



## مدل علی روابط رهبری خدمتگزار، توانمندسازی روانشناختی و کارآفرینی سازمانی: مطالعه موردی

احمد رستگار<sup>۱</sup> / سعید مظلومیان<sup>۲</sup> / نسرين قاسمی<sup>۳</sup> / محمد حسن صیف<sup>۴</sup>

چکیده

مقدمه: توجه به کارآفرینی سازمانی و اشتغال مولد در سازمان‌های متصدی امر بهداشت و درمان به دلیل تنوع و تعدد فعالیت‌ها و خدمات بهداشتی و درمانی و لزوم ارتقاء کیفیت آن‌ها، بسیار ضرورت دارد. از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی در میان رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی زاهدان انجام گرفته است.

روش کار: با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۸۷ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی زاهدان انتخاب شدند و به پرسشنامه‌های خودگزارشی (ترکیبی) رهبری خدمتگزار، توانمندسازی روانشناختی و کارآفرینی سازمانی پاسخ دادند. جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مسیر به وسیله نرم افزار لیزرل استفاده گردید.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش به طور کلی نشان داد که رابطه رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی تحت تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی قرار دارد به طوری که رهبری خدمتگزار از طریق مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی بر کارآفرینی سازمانی به صورت غیر مستقیم و مثبت اثر می‌گذارد. نتایج همچنین نشان داد که بیشترین اثر غیرمستقیم بر کارآفرینی سازمانی از میان مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار، مربوط به مؤلفه‌های خدمت‌رسانی و تواضع و فروتنی می‌باشد. نتیجه‌گیری: بر مبنای نتایج پژوهش مدیران دانشگاه علوم پزشکی می‌توانند به وسیله مهرورزی، تواضع و فروتنی و خدمت‌رسانی به کارکنان، ضمن فراهم کردن زمینه رشد مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی در کارکنان به افزایش کارآفرینی سازمانی کمک نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری خدمتگزار، توانمندسازی روانشناختی، کارآفرینی سازمانی

• وصول مقاله: ۹۳/۱۰/۲۹ • اصلاح نهایی: ۹۴/۰۲/۲۳ • پذیرش نهایی: ۹۴/۰۴/۰۱

۱. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور؛ نویسنده مسئول (ghasemi.najme@yahoo.com)
۴. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

## مقدمه

با توجه به میزان رشد بیکاری در دو دهه گذشته، بیکاری را می‌توان مهمترین چالش اجتماعی چند دهه آینده به حساب آورد. پیامدهای این بحران، گسترش فقر و افزایش پدیده‌های ناگوار اجتماعی است. به اعتقاد کارشناسان و متخصصان، بهترین روش ایجاد اشتغال و حل مسئله بیکاری، توسعه و گسترش فرهنگ کارآفرینی در جامعه است. در این بین ورود دانشگاه‌ها به خصوص دانشگاه‌های علوم پزشکی به لحاظ تنوع و تعدد فعالیت‌ها و خدمات بهداشتی و درمانی و لزوم ارتقاء کیفیت آن‌ها، می‌تواند بسیار مؤثر باشند. همچنین ایجاد اشتغال مولد در بخش بهداشت و درمان نیازمند شناسایی، خلق و استفاده از فرصت‌های کارآفرینی و اشتغال موجود در این بخش‌ها می‌باشد. شایسته است که کارآفرینی به عنوان یک اقدام مهم و پایدار جهت ایجاد اشتغال در حوزه بهداشت و درمان مورد توجه قرار گیرد. بدیهی است از طریق فرایند کارآفرینی، مردم و به ویژه جوانان توانایی اقدام و عمل مناسب همراه با انعطاف پذیری و پذیرش موقعیت‌های شغلی نامن و پیچیده را در بازار کار کسب می‌کنند و می‌توانند مشاغل تازه‌ای همراه با نوآوری و خطر پذیری شایسته ایجاد نمایند. [۱] بدیهی است که شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر کارآفرینی در این حوزه نیازمند سرمایه‌گذاری‌های فکری و عملی و انجام پژوهش‌های متعدد دانشگاهی است.

کارآفرینی روند تحریک و وسیله پیشرفت و استفاده بهتر از کارکنان در سازمان است. فرایند استفاده از کارکنانی است که فکر می‌کنند قادر به انجام کارهای متفاوت و بهتر هستند. [۲] کروت نیز کارآفرینی را به عنوان یک فرایند پویا از تغییر، خلاقیت و نوآوری می‌داند. [۳]

در طول سی سال گذشته به ویژه در دو دهه گذشته مفهوم کارآفرینی در سازمان‌های موجود تکامل یافته است و با عناوین مختلفی از جمله کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی درون سازمانی، مدیریت کارآفرینی و کارآفرینی راهبردی شناخته می‌شود. به نظر می‌رسد که کارآفرینی سازمانی بیشترین توجه را نسبت به خود، به عنوان یک مفهوم، جلب کرده است. [۴] با توجه به بررسی‌های صورت گرفته، هفت بعد برای کارآفرینی سازمانی ذکر شده است که شامل موارد زیر می‌شود: کسب و کار جدید و ایجاد واحدهای مستقل، نوآوری در محصول و خدمات، نوآوری در فرایند، خود تجدیدی، ریسک پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی. [۵]

کارآفرینی سازمانی فرایندی است که محصولات و خدمات یا فرایندهای نوآورانه را به وسیله خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می‌کند. [۶] همچنین کارآفرینی سازمانی به عنوان فرایندی تعریف شده است، که به موجب آن سازمان‌ها از طریق توسعه داخلی به متنوع سازی مبادرت می‌ورزند. [۷] اما در دیدگاهی جدید کارآفرینی سازمانی انعکاسی از سبک و شیوه رهبری بر اعضای سازمان می‌باشد.

با تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده است الگوی‌های سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازهای عصر حاضر نیست و نیاز به الگوی‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگر به ضرورتی اجتناب ناپذیر تبدیل شده است. رهبری خدمتگزار یکی از اشکال رهبری است که به زوایای ارائه خدمت، رشد، توسعه و توانمندسازی به رابطه بین رهبر و پیروان توجه دارد. [۸] واژه رهبری خدمتگزار در سال ۱۹۷۰ در مقاله‌ای تحت عنوان «خدمتگزار در نقش رهبر» وارد عرصه رهبری شد. [۹] رهبری خدمتگزار بر افراد سازمان که پیروان او هستند تأکید و تمرکز دارد. [۱۰]

احساس خودتعیینی را به عنوان ابعاد توانمندسازی روانشناختی تبیین کرد. [۱۶] وتن و کمرون [۱۷] نیز ضمن تأیید مدل اسپر تیزر، پنجمین بعد را تحت عنوان اعتماد به ابعاد توانمندسازی روانشناختی افزودند.

نتایج پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه مثبت دارد، در این راستا نتایج پژوهش شیربگی و حاجی زاده [۱۸] نشان داد که برخی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار نظیر «چشم انداز» و «اعتماد» به صورت معنی‌دار توانمندسازی روانشناختی دبیران را پیش‌بینی می‌کنند. همچنین پژوهش‌های دیگر رابطه سبک‌های دیگر رهبری با توانمندسازی روانشناختی [۱۹] و رهبری خدمتگزار با متغیرهای دیگر (مدیریت سرمایه انسانی) را نشان دادند. [۲۰]

اما از طرف دیگر نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط محققان [۲۱، ۲۲] نشان داد که توانمندسازی روانشناختی بر کارآفرینی سازمانی دارای اثر مستقیم و مثبت می‌باشد.

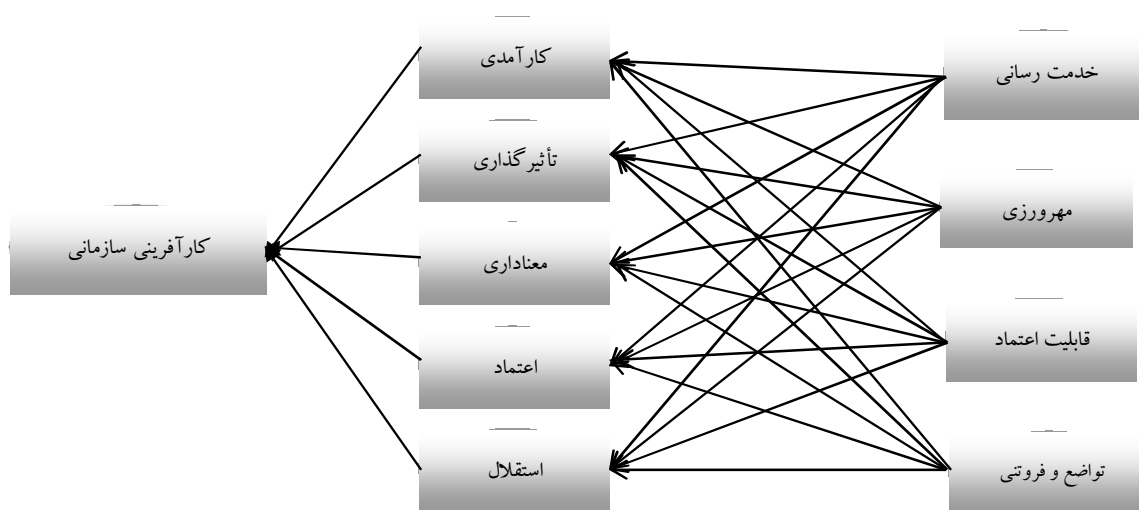
حال با توجه به رابطه بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روانشناختی از یک سو و توانمندسازی روانشناختی و کارآفرینی سازمانی از سویی دیگر که بر اساس پژوهش‌های قبلی و پیشینه نظری مورد بحث قرار گرفت. مسئله اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی، در رابطه‌ی بین رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی در چارچوب یک مدل علی است. لذا، برای این منظور مدلی (شکل ۱) را بر اساس پیشینه نظری و تجربی به عنوان مدل درون‌داد انتخاب شد و فرض واسطه‌گری توانمندسازی روانشناختی در میان رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی در قالب این مدل به روش تحلیل مسیر برای نخستین بار در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی زاهدان مورد آزمون قرار گرفت.

در یک مفهوم سازی دیگر ده ویژگی: گوش دادن، همدلی، شفاف‌بخشی، آگاهی، متقاعدسازی، مفهوم‌سازی، آینده‌نگری و دوراندیشی، خادمیت و سرپرستی، تعهد به رشد افراد، ایجاد گروه را برای رهبران خدمتگزار بر-شمرد. [۱۱]

در تئوری کارکردی دیگری هفت ویژگی زیر به عنوان مهمترین سازه‌های رهبری خدمتگزار مورد توجه قرار گرفته است: عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، قابلیت اعتماد، چشم انداز، خدمت‌رسانی و توانمندسازی. [۱۲] اما مرور تحقیقات انجام شده در حوزه کارآفرینی نشان می‌دهد که تاکنون پژوهش‌ها به خصوص در دانشگاه‌ها و سازمان‌های بهداشتی، نقش رهبری خدمتگزار را در تبیین کارآفرینی سازمانی مورد توجه قرار نداده‌اند. لذا، به نظر می‌رسد درک بهتر رابطه رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی، نیازمند در نظر گرفتن نقش برخی متغیرهای تأثیرگذار نظیر توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر واسطه‌گر می‌باشد.

