی است. بدون آن کار ساختن مدل تحلیلی زیربنای قرص، محکم و دقیق نخواهد داشت(کیوی و کامپنهود، ۱۳۸۵: ۱۵۷-۱۰۴).

1. Conceptualisation

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۲- الگوی تحلیلی متغیر رهبری خدمتگزار

مفهوم	ابعاد	مولفه	شاخص(سنجه)	نظریه پشتیبان
رهبری خدمتگزار	خدمت رسان	مهرورزی	۱- مدیر من معتقد است خدمت به دیگران از وظایف اصلی و مهم مدیر سازمان می‌باشد.	• Sendjaya & Pekerti(2010) • Denhardt (1999) • Stone, Russell, Patterson (2004) Russel & •stone (2002) • Liden, Wayne, Zhao, Henderson (1989)
			۲- مدیر من بیشتر مایل است که خدمت کند تا این که دیگران به او خدمت کنند.	
			۳- مدیر من در خدمت به دیگران به دنبال پاداش و قدردانی از آنها نمی باشد.	
		احترام به دیگران	۱- مدیر من با مخالفان خود نیز با مهربانی برخورد می‌کند.	
			۲- مدیر من به همه کارکنانش احترام می‌گذارد.	
			۳- مدیر من حقوق انسانی کارکنان را در شرکت محترم می‌شمارد	
		نوع دوستی	۱- مدیر من به رفع نیازهای واقعی کارکنانش، اهتمام می‌ورزد.	
			۲- مدیر من بوسیله الگو و نمونه بودن در کارها، کارکنانش را هدایت و راهنمایی می‌کند.	
			۳- مدیر من، انسان دوستی را ترویج می‌کند.	
			۴- مدیر من رفتارهایش از سر تواضع و فروتنی می‌باشد.	
	گروه ساز	شناسایی قابلیت‌ها	۱- مدیر من برای کمک به رشد دیگران به عنوان مربی عمل می‌کند.	
			۲- مدیر من به دانش و معلومات من، اعتماد و اطمینان کامل دارد.	
			۳- مدیر من، محیط مشوق یادگیری ایجاد می‌کند.	
		تصمیم گیری مشارکتی	۱- در شرکت همکاری بین کارکنان جایگزین رقابت می‌شود.	
			۲- مدیر من مشارکت در تصمیم گیری‌ها را تشویق می‌کند.	
			۳- مدیر من اجرای تصمیم‌های جمعی را مرجح می‌داند.	
	بصیر	دوراندیش	۱- مدیر من با همراهی و کمک کارکنانش، چشم اندازی دقیق برای شرکت تهیه کرده است.	
			۲- مدیر من نشان داده است که خواستار گنجاندن چشم‌انداز کارکنانش در اهداف و چشم انداز شرکت می‌باشد.	
			۳- مدیر من مسیر حرکت به سوی اهداف را پایش می‌کند.	
		مفهوم ساز	۱- مدیر من روحیه توانستن را در شرکت ترویج می‌کند.	
			۲- مدیر من ارزش‌های ماندگار می‌آفرینند.	
			۳- مدیران شرکت، گفتار و اعمالشان یکی است.	
	متواضع	توجه به دیگران	۱- مدیر من به کارکنان در تحقق اهدافشان کمک می‌کند.	
			۲- مدیر من در کنار کارکنان کار می‌کند و خود را جدا نمی کند.	
		اولویت دادن به نیاز دیگران	۱- مدیر من کارکنان را اولی تر از سازمان می‌داند.	
			۲- مدیر من از قدرت و اختیار خود در حل مشکل کارکنان استفاده می‌کند.	
			۳- مدیر من نیاز کارکنان را بر نیاز خود مقدم می‌شمارد.	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۳- الگوی تحلیلی متغیر اعتماد سازمانی

