

بررسی تاثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد آموزگاران شهر کازرون با واسطه گری توانمندی شغلی آنها

بهمن سی سختی^۱، علیرضا قاسمی زاد^{۲*}

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰

چکیده

مقدمه و هدف: رهبری خدمتگزار با تمرکز بر حمایت، همدلی و توانمندسازی پیروان می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد شغلی ایفا کند. هدف از این پژوهش بررسی تاثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد آموزگاران شهر کازرون با واسطه گری توانمندی شغلی آنها بود.

روش شناسی پژوهش: در این پژوهش با توجه به هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری ما شامل تمامی آموزگاران شهر کازرون بود که طبق آمار آموزش و پرورش شامل ۴۱۰ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان ۱۹۸ نفر را از روش نمونه گیری تصادفی ساده بعنوان نمونه انتخاب شد. ابزار این پژوهش سه پرسشنامه رهبری خدمتگزار ون دیرندونک (۲۰۲۳)، پرسشنامه عملکرد کارکنان استفن کندری (۲۰۰۵) و پرسشنامه توانمند سازی کارکنان اسپریتزر و میشرا در (۱۹۹۲) می باشد که روایی صوری توسط استاد راهنما مورد تایید قرار گرفت و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری خدمتگزار ۰/۷۳، توانمند سازی شغلی ۰/۸۶ و عملکرد کارکنان ۰/۷۰ بدست آمد. داده های استخراجی با استفاده از نرم افزار spss23 و Amos23 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته ها: یافته های نشان می دهد که رهبری خدمتگزار بر عملکرد آموزگاران شهر کازرون با واسطه گری توانمندی شغلی آموزگاران با ضریب بتای ۱/۱۹۲ تاثیر دارد. همچنین رهبری خدمتگزار بر عملکرد آموزگاران و توانمند سازی به ترتیب با ضریب بتای ۰/۱۷۴ و ۰/۱۲۱ تاثیر دارد.

نتیجه گیری: رهبری خدمتگزار تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد آموزگاران شهرستان کازرون دارد و این تاثیر از طریق تقویت توانمندی شغلی آموزگاران قابل مشاهده است. همچنین، رهبری خدمتگزار به طور مستقیم بر عملکرد آموزگاران و توانمند سازی شغلی آن ها تاثیر می گذارد. بنابراین، تقویت توانمندی شغلی می تواند رابطه میان رهبری خدمتگزار و عملکرد آموزگاران را بهبود بخشد. این یافته ها تاکید می کنند که ترویج رهبری خدمتگزار در محیط های آموزشی می تواند اثربخشی و توانمندی آموزگاران را افزایش دهد.

کلید واژه ها: رهبری خدمتگزار، عملکرد آموزگاران، توانمندی شغلی.

^۱ گروه علوم تربیتی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

^۲ * گروه علوم تربیتی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران. (نویسنده مسئول). ایمیل:

Alirezaghasemizad@iau.ac.ir

مقدمه

از آغاز قرن بیست و یک، سبک‌های آمرانه سنتی و سلسله مراتبی رهبری به تدریج جای خود را به سبک جدیدی از رهبری تحت عنوان «رهبری خدمتگزار» داده‌اند که برای توسعه همزمان فردی و شغلی کارکنان تلاش می‌کند و کیفیت و سلامت سازمان را با کارگروهی، شرکت دادن افراد در تصمیم‌گیری و پایه‌ریزی رفتارهای اخلاقی و دلسوزانه بهبود می‌دهد. علاوه بر حمایت گرین لیف (۱۹۹۸) از مفهوم رهبری خدمتگزار، نوشته‌های فراوان در مورد رهبری، این سبک را به عنوان تئوری‌ای جدید و مدرن برای رهبری سازمانی تأیید می‌کنند. سبک رهبری خدمتگزار، پتانسیل زیادی برای بهبود رهبری سازمان دارد و رهبر خدمتگزار، انگیزه زیادی برای تمرکز بر نیازهای پیروان داشته، خدمت به آنان را در هسته امور خود قرار می‌دهد. رهبران خدمتگزار همواره دغدغه تعالی و رشد انسان‌ها را دارند، آنان پیروان را به داشتن تعهد، فداکاری، نظم و انضباط و بهترین بودن تشویق کرده، ارزش‌های خوب را فراتر از حرف و شعار و از طریق عمل و کردار خود در فرهنگ سازمانی تزریق می‌کنند (خوشبختی، ۱۴۰۱).

سازمان‌ها و مدیران کاملاً آگاهند که با تغییری سریع و پیچیده روبرو هستند و این حرکت نامعلوم به سوی آینده، با تقاضای افراد برای مشارکت بیشتر در همه سطوح سازمانی همراه است و به طور شگفت‌انگیز باعث تغییر ادراکات رهبری، به‌ویژه در نقش‌های ارتباطی بین پیرو و رهبر شده است. اغلب تئوری‌ها با توجه به اهمیت نقش رهبر در قبال پیروان برای انجام مأموریت سازمان پایه‌ریزی شده‌اند و این جای سؤال است که رهبر چه اثری می‌تواند بر نگرش‌های شغلی کارکنان داشته باشد. هرچند عوامل متعددی بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان تأثیرگذارند، پژوهش‌ها بیانگر این است که این نگرش‌ها در بیشتر زمینه‌ها از طرف سبک رهبری تحت تأثیر قرار می‌گیرند (محمدی، ۱۳۹۹).

