

مدل‌سازی روابط بین رهبری خدمتگزار، توانمندسازی و اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال کشور

بهزاد غلامپور دهکی^۱ - سیدجعفر موسوی^{۲*} - فرشاد امامی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت‌الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران ۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت‌الله آملی،

دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۷، تاریخ تصویب: ۱۴۰۲/۰۷/۰۸)

چکیده

هدف این پژوهش، مدل‌سازی روابط بین رهبری خدمتگزار، توانمندسازی و اثربخشی در ادارات ورزش و جوانان شمال کشور بود. این مطالعه بر اساس هدف، یک مطالعه کاربردی و از نظر استراتژی تحقیق، توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش را مدیران و معاونین و کارکنان ادارات ورزش و جوانان شمال کشور مشتمل بر ۲۲۰ نفر تشکیل دادند. از آنجایی که حجم جامعه آماری پژوهش محدود بود؛ به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش تمام شمار استفاده شد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد اثربخشی سازمانی عید و همکاران (۱۳۹۱)، رهبری خدمتگزار پترسون (۲۰۰۳) و توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) صورت گرفت. روایی سازه‌ها با معیارهای روایی همگرا و واگرا و پایایی آنها با شاخص‌های بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات پژوهش، از روش مدلسازی معادلات ساختاری نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار و توانمندسازی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی سازمانی دارد. همچنین مشخص شد که توانمندسازی بیشترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی دارد. بنابراین نقش میانجی توانمندسازی مدیران نیز در مدل پژوهش پذیرفته و مشخص شد که نقش جزئی به عنوان میانجی دارند. بنابراین می‌بایست در راستای بهبود اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان، به عامل توانمندکردن اعضای سازمان‌های ورزشی بیشتر از گذشته توجه شود تا علاوه بر تأثیرات مثبتی که برای سازمان به ارمغان می‌آورد، جامعه ورزش را نیز از اثرات مثبت این موضوع بهره‌مند سازد.

واژه‌های کلیدی

اثربخشی سازمانی، بینش، توانمندسازی، رهبری خدمتگزار، نوع دوستی.

مقدمه

امروزه تجزیه و تحلیل رابطه بین مداخلات و واسطه-گری‌ها در محل کار و اثرات آن‌ها بر سازمان‌ها برای محققین و سازمان‌ها بسیار مهم و ضروری به شمار می‌آیند (۱). سازمان‌ها از دو دهه گذشته تا کنون در سطح جهانی فرایندی را آغاز کرده‌اند که بدون تمرکز بر ویژگی‌های منابع انسانی از جمله رهبری خدمتگزار، توسعه توانمندی‌ها در بین کارکنان و عملکرد شغلی نمی‌توانند در بازار رقابتی باقی بمانند زیرا همه دارایی‌های سازمانی از جمله مهارت‌ها و دانش کارکنان قابلیت تکرار ندارد (۲). به طور مثال اثربخشی^۲ سازمانی کارمندان تنها در صورتی رخ می‌دهد که کارکنان یک سازمان قادر به مدیریت منابع انسانی قابل اعتماد باشند. همچنین مدیران سازمان‌ها با دخیل کردن و مشارکت کارکنان در سازمان، به دنبال محیطی مساعد و مطلوب برای سازمان خود هستند (۳). یکی از متغیرهای مهم در ارتباط با اثربخشی سازمانی که مورد توجه مطالعات علمی واقع شده است سبک‌های رهبری است (۴).

پیرامون سبک‌های رهبری می‌توان گفت، بیشتر سبک‌های رهبری مؤثر، مسئولیت را در دراز مدت نادیده می‌گیرند (۵). رهبری خدمتگزار و رهبری متعالی دو رویکرد مناسب برای پاسخگویی به این بی‌تفاوتی‌ها و عوامل رضایت شغلی هستند. از نظر جافارو بامبال (۲۰۱۴)، رهبری خدمتگزار به دلیل تمرکز بر ایجاد روابط بلندمدت بین رهبر و پیروان، با دیگران متفاوت است (۶). رهبری خدمتگزار رویکردی جامع به رهبری را تشکیل می‌دهد که توسعه و رشد پیروان را در اولویت قرار می‌دهد (۷). رهبری خدمتگزار فرض می‌کند که ارضای نیازهای پیروان خود یک هدف است. رهبری خدمتگزار مستلزم رفتار رهبری نوع دوستانه و اخلاقی است که هدف آن افزایش رفاه پیروان و

علاوه بر آن سرپرستی و خدمت به ذینفعان است (۸). بنابراین، رهبری خدمتگزار فرهنگ خدمت‌محوری را ایجاد می‌کند که بر کمک به دیگران از جمله کارمندان و مشتریان متمرکز است (۹). از آنجاکه سازمان‌های ورزشی بیشتر از نوع سازمان‌های خدمات محور هستند و محیط‌های ورزشی نیز خدمات‌محور و فرهنگ‌محور هستند. بنابراین به نظر می‌رسد توجه به سبک رهبری خدمت‌گزار در این سازمان‌ها و محیط‌های ورزشی اهمیتی دوچندان داشته باشد. در واقع بیان شده است اتخاذ سبک رهبری خدمت‌گزار در محیط‌ها و سازمان‌های ورزشی سبب رشد و ارتقای افراد، تحقق اهداف تیمی، بهبود روابط و عملکرد فردی، بهبود روابط و عملکرد تیمی و اثربخشی می‌شود (۱۰). حسینی نیا و همکاران (۱۳۹۵) نیز در مطالعه خود بر روی لیگ برتر هندبال ایران بیان نمودند که رهبری خدمتگزار با کارآمدی تیمی و رضایت مندی ورزشکاران ارتباط مثبت و معنی‌دار دارد (۱۱). همچنین بهرامی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهش خود نشان دادند که رهبری اصیل اثر مثبت و معناداری بر آوای سازمانی، توانمندسازی و عدالت سازمانی در کارکنان ورزشی ادارات ورزش و جوانان دارد (۱۲). همچنین در مطالعه جلالی فراهانی و فریدونی (۱۳۹۹)، نیز بیان شده رهبری خدمتگزار بر رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت دارد (۱۳). احمدی و زردشتیان (۱۳۹۸) نیز اظهار نمودند که رهبری خدمتگزار به طور مستقیم و نیز به صورت غیر مستقیم و به واسطه توانمندسازی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان ورزشی تأثیر معنی‌داری دارد (۱۴). همچنین برخی مطالعات دیگر بر اهمیت نقش رهبری خدمتگزار در جهت کاهش فرسودگی شغلی (۱۵)، افزایش رفتارهای کاری نوآورانه و افزایش عملکرد شغلی (۱۶) تأکید کرده‌اند. یک مطالعه فراتحلیل نشان داد رهبری

شناختی کارکنان ادارات ورزشی را جهت افزایش درگیری (مشارکت) شغلی پیشنهاد کرده‌اند (۲۱).

ابوطالبی و صادقی بروجردی (۱۳۹۵) اظهار داشتند سبک تفکر مدیران ورزشی تا ۹۲ درصد بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است بنابراین سبک تفکر نامناسب بر حسب شرایط و موقعیت می‌تواند در سازمان‌های ورزشی ایجاد مشکل نماید (۲۲). ساعتی زارعی و همکاران (۱۳۹۹) نیز در مطالعه خود اظهار داشتند در ادارات کل ورزش و جوانان دستیابی به سطح بالاتر توانمندسازی کارکنان نیازمند بودن سطح مناسبی از قابلیت هوشمندی در سازمان است (۲۳). همچنین در مطالعه دهقانی و همکاران (۱۳۹۹) اظهار شده است با افزایش سطح توانمندی کارکنان هیأت‌های ورزشی می‌توان سطح چابکی کارکنان ورزشی را افزایش دهد (۲۴).