مفهوم	ابعاد	مولفه	شاخص(سنجه)	نظریه پشتیبان
اعتماد سازمانی	ارتباطات	بازخور	۱- مدیران شرکت با دادن بازخور دقیق به کارکنان، آنان را آگاه نگه می‌دارند.	• Boyatzis (2009) Wickramasinghe • (2008) • Melhem (2004)
			۲- اطمینان دارم که مدیر من، اطلاعات مهم را با من در میان می‌گذارد.	
			۳- مدیر اعتماد و اطمینانش را به من، بوسیله دریافت نظرات من نشان می‌دهد.	
		صداقت	۱- اطمینان دارم که مدیر من، فردی صادق می‌باشد.	Russell & Stone • (2002) Spreitzer & et al • (1999) • Seiders & et al (1999)
			۲- مدیر من دلسوزی خودش را به من در رفتارهایش نشان می‌دهد.	
			۳- مدیر من با صداقت و مهربانی با من ارتباط برقرار می‌کند.	
			۴- گفتار و کردار (حرف و عمل) مدیران شرکت یکسان است.	
			۵- صداقت، یک ارزش کلیدی در فعالیت کارکنان شرکت محسوب می‌شود.	
		اذعان حقیقت	۱- مدیر من به آن چه گفته است، پایبند است.	De Paulo & et al • (1996)
			۲- مدیر من همواره حقیقت را می‌گوید، چه خوشایند باشد چه نباشد.	
	پشتیبانی	خودی بودن	۱- مدیر به من در راز نگهداری، اعتماد و اطمینان دارد.	• Bartolome (1989)
			۲- من مایلم به مدیرم این اجازه را بدهم که برای من تصمیم بگیرد.	
			۳- در شرکت ما کارکنان خالصانه نگران مشکلات یکدیگر هستند.	
			۴- مدیر من با اعتمادی که به من دارد باعث افزایش تعهد من به سازمان می‌شود.	
		کمک به کارکنان	۱- مدیران شرکت از افکار کارکنان حمایت می‌کنند.	
			۲- مدیر من از حقوق کارکنانش در شرکت پشتیبانی می‌کند.	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مفهوم	ابعاد	مولفه	شاخص(سنجه)	نظریه پشتیبان
			۳- مدیر من به افراد سازمان کمک می‌کند، حتی اگر منافع خود را فدای منافع آنها کند.	
	احترام	تفویض اختیار	۱- من برای تصمیم گیری در مورد آن چه انجام می‌دهم، آزادی عمل کامل دارم.	
			۲- من می‌توانم مطابق میل خود عمل کنم.	
			۳- باور دارم که توانایی انجام کارها را دارم.	
		گوش شنوا	۱- مدیران شرکت برای شنیدن افکار کارکنان به صورت فعال عمل می‌کنند.	
			۲- عقاید و پیشنهادهای کارکنان توسط مدیران شرکت شینده شده و اقدام لازم انجام می‌شود.	
			۳- مدیران شرکت با گوش دادن فعال به نظرات و ایده‌های کارکنان، موجب وضوح و شفافیت ارتباطات می‌شوند.	
	انصاف	ارزیابی عملکرد	۱- ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان، عینی و بی طرفانه است.	
			۲- ارزیابی عملکرد سالانه، منجر به شناسایی استعدادها، توانایی، مهارت‌ها و دانش کارکنان می‌شود.	
			۳- در شرکت، پرداخت پاداش بر اساس عملکرد مورد تاکید می‌باشد.	
		شایستگی	۱- تعیین شایستگی کارکنان(استخدام، ارتقاء، آموزش و ...) از نیازها، برنامه‌ها و اهداف استراتژیک می‌باشد.	
			۲- شرکت دارای طرح جانشینی برای مدیران و کارکنان می‌باشد.	
			۳- در شرکت شایستگی‌های مدیریتی در قالب شایستگی‌های مبتنی بر دانش، مهارت و ارزش‌ها وجود دارد.	
	قابلیت پیش بینی	وفای به عهد	۱- اطمینان دارم که مدیرم به قول هایی که می‌دهد، عمل می‌کند.	
			۲- بیشتر کارکنان در شرکت به قول خود وفادارند.	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ٤- الگوی تحلیلی متغیر توانمندسازی

مفهوم	ابعاد(سازه)	مولفه	شاخص(سنجه)	نظریه پشتیبان
توانمندسازی	شایستگی	توانایی انجام دادن کار	۱- باور دارم که توانایی انجام کارها را دارم.	• Spreitzer (1995, 1996)
			۲- من در زمینه کاری خود اطلاعات پایه‌ای قوی دارم.	
			۳- نسبت به توانایی خود برای انجام کار مطوئن هستم.	
		تبحر و قابلیت	۱- من به قابلیت هایم برای انجام شغلی ام، اطمینان کامل دارم.	
			۲- من در مهارت هایی که برای انجام وظایف شغلی ام مورد نیاز می‌باشند، تسلط کامل دارم.	
	خودمختاری	داشتن استقلال	۱- من می‌توانم مطابق میل خود عمل کنم.	
			۲- من برای تصمیم گیری در مورد آنچه انجام می‌دهم، آزادی عمل کامل دارم.	
			۳- به طور کلی در انجام کارها احساس استقلال می‌کنم.	
		توان تصمیم گیری	۱- من در تصمیمات مربوط به واحد کاری ام، مشارکت دارم.	
			۲- من در سازمان یکی از تصمیم گیرندگان اصلی هستم.	
	تاثیرگذاری	داشتن کنترل	۱- من در مسئولیت نظارت بر شرکت، نقش مهمی دارم.	
			۲- می‌توانم درباره چگونگی انجام دادن وظایف شغلی خود تصمیم بگیرم.	
		توجه به نظر افراد	۱- علاوه بر مدیرم، اعضای سازمان نیز از نظرات من استفاده می‌کنند.	
			۲- نظرات من توسط مدیرم مورد استفاده قرار می‌گیرد.	
		داشتن تاثیر	۱- تاثیر من بر آنچه که در شرکت اتفاق می‌افتد، خیلی زیاد است.	
			۲- من احساس می‌کنم که فرصت تاثیرگذاری بر دیگران را دارم.	
			۳- من باور دارم که فردی تاثیرگذار و موثر هستم.	
	معنی دار بودن	معنی دار بودن کار	۱- در تعیین چگونگی انجام دادن کارم، آزادی عمل زیادی دارم.	
			۲- کاری که انجام می‌دهم، برای من معنی دار است.	
			۳- بین اهداف فردی و سازمانی همسویی وجود دارد.	
		مهم بودن کار	۱- کاری که انجام می‌دهم، برای من بسیار مهم است.	
			۲- من باور دارم که کار کردن، فرصتی برای رشد خودم است.	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تجزیه و تحلیل اطلاعات

در تحلیل استنباطی به بررسی کلیه فرضیه‌های ویژه و اصلی پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و آزمون t مستقل و تحلیل مسیر پرداخته می‌شود.

• **بررسی فرضیه اول پژوهش:** رابطه مثبت و معنی داری بین ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی وجود دارد.

به منظور بررسی این فرضیه ویژه پژوهش، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

فرض صفر: بین رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی رابطه وجود ندارد.