سبک رهبری خدمتگزار به عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد. این سبک رهبری نه تنها سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی است، بلکه حتی پیش‌بینی می‌شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره‌وری در سازمانی مفید باشد. واضح است که سازمان‌های ورزشی نیز باید زیستن در گذشته را متوقف کرده، خود را برای تأمین نیازهای واقعی جهان امروزی ورزش آماده کنند. لازم است آنها نگرش، رفتار و راهبرد خود را تغییر دهند، حتی اگر این تغییر باعث تغییرات در ساختار، سازماندهی و اصول مدیریتی آنها شود (رستگار، ۱۴۰۰).

¹ Leef

یکی از متغیرهای که می‌تواند تحت تأثیر رهبری خدمتگزار باشد عملکرد معلمان می‌باشد. عملکرد در سازمانها با عنایت به اهمیت آن به منظور توانمندسازی منابع انسانی و ترغیب تلاشگران عرصه سازمانی به صورت مداوم، همواره ملاک عمل بوده است، به طوری که در آموزه‌های دینی این مهم مورد تأکید واقع شده است (سامری؛ ۲۰۲۰). یکی از نکته‌های مهم در مدیریت اسلامی توجه دادن کارکنان به نقاط قوت آنها است. مدیران باید به کارکنان روحیه و شخصیت و به توانمندیهای آنها اهمیت بدهند و همچنین نقاط ضعف آنها مورد توجه مدیران قرار گیرد تا نسبت به رفع کمبودها و ضعفها اقدام شود هر سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی خود نیاز به منابع انسانی کارآمد و متخصص دارد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیندی بسیار مهم و حساس است که مسئولان سازمانها خصوصا آموزش و پرورش با آن روبه‌رو هستند (نیانکول و وانینوآ، ۲۰۲۵).

موفقیت و شکست یک سازمان بستگی به عملکرد شغلی کارکنان آن سازمان دارد. عملکرد شغلی درجه‌ای از انجام وظایف محول شده به فرد در شغل وی و ب می‌شود (لیدبتر و همکاران، ۲۰۲۰). بسیاری از بررسی‌ها و تحقیقات روانشناسان مربوط به شناسایی ارزیابی یا بهبود عملکرد شغلی بوده‌اند. این موضوع علاوه بر شرکت‌های خصوصی در مورد سازمانهای دولتی نیز اهمیت دارد چرا که عملکرد ضعیف کارکنان یک سازمان دولتی نیز موجب نارضایتی ارباب رجوع آن سازمان شده و همچنین منجر به عدم تحقق اهداف پیش‌بینی شده برای آن سازمان می‌شود معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند (رابینز؛ ۲۰۱۱). در سازمانهای آموزشی با توجه به حساسیت و زیربنایی بودن، آن بحث ارزیابی و توجه به عملکرد معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است به طوری که هر ساله عملکرد معلمان بر اساس کاربرگ‌های خاصی مورد سنجش و مقایسه قرار می‌گیرد (چندلر^۵) همچنین می‌توان گفت که عملکرد شغلی نتایج بعد از اتمام کار است و نشان‌دهنده سطحی از دستاورد یک شغل انجام مقررات سازمانی، انتظارات یا التزامات برای هر یک از کارکنان می‌باشد (دافور و آستانه، ۲۰۲۵).

توانمندسازی شغلی یکی از عواملی است که می‌تواند در عملکرد شغلی معلمان اثر گذار باشد. محققان توانمندسازی را فراهم کردن زمینه‌ای جهت افزایش دیالوگها، تفکرات انتقادی و ارتقای فعالیت‌های فرد در گروه‌های شغلی می‌دانند و اشاره می‌کنند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی برای حرکت به فراسوی تسهیم تقسیم و پالایش تجربیات تفکر، دیدن و گفتگو در حوزه ارتقای عملکرد شغلی از اجزای اصلی توانمندسازی

¹ - Samaeri

² -Nyanakol & Wanyama

³ Lidbetre Et all

⁴ -Rabinz

⁵ -Chendler

⁶ - Duffour, Asante

هستند (گاروال؛ دالیوال و نوبی ۲۰۱۸). توانمندسازی کارکنان فرایندی است که از طریق آن فرهنگ توانمندسازی توسعه و گسترش می‌یابد. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز کارکنان جهت اثربخشی فعالیت هایشان فراهم و حمایت می‌شود گوید(اشفق آوهمکاران، ۲۰۲۵). به همین دلیل توانمندسازی منابع انسانی بهترین راه برای ارتقای بهره‌وری توسعه و رشد سازمانی تلقی شده و لزوم افزایش این توانمندی همواره مورد تاکید محققان و اندیشمندان حوزه منابع انسانی بوده است و اثرات قابل توجهی در بهبود عملکرد شغلی و کاهش مشکلات شغلی دارد لذا می‌تواند در عملکرد شغلی نیز موثر باشد(اسماعیلی و سیدزاده، ۱۴۰۱).