مفهوم توانمندسازی برای اولین بار در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد و محققان و متولیان مدیریت آن را در دهه ۱۹۹۰ مورد تأمل قرار دادند. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک تکنیک مدرن به وسیله مدیران برای افزایش سودمندی از طریق تقویت تعهد کارکنان به سازمان و بلعکس به کار گرفته می‌شود. [۱۳] توانمندسازی اشاره به فرایند به دست آوردن قدرت، توسعه دادن قدرت و تصرف در قدرت یا ارائه تسهیلات در کسب قدرت می‌باشد. [۱۴]

صاحب‌نظران با ارائه یک مدل شناختی از توانمندسازی آن را در افزایش انگیزش درونی کار تعریف می‌کنند که در شناخت‌های چهارگانه تأثیر، شایستگی، بامعنی بودن و انتخاب آشکار می‌شود و تمایل فرد را به نقش کاری اش نشان می‌دهد. [۱۵] اسپر تیزر ابعاد چهارگانه احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس تأثیر و



شکل ۱: مدل مفهومی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی (مدل درونداد)

طیف لیکرت پنج درجه ای شامل کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی، مخالفم و کاملاً مخالفم ثبت گردید. در این طیف به ترتیب نمرات یک، دو، سه، چهار و پنج به پاسخ‌های کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی، مخالفم و کاملاً مخالفم تعلق گرفت. برای تعیین پایایی این قسمت پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده برای این مقیاس برابر با ۰/۸۶۲ بود که بیانگر پایایی و ثبات اندازه گیری این مقیاس بود. به منظور تعیین روایی پرسشنامه، از اعتبار محتوایی (آراء متخصصان، استادان دانشگاه و کارشناسان خبره) استفاده شده بود.

بخش دوم پرسشنامه که مربوط به توانمندسازی روانشناختی بود، از پرسشنامه استاندارد و معتبر اسپریتزر [۱۶] استفاده گردید. که بعد اعتماد توسط وتن و کمرون [۱۷] به آن اضافه شده بود، این پرسشنامه مشتمل بر ۲۰ گویه بود که پنج مؤلفه (معنی داری، شایستگی، خودتعیینی، مؤثر بودن و اعتماد) را مورد سنجش قرار داد. پاسخ‌های فراگیران به هر کدام از گویه‌های این بخش پرسشنامه بر روی طیف لیکرت پنج درجه ای شامل کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی، مخالفم و کاملاً مخالفم ثبت گردید. در این طیف به ترتیب نمرات یک، دو، سه، چهار و پنج به پاسخ‌های کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی، مخالفم و کاملاً

### روش کار

روش اجرای این پژوهش توصیفی (غیر آزمایشی) از نوع همبستگی بود. زیرا رابطه‌ی بین متغیرها در قالب مدل علی مورد بررسی قرار گرفت.

جامعه آماری این پژوهش متشکل از ۶۳۰ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی زاهدان بود. برای انتخاب نمونه در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده بود. که در نهایت ۱۸۷ نفر از کارکنان با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

جهت گردآوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه خود گزارشی (ترکیبی) ۷۷ سوالی مشتمل بر سه بخش رهبری خدمتگزار، توانمندسازی روانشناختی و کارآفرینی سازمانی استفاده شده بود.

برای تهیه بخش اول پرسشنامه که مربوط به رهبری خدمتگزار بود، از پرسشنامه استاندارد و معتبر رهبری خدمتگزار قلی پور و همکاران [۲۳] بود، که مشتمل بر ۲۸ گویه در قالب چهار مؤلفه (خدمت رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی) است. پاسخ‌های فراگیران به هر کدام از گویه‌های این پرسشنامه بر روی

همبستگی بین آن متغیر و متغیر وابسته منهای ضریب مسیر متناظر است. [۲۵] اثر کل نیز از مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم هر متغیر بر متغیر وابسته تشکیل شد و اثرات تحلیل نشده نیز شامل علل مؤثر بر متغیرهای برون زا بود که در داخل مدل تبیین نگردید. [۲۵] در این پژوهش برای ارزیابی مدل برازش شده کارآفرینی سازمانی از شاخص های  $RMSEA$ ,  $AGFI$ ,  $CFI/DF$ ,  $X^2/DF$  (نسبت مجذور خی به درجه آزادی) فاقد یک معیار ثابت برای مدل قابل قبول است ولی مقدار قابل قبول آن بین دو و سه ذکر شده است. [۲۶] مقدار  $RMSEA$  (جذر برآورد واریانس خطای تقریب) برای مدل هایی که دارای برازندگی خیلی خوب هستند مساوی یا کمتر از ۰/۰۵ است و مقادیر بالای ۰/۰۵ تا ۰/۰۸ نیز نشان دهنده خطای معقول در جامعه است ولی مقادیر بالای ۰/۱ بیانگر برازش ضعیف مدل است. [۲۷] مقدار  $GFI$  (شاخص نکویی برازش) و  $AGFI$  (شاخص تعدیل یافته نکویی برازش) برای مدل های دارای برازندگی خوب مساوی یا بزرگتر از ۰/۹ است. [۲۷] مقدار  $CIF$  (شاخص برازندگی تطبیقی) که بتلتر (۱۹۹۰) و هیو و بتلتر (۱۹۹۵) آن را توسعه داده اند برای مدل های قابل قبول می باید دست کم ۰/۹ باشد. [۲۷]

### یافته ها

در این پژوهش رهبری خدمتگزار به عنوان متغیر برونزا (متغیری که تغییرات آن ناشی از عامل هایی است که بیرون از مدل واقع شده اند و در جهت تبیین تغییرات آن ها در مدل کوششی صورت نمی گیرد. [۲۸]) و توانمندسازی روانشناختی و کارآفرینی سازمانی به عنوان متغیرهای درونزا (متغیری که تغییرات آن به کمک متغیرهای برونزا و سایر متغیرهای درونزای مدل تبیین می شود. [۲۸]) در نظر گرفته شده بود. در (جدول ۱)، شاخص های توصیفی مربوط به نمونه مورد بررسی گزارش شده است. دو آماره چولگی و کشیدگی نشان داد شکل توزیع داده ها در همه متغیرها نرمال است.