در برخی مطالعات ارتباط بین برخی سبک‌های رهبری، توانمندسازی و اثربخشی کارکنان بررسی شده است. به طور مثال اظهار شده است که توانمندسازی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و هر دو پیامد رفتار شهروندی سازمانی و قصد جابجایی کارکنان را واسطه می‌کند (۲۵). همچنین کوا^۱ و همکاران (۲۰۱۹) و محمود^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقاتی نشان دادند که توانمندسازی کارکنان پتانسیل بالایی برای ارتقای سطح بالاتری از رضایت شغلی در فرد دارد و این دیدگاه را تقویت می‌کند که رضایت شغلی به طور مثبت با نتایج فردی مانند پاداش‌های عاطفی، ثبات، و عملکرد شغلی، تعهد و به طور کلی اثربخشی سازمانی مرتبط است (۲۶، ۲۷). مارین گارسیا و بوناویا^۳ (۲۰۲۱) نیز در تحقیقی اظهار داشتند ارتقاء ساختار توانمندسازی در کارکنان سلامت و رفاه کارکنان را به دنبال خواهد داشت و به طور خاص، رضایت شغلی، تعهد کاری و رفاه اجتماعی را بهبود می‌بخشد که این موارد منجر به اثربخشی سازمان

خدمتگزار بر اثربخشی کارکنان و بهره‌وری آنان مؤثر است و یک سبک رهبری خاص می‌تواند کارکنان را مؤثرتر کند (۱۷). در برخی مطالعات ادعان شده است که سبک رهبری به خودی خود تنها اثربخشی را افزایش نمی‌دهد، بلکه این کار را با ایجاد فرایندهای انگیزشی خاصی انجام می‌دهد (۱۸). از همینرو برخی مطالعات بیان کرده‌اند که رهبری خدمتگزار با استفاده از متغیرهای واسطه‌ای همچون توانمندسازی می‌تواند منجر به بهبود اثربخشی سازمانی و حتی عملکرد سازمانی شود (۱۹). توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی‌های لازم را کسب کنند، بدین صورت که به آنها اختیار می‌دهد و تلاش آن‌ها را در تصمیمات سازمانی ارج می‌نهد. در مطالعات به ابعاد مختلفی برای توانمندسازی اشاره شده است که شامل؛ احساس خوداثربخشی (داشتن قابلیت لازم برای انجام موفقیت آمیز کارها)، احساس خوداختیاری (داشتن حق انتخاب)، پذیرش شخصی نتایج (توانایی ایجاد تغییر مطلوب در نتایج)، احساس معنی داری (ارزش قائل شدن برای اهداف فردی و سازمانی) و احساس اعتماد (باور به اینکه سازمان با آن‌ها منصفانه رفتار می‌کند) است (۲۰). پیروانی که به منابع سازمانی دسترسی دارند، توانمندسازی روان‌شناختی بالاتری را تجربه می‌کنند و در خدمات سرمایه‌گذاری می‌کنند، مشروط بر اینکه به رهبر اعتماد کنند تا از مشارکت آن‌ها حمایت کند. اگر پیروان توانمندسازی روان‌شناختی را تجربه کنند، سطح اعتماد بالا در پاسخ به رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت قوی‌تری بر عملکرد سازمانی خواهد داشت (۱۹).

اهمیت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدمات-محور مانند سازمان‌های ورزشی همواره مورد تأکید بوده است. برخی مطالعات داخلی توجه به توانمندسازی

3 Marin-Garcia, J. A., & Bonavia,

1. Koo

2. Mahmood

را کسب کردند. از این رو از آنجا که استان‌های شمالی از جمله قطب‌های ورزشی کشور در رشته‌های ورزشی مختلف هستند و همچنین بواسطه شرایط اقلیمی از ظرفیت‌های طبیعی ویژه‌ای برخوردار هستند. بنابراین این مطالعه با هدف مدل‌سازی روابط بین رهبری خدمتگزار، توانمندسازی و اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال کشور صورت گرفت.

روش شناسی

پارادایم فرا اثبات‌گرا به عنوان سرمشقی برای مراحل مختلف روش شناسی خود برگزیده شد. رویکرد این تحقیق کمی و استراتژی توصیفی (پیمایشی) است. از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به عنوان یک روش مبتنی بر رگرسیون که با تمام محدودیت‌های خود همچنان یک روش تجزیه و تحلیل قابل اعتماد برای پژوهش‌های کمی با الگوی علی است، استفاده شد. بر این اساس روش تجزیه و تحلیل داده‌های عددی با پرسشنامه‌ای استاندارد به عنوان ابزار مرسوم در پژوهش‌ها با رویکرد کمی (جدول ۱) انجام گرفت و اطلاعات مربوطه از جامعه هدف پژوهش که مدیران و معاونین ادارات ورزش و جوانان شمال کشور (مازندران، گیلان و گلستان) مشتمل بر ۲۲۰ نفر بودند، انجام گرفت. از آنجایی که حجم جامعه آماری پژوهش محدود بود؛ به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش کل شمار استفاده شد. بدین صورت که تعداد افرادی که پرسشنامه را پر کردند، کل مدیران و معاونین ادارات ورزش و جوانان شمال کشور یعنی ۲۲۰ نفر بود.

ابزار گردآوری اطلاعات، در این پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد اثربخشی سازمانی عیدی و همکاران (۱۳۹۱) (۳۰)، رهبری خدمتگزار پترسون (۲۰۰۳) (۱۴) و

می‌شود (۲۸). همچنین در مطالعه نوروزی سید حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، نشان داده شده که مدیریت استعداد با ضریب مسیر (۰/۸۵) بر توانمندسازی کارکنان ورزشی و با ضریب مسیر (۰/۳۹) بر اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان اثرگذار است. و توانمندسازی کارکنان با ضریب مسیر (۰/۶۹) بر اثربخشی سازمانی اثرگذار است (۲۹).

با توجه به مطالعات اشاره شده سازمان‌های ورزشی همواره در تلاش هستند تا به بهترین نحو به اهداف خود شامل؛ ارائه خدمات مناسب، توسعه ورزش، سودآوری، ارتقا فرهنگ، یادگیری و رشد دست یابند. از آنجا که اثربخشی به عملکرد سازمان مرتبط است بنابراین مطالعه علمی مؤلفه‌هایی که به اثربخشی این سازمان‌ها مربوط است اهمیت ویژه‌ای دارد. در واقع درک مؤلفه‌های اثربخشی برای به دست آوردن مزیت رقابتی در دنیای پر شتاب کنونی همواره مهم است. در سازمان‌های ورزشی بویژه ادارات ورزش و جوانان به دلیل ماهیت اداری و خدماتی آن‌ها عوامل متعددی بر اثربخشی این سازمان‌ها مؤثر است که در پیشینه به اهمیت متغیرهایی مانند سبک رهبری خدمت‌گزار و توانمندسازی کارکنان اشاره شد. این نوع ارتباط ممکن است در موقعیت‌های مختلف، متفاوت باشد. طبیعتاً برخی از ادارات ورزش و جوانان در کشور به طور کلی موفق‌تر از سایر ادارات عمل می‌کنند و اثربخشی بالاتری را از خود نشان می‌دهند. به طور مثال ادارات ورزش و جوانان استان‌های شمالی (مانند مازندران، گیلان و گلستان) در بسیاری از زمینه‌ها اثربخشی مناسبی در بین سایر ادارات داشته‌اند به طور مثال در عملکرد مراکز ورزش قهرمانی استان‌ها مطابق با گزارش وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۴۰۱ استان‌های گیلان و مازندران جزو ۶ استان برتر کشور معرفی شده‌اند و همچنین در حوزه جوانان نیز در گزارش وزارت ورزش و جوانان (۱۴۰۱) استان‌های گلستان، مازندران و گیلان به ترتیب رتبه‌های ۱۵، ۱۷ و ۲۱ کشوری

پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) (۲۲) بود که در جدول (۱) اطلاعات دقیق آن ذکر شده است.

جدول ۱. مشخصات پرسشنامه‌های پژوهش

متغیر	محققین	ابعاد	تعداد سؤالات
اثربخشی سازمانی	عیدی و همکاران (۱۳۹۱)	سیستم باز	۶
		اهداف عقلایی	۶
		فرآیندهای درونی	۶
		روابط انسانی	۶
رهبری خدمتگزار	پترسون (۲۰۰۳)	عشق اجتماعی	۶
		نوع دوستی	۶
		بینش	۶
		توانمندسازی	۶
توانمندسازی	اسپریتزر (۱۹۹۵)	احساس معنی‌دار بودن	۳
		احساس شایستگی	۳
		احساس خودتعیینی (احساس استقلال)	۳
		احساس مؤثر بودن	۳

یافته‌ها

پس از غربالگری داده‌ها محقق در قالب آمار توصیفی به طبقه‌بندی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش برای توصیف نمونه معرف جامعه هدف پرداخته شد (جدول ۲). بر اساس الگوهای پیش‌بینی‌کننده متغیرهای درونزا در مدل مفهومی پژوهش، در قالب فرایند تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) به بررسی رابطه بین متغیرهای مکنون و آشکار مدل پرداخته و در نهایت با اصلاح مدل اندازه‌گیری بارهای عاملی شاخص‌های هر متغیر در جدول (۳) مشاهده می‌شود.