در تمامی نظام‌های تعلیم و تربیت کشورهای پیشرو؛ معلم مهمترین جایگاه و قداست را دارا است. هرچند عناصری چون ابزار و امکانات، محتوا درسی، نظامهای آموزشی و اسناد و سیاستگذاریها نقش پررنگی در نظام تعلیم و تربیت هر کشور را دارا است؛ اما این معلم است که در مرکز و محور تمامی برنامه‌های قصد شده و اجرا شده قرار می‌گیرد. در دنیای پیچیده امروزی؛ تمامی کشورهای پیشرو درصدد تضمین کیفیت نظام آموزشی خود می‌باشند تا نتایج و محصول نظام تعلیم و تربیت یعنی دانش آموزی توانمند برای جامعه خود تربیت نمایند. تضمین کیفیت نظام آموزشی در راستای تضمین کیفیت معلمان قرار گرفته است. بنابراین اگر هر نظام تعلیم و تربیت به دنبال خروجی موفق و توانمند است؛ فارغ از نظریه‌ها و معرفت‌شناسی‌های متعدد و مختلف؛ باید معلمانی شایسته را روانه کلاس‌های درس خود کند. حال با توجه به مطالب گفته شده این سوال مطرح است که آیا سبک رهبری خدمتگزار سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد آموزگاران شهر کازرون با واسطه‌گری توانمندی شغلی آنها تاثیر معنی داری دارد؟

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق در این پژوهش از نظر روش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی آموزگاران شهر کازرون می‌باشد که براساس داده‌های دریافت شده از آموزش و پرورش تعداد آموزگاران این شهرستان ۴۱۰ نفر می‌باشد. برای انتخاب نمونه از جدول مورگان استفاده شد که طبق جدول ۱۹۸ نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند. براساس جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در این پژوهش استفاده شد. پس از آمار از آموزش و پرورش از بین لیست معلمان بصورت قرعه‌کشی ۱۹۸ نفر انتخاب شد. برای متغیر رهبری خدمتگزار از پرسشنامه استاندارد ون دیرندونک (۲۰۲۳) استفاده می‌شود. پرسشنامه ون دیرندونک (۲۰۲۳) دارای ۱۸ گویه و سه بعد مهرورزی، تواضع و فروتنی و خدمت‌رسانی می‌باشد که

¹ -Garval

² - Ashfaque et al

رهبری خدمتگزار را اندازه گیری می نماید. مقیاس گویندگی های پرسشنامه ون دیرندونک (۲۰۲۳) بر اساس مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت می باشد که از خیلی کم تا خیلی زیاد طبقه بندی شده است.

قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه می گیرد، یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ در پژوهش آتشی (۱۳۹۶)، برای پرسشنامه رهبری خدمتگذار برابر با ۰/۸۴ به دست آمده است. میزان ضریب اعتدال از طریق روش آلفای کرونباخ در پژوهش قدمی (۱۳۹۶) ۰/۸۰ به دست آمد و این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. پایایی این پرسشنامه در این پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۳ به دست آمد.

پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان توسط استفن کندی در سال ۲۰۰۵ ساخته شده است. هدفی که طراح این پرسشنامه از ساخت این پرسشنامه داشته است، به ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان ها بر می گردد. این پرسشنامه دارای ۱۵ ماده سوال است که این ۱۵ سوال و سه بعد کیفیت کار، ابتکار عمل، همکاری می باشد و بر اساس یک طیف لیکرت می باشد. مقیاس این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج درجه بوده .

زهرا یی و همکاران برای پایایی پرسشنامه عملکرد کارکنان را به کمک ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ و پایایی بازآزمایی آن را طی هفت هفته ۰/۷۸ گزارش کرده اند. روایی همزمان این پرسشنامه با استفاده از ارزیابی کارکنان درباره آنها، ۰/۴۳ محاسبه شد. در پژوهشی که توسط علی پور (۱۳۸۶) به منظور بررسی اعتبار و پایایی ارزیابی عملکرد کارکنان اجرا شد، بررسی همسانی درونی فهرست آکسفورد نشان داد که تمام ۲۹ گزاره این فهرست به نمره کل همبستگی بالایی داشتند. آلفای کرونباخ برای کل فهرست برابر با ۰/۹۱ بود که روایی همگرا و واگرایی را تایید می کرد. پایایی این پرسشنامه در این پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۰ به دست آمد.

پرسشنامه استاندارد توانمند سازی کارکنان دارای ۲۱ سوال بوده که توسط اسپریتزر و میشر در سال ۱۹۹۲ طراحی و میشر طراحی و ساخته شده است و دارای ۵ مولفه ای (خود اثر بخشی، خود اختیاری، پذیرش شخصی نتایج، معنی دار بودن شغل و اعتماد) می باشد و هدف از این پرسشنامه توانمند سازی اعطای اختیار تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کرائی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان می باشد و بر اساس طیف لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) نمره گذاری شده است.