مخالفم تعلق گرفت. برای تعیین پایایی این پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای این قسمت پرسشنامه برابر با ۰/۹ است که بیانگر پایایی و ثبات اندازه گیری این مقیاس بود. به منظور تعیین روایی پرسشنامه، از اعتبار محتوایی (آراء متخصصان، استادان دانشگاه و کارشناسان خبره) استفاده شد.

برای تهیه بخش سوم پرسشنامه که مربوط به کارآفرینی سازمانی بود، از پرسشنامه استاندارد و معتبر صمد آقایی [۲۴] مشتمل بر ۲۹ استفاده گردید. گویه که در این پژوهش به طور کلی و بدون ابعاد در نظر گرفته شده بود، پاسخ های فراگیران به هر کدام از گویه های این پرسشنامه بر روی طیف لیکرت پنج درجه ای شامل کاملاً زیاد، زیاد، تا حدی، کم و بسیار کم ثبت گردید. در این طیف به ترتیب نمرات یک، دو، سه، چهار و پنج به پاسخ های کاملاً زیاد، زیاد، تا حدی، کم و بسیار کم تعلق گرفت. برای تعیین پایایی این پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای این پرسشنامه ۰/۹۲ است که بیانگر پایایی و ثبات اندازه گیری این مقیاس بود. به منظور تعیین روایی پرسشنامه، از اعتبار محتوایی (آراء متخصصان، استادان دانشگاه و کارشناسان خبره) استفاده شد.

لازم به ذکر است به هنگام اجرای پرسشنامه پژوهش در مورد شیوه پاسخ گویی به سوالات پرسشنامه توضیحات کافی به پاسخ دهندگان ارائه و به آن ها اطمینان خاطر داده شده بود که اطلاعات جمع آوری شده کاملاً محرمانه باقی خواهد ماند. داده های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و روش تحلیل مسیر) به وسیله نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۵۱ تحلیل شده بود. در روش تحلیل مسیر مجموعه همبستگی بین متغیرهای مدل به چهار اثر مستقیم، غیرمستقیم، اثر کل و اثرات تحلیل نشده تقسیم شده بود. در روش آماری تحلیل مسیر برای هر جفت متغیر یک ضریب مسیر به دست آمده بود که در واقع یک ضریب رگرسیون تراز شده است و اثر مستقیم یک متغیر بر متغیر دیگر را نشان می دهند. همچنین اثر غیر مستقیم یک متغیر معادل ضریب

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	جولی	کشدگی
خدمت رسانی	۱۷/۳	۴/۴۸	۰/۳۶	۰/۲۷
تواضع و فروتنی	۱۹/۲	۴/۹۱	۰/۸۹	۰/۸۵
قابلیت اعتماد	۲۸/۹	۲/۷۰	۰/۲۰	۱/۰۰
مهرورزی	۱۵/۰	۳/۱۶	۰/۲۱	-۰/۰۴
احساس کارآمدی	۱۳/۶	۲/۵۰	۰/۵۰	۱/۱۰
احساس تاثیر	۱۲/۶	۳/۰۶	۰/۱۵	-۰/۲۸
احساس معنی دار بودن	۱۴/۷	۲/۱۷	-۰/۰۳	-۰/۴۲
احساس اعتماد	۱۳/۹	۳/۶۶	۰/۲۶	-۰/۱۵
احساس استقلال	۱۴/۱	۲/۴۸	۰/۴۴	۰/۲۶
کارآفرینی سازمانی	۸۱/۳	۴/۸۳	۰/۶۸	۰/۱۱

مقادیر چولگی و کشدگی گزارش شده در (جدول ۱) بیانگر نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش بود. لازم به ذکر است که نتایج به دست آمده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نیز بیانگر نرمال بودن توزیع متغیره بوده است همچنین فرضیه

خطی بودن نیز از طریق بررسی نمودار پراکنش باقیمانده‌های رگرسیون تأیید گردید. بنابراین، می‌توان جهت تحلیل یافته‌های پژوهش از روش تحلیل مسیر استفاده کرد.

جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
خدمت رسانی	۱									
تواضع و فروتنی	۰/۲۲**	۱								
قابلیت اعتماد	۰/۲۱**	۰/۲۴**	۱							
مهرورزی	۰/۲۰**	۰/۱۰	۰/۱۹**	۱						
احساس کارآمدی	۰/۲۳**	۰/۱۷**	۰/۲۲**	۰/۲۲**	۱					
احساس تاثیر	۰/۱۹**	۰/۳۱**	۰/۲۳**	۰/۱۶*	۰/۲۳*	۱				
احساس معنی دار بودن	۰/۲۵**	۰/۲۰**	۰/۲۴**	۰/۱۵**	۰/۱۹**	۰/۱۲*	۱			
احساس اعتماد	۰/۲۲**	۰/۱۹*	۰/۱۲*	۰/۲۱**	۰/۲۱**	۰/۱۲*	۰/۲۱**	۱		
احساس استقلال	۰/۳۰**	۰/۲۶**	۰/۱۸*	۰/۲۲**	۰/۲۰**	۰/۱۷**	۰/۱۹**	۰/۱۰	۱	
کارآفرینی سازمانی	۰/۰۸	۰/۱۶**	۰/۱۸*	۰/۲۰**	۰/۳۹**	۰/۳۳**	۰/۲۷**	۰/۲۹**	۰/۳۸**	۱

