

تأثیر رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی استان همدان)^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۳۰

سیدحمید خدادادحسینی^۲، مهدی مینائی^۳ و ابراهیم داودی دهقانی^۴

چکیده

زمینه و هدف: به منظور افزایش توانمندی، توسعه رفتار شهروندی سازمانی و جلب توجه به شیوه و سبک رهبری خدمتگزار، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخت.

روش: پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت به صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان در نظر گرفته شد و نمونه‌گیری به روش تمام‌شمار انجام شد. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری خدمتگزار «لاب»، پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی «اسپریتزر» و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی «پودساکف» و همکاران استفاده شد. اطلاعات جمع‌آوری شده در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی و نیز مدل‌سازی معادلات ساختاری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری خدمتگزار و مولفه‌های مرتبط با آن، بر توانمندسازی کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان، تأثیر مثبت و معناداری داشت. همچنین بین رهبری خدمتگزار و مولفه‌های مرتبط با آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان تأثیر مثبت و معناداری وجود داشته است. همچنین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های مرتبط با آن بر توانمندی کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان تأثیر مثبت و معناداری داشته است.

نتایج: اعمال سبک رهبری خدمتگزار موجب بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان می‌شود. همچنین، هر چقدر کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی از رفتار شهروندی سازمانی سطح بالاتری برخوردار شوند، توانمندی بیشتری برای ارائه خدمات انتظامی نیز خواهند داشت.

کلیدواژه‌ها: سبک رهبری، رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی، توانمندسازی کارکنان، پلیس اطلاعات و امنیت عمومی

□ استناد: خدادادحسینی، سیدحمید؛ مینائی، مهدی؛ داودی دهقانی، ابراهیم (پاییز، ۱۳۹۷). تأثیر رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی استان همدان). *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۳(۳)، ۴۸۵-۵۰۴.

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با همین عنوان در دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین است.

۲. استاد گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس. رایانامه: khodadad@modares.ac.ir

۳. کارشناس ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی. دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: hafezahmad10@gmail.com

۴. استادیار گروه پدافند غیرعامل دانشگاه علوم انتظامی امین. (نویسنده مسئول). رایانامه: davoodi57@chmail.ir

مقدمه

در دورانی که سازمان‌ها با محیط رقابت فراملی مواجه هستند، احساس نیاز به تغییرهای ریشه‌ای و ایجاد خلاقیت در فرایندهای کاری روز به روز افزایش می‌یابد. رقابت فراملی، سازمان‌ها را مجبور کرده رویه‌های کاری جدید بکار گیرند و برای ماندن در عرصه رقابت، از ثبات نسبی برخوردار شوند. به این منظور بیشتر سازمان‌ها توجه خود را به رهبرانی کرده‌اند که با شجاعت و جسارت خاص، سعی در ایجاد تغییرهای بنیادی در درون سازمان خود دارند؛ زیرا رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد. در واقع، ورود مفاهیمی مانند اخلاق، حقیقت، باور به خدا، معناجویی در کار، نوع‌دوستی، و... به پژوهش‌ها و فعالیت‌های حوزه مدیریت و کسب‌وکار، همه حکایت از ظهور پارادایم جدیدی دارند. به عقیده بسیاری از پژوهشگران، این پارادایم جدید، که برگرفته از فیزیک کوانتوم، علوم سایبرنتیک، نظریه آشوب، علوم شناختی، مذاهب و آیین‌های شرقی و غربی است و واکنشی به پارادایم خشک نوین است، پارادایم معنویت است (واکس^۱، ۲۰۰۵). در واقع نهضت رهبری معنوی شامل الگوهای خدمتگزاری رهبری، مشارکت دادن کارکنان و «توانمندسازی»^۲ آنان است و براساس فلسفه «رهبری خدمتگزار»^۳ بنا نهاده شده است. نوعی رهبری که بر ارائه خدمت به دیگران، دیدگاه کل‌نگر نسبت به کار، توسعه فردی و تصمیم‌گیری مشترک تاکید دارد (بیشاپ و اسچول^۴، ۲۰۰۱). بنابراین وجود رهبری خدمت‌گزار در سازمان‌ها مستلزم تغییر و تحول، موفقیت، یادگیری مستمر و توانمندسازی کارکنان هست. در مجموع، اهمیت و ضرورت خدمت‌گزاری در محیط کار آن‌چنان است که می‌تواند برای سازمان‌ها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط، مسئولیت را به ارمغان آورد (جیجسل، اسلیگرز، لیتوود، جنتزی^۵، ۲۰۰۳، ص ۲۳).