فرض پژوهش: بین رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۵- بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی و ابعاد آنها

		رهبری خدمتگزار				
		خدمت رسان	گروه ساز	بصیر	متواضع	کل
اعتماد سازمانی	ارتباطات	r=۰/۶۷۴	r=۰/۶۴۲	r=۰/۷۰۰	r=۰/۶۹۷	r=۰/۷۳۸
		p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰
	پشتیبانی	r=۰/۶۵۳	r=۰/۶۱۶	r=۰/۷۰۷	r=۰/۶۷۳	r=۰/۷۲۰
		p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰
	احترام	r=۰/۵۳۷	r=۰/۵۱۹	r=۰/۵۹۷	r=۰/۵۲۰	r=۰/۵۹۷
		p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰
	انصاف	r=۰/۴۹۵	r=۰/۴۵۶	r=۰/۵۳۹	r=۰/۵۴۵	r=۰/۵۵۵
		p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰
	قابلیت پیش بینی	r=۰/۶۶۳	r=۰/۶۰۹	r=۰/۶۱۰	r=۰/۵۴۵	r=۰/۶۷۲
		p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰
	کل	r=۰/۷۳۲	r=۰/۶۸۸	r=۰/۷۷۶	r=۰/۷۳۶	r=۰/۸۰۳
		p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰

بررسی جدول فوق، سطر اول متناظر با هر بعد، بیانگر میزان همبستگی (r) و سطر دوم مقدار احتمال (p) آزمون را نشان می‌دهد. در آزمون همبستگی بین متغیر رهبری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

خدمتگزار و اعتماد سازمانی در حالت کلی و همچنین بین ابعاد هر یک از این دو متغیر، مقدار احتمال محاسبه شده کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ است. لذا فرض صفر رد شده و رابطه معنی دار می‌باشد. به عبارت دیگر، بین رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی و ابعاد آنها رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

• **بررسی فرضیه دوم پژوهش:** رابطه مثبت و معنی داری بین ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار و توانمندسازی وجود دارد.

به منظور بررسی این فرضیه ویژه پژوهش، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

فرض صفر: بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی رابطه‌ای وجود ندارد.

فرض پژوهش: بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی رابطه‌ای وجود دارد.

جدول ٦- بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی و ابعاد آنها

		رهبری خدمتگزار				
		خدمت رسان	گروه ساز	بصیر	متواضع	کل
توانمندسازی	شایستگی	r=۰/۱۰۶	r=۰/۰۹۵	r=۰/۱۲۳	r=۰/۰۹۹	r=۰/۱۱۳
		p=۰/۰۹۳	p=۰/۱۳۱	p=۰/۰۵۱	p=۰/۱۱۵	p=۰/۰۷۴
	خودمختاری	r=۰/۲۵۶	r=۰/۲۸۰	r=۰/۳۴۱	r=۰/۳۸۳	r=۰/۳۳۷
		p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰
	تاثیرگذاری	r=۰/۳۸۲	r=۰/۴۱۰	r=۰/۴۴۹	r=۰/۴۰۴	r=۰/۴۴۴
		p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰
	معنی دار بودن	r=۰/۴۲۶	r=۰/۴۱۰	r=۰/۳۹۷	r=۰/۳۲۲	r=۰/۴۳۲
		p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰
	کل	r=۰/۴۲۹	r=۰/۴۳۶	r=۰/۴۷۵	r=۰/۴۴۰	r=۰/۴۸۳
		p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰	p=۰/۰۰۰

بررسی جدول فوق، نشان می‌دهد در آزمون همبستگی بین متغیر رهبری خدمتگزار و توانمندسازی در حالت کلی، مقدار احتمال بدست آمده کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ است. لذا فرض صفر رد شده و رابطه معنی دار می‌باشد. به عبارت دیگر بین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

رهبری خدمتگزار و توانمندسازی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. اما در آزمون‌های همبستگی بین ابعاد این دو متغیر، با توجه به مقدار احتمال متناظر با هر بعد، نتیجه می‌شود تمامی ابعاد توانمندسازی به غیر از بعد شایستگی، با تمامی ابعاد رهبری خدمتگزار رابطه معنی داری دارند.

• **بررسی فرضیه سوم پژوهش:** تفاوت معنی داری بین ادراک مدیران و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار وجود دارد.

به منظور بررسی این فرضیه ویژه پژوهش، از آزمون t مستقل استفاده می‌شود.

فرض صفر: بین میانگین نمرات مدیران و کارشناسان تفاوت معنی دار وجود ندارد.

فرض پژوهش: بین میانگین نمرات مدیران و کارشناسان تفاوت معنی دار وجود دارد.

جدول ۷- بررسی تفاوت بین میانگین نمرات رهبری خدمتگزار در بین مدیران و کارکنان

متغیر	گروه	میانگین	انحراف معیار	t محاسباتی	درجه آزادی	t بحرانی	مقدار احتمال
خدمت رسان	مدیران	۳/۵۴	۰/۸۷۰	۰/۹۰۴	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۳۶۷
	کارشناسان	۳/۴۴	۰/۷۶۸				
گروه ساز	مدیران	۳/۴۸	۰/۷۶۴	۱/۱۷۴	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۲۴۲
	کارشناسان	۳/۳۵	۰/۷۷۱				
بصیر	مدیران	۳/۳۴	۰/۸۳۰	۰/۹۰۸	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۳۶۵
	کارشناسان	۳/۲۴	۰/۷۵۶				
متواضع	مدیران	۳/۱۸	۰/۸۲۹	۰/۱۹۳	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۸۴۷
	کارشناسان	۳/۱۶	۰/۸۷۴				
کل	مدیران	۳/۴۲	۰/۷۶۶	۰/۹۵۷	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۳۴۰
	کارشناسان	۳/۳۲	۰/۷۱۵				