\* $P < 0.05$  ° $P < 0.01$

(۰/۳۹)، احساس استقلال (۰/۳۸)، احساس تاثیر (۰/۳۳)، احساس معنی داری (۰/۲۹) و احساس اعتماد (۰/۲۷) بیشترین تا کمترین ضریب همبستگی را با کارآفرینی سازمانی دارا بوده که تمامی این ضرایب از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی دار بوده است. ضمناً در ماتریس فوق بالاترین ضریب همبستگی مربوط به رابطه بین احساس کارآمدی و کارآفرینی سازمانی (۰/۳۹) و پایین ترین ضریب همبستگی در این ماتریس مربوط به رابطه بین خدمت رسانی و کارآفرینی سازمانی (۰/۰۸) بوده است.

(جدول ۲) نشان می‌دهد که از میان متغیرهای برون‌زا (مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار) به ترتیب مهرورزی (۰/۲۰)، قابلیت اعتماد (۰/۱۸)، تواضع و فروتنی (۰/۱۶) و خدمت رسانی (۰/۰۸) بیشترین تا کمترین ضریب همبستگی را با کارآفرینی سازمانی دارا بوده است. از میان این ضرایب، ضریب همبستگی بین مؤلفه خدمت رسانی و کارآفرینی سازمانی از نظر آماری معنی دار نبود، ولی سایر ضرایب در سطح ۰/۰۱ معنی دار بوده است. از میان متغیرهای درون‌زا (مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی) نیز به ترتیب متغیرهای احساس کارآمدی

جدول ۳: ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثرات کل متغیرها بر کارآفرینی سازمانی و واریانس تبیین شده

متغیرها بر آوردها	اثرات مستقیم	اثرات غیر مستقیم	اثرات کل	واریانس تبیین شده
به روی کارآفرینی سازمانی از:				۰/۳۱
خدمت رسانی	-	۰/۱۶**	۰/۱۶**	
تواضع و فروتنی	-	۰/۱۶**	۰/۱۶**	
قابلیت اعتماد	-	۰/۱۰**	۰/۱۰**	
مهرورزی	-	۰/۱۳**	۰/۱۳**	
احساس کارآمدی	۰/۲۴**	-	۰/۲۴**	
احساس تأثیر	۰/۲۰**	-	۰/۲۰**	
احساس معنی دار بودن	۰/۱۲*	-	۰/۱۲*	
احساس اعتماد	۰/۱۷**	-	۰/۱۷**	
احساس استقلال	۰/۲۷**	-	۰/۲۷**	

\* $P < 0.05$  \*\* $P < 0.01$

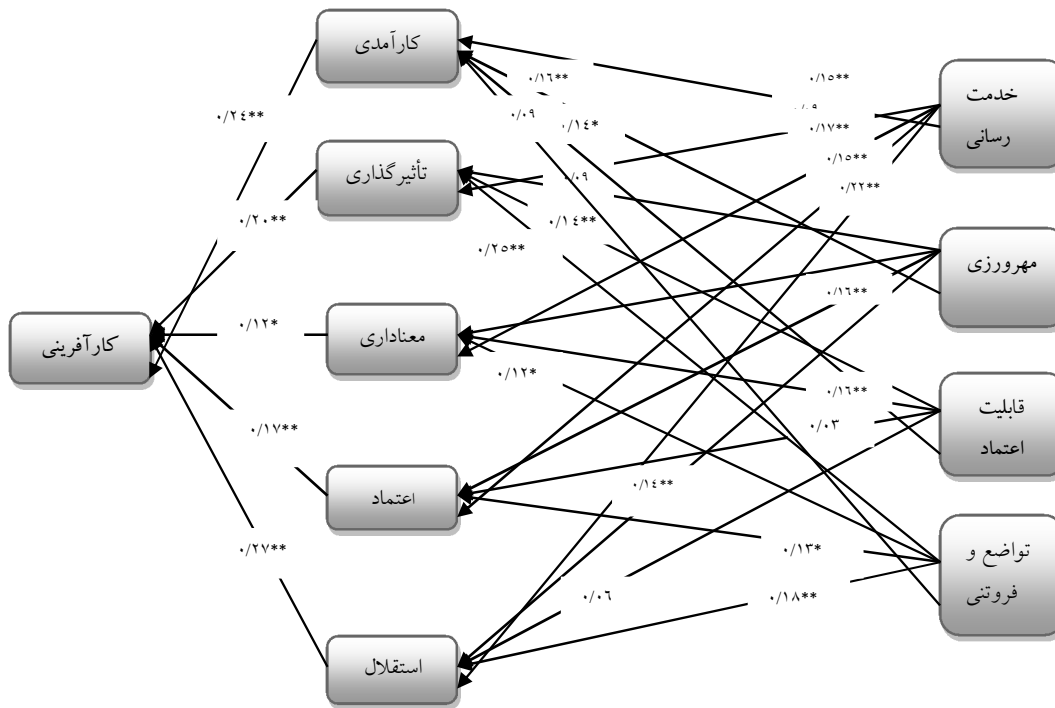
بر کارآفرینی سازمانی برابر با ۰/۱۰ و در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود. که این امر بیانگر نقش واسطه ای متغیر توانمندسازی روانشناختی در میان ابعاد رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی بود. اثر غیر مستقیم مهرورزی بر کارآفرینی سازمانی برابر با ۰/۱۳ و در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود. که این امر بیانگر نقش واسطه ای متغیر توانمندسازی روانشناختی در میان ابعاد رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی بود.