روایی پرسشنامه ارزیابی توانمند سازی در پژوهش شاهینی (۱۳۹۵) مورد تأیید قرار گرفته است و پایایی آن نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷۰ محاسبه شده است. ر پایان نامه (کردنائیج، ۱۳۸۹) روایی

سازه این پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت و همچنین پایایی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه گیری آلفای کرونباخ $0/84$ محاسبه شد. پایایی این پرسشنامه در این پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ $0/86$ به دست آمد.

یافته‌ها

برای بررسی نرمال بودن چندمتغیری داده‌ها، از ضریب مardia در نرم‌افزار AMOS استفاده شد. مقدار به‌دست‌آمده از این ضریب تأییدی بر نرمال بودن چندمتغیری داده‌ها بود. به‌منظور ارزیابی خطی بودن روابط میان متغیرهای پژوهش، ماتریس نمودارهای پراکندگی و نمودار پراکندگی باقیمانده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در ماتریس نمودارهای پراکندگی، شکل بیضی‌گونه نمودارها نشان‌دهنده وجود رابطه‌ای خطی میان متغیرهای مشاهده‌شده بود. همچنین، نمودار پراکندگی باقیمانده‌ها به‌صورت مستطیلی در اطراف محور صفر متمرکز بود که بیانگر رابطه خطی میان نمره‌های پیش‌بینی‌شده متغیرهای پیوسته و خطاهای پیش‌بینی است.

جدول (۱): یافته‌های توصیفی میانگین و انحراف معیار

متغیر	مولفه	میانگین	انحراف معیار
رهبری خدمتگزار	مهرورزی	۱۳/۶۷	۲/۱۴
	خدمت رسانی	۱۲/۲۵	۱/۱۶
	تواضع و فروتنی	۱۱/۳۶	۱/۲۷
	خود اثربخشی	۱۱/۶۰	۱/۷۶
توانمندسازی	خوداختیاری	۱۱/۸۳	۱/۳۸
	پذیرش نتایج	۱۲/۶۶	۱/۸۰
	اعتماد	۱۲/۵۱	۱/۹۲
	معنی دار بودن	۱۲/۴۲	۱/۷۴
عملکرد معلمان	ابتکار عمل	۱۶/۲۷	۲/۱۳
	همکاری	۱۳/۹۹	۲/۱۷
	کیفیت کار	۱۳/۱۷	۲/۱۱

جدول (۲): همبستگی بین متغیرهای پژوهش

مؤلفه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
مهرورزی											
خدمت رسانی	**/۸۶	-									
تواضع و فروتنی	**/۶۹	**/۶۳	-								
خود اثربخشی	*/۱۴	*/۱۸	*/۲۸	-							
خوداختیاری	**/۵۱	**/۴۷	**/۳۴	**/۳۳	-						
پذیرش نتایج	/۱۲	/۱۲	*/۲۳	**/۸۵	**/۳۶	-					
اعتماد	*/۱۷	/۱۳	*/۲۱	**/۷۶	**/۵۱	**/۸۰	-				
معنی دار بودن	/۱۳	*/۱۶	*/۲۵	**/۶۵	**/۴۷	**/۷۳	**/۸۳	-			
ابتکار عمل	*/۲۵	*/۲۸	**/۲۳	**/۷۴	**/۳۱	**/۵۳	**/۶۶	**/۵۸	-		
همکاری	**/۵۸	**/۵۴	**/۳۸	**/۴۸	**/۸۰	**/۳۳	**/۴۲	**/۳۶	**/۶۰	-	
کیفیت کار	*/۲۵	*/۲۸	**/۳۳	**/۷۴	**/۳۱	**/۵۳	**/۶۶	**/۵۸	**/۸۹	**/۶۰	-

(**p<0.001), (*p<0.005)

به منظور بررسی فرضیه اصلی پژوهش که آیا سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد آموزگاران شهر کازرون با واسطه گری توانمندی شغلی آنها تاثیر دارد از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. بدین منظور ابتدا مدل اندازه گیری بررسی شد و سپس مدل ساختاری یعنی رابطه بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفت نتایج بررسی مدل اندازه گیری اگر چه نشان می داد که بار عاملی همه متغیرها بالاتر از ۰/۴۰ بود. با توجه به اینکه مقدار CR بالاتر از ۱/۹۶ و مقدار p-value برای همه گویه ها کوچکتر از ۰/۰۵ بود می توان گفت مقدار بارهای عاملی برای همه متغیرها معنادار می باشد. در نتیجه مدل از نظر برازش جزئی در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