توانمندسازی کارکنان در نیروی انتظامی و به ویژه کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی و ایجاد رفتارهای خودجوش در بین آنها، اگرچه همیشه مورد توجه فرماندهان و مدیران این سازمان بوده اما در توانمندسازی کارکنان، کمتر به تغییر در شیوه و سبک رهبری توجه شده است. پلیس

1. Wax

2. Empowerment

3. Servant Leadership

4. Bishop&schol

5. Geijsel, Slegers, Leithwood, jantzi

اطلاعات و امنیت عمومی، به‌عنوان یکی از مراکز ارائه دهنده خدمات و بنا بر ماهیت غیرانتفاعی خود، به‌منظور تحصیل رضایت‌مندی مردم، باید خدمتگزاری را سرلوحه کار خود قرار دهد؛ با این وجود، شاید وضعیت خاص خدمت در نیروی پلیس، انضباط و نظام غیرمنعطف آن باعث می‌شود تا فرماندهان از رفتار مقتدرانه‌ای برخوردار باشند که برای برخی کارکنان تحمل کردن آن مشکل باشد. از طرفی بی‌انگیزگی برخی کارکنان و یا ناتوانی آنان در انجام ماموریت‌ها و رابطه آن با سبک فرماندهی و مدیریت فرماندهان مورد پرسش پژوهش حاضر است. آیا چنانچه فرماندهان و مدیران از شیوه‌های نوین رهبری در مدیریت خود استفاده کنند تغییری در شیوه کارکرد کارکنان و ارتقا وجدان کاری و توانمندی آنان خواهد داشت؟ سبک رهبری خدمتگزار چه تاثیری در شرایط و محیط کاری کارکنان دارد و در ارتقاء انگیزه، نوع‌دوست، وجدان کاری و رعایت آداب اجتماعی و اثرگذاری آنان در سازمان و در نتیجه بالارفتن توانمندیشان به چه میزان موثر است؟

مبانی نظری

یکی از رویکردهای نوین رهبری که در دوره حاضر و در برخورد با تغییرات نیازهای افراد و سازمان راه‌گشا است، سبک رهبری خدمتگزار است. «لاب^۱» رهبری خدمتگزار را به این شکل تعریف کرده: «رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل رهبر به گونه‌ای که منافع دیگران را بر منافع شخصی خود ارجح می‌داند» (۲۰۰۴، ص ۱۰۷)، در این پژوهش رهبری خدمتگزار بر مبنای مدل لاب بوده که دارای مؤلفه‌های زیر است:

«ارزش دادن به افراد»^۲ (اعتقاد به افراد، رسیدگی کردن به نیازهای افراد قبل از خود آنها و پذیرش و گوش دادن بدون قضاوت)، «توسعه افراد»^۳ (فراهم کردن فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد و نشان دادن رفتار مناسب، تقویت دیگران از طریق تشویق و ترغیب)، «برقراری روابط دوستانه»^۴ (ایجاد روابط شخصی قوی، همکاری با دیگران و ارزش قائل شدن به تفاوت‌های دیگران)، «نشان دادن اعتماد»^۵ (پاسخگویی به افراد، تمایل به یادگیری از دیگران و حفظ صداقت