همان طور که (جدول ۳) نشان داد، هیچ کدام از ابعاد رهبری خدمتگزار به عنوان متغیرهای برونزای پژوهش (خدمت رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، مهرورزی) بر کارآفرینی سازمانی دارای اثر مستقیم نبودند. در حالی که اثر غیر مستقیم هر چهار بعد رهبری خدمتگزار شامل خدمت رسانی (۰/۱۶)، تواضع و فروتنی (۰/۱۶)، قابلیت اعتماد (۰/۱۰) و مهرورزی (۰/۱۳) بر کارآفرینی سازمانی از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود که این امر بیانگر نقش واسطه ای مؤثر متغیر توانمندسازی روانشناختی در میان مؤلفه های رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی بود، ضمناً میزان واریانس تبیین شده کارآفرینی سازمانی در الگوی برازش شده برابر با ۳۱ درصد بود. با توجه به پارامترهایی که در (جدول ۳) ارائه شده بود، الگوی برازش شده کارآفرینی سازمانی، همراه با مشخصه های برازندگی ارائه شد.

با توجه به (جدول ۳) اثر مستقیم احساس کارآمدی بر کارآفرینی سازمانی برابر ۰/۲۴ و در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود. همچنین اثر مستقیم احساس تأثیر بر کارآفرینی سازمانی برابر ۰/۲۰ و در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود. همچنین اثر مستقیم احساس معنی داری بر کارآفرینی سازمانی برابر ۰/۱۲ و از نظر آماری در سطح ۰/۰۵ معنی دار بود. اثر مستقیم احساس اعتماد بر کارآفرینی سازمانی نیز برابر ۰/۱۷ و از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود. و در نهایت اثر مستقیم احساس استقلال بر کارآفرینی سازمانی برابر ۰/۲۷ و از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود.

همان طور که در جدول فوق مشاهده شد هیچ کدام از متغیرهای برونزا (خدمت رسانی، تواضع و فروتنی، مهرورزی و قابلیت اعتماد) بر کارآفرینی سازمانی دارای اثر مستقیم نبودند و از میان متغیرهای درونزا نیز بیشترین اثر مستقیم بر کارآفرینی سازمانی مربوط به احساس استقلال (۰/۲۷) بود.

اثر غیر مستقیم خدمت رسانی بر کارآفرینی سازمانی برابر با ۰/۱۶ و از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود. که این امر بیانگر نقش واسطه ای متغیر توانمندسازی روانشناختی در میان ابعاد رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی است. اثر غیر مستقیم تواضع و فروتنی بر کارآفرینی سازمانی برابر با ۰/۱۶ و در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود. که این امر بیانگر نقش واسطه ای متغیر توانمندسازی روانشناختی در میان ابعاد رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی بود. اثر غیر مستقیم قابلیت اعتماد



شکل ۲: نمودار مسیر و برآورد پارامترهای مدل برازش شده کارآفرینی سازمانی  $P < 0.05$   $P < 0.1$

$X^2/DF=2/79$ ,  $CFI=0/96$ ,  $GFI=0/98$ ,  $AGFI=0/91$ ,  $RMSEA=0/07$

طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و التفات به کارکنان خود خدمت کنند این ارائه اطلاعات، ابهام و تعارض نقش را در کارکنان کاهش می دهد و در نتیجه همسو با نتایج پژوهش [۲۳] احساس معنی داری آن ها افزایش می دهند و باعث اطمینان بیشتر کارکنان به مهارت ها و توانایی های خود می شود و در نتیجه احساس شایستگی نیز در آن ها افزایش پیدا می کند. از طرف دیگر سهیم شدن در اطلاعات و منابع، موجب برقراری جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری و احساس استقلال در کارکنان می شود. در نتیجه همسو با نتایج پژوهش ها مبنی بر رابطه مثبت توانمندسازی روانشناختی و کارآفرینی سازمانی [۲۱، ۲۲، ۲۴، ۲۹، ۳۰، ۳۱] انگیزش درونی اعضای سازمان برای کارآفرینی سازمانی، افزایش می یابد. از طرفی بعضی از مؤلفه های توانمندسازی روانشناختی نقش واسطه ای بین رهبری تحول گرا و نگرش کار کارمند را ایفا کردند. [۱۹]

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه میان رهبری خدمتگزار و کارآفرینی سازمانی با توجه به نقش واسطه ای توانمندسازی روانشناختی انجام شد. برای نیل به این هدف با توجه به پیشینه تجربی و نظری، یک الگوی مفهومی پیشنهاد و با استفاده از روش تحلیل مسیر مورد آزمون قرار گرفت. نتایج تحلیل مسیر نشان دادند الگوی پیشنهادی با داده های این تحقیق، برازش نسبتاً خوبی دارد و ۳۱ درصد از واریانس کارآفرینی سازمانی را تبیین می کند.

معنی دار بودن اثر غیرمستقیم و مثبت خدمت رسانی بر کارآفرینی سازمانی از طریق واسطه گری مؤلفه های توانمندسازی روانشناختی نمایانگر آن است که اگر مدیران دانشگاه علوم پزشکی، خدمت رسانی به کارکنان را در رفتارها، نگرش ها و ارزش های خود نشان دهند، باعث افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان می شوند. آن ها می توانند از



تقویت روابط باز و صادقانه با کارکنان احساس اعتماد نیز در آن‌ها پدید می‌آید. در نتیجه این امر همسو با نتایج تحقیقات [۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۹، ۳۰، ۳۱] دال بر رابطه مثبت توانمندسازی روانشناختی و کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی در سازمان افزایش پیدا می‌کند.