با توجه به اطلاعات جدول فوق، در تمامی این آزمون‌ها قدرمطلق مقدار t محاسباتی بیش از مقدار t بحرانی برابر ۱/۹۶ با درجه آزادی ۲۵۱ و سطح معنی داری ۰/۰۵ است. همچنین مقدار احتمال بدست آمده بیشتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می‌باشد ($P>0/05$). لذا فرض صفر تأیید شده و بین میانگین نمرات رهبری خدمتگزار در مدیران و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۸- بررسی تفاوت بین میانگین نمرات اعتماد سازمانی در بین مدیران و کارشناسان

متغیر	گروه	میانگین	انحراف معیار	t محاسباتی	درجه آزادی	t بحرانی	مقدار احتمال
ارتباطات	مدیران	۳/۴۶	۰/۸۲۹	۱/۸۵۴	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۰۶۵
	کارشناسان	۳/۲۵	۰/۷۷۶				
پشتیبانی	مدیران	۳/۲۳	۰/۷۵۵	۱/۲۵۹	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۲۰۹
	کارشناسان	۳/۰۹	۰/۷۸۵				
احترام	مدیران	۳/۱۹	۰/۵۷۳	۱/۳۳۶	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۱۸۳
	کارشناسان	۳/۰۷	۰/۶۱۳				
انصاف	مدیران	۳/۱۶	۰/۷۸۰	۲/۷۴۲	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۰۰۷
	کارشناسان	۲/۸۵	۰/۸۰۹				
قابلیت پیش بینی	مدیران	۳/۱۵	۰/۸۷۴	۰/۶۸۷	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۴۹۳
	کارشناسان	۳/۰۷	۰/۸۱۳				
کل	مدیران	۳/۲۸	۰/۶۲۴	۲/۲۳۸	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۰۲۶
	کارشناسان	۳/۰۸	۰/۶۲۱				

با توجه به اطلاعات جدول فوق، به ازای متغیر اعتماد سازمانی در حالت کلی و بعد انصاف، قدرمطلق مقدار t محاسباتی بیشتر از مقدار t بحرانی برابر ۱/۹۶ با درجه آزادی ۲۵۱ و سطح معنی داری ۰/۰۵ است. همچنین مقدار احتمال بدست آمده کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می‌باشد (P<۰/۰۵). لذا فرض صفر رد شده و بین میانگین نمرات اعتماد سازمانی مدیران و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود دارد. با مقایسه میانگین نمرات مدیران و کارشناسان مشخص می‌شود اعتماد سازمانی در حالت کلی و بعد انصاف، در مدیران بیش از کارشناسان می‌باشد. اما در سایر ابعاد قدرمطلق مقدار t محاسباتی کمتر از مقدار t بحرانی برابر ۱/۹۶ با درجه آزادی ۲۵۱ و سطح معنی داری ۰/۰۵ است. همچنین مقدار احتمال بدست آمده بیشتر از سطح معنی داری ۰/۰۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

می‌باشد (P>۰/۰۵). لذا فرض صفر تأیید شده و بین میانگین نمرات مدیران و کارشناسان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۹- بررسی تفاوت بین میانگین نمرات توانمندسازی در بین مدیران و کارشناسان

متغیر	گروه	میانگین	انحراف معیار	t محاسباتی	درجه آزادی	t بحرانی	مقدار احتمال
شایستگی	مدیران	۴/۰۱	۰/۵۶۹	-۰/۳۰۸	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۷۵۹
	کارشناسان	۴/۰۴	۰/۶۵۶				
خودمختاری	مدیران	۳/۱۲	۰/۵۹۰	۱/۱۷۳	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۲۴۲
	کارشناسان	۳/۰۰	۰/۶۷۴				
تاثیرگذاری	مدیران	۳/۴۳	۰/۵۳۴	۲/۶۲۹	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۰۰۹
	کارشناسان	۳/۱۸	۰/۶۸۵				
معنی دار بودن	مدیران	۳/۷۰	۰/۶۵۴	۰/۳۱۴	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۷۵۴
	کارشناسان	۳/۶۷	۰/۶۴۴				
کل	مدیران	۳/۵۵	۰/۴۱۶	۱/۵۷۹	۲۵۱	۱/۹۶	۰/۱۱۶
	کارشناسان	۳/۴۴	۰/۴۸۲				

با توجه به اطلاعات جدول فوق، به ازای بعد تأثیرگذاری از مؤلفه توانمندسازی، قدرمطلق مقدار t محاسباتی بیشتر از مقدار t بحرانی برابر ۱/۹۶ با درجه آزادی ۲۵۱ و سطح معنی داری ۰/۰۵ است. همچنین مقدار احتمال بدست آمده کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می‌باشد (P<۰/۰۵). لذا فرض صفر رد شده و بین میانگین نمرات تأثیرگذاری مدیران و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود دارد. با مقایسه میانگین نمرات مدیران و کارشناسان مشخص می‌شود نمره تأثیرگذاری در مدیران بیش از کارشناسان می‌باشد. اما در سایر ابعاد و در حالت کلی، قدرمطلق مقدار t محاسباتی کمتر از مقدار t بحرانی برابر ۱/۹۶ با درجه آزادی ۲۵۱ و سطح معنی داری ۰/۰۵ است. همچنین مقدار احتمال بدست آمده بیشتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می‌باشد (P>۰/۰۵). لذا فرض صفر تأیید شده و بین میانگین نمرات مدیران و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مدل معادلات ساختاری