روایی پرسشنامه‌های حاضر با استفاده از روایی ظاهری و محتوایی توسط ۱۲ تن از اساتید متخصص حوزه مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی با استفاده از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی که در تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷ بود مورد تأیید قرار گرفت (جدول ۴). در نهایت تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش توصیفی با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۸ و در بخش آمار استنباطی با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳ انجام گرفت.

جدول ۲. ترکیب وضعیت ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضاء نمونه تحقیق

ویژگی‌های جمعیت شناختی	نوع	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	زن	۶۶	۳۰/۰	۳۰/۰
	مرد	۱۵۴	۷۰/۰	۱۰۰/۰
وضعیت تأهل	مجرد	۳۵	۱۵/۹	۱۵/۹
	متأهل	۱۸۵	۸۴/۱	۱۰۰/۰
سطح تحصیلات	کارشناسی	۹۸	۴۴/۵	۴۴/۵
	کارشناسی ارشد	۸۵	۳۸/۶	۸۳/۲
	دکتری و بالاتر	۳۷	۱۶/۸	۱۰۰/۰
وضعیت سنی	۲۰-۲۹	۳۴	۱۵/۵	۱۵/۵
	۳۰-۳۹	۱۲۲	۵۵/۵	۷۰/۹
	۴۰-۴۹	۵۶	۲۵/۵	۹۶/۴
	۵۰ سال و بیشتر	۸	۳/۶	۱۰۰/۰
سابقه شغلی	کمتر از ۱ سال	۱۵	۶/۸	۶/۸
	۱-۱۰ سال	۹۴	۴۲/۷	۴۹/۵
	۱۱-۲۰ سال	۸۳	۳۷/۷	۸۳/۷
	۲۱-۳۰ سال	۲۸	۱۲/۷	۱۰۰/۰

سؤالات یک متغیر اجرا شد. نتایج جدول (۳) مربوط به آزمون اوتر لودینگ جهت بررسی بارهای عاملی سؤال‌های متغیرهای تحقیق است.

در ادامه مدل بیرونی پس از اجرا در دو حالت تخمین ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری مطابق با نظر هیر و هندسلر (۲۰۱۴) (۳۱) و با استفاده از آزمون همگن بودن،

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی گویه‌های ابزار تحقیق

شماره سئوالات	گویه	بار عاملی
Altruism10	زمانی که نیاز به مشورت در مورد امور سازمان داشته باشم، با فروتنی کامل با کارکنان مشورت می‌کنم.	۰/۸۵۶
Altruism11	بر فضایل و کمالات خود تأکید نمی‌کنم (مانور نمی‌دهم).	۰/۸۰۸
Altruism12	شیوه رفتار و برخورد با کارکنان آمیخته با نوعی فروتنی و تواضع است.	۰/۷۰۰
Altruism7	تمایل دارم کمالات و فضایل مطلوبی را در کارکنان نهادینه کنم.	۰/۶۹۰
Altruism8	توانایی‌ها و شایستگی‌هایم را دست بالا نمی‌گیرم.	۰/۷۳۲
Competency4	در مورد توانایی‌ام برای انجام دادن کار مطمئن هستم.	۰/۸۵۶
Competency5	به قابلیت‌هایم برای انجام دادن وظایف شغلی‌ام اطمینان دارم.	۰/۷۵۵
Competency6	بر مهارت‌هایی که برای انجام دادن شغلم مورد نیاز می‌باشند، تسلط پیدا کرده‌ام.	۰/۸۸۲

1. Outer Loadings

۰/۸۲۹	بر آنچه در واحد شغلی‌ام اتفاق می‌افتد، نقش چشمگیری دارم.	Effective10
۰/۸۵۸	بر آنچه در واحد شغلی‌ام اتفاق می‌افتد، کنترل زیادی دارم.	Effective11
۰/۷۸۶	بر آنچه در واحد شغلی‌ام اتفاق می‌افتد، تأثیر مهمی دارم.	Effective12
۰/۷۵۵	علاقه دارم تا توانایی رهبری کارکنان توسعه یابد.	Empower19
۰/۷۹۶	برای گسترش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان، به آنها اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری سازمان را می‌دهم.	Empower20
۰/۷۷۱	در انجام وظیفه شغلی کارکنان، دخالت نمی‌کنم.	Empower21
۰/۷۷۳	برای توسعه مسئولیت‌پذیری بیشتر در کارکنان، بسیاری از کنترل‌های بی مورد را حذف کرده‌ام.	Empower22
۰/۸۰۱	با فرصت‌هایی که در اختیار کارکنان قرار می‌دهم، آنها را توانمند می‌کنم.	Empower23
۰/۷۲۶	در برخی موارد، تصمیم‌گیری‌ها را به طور کامل به کارکنان واگذار می‌کنم (تفویض اختیار).	Empower24
۰/۷۶۴	سازمان دارای سیستم مناسب شناسایی کارکنان مستعد و پاداش دادن به پیشرفت آنهاست.	HRelations19
۰/۷۵۷	سازمان دارای سیستم مناسب شناسایی مدیران مستعد و پاداش دادن به آنهاست.	HRelations20
۰/۷۷۱	در سازمان کمترین تعارض بین کارکنان و دیگر اعضاء وجود دارد.	HRelations21
۰/۶۹۶	حقوق و مزایای کارکنان رسمی مناسب است.	HRelations22
۰/۷۷۳	سازمان در کل دارای سیستم پاداش منظمی می‌باشد.	HRelations23
۰/۷۰۸	سازمان دارای سیستم مناسب ارتباط با ارباب رجوع می‌باشد.	HRelations24
۰/۸۵۲	برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام دادن شغلم، آزادی عمل زیادی دارم.	Indepen7
۰/۸۵۴	می‌توانم در مورد چگونگی انجام دادن شغلم تصمیم بگیرم.	Indepen8
۰/۸۷۹	فرصت زیادی دارم تا در چگونگی انجام دادن شغلم استقلال و آزادی داشته باشم.	Indepen9
۰/۶۷۱	به دیدگاه و نظرات کارکنان در مورد سازمان اهمیت می‌دهم.	Insight13
۰/۷۵۳	در جهت گسترش یک دیدگاه مشترک در بین کارکنان، آنها را تشویق به همکاری می‌کنم.	Insight14
۰/۴۳۸	کارکنان سازمان، یک دستورالعمل گویا و روشن در مورد وظایف سازمان در اختیار دارند.	Insight15
۰/۷۶۵	همواره نظرات کارکنان را در مورد آینده و هدف سازمان جویا می‌شوم.	Insight16
۰/۷۷۴	تمایل دارم که دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان را در تعیین اهداف و تصمیم‌گیری‌های سازمان اعمال کنم.	Insight17
۰/۷۰۶	تلاش می‌کنم تا با گسترش یک دیدگاه مشترک در کارکنان، تعهد آنها را نسبت به سازمان جلب نمایم.	Insight18
۰/۷۳۹	سازمان روابط مناسبی با شرکت‌ها و سازمان‌های وابسته دارد.	InterProc13
۰/۸۴۵	سایت اطلاع‌رسانی سازمان به روز شده است.	InterProc14
۰/۷۶۸	سازمان تعامل مناسبی با همه ذی‌نفعان دارد.	InterProc15
۰/۷۹۷	سازمان تعامل مناسبی با مراکز تحقیقاتی دارد.	InterProc16
۰/۸۳۱	سازمان تعامل و ارتباطات مناسبی با نمایندگان و بخش‌های دولتی دارد.	InterProc17
۰/۸۲۷	سازمان در همه سطوح از طریق برگزاری مصاحبه‌های تلویزیونی، مطبوعاتی، رادیویی و غیره روابط شفاف با رسانه‌ها دارد.	InterProc18
۰/۱۶۴	برنامه استراتژیک سازمان، چشم‌اندازی برای آینده ترسیم کرده است.	LogicGoal10