یافته‌های ضمنی پژوهش نیز نشان داد که از میان متغیرهای درون‌زا احساس استقلال بیشترین اثر مستقیم و مثبت را بر کارآفرینی سازمانی دارد. این یافته نشان می‌دهد که توجه به بعد خودتعیینی و در نظر گرفتن استقلال و آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف محوله برای پیشبرد کارآفرینی سازمانی و استفاده از نیروی نوآوری کارکنان ضروری است. با توجه به این که از بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی احساس استقلال بیشترین اثر مستقیم و مثبت را بر روی کارآفرینی سازمانی داشته است؛ بنابراین، مدیران می‌توانند از طریق جو مشارکت بیشتر، اعطای آزادی عمل کافی برای چگونگی انجام وظایف، اجازه کاربست خلاقیت و نوآوری فردی در انجام وظایف شغلی، اهمیت دادن به نظرات و پیشنهادها کارکنان سطوح پایین تر در فرایندهای تصمیم‌گیری و توجه به انتقادات از روش‌های موجود، کارکنان را در این زمینه به توانمندی برسانند.

### تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل (بخشی از) پایان نامه تحت عنوان «مدل علی روابط رهبری خدمتگزار، توانمندسازی روانشناختی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی زاهدان)» در مقطع کارشناسی ارشد می‌باشد که با حمایت دانشگاه پیام نور شیراز انجام شده است. در این بخش از زحمات اساتید ارجمندم جناب آقای دکتر احمد رستگار و جناب آقای دکتر سعید مظلومیان به خاطر راهنمایی‌های مفید و ارزشمندشان در انجام پژوهش حاضر کمال تشکر و قدردانی را دارم.

همچنین معنی‌دار بودن اثر غیرمستقیم و مثبت تواضع و فروتنی بر کارآفرینی سازمانی از طریق مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی نشان می‌دهد که اگر کارکنان از مدیران و سرپرستان پادشاهی متناسب با عملکرد دریافت کنند همسو با نتایج پژوهش [۲۳] احساس تعلق‌پذیری، اطمینان و امنیت کارکنان افزایش می‌یابد و با ویژگی‌های روانی مثبت نظیر احساس معنی‌داری و خودمختاری اثرگذاری‌شان افزایش می‌یابد. در نتیجه همسو با نتایج پژوهش‌ها دال بر رابطه مثبت توانمندسازی روانشناختی و کارآفرینی سازمانی است [۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۹، ۳۰، ۳۱] یکی از بسترهای اساسی برای کارآفرینی سازمانی فراهم می‌گردد. از طرفی بعضی از مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی نقش واسطه‌ای بین متغیرهای دیگر را ایفا کردند. [۱۹]

یافته دیگر پژوهش نشان داد که قابلیت اعتماد از طریق واسطه‌گری توانمندسازی روانشناختی بر کارآفرینی سازمانی دارای اثر غیرمستقیم و مثبت است. این امر نشان می‌دهد زمانی که مدیران دانشگاه علوم پزشکی به کارکنان برای شروع کارها، استقلال و خودمختاری کافی دهند، همسو با نتایج پژوهش‌ها [۱۸، ۲۳] کارکنان فرصت پیدا می‌کنند تا مهارت‌ها و توانایی‌های خویش را آزادانه و بدون ترس از خطا، اشتباه و تنبیه به عرصه ظهور در آورند و بدین شکل احساس شایستگی، معناداری و تأثیر نمایند. در نتیجه همسو با نتایج پژوهش‌ها [۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۹، ۳۰، ۳۱] مبنی بر رابطه مستقیم توانمندسازی روانشناختی و کارآفرینی سازمانی، زمینه برای تقویت کارآفرینی سازمانی فراهم می‌گردد.

معنی‌داری اثر غیرمستقیم و مثبت مهرورزی بر کارآفرینی سازمانی به واسطه مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی نشان می‌دهد که اگر مدیران دانشگاه علوم پزشکی اساس رابطه خود با کارکنان را بر اساس عشق و محبت بنیان گذارند و به زیردستان به عنوان یک انسان کامل، انسانی با نیازها، خواسته‌ها و تمایلات گوناگون بنگرند، همسو با نتایج پژوهش [۲۳] اعتماد به نفس، احساس شایستگی و احساس خودمختاری و آزادی عمل در کارکنان افزایش می‌یابد و با

## References

1. Sajadi N. Identifying effective key factors of knowledge-management success on organizational entrepreneurs in Knowledge-based companies in Yazd knowledge and technology park from managers points of view [M.A. Thesis]. Zahedan: Sistan and Baluchistan University, Faculty of entrepreneurship 2012. [Persian]
2. Hadizadeh Moghadam A, Rahimi F F. [Entrepreneurship]. Janan Publisher, Tehran; 2005. [Persian]
3. Dobrev S, Barnett W. Organizational Roles and Transition to Entrepreneurship. *Academy of Management Journal* 2005; 48(3):433-449.
4. Christensen K S. A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives, *Int. J. Management Enterprise Development* 2004; 1(4):301-315.
5. Antonic B, Hisrich R D. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small Business and Enterprise Development* 2003; 10(1): 7-24.
6. Fry F. *Entrepreneurship: a planning approach*. USA: Prentice-Hall; 1993.
7. YarAhmadi M. [The relationship between high performance of human resources and organization entrepreneurs]. *Two-month magazine of human-resource development of polic* 2011 ; 8(36):31-44. [Persian]
8. Nasr Esfehiani M, Nasr Esfehiani A, Nasr Esfehiani R. [Comprehensive and theoretical position of servant leadership from western's scientists' points of view and comparative comparing with religious issues in Islamic management]. *Islamic studies in education* 2011; 2(3): 151-194. [Persian]
9. Washington R R. Individual difference in servant leadership: The role of values and personality. *The leadership and organization development Journal* 2006; 27(8):700-716.
10. Stone G A, Russell R F, Patterson K. Transformational versus servant leadership: a different in leader focus. *leadership & organization Development Journal* 2004; 125(3/4):349-359.
11. Omoh, oshike. Analysis of servant leadership characteristics: A case study of community college president", A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of philosophy [Ph.D Thesis] .Minneapolis: Capella University; 2007.
12. Patterson K. Servant leadership: A theoretical model. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of philosophy [Ph.D Thesis] . Virginia : Regent University; 2003.
13. Allameh S M ,Heydari M, Davoodi S M R. [Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teacher in Abade Township]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2011; 31:224-230. [Persian].
14. Hollingworth L. Why leadership matters: empowering teachers to implement formative