جدول (۳): بارهای عاملی مدل اندازه گیری

متغیر	مؤلفه	ضرایب استاندارد	S.E.	C.R.	P
رهبری خدمتگزار	مهرورزی	۰/۲۶	۰/۳۹	۲/۲۵	۰/۰۱
	خدمت رسانی	۰/۶۰	۰/۲۲	۳/۱۲	۰/۰۱
	تواضع و فروتنی	۰/۲۶	۰/۳۶	۲/۲۶	۰/۰۱
توانمندی سازی	خود اثربخشی	۰/۵۷	۰/۲۵	۳/۲۴	۰/۰۱
	خوداختیاری	۰/۳۵	۰/۳۴	۲/۲۹	۰/۰۱
	پذیرش نتایج	۰/۸۵	۰/۱۸	۴/۹۰	۰/۰۱
عملکرد معلمان	اعتماد	۰/۳۶	۰/۲۲	۲/۲۸	۰/۰۱
	معنی دار بودن	۰/۴۰	۰/۲۳	۲/۵۰	۰/۰۱
	ابتکار عمل	۰/۵۳	۰/۳۱	۳/۱۲	۰/۰۱
	همکاری	۰/۵۷	۰/۲۴	۳/۲۴	۰/۰۱
	کیفیت کار	۰/۷۵	۰/۲۱	۴/۸۸	۰/۰۱

پس از بررسی و تایید مدل اندازه گیری اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرها در قالب مدل ساختاری بررسی شد. بررسی اثرات اصلی نشان داد که اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر عملکرد معلمان ($p < ۰/۰۵$)

، $\beta = 0/16$ معنادار است همچنین اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی ($\beta = 0/22, p < 0/05$) و اثر مستقیم توانمندسازی بر عملکرد معلمان ($\beta = 0/53, p < 0/05$) نیز معنادار می باشد.

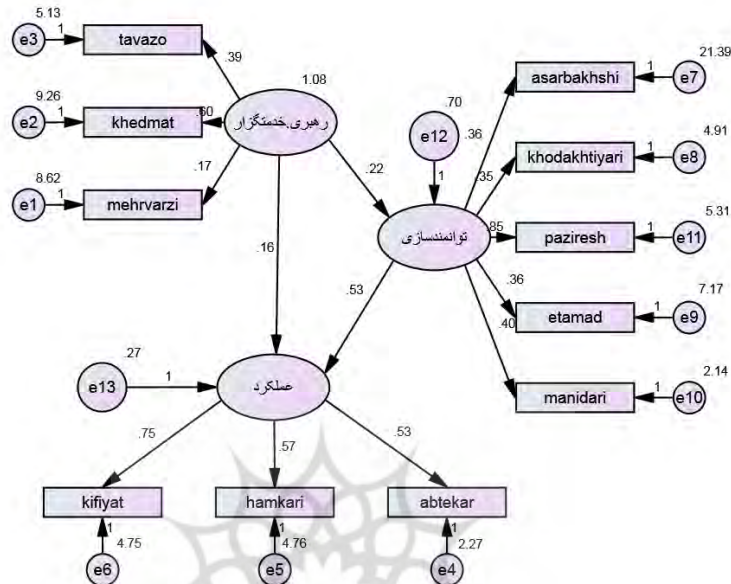
جدول (۴): برآوردهای ضرایب اثر مستقیم

متغیرها	برآوردها	B	Cr	P
رهبری خدمتگزار	عملکرد	0/16	0/98	0/05
رهبری خدمتگزار	توانمندسازی	0/22	0/77	0/05
توانمندسازی	عملکرد معلمان	0/53	0/90	0/05

برای ارزیابی اثرات غیر مستقیم رهبری خدمتگزار بر عملکرد معلمان نقش واسطه توانمندسازی از آزمون بوت استرپ استفاده شد. بوت استرپ قدرتمندترین و منطقی ترین روش را برای ارزیابی اثرات غیر مستقیم فراهم می آورد. ارزیابی معناداری این روابط را می توان به دو طریق بررسی کرد. روش اول با مراجعه به سطوح معنی داری و روش دوم با بررسی فاصله‌های اطمینان. در صورتی که حد بالا و پایین با فاصله اطمینان ۹۵٪ برای مسیر واسطه ای هم علامت باشد (هر دو مثبت یا هر دو منفی) باشد و یا به عبارتی مقدار صفر بین این دو حد قرار نگیرد مسیر مورد نظر معنا دار است. جدول ۵ اثرات غیر مستقیم را برای مدل فرضی اول نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود در آزمون بوت استرپ عامل توانمندسازی معنادار شده است. یعنی در این مسیر، توانمندسازی در رابطه رهبری خدمتگزار و عملکرد معلمان واسطه ای دارد.