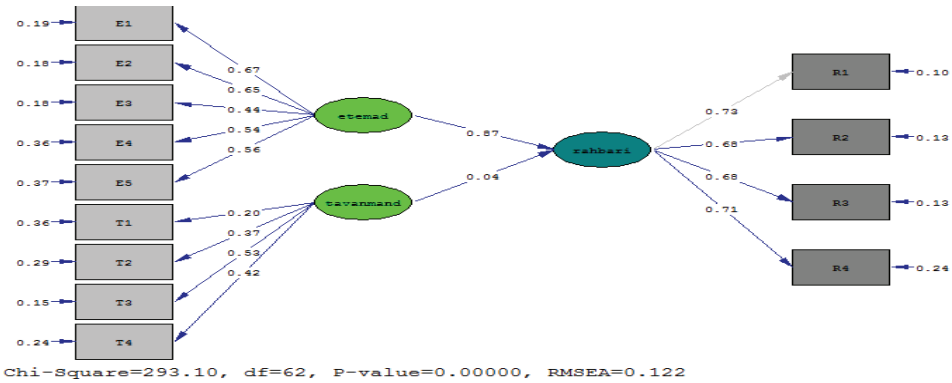
در ادامه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار لیزرل به تحلیل مسیر متغیرهای پژوهش پرداخته می‌شود. در بررسی نگاره ۱۰، ضریب تعیین (R^2) مربوط به هر بعد در متغیر نظیرش آمده که تنها بعد اول در متغیر توانمندسازی از مقدار ضریب تعیین بسیار پایین برخوردار است.

جدول ۱۰- میزان ضرایب تعیین ابعاد مربوط به هر متغیر

متغیر	محتوا	بعد اول	بعد دوم	بعد سوم	بعد چهارم	بعد پنجم
۱	رهبری خدمتگزار	۰/۸۵	۰/۷۹	۰/۷۸	۰/۶۸	
۲	اعتماد سازمانی	۰/۷۰	۰/۷۰	۰/۵۲	۰/۴۵	۰/۴۶
۳	توانمندسازی	۰/۰۹۶	۰/۳۲	۰/۶۵	۰/۴۲	

جدول ۱۱- میزان ضرایب بتای استاندارد ابعاد مربوط به هر متغیر

متغیر	محتوا	بعد اول	بعد دوم	بعد سوم	بعد چهارم	بعد پنجم
۱	رهبری خدمتگزار	۰/۷۳	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۷۱	
۲	اعتماد سازمانی	۰/۶۷	۰/۶۵	۰/۴۴	۰/۵۴	۰/۵۶
۳	توانمندسازی	۰/۲۰	۰/۳۷	۰/۵۳	۰/۴۲	



نمودار ۱- برآورد ضرایب استاندارد بتا در مدل

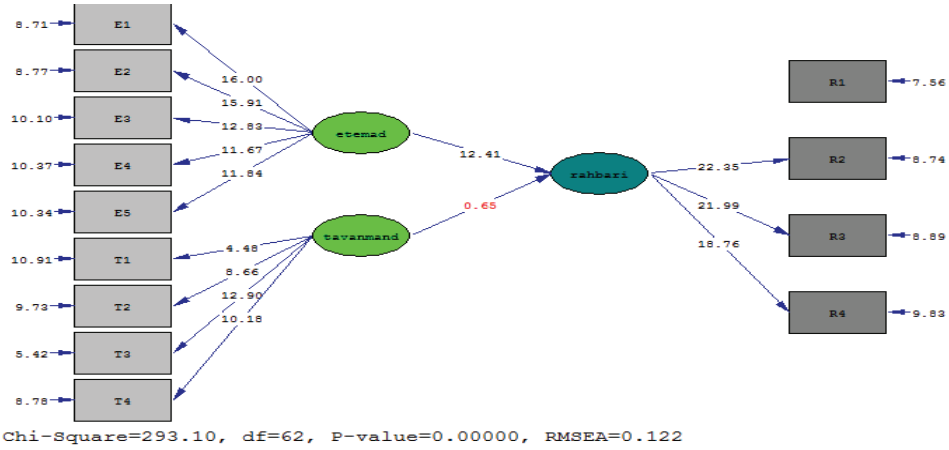
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

اعداد نوشته شده بر روی فلش‌های بین متغیرها و ابعاد، همان مقادیر ضرایب بتای استاندارد محاسباتی می‌باشند، و اعداد نوشته شده در سمت خارجی شکل، میزان خطاهای محاسباتی ضرایب بتا می‌باشند. در زیر نمودار نیز برخی شاخص‌های مناسب بودن مدل آورده شده است.

جدول ۱۲- مقادیر آزمون t متناظر با ابعاد مربوط به هر متغیر

متغیر	محتوا	بعد اول	بعد دوم	بعد سوم	بعد چهارم	بعد پنجم
۱	رهبری خدمتگزار	-	۲۲/۳۵	۲۱/۹۹	۱۸/۷۶	
۲	اعتماد سازمانی	۱۶/۰۰	۱۵/۹۱	۱۲/۸۳	۱۱/۶۷	۱۱/۸۴
۳	توانمندسازی	۴/۴۸	۸/۶۶	۱۲/۹۰	۱۰/۱۸	

در نگاره ۱۱و ۱۲ به بیان مقادیر ضریب تعیین و بتا پرداخته شده است. حال در جدول ۴-۱۷ سعی در بررسی این مطلب می‌شود که آیا ضرایب بتا معنی دار می‌باشند یا خیر؟ لذا در سطح خطای ۰/۰۵ با استفاده از آزمون t این بررسی صورت گرفت و نتایج جدول بیانگر آن است که علیرغم همبستگی پایین برخی از ابعاد در متغیر ها، تمامی آزمون‌ها به غیر از آزمون متناظر با بعد اول رهبری خدمتگزار (خدمت رسان) معنی دار شده است.