- assessment. Journal of Educational Administration 2012;3(50) :365-379.
15. Thomas K, Velthouse B A. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive of intrinsic task motivation". Academy of management Review 1990; 15(4):666-681.
16. Spreitzer G M. When organization dare: the dynamic of individual empowerment in the work place [Ph.D. Thesis]. Michigan: Michigan state university, Faculty of Economic and Management; 1992 .
17. Whetten, D S, Cameron K. Development Management Skill, 3thedition, NewYork, NY:Hapercollin publishers; 1995.
18. Shirbagi N, Hajizadeh S. [Investigation of characteristics of servant leadership's method on mangers of high schools considering enabling teacher]. Seasonal magazine of leadership and educational management Islamic Azad University of Garmsar 2012; 6(4): 81-99. [Persian]
19. Xue M L, Wei Y CH. The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. Journal of procedia social and behavioral sciences; 2015 ; 172:184-191.
20. Andre, Donald C L. Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia. Journal of procedia social and behavioral sciences 2015; 169:303-311.
21. Safari K, Rastegar A, Gorman Jahromi R. [The relationship between psychological empowerment and entrepreneurship among clerck of FarsPayame Noor University]. Journal of procedia social and behavioral sciences 2010; 5: 798-802. [Persian]
22. Zare G, Hamidi M, Sajadi S N. [The relationship between psychological factors of experts' empowerment and entrapreneurship in Iran physical education organization]. Dynamic Science & Sport 2007; 5(9): 71-81. [Persian]
23. Gholipour A, Pour Ezzat A A, Hazrati M. [Investigation of the effect servant leadership on enabling and organizational confidence in governmental organizations]. Governmental management magazine 2009; 1(2): 103-118. [Persian]
24. Amir Kabiri A R, Fathi S. [Investigation of relationship psychological enabling dimensions and inter-organizational entrepreneurs (case study Fanavaran information technology complex)]. Seasonal scientific-research magazine of industrial management 2007; 6(16): 99-124. [Persian]
25. Gal M, Borg W, Gal J. [Quantitative and qualitative research methods in education and psychology]. Tehran: Samt; 2004. [Persian]
26. Homan H A. [Multivariate data analysis in behavioral research]. Tehran: Peyke Farhang; 2001. [Persian]
27. Homan H A. [Structural equation modeling with lisrel application]. Tehran: Samt; 2005. [Persian]

28. Kerlinger F N, Pedhazur E G. [Multiple regression in behavioral research]. Tehran: Samt; 2005. [Persian]
29. Farahani A, Ajam Gh, Azizian Kohan N, Seraj S. [The relationship of enabling psychological factor and organizational entrepreneurs of staff in Khorasan Razvi physical education organization]. physical-education management 2011; 8: 41-55.[Persian]
30. Adonisi M. The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organizational flexibility and job satisfaction [Ph.D. Thesis]. Pretoria: University of pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences; 2003.
31. Amabaile T M, Barsade s g, Mueller J S, Staw B M. Affect and creativity at work. Administrative Science Quarterly 2005; 50(3): 367-403.



# A Causal Model of Servant Leadership, Psychological Empowerment and Entrepreneurship: Case Study

Rastegar A<sup>1</sup>/ Mazlounian S<sup>2</sup>/ Ghasemi N<sup>3</sup>/ Seif MH<sup>4</sup>

---

## Abstract

---

**Introduction:** Paying attention to organizational entrepreneurship and productive employment in organizations in charge of health care is of great importance due to the diversity of activities and health services and the need to improve their quality. Therefore, the present study aimed at investigating the mediating role of psychological empowerment among servant leadership and organizational entrepreneurship among Zahedan medical sciences university staff.

**Methods:** 187 staff from Zahedan medical sciences university were selected through simple random sampling. They answered to self-report questionnaires of servant leadership, psychological empowerment, and organizational entrepreneurship. Path analysis by means of LISREL software was used to analyze the data.

**Results:** the findings generally showed that the relationship between servant leadership and organizational entrepreneurship was influenced by the components of psychological empowerment so that servant leadership, through psychological empowerment components, had indirect positive effect on organizational entrepreneurship. Moreover, the results displayed that among components of servant leadership, service and humility had the most indirect effect on organizational entrepreneurship.

**Conclusion:** Based on the study results, university administrators can provide the context for the growth of psychological empowerment components and, in turn, help to increase organizational entrepreneurship by kindness, humility and serving the staff.

**Keywords:** servant leadership, psychological empowerment, organizational entrepreneurship

---

• Received: 19/Jan/2015 • Modified: 13/May/2015 • Accepted: 22/June/2015

- 
1. Assistant Professor of Educational Science Department, Faculty of Psychology and Education, Payame Noor University, Tehran, Iran
  2. Assistant Professor of Educational Science Department, Faculty of Psychology and Education, Payame Noor University, Tehran, Iran
  3. MA of Governmental Management, Payame Noor University; Corresponding Author (ghasemi.najme@yahoo.com)
  4. Assistant Professor of Educational Science Department, Faculty of Psychology and Education, Payame Noor University, Tehran, Iran