1. Laub

2. Values People

3. Develops People

4. Butlds Communtly

5. Display Authenticity

و اعتماد)، «فراهم کردن زمینه رهبری^۱» (پیش‌بینی آینده، ابتکار و کارآفرینی و روشن ساختن اهداف برای اعضای گروه)، «به‌اشتراک گذاشتن رهبری با افراد» (ایجاد و تسهیل بینش مشترک، تسهیم قدرت، کنترل و موقعیت مشترک در ارتقای دیگران) (۲۰۰۴، ص ۱۰۸). «بوچن^۲»، «گرین لیف^۳» را پدر جنبش توانمندسازی نام نهاده و معتقد است توانمندسازی یکی از مهمترین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار است و در واقع، توانمندسازی در قلب رهبری خدمتگزار قرار دارد و به احساس شایستگی و اثرگذاری در کارکنان منتهی می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که رهبران خدمتگزار بوسیله آموزش به پیروان خود، آنها را توانمند می‌کنند و رضایت رهبر خدمتگزار، از رشد و پیشرفت دیگران سرچشمه می‌گیرد (بوچن، ۱۹۹۸ به نقل از قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۱۵).

از دیگر متغیرهای پژوهش حاضر رفتار شهروندی سازمانی است. «ارگان»^۴ (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را به‌عنوان رفتارهای فردی که اختیاری هستند و به‌صورت مستقیم و آشکار به‌وسیله نظام پاداش‌دهی رسمی سازمان تعریف نشده است اما در مجموع کارآیی سازمان را افزایش می‌دهد، تعریف کرده است. ارگان مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی را نزاکت، جوانمردی، نوع‌دوستی، وجدان کاری و آداب اجتماعی مطرح کرده است. همچنین نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که رهبری خدمتگزار می‌تواند بر رفتار کارکنان نیز تأثیر بگذارد. یکی از رفتارهای شغلی کارکنان که متأثر از این سبک رهبری است، رفتار شهروندی سازمانی^۵ است. رویکردهای سنتی به رهبری باعث ایجاد موانعی در پرورش کارکنان مولد در سازمان‌ها می‌شدند و این در حالی است که در حالت کلی بسیاری معتقدند رویکردهای جدید به رهبری، به خصوص رهبری خدمتگزار، عاملی محوری و اساسی در توانمندسازی کارکنان به‌شمار می‌رود (پترسون^۶، ۲۰۰۳، ص ۳۱). پودساکوف، مکنزی، مورمن و فیتز^۷ (۱۹۹۰) در بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی نشان دادند رفتارهای رهبری تحول‌آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای

1. Provides Leadership

2. Bochen

3. Green leaf

4. Organ

5. Organizational Citizenship Behavior

6. Patterson

7. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter

شهروندی سازمانی، ارتباط معنادار و مثبتی دارد و از میان رفتارهای رهبری تعامل‌گرا، دو نوع این رفتارها دارای رابطه معنادار با عناصر پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی هستند که عبارت‌اند از: رفتار پاداش‌دهی اقتضایی که دارای ارتباط مثبت است، رفتار تنبیهی غیراقتضایی که دارای ارتباط منفی است.