نمودار ۲- برآورد ضرایب آزمون t در مدل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱۳- بررسی مدل مفهومی کلی

متغیر	محتوا	بتا استاندارد	t
۱	اعتماد سازمانی	۰/۸۷	۱۲/۴۱
۲	توانمندسازی	۰/۰۴۱	۰/۶۵

در نگاره ۱۳، مدل ساختاری متغیرها به شکل توأم بررسی شده است. با توجه به اینکه مقدار t متناظر با توانمندسازی کمتر از ۱/۹۶ می‌باشد بنابراین رابطه بین متغیرهای رهبری خدمتگزار و توانمندسازی معنی دار نمی باشد. ولی رابطه بین متغیرهای رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی معنی دار و مثبت می‌باشد. این بدان معنی است که هر چه میزان اعتماد سازمانی بیشتر شود، میزان ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار افزایش می‌یابد.

جدول ١٤- برآورد شاخص‌های مدل

شاخص ها	مقدار
آماره کا اسکوار	۲۹۳/۱۰
درجه آزادی	۶۲
نسبت آماره کااسکوار به درجه ازادی	۴/۷۲
مقدار احتمال (P-Value)	۰/۰۰۰
تقریب ریشه میانگین مربع خطا (RMSEA)	۰/۱۲۲
ریشه میانگین مربع مانده‌ها (SRMR)	۰/۰۶۲
شاخص برازش نرمال (NFI)	۰/۹۴
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۸۵
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۷۸

در نگاره ۱۴ ملاحظه می‌شود مقدار آماره کااسکوار برابر با ۲۹۳/۱۰ و درجه ازادی آن ۶۲ شده است لذا برآورد نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با ۴/۷۲ شده است. از آنجایی که در این شاخص، مقدار کمتر از ۳ نشاندهنده مدل مناسب می‌باشد، بنابراین در اینجا مدل، برازش متوسطی را نشان داده است و این مدل از یک مدل آرمانی در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جامعه واقعی فاصله دارد. همچنین مقدار احتمال کمتر از ۰/۰۵ شده است. تقریب ریشه میانگین مربع خطای(RMSEA) محاسبه شده برابر با ۰/۱۲۲ بوده که بیشتر از ۰/۱ بوده است و بیانگر اینست که مدل قابل قبول نیست. ریشه میانگین مربع مانده ها(SRMR) برابر با ۰/۰۶۲ شده که این خطا کمتر از ۰/۱ است. همچنین شاخص برازش نرمال(NFI) برابر با ۰/۹۴ بدست آمده است. شاخص نیکویی برازش(GFI) برابر با ۰/۸۵ و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده برابر با ۰/۷۸ شده است، در حالی که مقدار این شاخص برای یک مدل مناسب، باید بالای ۰/۹ می‌باشد. در مجموع مدل ارائه شده در بررسی تحلیل مسیر مدل متوسطی می‌باشد.

یافته‌های تحقیق

۱- بررسی یافته‌های پژوهش با توجه به آزمون همبستگی پیرسون

فرضیه اول: رابطه مثبت و معنی داری بین ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی وجود دارد.

در آزمون همبستگی بین متغیر رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی در حالت کلی و همچنین بین ابعاد هر یک از این دو متغیر، مقدار احتمال محاسبه شده کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ است. لذا فرض صفر رد شده و رابطه معنی دار می‌باشد. به عبارت دیگر بین رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی و ابعاد آنها رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم: رابطه مثبت و معنی داری بین ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار و توانمندسازی وجود دارد.

در آزمون همبستگی بین متغیر رهبری خدمتگزار و توانمندسازی در حالت کلی، مقدار احتمال بدست آمده کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ است. لذا فرض صفر رد شده و رابطه معنی دار می‌باشد. به عبارت دیگر بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. اما در آزمون‌های همبستگی بین ابعاد این دو متغیر، با توجه به مقدار احتمال متناظر با هر بعد، نتیجه می‌شود تمامی ابعاد توانمندسازی به غیر از بعد شایستگی، با تمامی ابعاد رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معنی داری دارند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

فرضیه سوم: تفاوت معنی داری بین ادراک مدیران و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار وجود دارد.

در تمامی آزمون ها، قدرمطلق مقدار t محاسباتی بیش از مقدار t بحرانی برابر ۱/۹۶ با درجه آزادی ۲۵۱ و سطح معنی داری ۰/۰۵ است. همچنین مقدار احتمال بدست آمده بیشتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می‌باشد (P>۰/۰۵). لذا فرض صفر تأیید شده و بین میانگین نمرات رهبری خدمتگزار در مدیران و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۲- بحث درباره نتایج

الف) همان طور که انتظار می‌رفت، بین ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار و توانمندسازی رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت، زیرا مدیران شرکت گاز استان مازندران به عنوان رهبر خدمتگزار سطح بالایی از مشارکت و سهیم شدن همه اعضای سازمان در تلاش برای کیفیت و بهره وری سازمان را تشویق می‌کند.

گرین لیف بر این باور است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت رسانی استوار شده است و رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند.

رهبری خدمتگزار ذهنیتی مثبت به پرورش و بهبود کارکنانش دارد. رهبر خدمتگزار معتقد است که پیروانش از دارایی‌های با ارزش سازمان محسوب می‌شوند. او پیروان خود را در تمامی جنبه‌ها پرورش می‌دهد و همواره بهترین‌ها را برای آنها فراهم می‌آورد و آموزش‌های لازم را برای مشاغل فعلی و همچنین آموزش‌های کاربردی مورد نیاز را برای احراز پست‌های بالاتر مهیا می‌کند(Stone, 2004: 35-43).