جدول (۵): نتایج بوت استرپ اثر غیر مستقیم

اثر غیر مستقیم توانمندسازی در رابطه رهبری خدمتگزار با عملکرد معلمان	حدود بوت استرپ		اندازه اثر	خطای برآورد
	حد بالا	حد پایین		
	0/02	0/19	0/15	0/05



شکل ۱ مدل نهایی

برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها بر اساس شاخص‌های برازندگی از جمله مجذور خی، به عنوان شاخص برازندگی مطلق استفاده شد. هر چه مقدار مجذور خی از صفر بزرگتر باشد، برازندگی مدل کمتر میشود. مجذور خی معنی دار، تفاوت معنی دار بین کوواریانس‌های مفروض و مشاهده شده را نشان میدهد. با وجود این، چون فرمول مجذور خی، حجم نمونه را دربر دارد، مقدار آن در مورد نمونه‌های بزرگ متورم میشود و معمولاً به لحاظ آماری معنی دار می‌گردد. به این دلیل بسیاری از پژوهشگران مجذور خی را نسبت به درجه آزادی آن (مجذور خی نسبی) مورد بررسی قرار میدهند (کالکوئیت، ۲۰۰۳). در این پژوهش نیز مقدار خی دو نسبی برابر ۲/۹۰ می‌باشد و از آنجا که کالین و کرامر (۲۰۰۱) مقدار مطلوب خی دو نسبی را ۱ تا ۳ می‌دانند می‌توان گفت خی دو نسبی در دامنه مطلوبی قرار دارد و از نظر مدل دارای برازش مناسبی است.

شاخص برازش افزایشی IFI شاخص برازش توکر-لویس TLI شاخص برازش تطبیقی CFI شاخص برازش بنتلر-بونت NFI شاخص برازش نسبی RF نیز بالاتر از ۰/۹ و نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. شاخص برازش هنجار شده مقتصد PNFI و شاخص برازش تطبیقی مقتصد PCFI نیز بالاتر از ۰/۶ و مناسب می‌باشد. از شاخص‌های اصلی دیگر که مورد بررسی قرار گرفت شاخص میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) است که برای مدل‌های بسیار خوب ۰/۵ و کمتر در نظر گرفته میشود (برسو و

سالنوا و شائوفلی (۲۰۰۷). در واقع این شاخص باید از ۰/۰۵ کمتر باشد و در اینجا این شاخص برابر با ۰/۰۵ و در دامنه مطلوب هست.

بحث و نتیجه گیری

مطابق با یافته‌ها، رابطه واسطه‌ای معنی دار بوده و فرضیه تأیید می‌شود همچنین با توجه به ضریب بتا (۰/۱۹) نشان می‌دهد که توانمندسازی شغلی نقش واسطه‌گری در رابطه بین رهبری خدمتگزار و عملکرد آموزگاران دارد. در تبیین این فرضیه چنین استنباط می‌شود که توانمندی شغلی نقش واسطه‌گری در رابطه بین رهبری خدمتگزار و عملکرد آموزگاران دارد. رهبری خدمتگزار با تأکید بر ویژگی‌هایی مانند تواضع، صداقت، همدلی، و تعهد به رشد کارکنان، محیطی حمایتی و مشارکتی ایجاد می‌کند. این سبک رهبری به کارکنان این امکان را می‌دهد که احساس ارزشمندی و تعلق خاطر بیشتری داشته باشند، که این امر به نوبه خود باعث افزایش بهره‌وری و عملکرد در سازمان می‌شود. رهبر یکی از مهمترین عوامل سازمانی به شمار می‌رود و مدیران با به کارگیری رهبری مناسب می‌توانند بیشترین اثربخشی را در سازمان ایجاد کنند. استفاده از سبک رهبری خدمتگزار باعث ایجاد انگیزه در کارکنان منجر به ارتقاء رضایت شغلی آنان گردیده و در نهایت به تحقق اهداف فردی و سازمانی منجر می‌شود. 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 خدمت رسانی بیان کرده است. تئوری رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمت بنیان نهاده شده است و این در حالی است که تئوری‌های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عملیت می‌باشند. اساس رهبری خدمتگزار، خدمت‌رسانی، اعتبار، اعتماد دوطرفه و توانمندسازی است. 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. بوربور (۱۴۰۲) در پژوهشی نشان دادند که تمام ابعاد رهبری خدمتگزار، تاثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان دارد؛ و نیز بین رهبری خدمتگزار و تمامی ابعاد آن با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. گرامی و ملک شاهی (۱۴۰۲) در پژوهشی نشان دادند که سبک رهبری خدمتگزار، عملکرد کارکنان و اشتیاق شغلی در شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان در وضعیت مطلوبی قرار داشته و متغیر اشتیاق شغلی نیز یک نقش جزئی را به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد کارکنان بر عهده دارد.