کانگر و کانانگو^۱ (۱۹۸۸) توانمندسازی را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است می‌دانند. پس از بازنگری پژوهش‌های وابسته، توماس و ولتهوس^۲ (۱۹۹۰، ۶۶۷) استدلال کرده‌اند که توانمندسازی، مفهومی چند سطحی است و نمی‌توان ماهیت آن را به واسطه یک مفهوم واحد توضیح داد؛ آنها توانمندسازی را به‌عنوان افزایش انگیزش کار درونی که در چهار حیطه شایستگی^۳، خودتعیینی^۴، معناداری^۵ و اثرگذاری^۶ تجلی می‌یابد و جهت‌یابی فرد برای نقش کاری‌اش را منعکس می‌کند، تعریف کرده‌اند. آنها چهار بعد یادشده را در یک الگوی مفهومی مشخص کرده‌اند که شامل: تاثیرگذاری در کار، خودتعیینی در کار، شایستگی در کار و معنا داشتن در کار است. منظور از تاثیر این است که آیا انجام یک شغل یا وظیفه خاص تغییری در کل کار به‌وجود می‌آورد، هر قدر اعتقاد کارمند بر این تاثیر بیشتر باشد، انگیزش بیشتری را احساس می‌کند. عزم شخصی یا انتخاب به معنای تعیین رفتار شخصی توسط خود فرد است. مطابق این مدل افراد هر چقدر فرصت بیشتری در انتخاب وظایفشان، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کارشان داشته باشند، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. برای آنکه توانمندشدن ممکن شود، افرادی که کار به آنها واگذار می‌شود، باید مهارت‌ها، دانش، تجربه و سایر توانمندی‌هایی که برای حرکت با اعتماد به سمت جلو لازم است را داشته باشند. درنهایت، با معنابودن کار، امری حیاتی و مهم است. این بعد به ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و معیارهای شخصی بستگی دارد. هر چقدر یک وظیفه با نظام ارزشی فرد سازگاری بیشتری داشته باشد اعتقاد محکم‌تری را در انجام کار به‌وجود

1. Conger & Kanungo

2. Thomas & Velthouse

3. Competence

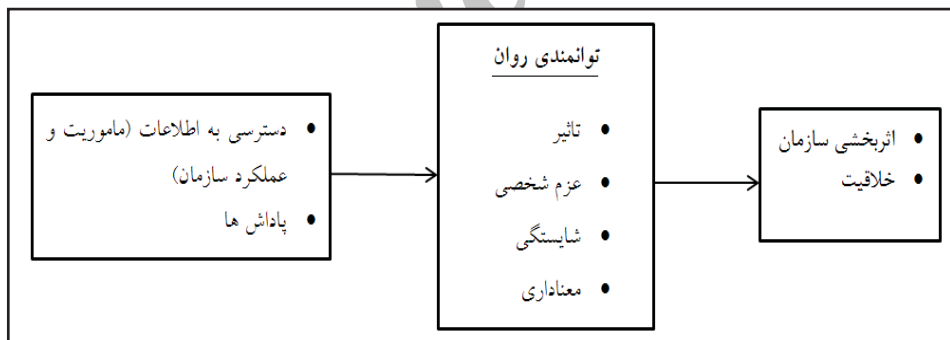
4. Self-Determination

5. Meaning

6. Impact

می‌آورد. بدون احساس معنادار بودن کار، احتمال احساس توانمندی وجود ندارد. در الگوی باون و لاولر^۱، دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند که موجب توانمندی می‌شود. این صاحب‌نظران عامل توانمندی را در چهار جزء سازمانی می‌دانند: اطلاعات درباره عملکرد سازمان، پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی، قدرت در تصمیم‌گیری‌های موثر در جهت اهداف سازمان و قدرت در تصمیم‌گیری‌های موثر در جهت عملکرد سازمان. نتایج پژوهش نشان می‌دهد وقتی توانمندی وجود دارد که شرکت‌ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد توانمندی نیز صفر خواهد بود (باون، لاولر، ۱۹۹۲).

اسپریتزر^۲ (۱۹۹۵) بر مبنای آزمون مدل توماس و ولتھوس (۱۹۹۰) در سطح کارکنان میانی یک سازمان تجاری و کارکنان سطح عملیاتی یک سازمان بیمه، عوامل موثر بر توانمندی روانی و نتایج حاصله از توانمندی روانی را مانند شکل ۱ نشان می‌دهد (به نقل از بیگی‌نیا، سرداری و نجاری‌نژاد، ۱۳۸۹، ص ۱۰۷).