۰/۸۲۶	برنامه استراتژیک سازمان، شامل اهداف شفاف و قابل دسترس است.	LogicGoal11
۰/۷۲۳	سازمان برنامه استراتژیک تدوین شده را اجرا و اقدامات خود را بر اساس آن انجام می‌دهد.	LogicGoal12
۰/۵۴۸	در برنامه استراتژیک سازمان، ابزارهایی برای اندازه‌گیری عملکرد پیش‌بینی شده است.	LogicGoal7
۰/۵۱۷	سازمان صرفاً بر نتیجه‌گرایی تمرکز ندارد.	LogicGoal8
۰/۰۶۷	در سازمان، منابع مالی مشخص برای دستیابی به برنامه استراتژیک وجود دارد.	LogicGoal9
۰/۸۶۹	وظایفی که انجام می‌دهم، برای من بسیار مهم هستند.	Meaning1
۰/۸۸۷	شغلم برای من شخصا معنادار است.	Meaning2
۰/۵۱۹	وظایفی که انجام می‌دهم، برای من معنادار هستند.	Meaning3
۰/۰۶۲	مقامات سازمان پیشنهادهای تغییر را می‌پذیرند.	Opensys1
۰/۰۸۸	سازمان تلاش می‌کند به دیدگاه‌های همه مقامات ذینفع توجه کند.	Opensys2
۰/۱۰۵	سازمان به دنبال فرصت‌هایی برای توسعه است.	Opensys3
۰/۷۹۳	سازمان تغییرات را بر مبنای انتظارات ذی نفع‌ها انجام می‌دهد.	Opensys4
۰/۸۲۰	سازمان تغییرات در قانون‌گذاری، اعتبارات دولتی و محیط‌های اقتصادی را پیگیری و خود را با آن تطبیق می‌دهد.	Opensys5
۰/۸۴۶	سازمان توانایی انجام فعالیت‌های بیشتر را در حوزه ارتباطات دارد.	Opensys6
۰/۲۷۹	صادقانه به کارکنان سازمان به عنوان افراد قابل اعتماد، علاقمندم.	SocialLove1
۰/۴۶۸	خواستار گسترش فرهنگ در سازمان هستم که اصول اخلاقی با استانداردهای بالا داشته باشد.	SocialLove2
۰/۶۳۳	با دلگرمی و تشویق کارکنان، حمایت خود را نسبت آنها نشان می‌دهم.	SocialLove3
۰/۶۹۴	تلاش می‌کنم که کارکنان احساس کنند که برای سازمان اهمیت دارند.	SocialLove4
۰/۵۱۹	دائماً با رفتار خود نشان می‌دهم که نگران کارکنان هستم.	SocialLove5
۰/۷۲۳	با اقداماتی که برای کارکنان انجام می‌دهم، دلسوزی و شفقت خود را به آنها نشان می‌دهم.	SocialLove6

SocialLove2، Insight15) با توجه به مقدار ضریب بار عاملی آنها که از نقطه ی برش ۰/۵ کوچکتر بودند، از مدل اندازه گیری پژوهش حذف شدند (۳۲) و تمامی بارهای عاملی از نقطه ۰/۵ بزرگتر هستند و محقق به ارزیابی شاخص‌های پایایی و روایی سازه بر اساس بارهای عاملی بدست آمده از نظریه اندازه گیری می‌پردازد (۳۳).

بارهای عاملی هر یک از آیتم‌های اندازه‌گیری کننده متغیرهای مکنون محاسبه و در جدول ۳ درج شد. بر اساس شروط برقراری پایایی و روایی سازه بارهای عاملی باید از نظر آماری در جمعیت هدف معنادار و مقدار آنها از ۰/۰۵ بزرگتر باشد. گویه‌های (LogicGoal9، LogicGoal10، SocialLove1، Opensys1، Opensys2، Opensys3، Opensys4،

جدول ۴. شاخص‌های پایایی و روایی واگرایی ابزار تحقیق

ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی اسپیرمن (rho_a)	ضریب پایایی ترکیبی (rho_c)	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
۰/۸۴۶	۰/۸۴۹	۰/۸۸۷	۰/۵۶۹
۰/۷۷۱	۰/۷۷۹	۰/۸۶۸	۰/۶۸۷
۰/۷۶۵	۰/۷۶۹	۰/۸۶۵	۰/۶۸۰
۰/۸۵۷	۰/۸۵۹	۰/۸۹۴	۰/۵۸۴
۰/۸۴۰	۰/۸۴۲	۰/۸۸۲	۰/۵۵۶
۰/۸۲۷	۰/۸۲۹	۰/۸۹۷	۰/۷۴۳
۰/۷۹۵	۰/۷۹۶	۰/۸۵۹	۰/۵۵۰
۰/۸۸۸	۰/۸۹۱	۰/۹۱۵	۰/۶۴۳
۰/۵۹۵	۰/۶۵۰	۰/۷۵۶	۰/۵۴۶
۰/۶۵۱	۰/۷۳۰	۰/۸۱۳	۰/۶۰۴
۰/۷۶۵	۰/۷۷۶	۰/۸۶۴	۰/۶۷۹
۰/۶۷۶	۰/۷۱۹	۰/۷۹۲	۰/۵۹۳

جدول ۴ آزمون‌های پایایی مدل بیرونی را گزارش می‌دهد. در آزمون پایایی آلفای کرونباخ همبستگی درونی یک متغیر را خارج از مدل بیان می‌کند؛ که از نظر محققین مقدار آن باید بالای ۰/۶ باشد همان‌طور که در جدول ۴ مشخص است پایایی مدل بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای داده‌های آن در هریک از متغیرها بالای ۰/۶ است و قابل قبول است؛ رینگل و سارستد^۱ (۲۰۱۶) در مقاله‌ای شاخص همبستگی اسپیرمن سؤالات در مدل را ارائه نمود و آن را ضریب پایایی اسپیرمن نامید. سپس بیان کرد که این مقدار باید بالای ۰/۶ باشد. همان‌طور که در جدول ۴ مشخص است در تمامی مؤلفه‌ها پایایی اسپیرمن برقرار است. همبستگی درونی سؤالات یک متغیر در داخل مدل را آزمون پایایی ترکیبی گویند.

از آنجا که مدل یک برشی از واقعیت است پارامترهای بسیاری مانند بار عاملی (همبستگی بین متغیر مکنون و

سؤالات)، خطای اندازه‌گیری، ضریب مسیر و غیره بر آن اثر می‌گذارد. روش کار در این آزمون با توجه به رینگل (۲۰۱۶) به این صورت است که CR بالای ۰/۷ باشد در جدول ۴ مشاهده می‌شود که تمامی مؤلفه‌ها از پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ برخوردارند. آزمون پایایی اشتراکی^۴ (AVE) باید بالاتر از ۰/۵ باشد. در جدول بالا مشاهده می‌شود که در تمامی مؤلفه‌ها از ۰/۵ بالاتر است تمامی مؤلفه‌ها از پایایی اشتراکی بالای ۰/۵ برخوردارند و پایایی اشتراکی مورد قبول واقع می‌شود؛ بنابراین بر اساس چهار آزمون پایایی، پایایی مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در ادامه روایی همگرا و واگرایی مدل مورد بررسی قرار گرفت. یکی از شروط روایی همگرا این است که تمامی CR ها می‌بایست بزرگتر از AVE های متغیرها باشند که در جدول (۲) مشاهده شد این فرضیه برقرار است. شرط دوم روایی همگرا مطابق با نظر هندسلر^۵ و همکاران (۲۰۰۹)

4 Average variance extracted

5 Henseler

1 Ringle & Sarstedt

2. Composite reliability (rho_a)

3 Composite reliability (rho_c)

این است که تمامی مقادیر AVE متغیرهای تحقیق می-بایست بزرگتر از عدد ۰/۵ باشد این مورد هم در جدول ۲ قابل مشاهده است و بنابراین روایی همگرای مدل اندازه‌گیری برقرار است. در خصوص روایی واگرایی تحقیق جدول فورنر و لارکر ارائه گردید.