ب) همان طور که انتظار می‌رفت، بین ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت. میزتال[1] (۱۹۹۶) معتقد است که توجه بیش از حد به موضوع اعتماد را می‌توان به این موضوع نسبت داد که شالوده‌های موجود برای همکاری‌های اجتماعی، ثبات، قوام و اجماع تحلیل رفته است نیازی اساسی برای جایگزین کردن شقوق جدید در راه است. سلیگمن[2] بحث می‌کند که توجه فزاینده‌ای که در چند سال اخیر به موضوع اعتماد شده است، پاسخی به این حقیقت است که در وضعیت موجود ما به اعتماد بیشتری نیاز داریم، زیرا اعتماد موجود در سیستم‌ها کافی نمی‌باشد.

1. Misztal
2. Seligman

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بنابراین، توجه به رابطه میان رهبری خدمتگزار و اعتماد بسیار ارزشمند و حائز اهمیت خواهد بود، از این رو اعتماد را می‌توان جزئی از فرهنگ سازمان به شمار آورد. نظر به این که اعتماد جزئی از فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود، مارتینر و درفام(۱۹۹۸) شش جنبه کلیدی از نقش رهبران را در سازمان هایشان نشان داده اند که یکی از این شش نقش، ایجاد روابطی مبتنی بر اعتماد و اطمینان می‌باشد.

ج) بین ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار تفاوت معنی داری مشاهده نشده است و این بدان معناست که رهبری خدمتگزار می‌تواند کمک بزرگی برای مدیران شرکت گاز استان مازندران باشد و همچنین مدیران تمایل به خدمتگزاری و خدمت رسانی به پیروان خود دارند.

طبق نظر نایر(۱۹۹۴) تا زمانی که قدرت بر تفکر رهبری حاکم باشد ما نمی توانیم به سمت استانداردهای بالای رهبری حرکت کنیم. ما بایستی خدمتگزاری را محور قرار بدهیم هر چند که قدرت همیشه با رهبری همراه بوده است ولی تنها استفاده مشروع از آن خدمتگزاری می‌باشد(Matteson & Irving, 2006).

پیشنهادهای تحقیق

با توجه به تایید فرضیه‌های تحقیق و وجود رابطه بین سه متغیر مذکور در تحقیق(رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی)، شرکت گاز استان مازندران باید در پی راه هایی جهت افزایش و بهبود سطح متغیرها مورد نظر باشد. در همین راستا، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. تشکیل تیم‌های کاری و تیم سازی در شرکت گاز استان مازندران با هدف بهبود مشارکت و درگیر کردن کارکنان در سطوح و فرآیندهای شرکت.
۲. تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی به منظور توسعه و بهبود مهارت‌های رهبری خدمتگزار از جمله ارتباطات موثر، فنون مذاکره، پرورش مهارت‌های سرپرستی، هوش عاطفی، فنون ایجاد انگیزه در کارکنان، مدیریت بر مبنای اخلاق، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی و ... .
۳. تشویق و قدردانی مادی و معنوی از تلاش‌ها و زحمات کارکنان و معرفی افراد برتر در حوزه‌های مختلف به کارکنان، به طوری که افراد شرکت خود را خالق و سفیر موفقیت‌های شرکت احساس نمایند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۴. تعیین سبک رهبری مدیران شرکت و همچنین تعیین شایستگی‌های محوری مدیران در سطوح مختلف شرکت گاز استان مازندران.
۵. تدوین و اجرای نظامند برنامه جلسات پرسش و پاسخ یا جلسات دوسویه، با حضور مدیران ارشد و اعضای هئیت مدیره با کارکنان در سطح ستاد مرکزی و نواحی هفت گانه شرکت گاز استان مازندران به منظور شناسایی نیازها، انتظارات، توقعات و دیدگاه‌های کارکنان و تلاش جهت رفع نیازها و همچنین ارائه بازخورهای لازم به کارکنان به منظور اطمینان از اتخاذ سیاست‌ها و خط مشی‌های موثر توسط مدیران ارشد جهت رفع نیازمندی ها.
۶. استقرار و جاری سازی نظام مدیریت دانش به منظور انتقال تجربیات و دانش مدیران و سرپرستان به کارکنان.
۷. استقرار و جاری سازی نظام مدیریت عملکرد کارکنان به جای نظام ارزیابی عملکرد سنتی رایج در شرکت گاز استان مازندران زیرا با اتخاذ رویکرد مدیریت عملکرد، مدیران و سرپرستان قادر خواهند بود کارکنان را در نیل به اهداف و نتایج مورد انتظار هدایت نموده و با بیان انتظارات، کارکنان را نسبت به تحقق ماموریت و اهداف شرکت تهییج نمایند و با استفاده از روش مربیگری بتوانند کارکنان را هدایت و ارشاد نمایند.

محدودیت‌های تحقیق

بی تردید هیچ پژوهشی بدون محدودیت نمی باشد. معمولاً هر محققی برای شروع کار و ادامه فعالیت پژوهشی خود با موانع و محدودیت هایی مواجه خواهد شد. از جمله محدودیت و مسائلی که در پژوهش حاضر موجود است عبارتند از:

۱- محدودیت زمانی محقق برای انجام تحقیق با توجه به زمان بر بودن موضوع تحقیق؛
۲- عدم همکاری برخی از مدیران و کارکنان در تکمیل و ارجاع پرسشنامه؛
۳- وضعیت سنجی انجام شده در این تحقیق به وسیله پرسشنامه به عنوان ابزار تحقیق انجام شده است و اگر چه در تنظیم و طراحی پرسشنامه از نظریه پشتیبان بهره گرفته و تعدیلاتی هم در آن برای تطبیق با شرایط بومی انجام شده است، اما مانند همه پرسشنامه‌ها دارای محدودیت‌های ذاتی است که پاسخ دهندگان ممکن است دقت لازم را در تکمیل آن ننمایند. لذا نتایج این تحقیق به پاسخ‌های پرسش نامه محدود شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

منابع

۱. الوانی، سیدمهدی.(۱۳۸۲). **چالش‌های مدیریت دولتی در عصر جهانی شدن،** فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۹.