شکل ۱. مدل توانمندی روانی در محیط کار

کوئین^۳ و اسپریتزر نگرش به توانمندسازی را به دو دیدگاه ایستا و پویا تقسیم بندی می‌کنند. در دیدگاه ایستا اعتقاد بر این است که توانمندسازی تفویض تصمیم‌گیری در یک چارچوب روشن است. پاسخگویی تفویض می‌شود و افراد در برابر نتایج مسئول هستند. اما در یک نگرش پویا،

1. Bowen & Lowler

2. Spreitzer &

3. Koein

توانمندسازی ریسک‌پذیری، رشد، تغییرات، درک نیازهای کارکنان، مدل‌سازی رفتار توانمندساز برای آنها، گروه‌سازی و ترغیب رفتار همکارانه، تشویق ریسک‌پذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به افراد در اجرای کار است. توانمندسازی باید در عباراتی شامل اعتقادات اساسی و گرایش‌های شخصی تعریف شود. برای حرکت از دیدگاه پویا چهار گام لازم است: ۱- ایجاد چشم‌انداز روشن و چالش برای رسیدن به آن، ۲- وجود گشودگی در سازمان (جریان باز اطلاعات) و انجام کار گروهی، ۳- برقراری نظم و اعمال کنترل و ۴- وجود حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲، ص ۱۰۸).

باندورا^۱ اعتقادات خوداثربخشی و نقش آن را در احساس توانمندی شخصی مفهوم‌سازی کرده است. حاصل پژوهش وی معرفی مدلی با چهار عنصر به این شرح است: ۱- استفاده از حمایت احساسی مثبت در فشارها و هیجان‌های کاری، ۲- استفاده از ترغیب و تشویق مثبت، ۳- الگو گرفتن از افراد موفق که اعضا آنها را می‌شناسند و ۴- تحقق تجارب واقعی از تسلط در انجام موفق کارها (اندروز، هرشل و برد، ۱۹۹۷، ص ۹۹).

پژوهش‌های قبلی تاثیر هر یک از عوامل سبک رهبری و رفتار شهروندی را بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار داده‌اند اما کمتر پژوهشی به بررسی تاثیر رفتار شهروندی بعنوان عامل میانجی بین سبک رهبری و توانمندسازی کارکنان پرداخته است. پژوهش‌های گوناگونی در حوزه رهبری خدمتگزار انجام شده است و پژوهشگران کوشیده‌اند تا علاوه بر توانمندسازی و «رفتار شهروندی سازمانی»^۲، به بررسی ارتباط این متغیرها با متغیرهایی نظیر رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی، مالکیت روانشناختی، اثربخشی سازمانی و نظایر آنها بپردازند.

محرمزاده، هوشیار و کاشف (۱۳۹۵) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار و جامعه‌پذیری سازمانی بر سرمایه فکری، تأثیر مثبت و معناداری دارد و اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر جامعه‌پذیری سازمانی، مثبت و معنادار بوده است. همچنین، در رابطه بین رهبری خدمتگزار و سرمایه فکری، جامعه‌پذیری سازمانی نقش میانجی را داشت. پدramفر (۱۳۹۵) در

1. Andrews, Herschel & Baird

2. Organization citizenship behaviour

پژوهشی در راستای بررسی ارتباط متغیرهای حکمرانی خوب، رهبری خدمتگزار و رضایت کارکنان در دانشگاه‌های علوم پزشکی به این نتیجه رسید که بین متغیر حکمرانی خوب و رهبری خدمتگزار و فرهنگ سازمانی ارتباط وثیقی وجود دارد اما بین رهبری خدمتگزار و رضایت ارتباط محکمی وجود ندارد.