جدول ۵. جدول فورنر و لارکر

عشق اجتماعی	سیستم های باز	احساس معنی داری	اهداف عقلایی	فرآیندهای درونی	بینش	احساس خودتعیینی (استقلال)	روابط انسانی	توانمندسازی	احساس مؤثر بودن	احساس شایستگی	نوع دوستی	مؤلفه
											۰/۷۵۴	نوع دوستی
										۰/۸۲۹	-۰/۰۲۳	احساس شایستگی
									۰/۸۲۵	۰/۶۴۷	-۰/۱۰۲	احساس مؤثر بودن
								۰/۷۶۴	-۰/۱۳۶	-۰/۰۳۱	۰/۳۷۲	توانمندسازی
							۰/۷۴۶	۰/۲۱۹	۰/۰۳۵	۰/۰۷۵	۰/۱۶۶	روابط انسانی
						۰/۸۶۲	۰/۰۱۶	-۰/۱۱۸	۰/۷۵۶	۰/۷۲۱	-۰/۱۱۳	احساس خودتعیینی (استقلال)
					۰/۷۴۲	-۰/۱۳۲	۰/۲۲۷	۰/۷۰۲	-۰/۱۵۲	-۰/۰۳۷	۰/۵۴۸	بینش
				۰/۸۰۲	۰/۲۱۲	۰/۰۶۳	۰/۷۴۴	۰/۲۴۱	۰/۰۵۹	۰/۱۱۶	۰/۰۷۹	فرآیندهای درونی
			۰/۶۶۸	۰/۶۳۸	۰/۲۱۰	-۰/۰۳۲	۰/۵۱۷	۰/۱۸۸	-۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۹۱	اهداف عقلایی
		۰/۷۷۷	۰/۰۶۹	۰/۱۱۰	۰/۰۳۸	۰/۰۶۰۸	۰/۰۴۸	-۰/۰۲۸	۰/۵۹۳	۰/۶۸۳	-۰/۰۰۷	احساس معنی داری
	۰/۸۲۴	-۰/۱۱۶	۰/۴۸۹	۰/۳۲۰	۰/۲۲۳	-۰/۱۲۰	۰/۲۶۲	۰/۲۶۸	-۰/۱۶۴	-۰/۱۴۷	۰/۰۳۷	سیستم های باز
۰/۷۰۲	۰/۰۶۳	۰/۰۹۸	۰/۰۲۴	-۰/۰۶۵	۰/۳۴۹	۰/۰۶۶	۰/۰۰۳	۰/۳۱۹	۰/۰۰۲	۰/۰۹۱	۰/۴۲۰	عشق اجتماعی

جدول قرار دارند از مقادیر سطرها و ستون خود بالاترند و بنابراین روایی واگرایی تحقیق نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. جدیدترین شاخص برای ارزیابی روایی واگرا توسط (۳۴) ارائه شد و متغیرها به صورت جفت جفت مورد تمایز سنجی قرار گرفتند. بر اساس نتایج مطالعه ذکر شده مقدار HTMT که در جدول (۶) قابل ملاحظه است برای هر جفت

در جدول فورنر و لارکر، یک جدول همبستگی^۱ متغیرهای مکنون^۲ و دیگری جدول میانگین واریانس استخراجی یا AVE است. به جای اعداد یک که روی قطر جدول همبستگی هستند جذر AVE قرار می‌گیرد که باید از همبستگی آن متغیر از سایر متغیرها بیشتر باشد تا روایی واگرایی متغیرها تأیید شود. همانطور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود تمامی جذرهای AVE که روی قطر

متغیر باید کمتر ۰/۹ باشد. البته این مقدار قابل قبول است و در صورتی که مقادیر از ۰/۶ کوچکتر باشد (۳۵).

جدول ۶. ارزیابی روایی واگرا با روش چند خصیصه و چند روش HTMT

عشق اجتماعی	سیستم های باز	احساس معنی داری	اهداف عقلایی	فرآیندهای درونی	بینش	احساس خودتعیینی (استقلال)	روابط انسانی	توانمندسازی	احساس مؤثر بودن	احساس شایستگی	نوع دوستی	مؤلفه
												نوع دوستی
											۰/۰۸۹	احساس شایستگی
										۰/۸۴۱	۰/۱۳۱	احساس مؤثر بودن
									۰/۱۶۸	۰/۰۷۲	۰/۴۳۷	توانمندسازی
								۰/۲۵۸	۰/۱۳۰	۰/۰۸۸	۰/۲۰۹	روابط انسانی
							۰/۰۹۳	۰/۱۴۶	۰/۹۴۹	۰/۹۰۱	۰/۱۴۹	احساس خودتعیینی (استقلال)
					۰/۱۶۶	۰/۲۸۰	۰/۸۴۸	۰/۱۹۵	۰/۱۱۹	۰/۱۱۹	۰/۶۶۸	بینش
				۰/۲۵۲	۰/۰۸۳	۰/۸۵۳	۰/۲۷۶	۰/۱۱۰	۰/۱۳۶	۰/۱۳۶	۰/۱۲۴	فرآیندهای درونی
			۰/۷۹۳	۰/۳۴۵	۰/۳۲۱	۰/۶۴۹	۰/۲۷۷	۰/۳۶۵	۰/۴۳۶	۰/۱۷۴	۰/۱۷۴	اهداف عقلایی
			۰/۴۶۷	۰/۱۷۷	۰/۱۷۲	۰/۸۲۳	۰/۱۲۴	۰/۰۸۲	۰/۸۲۸	۰/۹۴۲	۰/۱۳۸	احساس معنی داری
		۰/۱۷۳	۰/۸۳۶	۰/۳۸۱	۰/۲۸۴	۰/۱۵۲	۰/۳۲۱	۰/۳۳۲	۰/۲۰۶	۰/۱۹۰	۰/۰۷۵	سیستم های باز
۰/۱۴۵	۰/۱۶۰	۰/۱۷۳	۰/۱۳۸	۰/۴۱۹	۰/۱۲۱	۰/۱۲۹	۰/۳۸۳	۰/۱۰۶	۰/۱۵۸	۰/۴۹۴		عشق اجتماعی

پایایی و روایی (اعتبار) سازه هستند. پس از بررسی روایی همگرا و واگرایی مدل اندازه گیری فرضیات تحقیق مورد آزمون قرار گرفت. جدول فرضیات به شرح جدول ۷ است.

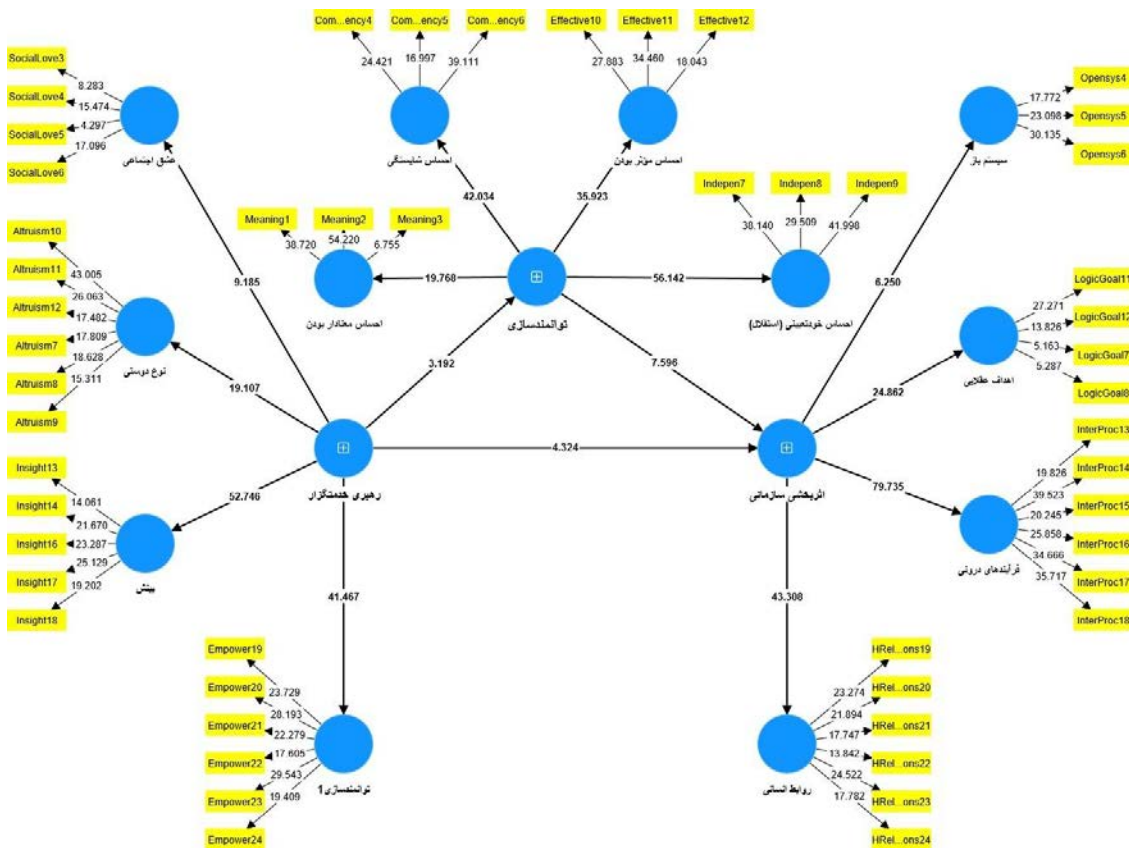
روایی تشخیصی در وضعیت بسیار ایده آلی قرار دارد. در جدول (۶) تمامی ضرایب در وضعیت ایده آلی هستند و در مجموع می توان ادعا کرد که مدل محقق و داده های جمع آوری شده از نمونه ی معرف جامعه هدف، دارای