۲. الوانی، سیدمهدی و دانایی فرد، حسن.(۱۳۸۰). **مدیریت دولتی و اعتماد عمومی،** فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۵، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۳. بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران.(۱۳۸۷). **توانمندسازی منابع انسانی،** انتشارات اندیشه گستر.

۴. سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه.(۱۳۸۱). **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری،** انتشارات آگاه.

۵. شریف زاده، فتاح و حسن پور، اکبر و اسدی، احمد.(۱۳۹۰). **بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان با تاکید بر توانمندسازی کارکنان در وزارتخانه جهاد کشاورزی،** پایایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.

۶. سیدجوادین، سیدرضا و همکاران.(۱۳۸۸). **بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات(بررسی موردی در نظام بانکی)،** نشریه علمی- پژوهشی مدیریت دولتی، انتشارات دانشگاه تهران، شماره۲.

۷. فقیهی، ابوالحسن و رضایی کلیدبری، حمیدرضا.(۱۳۸۷). **مطالعه بیمارستان‌های استان تهران از دیدگاه تئوری خادمیت،** فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سوم، شماره ۹.

۸. قلی پور، آرین و پورعزت، علی اصغر و حضرتی، محمود.(۱۳۸۸). **بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی،** پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۱، شماره ۲.

۹. کیوی، ریمون و کامپنهود، لوک وان.(۱۳۸۵). **روش تحقیق در علوم اجتماعی،** عبدالحسین نیک گهر(مترجم)، نشر توتیا.

10. Andersen, G.A.(2009). **When a servant leadership comes knocking**, Leadership & Organizational Development Journal, vol. 30(1), 4-15.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

11. Appelbaum,S., Bartolomucci,N.,and Beaumier,E.(2004). **Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust**, Management decision.42/1:13-40.
12. Bartolome.(1989). **Nobody Trusts the Boss Completely-Now What?**, Harvard Business Review, P.P 135-42.
13. Boyatzis, R.E.(2009). **Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence**, Emerald-Journal of Management Development, 28(9).
14. Conger.J.A.,and Kanango,R.N.(1998). **The empowerment process: Integrating theory and practice**, Academy of management review,19/3.
15. Denhardt,R.B.(1999).**The Future of Public Administration**, Public Administration & Management: An Interactive Journal.
16. Dennis, R.S. and Bocarnea, M.(2005). **Development of the servant leadership assessment instrumen**t, Leadership & Organization Development Journal, Vol.26, No.8.
17. De Paulo, M.D.A. and Kashy, S.E. and Kirkendol, M.M. and Epstein, J.A.(1996). **Lying in Everyday Life**, Journal of Personality and Social Psychology, P.P 979-95.
18. Dodman, K.(2001). **Facilitating more servant leadership**, Case aceea national conference, Twentieth anniversary proceeding.
19. Joseph, E.E. and Winston, B.E.(2005). **A correlation of servant leadership, leader trust, and organization trus**t, Leadership & Organization Development Journal, Vol.26, No.1.
20. 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. ronzaga university.
21. Liden, R.C. and Wayne, S.J. and Zhao, H. and Henderson, D.(2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, The Leadership Quarterly 19.
22. Matteson,J.A., and Irving ,J.A.(2006). **Exploring servant versus self sacrificial leadership: A reasearch proposal for assessing the commonalities and distinction of two follower oriented leadership theories**, Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences,Vol 13,No 1.
23. Melhem,Y.(2004).**The antecedents of customer contact employees empowerment**, Employee Relation, Vol.26, N.1.
24. Mollering, G and Bachman, R. and Lee, H.S..(2004). **Inderstanding organizational trust: Foundation, Constellation**

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

and issue of operationalisation, Iournal of managerial psychology, 19/6.
25. Sendjaya, S. and Pekerti, A.(2010). **Servant leadership as antecedent of trust in organization**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 No.7.
26. Seiders, K. and Berry, L.L.(1998). **Service Fairness: What It Is and Why It Matters**, Academy of Management Executive, P.P 8-20.
27. Spreitzer, G. M. (1996). **Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment**, Academy of Management Review, Vol.39. No.2.
28. Spreitzer,G.M.(1995). **Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation**, The Academy of Management Journal, Vol.38, No.5.
29. Stone, A.G. and Rossell, R.F. and Patterson.(2004). **Transformational versus servant leadership: Adherence in leader focus**, The Leadership & Organization Development Journal, Vol.25, No.4.
30. Usoro,Abel.,Sharratt,W.,and Eric,tsui.(2006). **An investigation into trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice**, University of pairsely.1-12
31. Washington,R.R., Sutton,C.D., and field,H.S.(2006). **Individual difference in servant leadership: The roles of values and personality**, The Leadership and Organization Development Journal,Vol.27 No.8,700-716.
32. Wickramasinghe,V. and De Zoyza, N.(2008). **Gender, Age and Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider**, Emerald-Gender in Management: An International Journal 23(5).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]