نتایج پژوهش قلاوندی و علیزاده (۱۳۹۳) حاکی از آن است که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران و عدالت سازمانی ادراک شده با وجدان کاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اسدیپور (۱۳۸۶) در پژوهش خود دریافت که ابعاد هفتگانه رفتار شهروندی سازمانی از مطلوبیت خوبی در بین کارکنان برخوردار نیست، همچنین نتایج پژوهش ایشان نشان داد که بین سن، جنسیت، سابقه کار و مدرک تحصیلی با رفتار شهروندی سازمانی، هیچ‌گونه همبستگی وجود ندارد، همچنین مشخص شد، ابعاد هفتگانه رفتار شهروندی سازمانی اهمیت متفاوتی دارند به طوری که نوع دوستی در سطح اول اهمیت، آداب اجتماعی و نزاکت در سطح سوم و بقیه مؤلفه‌ها در سطح دوم از اهمیت، در بهره‌وری کارکنان و مدیران، قرار دارند. خالصی، قادری، خوشگام، برهانی‌نژاد و طرسکی (۱۳۸۹) معتقدند در جامعه موردنظر وجدان کاری و فضیلت مدنی به ترتیب، از بیشترین و کمترین مطلوبیت در بین کارکنان برخوردار است. همچنین بین رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان، رابطه مثبت و معنادار، وجود دارد که مؤلفه وجدان کاری، بیشترین و متغیر جوانمردی، کمترین همبستگی را با توانمندسازی کارکنان دارد. قلی‌پور، پورعزت و حضرتی (۱۳۸۸) تاثیر رهبری خدمتگزار را بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمانهای دولتی بررسی کرده و نتایج پژوهش آنها نشان داد که رابطه‌ای قوی میان رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش آنها تفاوت معنادار میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار را نشان داد. نتایج بررسی هارویکی^۱ (۲۰۱۳) حاکی از آن بوده است که رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان، اثر مثبت و معناداری داشته است. سیفی، ارکان، ازلم و سفر^۲ (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای نشان دادند که بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی، همبستگی مثبت و

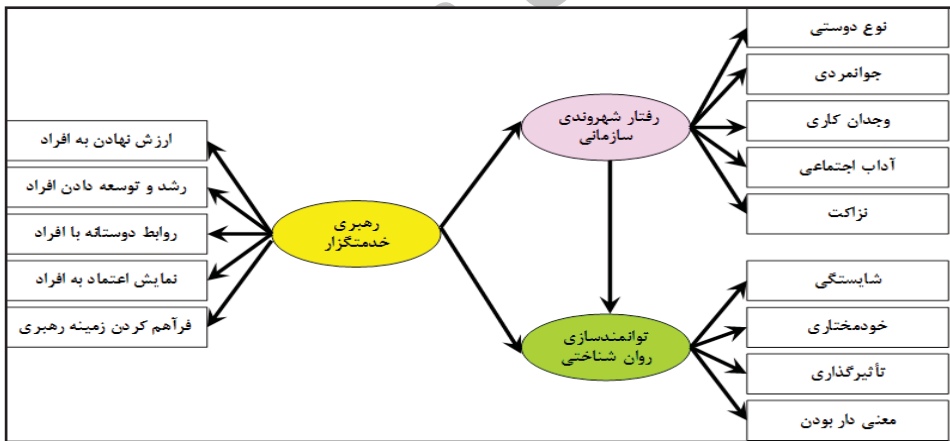
1. Harwiki

2. Seyfi, Ercan, Özlem & Sefer

معناداری وجود داشته است. نتایج پژوهش ارکوتلو و چفرا^۱ (۲۰۱۵) مؤید آن بوده است که بین رهبری خدمتگزار و رفتار نوآورانه کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. کل^۲ (۲۰۰۹) در پژوهش خود به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی توسط دو متغیر تعدیل کننده تناسب شخصی سازمان و هویت سازمانی پرداخت. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار با احتساب متغیر تعدیل کننده تناسب شخصی سازمان دارای رابطه مستقیم و مثبت با رفتار شهروندی سازمانی است.

مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش در خصوص ابعاد و مولفه‌های رهبری خدمتگزار نظریه لاب (۲۰۰۴) انتخاب شد. همچنین در حوزه رفتار شهروندی سازمانی از نظریه ارگان (۱۹۸۸) و پودساکوف، مکزی، مورمن و فیتز (۱۹۹۰) و به دلیل جامعیت مدل توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰) و اسپریتزر (۱۹۹۵) پیرامون توانمندسازی، از نظریه آنان به عنوان نظریه در حوزه توانمندسازی کارکنان استفاده شد.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

روش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است و از نظر نوع روش، پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان است

1. Erkutlu & Chafra

2. Cole

که به روش تمام‌شمار انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری خدمتگزار لاب، توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و رفتار شهروندی سازمانی پودساکف بهره گرفته شد. برای محاسبه روایی، از شاخص روایی همگرا^۱ استفاده شد. مقدار مطلوب برای این شاخص، ۰/۵ و بیشتر از آن است. با توجه به نتایج درج شده در جدول ۱، مدل پژوهش از روایی نسبتاً مناسبی برخوردار بود.

جدول ۱. روایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	روایی همگرا	وضعیت
رهبری خدمتگزار	۰/۷۵	مطلوب
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۶۸	مطلوب
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۳	مطلوب

برای محاسبه پایایی، از پایایی مرکب استفاده شد. در پژوهش حاضر، این مقدار برای متغیرهای رهبری خدمتگزار، توانمندسازی شناختی و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۸۹ و ۰/۸۴ بدست آمد. همچنین با توجه به نتایج جدول ۲، مقادیر آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۸۴ و ۰/۷۷ به دست آمد که حاکی از پایایی مطلوب متغیرهای یادشده است.

جدول ۲. پایایی مرکب و آلفای کرونباخ محاسبه شده برای متغیرهای تحقیق

متغیرها	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
رهبری خدمتگزار	۰/۹۳	۰/۹۱
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۸۹	۰/۸۴
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۴	۰/۷۷

تجزیه و تحلیل اطلاعات توصیفی با استفاده از ویژگی‌های نمونه آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در سطح استنباطی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و همچنین مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی رابطه بین متغیرها استفاده شد.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی: در مجموع، ۸۸ درصد پاسخگویان مرد و ۱۲ درصد زن بودند. سن ۲۷/۸ درصد پاسخگویان، بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۳/۷ درصد، بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۷/۲ درصد، بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱/۳ درصد، بیش از ۵۰ سال بود. ۸/۹ درصد، مجرد و ۹۱/۱ درصد، متأهل بودند. میزان تحصیلات ۲۴/۷ درصد، دیپلم، ۲۰/۹ درصد، کاردانی، ۴۷/۵ درصد، کارشناسی و ۷ درصد، کارشناسی ارشد و بالاتر بود. سابقه شغلی ۳۵/۴ درصد، بین ۱-۱۰ سال، ۳۸/۶ درصد، بین ۱۱-۲۰ سال و ۲۵/۹ درصد، بالاتر از ۲۰ سال بود و در نهایت، ۱۵/۸ درصد، درجه‌دار، ۶۰/۸ درصد، افسر جزء و ۲۳/۴ درصد، افسر ارشد بودند.

رهبری خدمتگزار و ابعاد آن: در جدول زیر عبارات معرف رهبری خدمتگزار به تفکیک ابعاد آن (ارزش نهادن به افراد، رشد و توسعه‌دادن افراد، روابط دوستانه با افراد، نمایش اعتماد به افراد و فراهم کردن زمینه رهبری) با آماره‌های میانگین و انحراف معیار توصیف شده‌اند. همان طوری که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، میانگین بیشتر این عبارات، کمتر از میانگین نظری (۳) است.