رهبری خدمتگزار بر عملکرد آموزگاران تاثیر دارد. عملکرد شغلی کارکنان، انضباط، مسئولیت پذیری، 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 حیطة های مختلفی را شامل می شود 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 می توان بیان کرد سازمان و مدیریت نیاز به روشی دارد که به صورت یکدست و بدون سرکشی های مداوم و کنترل های 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 ویژگی هایش سبب می شود کارکنان بدون نیاز به اجبار مافوق به خوبی وظایف خود را بدون اتلاف وقت انجام دهند. در واقع مدیر با به کارگیری سبک رهبری خدمتگزار با تأکید بر احترام به کارمند و ایجاد ارزش خود باوری در او نوعی استحقاق در کارکنان به وجود می آورد که سبب می شود کارکنان در جواب این خوبی بهتر کار کرده تا بتوانند خوبی های رهبر خود را به نوعی جبران کرده و از طرفی این ارزش آفرینی نیز ادامه یابد زیرا حس خوشایندی به فرد دست می دهد. در واقع می توان ارتباط رهبر خدمتگزار با کارکنان را جادهای دو سویه در نظر گرفت که هر کدام برای ادامه داشتن این رابطه تلاش می کنند و نتیجه آن بهبود عملکرد کارکنان می شود.. صاحب‌دادهی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان دادند که تمامی مولفه های خدمت رسانی، تواضع و فروتنی قابلیت اعتماد، نودوستی و توانمند سازی با عملکرد مدیران مدارس سوران رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. تمامی مولفه های خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی، همدلی، مهارت اجتماعی با عملکرد مدیران مدارس سوران رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. چراغ بیرجندی و روشندل (۱۴۰۱) در نشان دادند بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و اوقات فراغت و عملکرد ورزشی معلمان همبستگی معنادار وجود دارد و ۴۷ درصد از عملکرد ورزشی معلمان تربیت بدنی توسط رهبری خدمتگزار و اوقات فراغت تبیین شده است

رهبری خدمتگزار بر توانمند سازی شغلی تأثیر دارد. توانمندسازی میوه و ثمره مدلسازی و چشم انداز رهبر به شمار می رود. رهبران خدمتگزار، پیروان خود را توانمند می نمایند تا بتوانند مسیر آینده خود را پیدا کنند و آنها نیز در عوض به دیگران کمک می کنند که بهترین مسیرها را پیدا کنند. توانمندسازی، اعتماد، خدمت رسانی، صداقت، راستگویی و قدردانی از دیگران که از جمله متغیرهای مورد تأکید رهبری خدمت گزار به شمار می آیند، به شکل دهی عملکرد کارکنان در سازمان نیز کمک می کنند. اما آنچه در به کارگیری رهبری خدمت گزار در سازمان باید مورد توجه قرار داد، عملکرد سازمانی است. سن جایا و پکرتی^۱ (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای تحت عنوان رهبری خدمتگزار به عنوان مقدمه اعتماد در سازمان به این

^۱ -Senjaya & Pekerti

نتیجه رسیدند، پیروانی که رهبری خدمتگزار بیشتری را در رفتار پیروانشان درک کردند سطوح بیشتری از اعتماد را در مقایسه با کسانی داشتند که سطح پایین‌تری از رهبری خدمتگزار را در رفتار رهبرشان درک کردند.

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 شهامت 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 به دست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمند ساختن افرادشان یافته‌اند. 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. نیانکول و وانیونیا^۱ (۲۰۲۵) در پژوهشی یافته‌ها نشان‌دهنده همبستگی مثبت قوی بین برنامه‌های توانمندسازی و عملکرد کارکنان است و تأیید می‌کند که کارکنان توانمند، دستاوردهای قابل توجهی در انگیزه، رضایت شغلی و سطح عملکرد کلی نشان داده‌اند. اشفق و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی دادند همبستگی مثبت بین توانمندسازی، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی است، به طوری که توانمندسازی و رضایت شغلی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارند. این نتایج، نقش توانمندسازی و رضایت را در افزایش تعهد سازمانی، نوآوری، بازده شرکت و رضایت مشتری برجسته می‌کند و در نهایت منجر به عملکرد برتر و ایجاد ارزش پایدار می‌شود. باتوجه به نتایج فرضیه اصلی پیشنهاد می‌شود با انتصاب و با کارگیری مدیران و رهبرانی با ویژگی‌های خدمت‌گزاری؛ یعنی رهبرانی که برای دیگران ارزش‌قائل می‌شوند به ارزشها باورها و اعتقادات دیگران احترام می‌گذارند، نیازها، علایق و اولویت‌های زیردستان را بر خواسته‌های خود ترجیح می‌دهند، زمینه‌های لازم را برای بهبود عملکرد معلمان فراهم آورند.

¹ -Nyanakol & Wanyama

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

این پژوهش مطابق با اصول اخلاق حرفه‌ای در تحقیقات علوم انسانی و اجتماعی و مبتنی بر منشور اخلاق پژوهش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شده است و اطلاعات بدست آمده صرفاً در جهت پژوهش بکار گرفته شده است.