جدول ۷. ارزیابی نتایج فرضیات مدل پژوهش

نتیجه	ضرایب مسیر میانجی	ضرایب معناداری Z میانجی	ضرایب مسیر	ضرایب معناداری Z	فرضیه های فرعی (میانجی)	فرضیه های اصلی
تأیید فرضیه	-		۰/۲۶۰	۴/۳۲۴	۱- رهبری خدمتگزار بر اثربخشی مدیران در ادارات	

		ورزش و جوانان شمال کشور تأثیر مثبت و معناداری دارد.	
تأیید فرضیه	۰/۱۷۹	۳/۱۹۲	۲-۱- رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی مدیران در ادارات ورزش و جوانان شمال کشور تأثیر مثبت و معناداری دارد.
	۰/۱۹۲	۲/۹۴۲	۲-۲- متغیر توانمندسازی مدیران در رابطه بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال کشور نقش میانجی دارد.
تأیید فرضیه	۰/۳۴۷	۷/۵۹۶	۲-۲- توانمندسازی بر اثربخشی سازمانی مدیران در ادارات ورزش و جوانان شمال کشور تأثیر مثبت و معناداری دارد.

همانطور که در شکل (۱) و همچنین جدول (۷) مشاهده می‌شود ضرایب استاندارد و مقادیر تی و سطوح معناداری نشان می‌دهد متغیر توانمندسازی با مقدار $\beta = 0/347$ و مقدار $t.value = 7/596$ در سطح معناداری $0/001$ بر اثر بخشی سازمانی در کارکنان وزرات ورزش تأثیر دارد. اما متغیر رهبری خدمتگزار با توجه مقادیر $\beta = 0/260$ و $t.value = 4/324$ در سطح معناداری $0/002$ بر اثر بخشی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج مدل نشان که رهبری خدمتگزار با توجه به مقدار $\beta = -0/172$ و $t.value = 3/192$ و سطح معناداری $0/003$ بر توانمند سازی کارکنان تأثیر دارد. بنابراین مطابق با روش جدید سوپل (۲۰۱۵) که یکبار مدل بدون حضور میانجی و یکبار با حضور میانجی اجرا گردید. با توجه به اینکه مسیر رهبری خدمتگزار بر اثربخشی سازمانی معنادار بوده و مسیر های رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی و توانمندسازی بر اثربخشی سازمانی معنادار ایست لذا توانمندسازی کارکنان میانجی رابطه علی رهبری خدمتگزار و اثر بخشی سازمانی است.



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

ابعاد در جدول (۸) گزارش شده است همچنین معیار Q2، قدرت پیش‌بینی مدل را تعیین می‌کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه برون‌زای مربوط به آن است. در جدول (۹) مقدار این معیار برای متغیرها و ابعاد درون‌زای مدل گزارش شده است.

معیار دیگر برای برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است، که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R2 در نظر گرفته شده است. با توجه به شکل (۴-۱)، مقدار R2 متغیرها و

جدول ۸. معیار R² و معیار Q2 جهت برآورد کیفیت مؤلفه های تحقیق

1- SSE/SSO	R ²	متغیرها و ابعاد
-	۰/۱۶۳	اثربخشی سازمانی
۰/۰۹۴	۰/۲۵۵	سیستم باز
۰/۲۵۲	۰/۵۹۸	اهداف عقلایی
۰/۵۴۸	۰/۸۶۲	فرآیندهای درونی
۰/۴۱۳	۰/۷۶۰	روابط انسانی
-	-	رهبری خدمتگزار
۰/۱۳۳	۰/۳۱۹	عشق اجتماعی

۰/۳۱۰	۰/۵۶۷	نوع دوستی
۰/۳۷۴	۰/۷۸۵	بینش
	۰/۶۹۷	توانمندسازی
۰/۴۰۰	۰/۰۱۰	توانمندسازی
۰/۳۹۰	۰/۶۶۰	احساس معنادار بودن
۰/۳۶۱	۰/۷۷۶	احساس شایستگی
۰/۳۹۱	۰/۸۱۵	احساس خودتعیینی (استقلال)
۰/۲۹۱	۰/۷۵۳	احساس مؤثر بودن

با توجه به جدول فوق، اکثر ابعاد و متغیرها مقدار R^2 تقریباً قوی را کسب کرده‌اند، در نتیجه برازش مدل با توجه به معیار R^2 ، تقریباً قوی برآورد می‌شود.

به منظور بررسی برازش مدل درونی در این تحقیق از شاخص‌های GOF استفاده کرده ایم. این آزمون قدیمی ترین آزمون برازش می باشد که توسط تننهاوس (۲۰۱۶) ارائه شده که ترکیبی از دو مدل بیرونی و درونی است. و فرمول محاسبه آن به شکل زیر است.

$$GOF = \sqrt{\text{average (VIF or communality)}} * R^2$$

نتایج این فرمول نشان می‌دهد که GOF برابر با ۰/۴۶ است که بسیار بالاتر از اندازه ۰/۳۶ تننهاوس است و نشاندهنده این است که مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. همچنین بررسی برازش مدل به با استفاده از شاخص‌های SRMR و NFI که نرم افزار گزارش می‌دهد نیز نشان داد مدل ساختاری تحقیق از برازش مطلوبی برخوردار است.

جدول ۹. معیارهای برازش کلی مدل

مقدار	حد قابل قبول	معیارها
۰/۰۶۸	کمتر از ۰/۰۸	SRMR
۰/۹۱۶	بیشتر از ۰/۹	NFI

عملکرد شغلی - رفتار نوآورانه و اثربخشی اشاره کرده‌اند همسو است. همانطور که اشاره شد در برخی مطالعات مورد اشاره مستقیماً به متغیر اثربخشی سازمانی اشاره نشده است و تحقق اهداف سازمان، عملکرد شغلی و کارآمدی ملاک واقع شده است که در تبیین آن می‌توان گفت از آنجا که تحقق اهداف سازمان نمایانگر اثربخشی است. بنابراین توجه به سایر متغیرهایی که در ارتباط با اثربخشی هستند مورد تأیید است. با توجه به یافته‌های این بخش می‌توان گفت میانگین متغیر رهبری خدمتگزار و ابعادش (بیشتر از ۳) نشان از وضعیت مطلوب این متغیر در سازمان مورد مطالعه است؛ بنابراین رهبران ادارات ورزش و جوانان شمال کشور دارای ویژگی‌های خدمتگزاری از جمله عشق اجتماعی، نوع‌دوستی، بینش و توانمندسازی در سطح مطلوب هستند. همچنین میانگین اثربخشی نیز در سازمان مورد مطالعه در سطح قابل قبولی است و نشان می‌دهد که تفکر سیستمی باز در سازمان غالب است، اهداف سازمان به صورت واقع-بینانه تدوین شده‌اند، سازوکارهای درونی سازمان به خوبی طراحی شده است و همچنین به ابعاد انسانی سازمان به صورت ارزشمندی پرداخته شده است. همچنین نتایج ضریب مسیر بیانگر این است که ۲۶ درصد از این موارد (تحقق ابعاد اثربخشی در سازمان) به رهبری خدمتگزار مربوط می‌شود. که در تبیین آن می‌توان گفت در کل، رهبران خدمتگزار تمایل دارند که به‌زیستی اطرافیان را ارتقاء بخشند. همچنین آنان به اهداف کارکنان در راستای اهداف سازمان اهمیت می‌دهند؛ در نتیجه اگر چنین فرهنگی در سازمان برقرار شود و هر چقدر مدیران و مسئولان سازمان به همسو بودن اهداف اعضا با اهداف کلی

بنابر نتایج معیارهای SRMR و NFI در جدول فوق، مدل مفهومی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه همه سازمان‌ها تمایل دارند به سوی اثربخشی بیشتر پیش روند (۳۶). چرا که اثربخشی بیانگر تحقق اهداف سازمان و تلاشی است که همه تمرکز سازمان در راستای تحقق آن است. سازمان‌های ورزشی نیز از این امر مستثنی نیستند و تمام تلاش خود را برای تحقق اثربخشی در پیش گرفته‌اند. اما برای اینکه این هدف تحقق یابد، مطمئناً عواملی دخیل هستند و نیاز است که مجموعه عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی بررسی شود که در پژوهش حاضر به این مسئله پرداخته شده است و در همین راستا، مدل ارتباطی رهبری خدمتگزار، توانمندسازی و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان شمال کشور تدوین و مورد مطالعه قرار گرفت که در ادامه هر یک از فرضیه‌های مدل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

در فرضیه اول مشخص شد که رهبری خدمتگزار بر اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال کشور به صورت مثبت و معنادار تأثیرگذار است. نتیجه تأیید این فرضیه با برخی نتایج مطالعات حسینی نیا و همکاران (۱۳۹۵) (۱۱)، احمدی و زردشتیان (۱۳۹۸) (۱۴)، کول و سونمز (۲۰۲۱) (۱۶) و وان جارسولد و همکاران (۲۰۱۹) (۱۷) که به ترتیب بر تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر متغیرهای کارآمدی تیمی، بهبود عملکرد شغلی، بهبود

سازمان کمک نمایند، طبیعتاً به رشد سازمان کمک کرده‌اند و تحقق بهتر اهداف سازمان را باعث می‌شوند. در واقع مدیران با بهره‌گیری از ویژگی‌های سبک رهبری خدمتگزار مانند؛ خدمت رسانی، مهرورزی، قابلیت اعتماد و فروتنی، فرهنگ سازمانی مطلوبی را ایجاد می‌کنند و این فرهنگ سازمانی مطلوب منجر به اثربخشی می‌شود (۳۷). همچنین می‌توان گفت که اثربخشی بیشتر سازمان به واسطه رهبری خدمتگزار در اداره ورزش و جوانان که اصلی‌ترین متولی ورزش و نشاط در جامعه است، می‌تواند اثرات مثبتی در جامعه داشته باشد؛ بدین صورت که خروجی عملکردهای اثربخش این سازمان به واسطه ورزش و عملکردهای ورزشی به ورزشکاران و افراد جامعه نیز منتقل خواهد شد. بنابراین اهمیت رهبری خدمتگزار در این نوع سازمان‌ها به دلیل گستردگی تأثیر نتایج عملکردهایش به مراتب بیشتر است. به منظور بررسی فرضیه دوم یعنی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال کشور از طریق متغیر میانجی توانمندسازی مدیران، دو فرضیه فرعی بدین صورت مورد بررسی قرار گرفت؛ ابتدا تأثیر رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی مدیران آزمون شده در ادامه تأثیر توانمندسازی بر اثربخشی سازمانی بررسی شد. نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج مطالعه بهرامی و همکاران (۱۴۰۱) (۱۲)، احمدی و زردشتیان (۱۳۹۸) (۱۴) و سایرا و همکاران (۲۰۲۰) (۲۵) همسو است. همچنین میانگین کسب شده متغیر توانمندسازی نیز گویای سطح مناسب این متغیر در سازمان مورد مطالعه است. از آنجاکه در سبک رهبری خدمت‌گزار خدمت به دیگران، نسبت به خدمت به خود ارجحیت دارد. بنابراین رهبران خدمتگزار همواره علائق، نیازها و منافع اعضای تیم و سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. از همین رو رهبران خدمتگزار شرایطی را فراهم می‌آورند که

در آن فرهنگ اعتماد، همکاری و رشد پرورش می‌یابد و همین امر سبب توانمندشدن کارکنان آنان خواهد شد. در واقع رهبران خدمتگزار فرهنگ سازمانی را به وجود می‌آورند که اعضای سازمان احساس قدرت می‌کنند و خود را فرد ارزشمندی در سازمان می‌دانند. کارکنان معتقدند که وجود آن‌ها به فعالیت‌های سازمان معنا بخشیده است و در کل احساس می‌کنند که برای سازمان فردی مؤثر محسوب می‌شوند. بر اساس نتایج، تحقق این احساسات در مدیران و مسئولان سازمان به فرهنگ رهبری خدمتگزار سازمان مرتبط است، تا جایی که ۱۷ درصد از تغییرات توانمندسازی کارکنان را رهبری خدمتگزار تبیین می‌کند. همچنین نتایج نشان داد که توانمندسازی کارکنان بر اثربخشی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه این فرضیه با برخی نتایج مطالعه سالاری و مازیاری (۲۰۱۶) (۲۱)، مارین گارسیا و بوناویا (۲۰۲۱) (۲۸)، کو و همکاران (۲۰۱۹) (۲۶) و محمود و همکاران (۲۰۱۹) (۲۷) همسو است. که در تبیین این یافته می‌توان گفت طبیعتاً تلاش برای توانمند کردن اعضای سازمان، امکان بهبود توانایی‌های بالقوه افراد و بهره‌برداری از آنها را محقق می‌کند. این امر در شکوفایی استعداد و افزایش اعتماد به نفس پرسنل مؤثر خواهد بود. فعالیت در فضایی خلاقانه و سرشار از اعتماد متقابل به بالا بردن بهره‌وری و دستیابی به اهداف فردی و گروهی کمک خواهد کرد، که در نهایت به افزایش بازدهی و بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود. تحقق این امر یعنی اثربخشی بهتر فعالیت‌های سازمان. همانطور که در مطالعه حاضر نیز مشخص شد ۳۴ درصد از اثربخشی سازمانی به واسطه توانمندسازی کارکنان تبیین می‌شود. این مقدار تقریباً قابل توجه است و به ما یادآور می‌شود که در بهبود اثربخشی سازمان نباید از عامل توانمندسازی اعضا غافل شد. همچنین می‌توان گفت توانمند کردن اعضای سازمان‌های ورزشی نیز علاوه بر

تغییرات سازمانی باشند. در نهایت به مدیران توصیه می‌شود که با بهره‌گیری از ویژگی‌های رهبری خدمتگذار هم چون خدمت‌رسانی، ایجاد جوکاری مثبت، رشد پایدار، شفقت، اعتماد و فروتنی زمینه‌ساز توانمند شدن کارکنان خود در سازمان شوند تا از این طریق اهداف سازمان به‌طور مؤثرتری محقق شود و اثربخشی سازمان ورزشی افزایش یابد.

تأثیرات مثبتی که برای سازمان به ارمغان می‌آورد، جامعه را نیز منتفع می‌سازد. در نهایت اینکه تأیید دو فرضیه فرعی، نشان از تأثیر متغیر میانجی توانمندسازی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی است و شدت این تأثیر ۱۹ درصد است که نشان از نقش جزئی متغیر میانجی در رابطه مذکور است و این مقدار حتی از مقدار تأثیر مستقیم متغیر رهبری خدمتگذار بر اثربخشی سازمانی نیز کمتر است. اما به هر حال نمی‌توان نقش میانجی توانمندسازی را منکر شد.