حامی مالی

این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی از سازمان‌ها یا نهادهای تأمین مالی دریافت نکرده است و تمامی هزینه‌های مربوط به انجام مطالعه توسط پژوهشگر تأمین گردیده است.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است. نویسنده اظهار می‌دارد که در ارتباط با انجام این پژوهش و نگارش مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تقدیر و تشکر:

بدین‌وسیله از جناب دکتر علیرضا قاسمی زاد که در این پژوهش راهنما و مشاور من بودند و تمامی مدیرانی که با مشارکت فعال خود در اجرای این پژوهش همکاری کردند صمیمانه تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

منابع فارسی

- بوربور، فریبا. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن متغیر میانجی تعهد سازمانی، *فصلنامه مطالعات نوین کاربردی در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، دوره: ۶ شماره: ۱
- چراغ بیرجندی، کاظم و روشندل ارباب، سحر. (۱۴۰۱). تبیین رابطه سبک رهبری خدمتگزار مدیران بر اوقات فراغت و عملکرد ورزشی معلمات تربیت بدنی شهر بیرجند، *ششمین کنفرانس ملی علوم ورزشی، تربیت بدنی و سلامت اجتماعی*، تهران.
- خوشبختی، محبتی. (۱۴۰۱). بررسی نقش خدمتگزار در توانمندسازی کارکنان، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۵ (۱)، ۱۵۹-۱۸۰.
- رستگار، ابوالقاسم. (۱۴۰۰). رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مولفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان، *پژوهش‌های مدیریت*، ۴ (۱۱)، ۱۲۴-۱۰۵.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۸). *مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم نظریه‌ها و کاربردها)* (چاپ ششم)، تهران: علم و ادب.

صاحب‌دازهی، خداخیر و الباء، آسیه و کهرازی، احمد. (۱۴۰۱)، رابطه سبک رهبری خدمتگزار و هوش هیجانی با عملکرد مدیران مدارس، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، علوم انسانی و رفتاری در ایران و جهان اسلام، تهران. محمدی، سعید. (۱۳۹۹). بررسی رابطه رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش مداخله‌گر توانمندسازی کارکنان، نشریه مدیریت دولتی، ۶(۴)، ۷۸۹-۷۶۹.

وزینی افشار، نازی و آبیایی اصفهانی، سعید. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی کارکنان موسسات آموزشی با نقش میانجی رضایت شغلی، اولین کنفرانس بین‌المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ساری.

منابع انگلیسی:

- Ashfaque.A, Azhar. H, Jadul.S, Abdul. J, Aftab S, (2015), The Impact of Employee Empowerment and Job Satisfaction on Organizational Performance, Journal Frequency: Quarterly, 10.59075.
- Duffour .K, A, Asante J. A. (2025). Structural and Psychological Empowerment on Employee Performance. The Mediating Role of Employee Engagement, This paper is part of the International Journal of Coaching and Organizational Development (ISSN: 3052-3974), Volume 1, Issue 1.
- Greenleaf, R.K. (1977), *Servant leadership, A journey into the nature of legitimate power and greatness*, NY: Paulist Press.
- Nyanakol.C.N, & Wanyama.K.W, (2025), Examining the Effect of Employee Empowerment Programs on Employee Performance in Public Universities in South Sudan, March 2025 Cross Current International Journal of Economics Management and Media Studies 7(02):15-28.
- Samaeri , I.; (2020). The effect of institutional factors on the organizational performance through performance measures of commercial banks in Libya. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, International Conference on Accounting Studies*, 164, 635–640.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267. 40

The Effect of Servant Leadership Style on the Performance of Teachers in Kazerun City with the Mediation of their Job Empowerment

Bahman Sisakhti,^۱ Alireza Ghasemizad^{۲*}

Abstract

Introduction and Objective: Servant leadership, by focusing on supporting, empathizing with, and empowering followers, can play a significant role in improving job performance. The objective of this study was to investigate the effect of servant leadership style on the performance of teachers in Kazerun city, with the mediation of their job empowerment.

Methodology: This was a descriptive-correlational and applied research study. The statistical population included all 410 teachers in Kazerun city, based on statistics from the Ministry of Education. A sample of 198 teachers was selected using Morgan's table and a simple random sampling method. The research instruments were three questionnaires: the Servant Leadership Questionnaire by Van Dierendonck (2023), the Employee Performance Questionnaire by Stephen Condrey (2005), and the Employee Empowerment Questionnaire by Spreitzer and Mishra (1992). Content validity was confirmed by the supervisor, and reliability, using Cronbach's alpha coefficient, was 0.73 for servant leadership, 0.86 for job empowerment, and 0.70 for employee performance. The extracted data were analyzed using SPSS23 and Amos23 software.

Findings: The findings show that servant leadership has an effect on the performance of teachers in Kazerun city with the mediation of teachers' job empowerment, with a beta coefficient of 1.192. Also, servant leadership has an effect on teacher performance and empowerment with beta coefficients of 0.174 and 0.121, respectively.

Conclusion: Servant leadership has a positive and significant effect on the performance of teachers in Kazerun city, and this effect is observable through the enhancement of teachers' job empowerment. Additionally, servant leadership directly influences both teacher performance and their job empowerment. Therefore, strengthening job empowerment can improve the relationship between servant leadership and teacher performance. These findings emphasize that promoting servant leadership in educational settings can increase the effectiveness and empowerment of teachers.

Keywords: Servant leadership, Teacher performance, Job empowerment.

¹ Department of Educational Science, Kazerun Branch, Islamic Azad University, kazerun, Iran.

^{2*} Department of Educational Science, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.. (Corresponding author). Email: Alirezaghasemizad@iau.ac.ir