با توجه به تأثیر مستقیم رهبری خدمتگذار بر اثربخشی سازمانی و توانمندسازی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان شمال کشور پیشنهاد می‌شود سیاستگذاران سعی کنند دیدگاه رهبران و مدیران را نسبت به خدمت‌رسانی پرورش دهند و اصول رهبری خدمتگذار را در سازمان‌های ورزشی پایه‌گذاری نمایند. همچنین در راستای معرفی و نهادینه کردن فرهنگ رهبری خدمتگذار در سازمان‌ها می‌توان از ابزارها و دوره‌های آموزشی و همچنین برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های عملی استفاده کرد. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه توانمندسازی هر سمت شغلی به صورت مجزا و خاص تعریف شود. با توجه به تأثیر مستقیم توانمندسازی بر اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال کشور پیشنهاد می‌شود؛ برنامه‌های توانمندسازی با سازوکارهایی طراحی شود که در نهایت حس "ارزشمند بودن برای سازمان" را به فرد منتقل کند. برنامه‌های توانمندسازی باید در حد ظرفیت سازمان طراحی شود و اگر فراتر از توان سازمان باشد، باعث دل‌سردی و احساس ضعف در افراد خواهد شد. در برنامه توانمندسازی باید به روابط انسانی و حتی استفاده از روابط برای اثربخشی بهتر عملکردهای سازمان توجه نمود. در برنامه توانمندسازی، اهداف سازمان باید واضح و روشن تبیین شوند. باید تلاش شود تا در سازمان سیستم فکری باز نهادینه شود تا همه اعضا پذیرای

References

1. Rongen A, Robroek SJ, van Lenthe FJ, Burdorf A. Workplace health promotion: a meta-analysis of effectiveness. *American journal of preventive medicine*. 2013 Apr 1;44(4):406-15.
2. Adiguzel Z, Ozcinar MF, Karadal H. Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?. *European Research on Management and Business Economics*. 2020 May 1;26(2):103-10.
3. Allen S, Winston BE, Tatone GR, Crowson HM. Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*. 2018 Sep;29(1):123-40.
4. Cahyadi A, Hanafi A, Diah YM. Organizational Learning Culture Through Job Satisfaction Based on Servant Leadership and Transcendental Leadership. In 5th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2019) 2020 May 23 (pp. 141-147). Atlantis Press.
5. Cameron K. Responsible leadership as virtuous leadership. In *Responsible leadership* 2021 Dec 30 (pp. 133-153). Routledge.
6. Ja'afaru Bambale A. Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing & Management*. 2014 May 1;5(1).
7. Eva N, Robin M, Sendjaya S, Van Dierendonck D, Liden RC. Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*. 2019 Feb 1;30(1):111-32.
8. Patterson KA. *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University; 2003.
9. Liden RC, Wayne SJ, Liao C, Meuser JD. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*. 2014 Oct;57(5):1434-52.
10. Alborz, S., Ghadimi, B., Afarinesh khaki, A. Investigation of Servant leadership Style in Predicting Athletic Identity among Students. *Sport Physiology & Management Investigations*, 2021; 13(2): 107-123.
11. Hoseini nia, S., Rahimizadeh, M., Radfar, B. The Relationship of Coaches' Servant Leadership Style with Team Efficacy and Athlete Satisfaction in Iran Handball Super League. *Sport Management Journal*, 2016; 8(3): 467-480. doi: 10.22059/jsm.2016.59311
12. Bahrami, R., Sadeghi Brojerdi, S., Sabonchi, R. The effect of genuine leadership on employee empowerment through the mediating role of organizational voice and organizational justice. *Knowledge Management in Sport Journal*, 2023; 2(4): 17-28. doi: 10.30495/kmsj.2023.1976677.1072.
13. Jalali Farahani, M., Freydoni, M. Modeling the impact of transformational and distributive leadership on improving organizational performance (Youth and Sports General Administration of Tehran Province). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2020; 7(1): 25-36. doi: 10.30473/fmss.2019.45722.1936.

14. Ahmadi, S., Zardoshtian, S. The Effect of Servant leadership style on Improving Occupational Performance with emphasis on the Mediating Role of Staff Empowerment in Sports and Youth Departments of Kermanshah Province. *Communication Management in Sport Media*, 2019; 6(3): 103-118. doi: 10.30473/jsm.2019.42894.1287
15. Ma Y, Faraz NA, Ahmed F, Iqbal MK, Saeed U, Mughal MF, Raza A. Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of nursing management*. 2021 Nov;29(8):2383-91.
16. Kül S, Sönmez B. The effect of nurse managers' servant leadership on nurses' innovative behaviors and job performances. *Leadership & Organization Development Journal*. 2021 Oct 26;42(8):1168-84.
17. Van Jaarsveld L, Mentz PJ, Ellis S. Implementing the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a challenging context: Results from a large-scale quantitative study. *International Journal of Educational Management*. 2019 May 7;33(4):604-13.
18. Mahembe B, Engelbrecht AS. The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2014 Jan 1;40(1):1-0.
19. Saleem S, Tourigny L, Raziq MM, Shaheen S, Goher A. Servant leadership and performance of public hospitals: Trust in the leader and psychological empowerment of nurses. *Journal of Nursing Management*. 2022 Jul;30(5):1206-14.
20. Samaei L, Ashraf Ganjuei F, Azadfada S, Poursoltani zarandi H. Proposing a Model of Causal Relation of Glass Ceiling with Empowerment of the Ministry of Youth and Sport's Female Employees and Providing with The Mediating Role of Organizational Justice and Psychological Capital. 3 2022; 10 (36) :29-44
21. salari, M., mazyari, M. The Effect of Organizational Structure on Job Involvement in Employees of Sport and Youth General Offices: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Sport Management Journal*, 2016; 8(2): 281-297. doi: 10.22059/jsm.2016.59155
22. abootalebi, M., Sadeghi Boroujerdi, S. Explanation of psychological empowerment of employees based on managers' thinking style Case Study: State General Administration of Sport and Youth in Isfahan. *Sport Management Journal*, 2017; 8(6): 957-975. doi: 10.22059/jsm.2017.60797
23. saati A, Shabani bahar G, Solymani M. Analyzing of The Effect of Talent Management System on Employees Empowerment Process Through Organizational Intelligence at Sport and Youth General Office of Iran. 3 2020; 8 (28) :101-118
24. Dehghani, A., Asefi, A. A., Naderian Jahromi, M. The relationship between empowerment and manpower agility in sports boards of Isfahan city. *Sport Management Journal*, 2021; 12(4): 1077-1091. doi: 10.22059/jsm.2020.243777.1962
25. Saira S, Mansoor S, Ali M. Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*. 2021 Jan 22;42(1):130-43.

26. Koo B, Yu J, Chua BL, Lee S, Han H. Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2020 Jul 3;21(4):371-401.
27. Mahmood A, Akhtar MN, Talat U, Shuai C, Hyatt JC. Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*. 2019 Mar 20;41(3):420-35.
28. Marin-Garcia JA, Bonavia T. Empowerment and employee well-being: A mediation analysis study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021 May 28;18(11):5822.
29. Norouzi R, Sepahvand R, Mosavi k, Fathi F. Deigning a Structural Model for Relationship between Talent Management, Staff Empowerment, and Organizational Effectiveness in Sport and Youth Administrations in Tehran Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2018 / Vol. 5 / No. 1 / Pages 49-65. (in persian).
30. Ramezanezhad, R., Hematinezhad, M., Eydi, H., Faghi Mahmud, A. E. Designing the pattern of organizational effectiveness in selected sports federations of Iraq. *Sport Management and Development*, 2014; 3(1): 35-49.
31. Hair JF, Henseler J, Dijkstra TK, Sarstedt M. Common beliefs and reality about partial least squares: comments on Rönkkö and Evermann.
32. Hair JF, Risher JJ, Sarstedt M, Ringle CM. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*. 2019 Jan 14;31(1):2-4.
33. Loehlin JC, Beaujean AA. Latent Variable Models. *PSYKOLOGIA*. 2001;36(3):189-.
34. Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*. 2015 Jan;43:115-35.
35. Voorhees CM, Brady MK, Calantone R, Ramirez E. Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the academy of marketing science*. 2016 Jan;44:119-34.
36. Mikaeili, A., Farhangi, A. A., Hosseini Dana, H. H. Participatory leadership Style and its Impact on Organizational Effectiveness at Media Organization with the Emphasis on IRIB Organization. *Quarterly Scientific Journal of Audio-Visual Media*, 2020; 14(34): 129-166. doi: 10.22085/javm.2020.173257.1254
37. ghanbarpoor, A., asefi, A. A., safari, H. Modeling the Effect of Organizational Culture and Organizational Justice on Organizational Effectiveness in Sport Federations. *Sport Management Journal*, 2016; 8(2): 207-222. doi: 10.22059/jsm.2016.59150