جدول ۳. توصیف عبارات رهبری خدمتگزار به تفکیک ابعاد آن (کمترین: ۱، بیشترین: ۵)

بعد	ردیف	شاخص	میانگین	انحراف معیار
ارزش نهادن به افراد	۱	ارزش قائل شدن برای تفاوت‌های فرهنگی، نژادی و قومی کارکنان	۳/۳۹۲	۰/۹۱۵
	۲	پذیرش همدیگر به همان صورتی که هستند	۳/۲۶۵	۰/۸۷۰
	۳	مدیران و سرپرستان شنونده و سنگ صبور	۲/۱۰۱	۰/۹۷۲
	۴	مقدم دانستن نیازهای کارکنان	۱/۸۷۳	۰/۹۰۱
	۵	احساس قدردانی از واکنش سرپرستان در مقابل فعالیت کارکنان	۲/۷۸۴	۰/۹۹۲
رشد و توسعه‌دادن افراد	۶	ایجاد مشوق یادگیری	۲/۹۶۲	۱/۰۸۱
	۷	ایجاد فرصت مناسب برای خودشکوفایی کارکنان	۲/۱۸۹	۰/۹۸۴
	۸	فایده رساندن به کارکنان	۲/۱۸۹	۰/۸۶۰
	۹	تشویق و تأیید کارکنان	۲/۹۳۰	۱/۰۲۲
	۱۰	کمک به رشد دیگران	۲/۸۴۱	۰/۸۷۰

ادامه جدول ۳. توصیف عبارات رهبری خدمتگزار به تفکیک ابعاد آن (کمترین: ۱، بیشترین: ۵)

۰/۸۹۴	۳/۳۴۱	همکاری مناسب در فعالیت‌های گروهی	۱۱	روابط دوستانه با افراد
۰/۹۳۳	۲/۹۶۸	مهربانی و مراقبت از همدیگر	۱۲	
۰/۸۷۰	۳/۰۰۶	برقراری ارتباط خوب	۱۳	
۰/۹۵۵	۲/۳۸۶	مدیران و سرپرستان در کنار کارکنان	۱۴	
۱/۰۶۰	۳/۲۱۵	تشویق کارکنان به جای رقابت با یکدیگر	۱۵	
۱/۰۰۰	۲/۹۲۴	قابل اعتماد بودن افراد	۱۶	نمایش اعتماد به افراد
۰/۹۰۱	۲/۰۹۴	مدیران و سرپرستان مشتاق یادگیری از زیردستان	۱۷	
۰/۸۶۶	۲/۱۱۳	پذیرش انتقادات دیگران با روی گشاده	۱۸	
۰/۸۸۵	۲/۱۵۸	پذیرش اشتباهات شخصی	۱۹	
۰/۸۰۹	۲/۱۹۶	ارزیابی خود قبل از ارزیابی دیگران	۲۰	
۰/۸۹۰	۳/۳۶۰	آگاهی افراد از اهداف کلیدی سازمان	۲۱	فراهم کردن زمینه‌ی رهبری
۰/۹۲۱	۳/۰۶۳	مسئولیت‌پذیری در تحقق اهداف کاری	۲۲	
۱/۰۸۲	۲/۸۸۶	ارائه چشم‌انداز روشن به زیردستان	۲۳	
۱/۰۰۶	۲/۶۲۶	استقبال از ارائه رهبری موردنیاز	۲۴	
۰/۸۷۵	۳/۰۶۹	اقدام مقتضی در موارد لزوم	۲۵	

توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن: بر اساس جدول ۴، عبارات معرف توانمندسازی روان‌شناختی به تفکیک ابعاد آن (شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری و معنی‌داری) با آماره‌های میانگین و انحراف معیار توصیف شده‌اند که میانگین بیشتر این عبارات، بیشتر از میانگین نظری (۳) است.

جدول ۴. توصیف عبارات توانمندسازی روان‌شناختی به تفکیک ابعاد آن (کمترین: ۱، بیشترین: ۵)

بعد	ردیف	شاخص	میانگین	انحراف معیار
شایستگی	۱	اطمینان از توانایی انجام کار	۳/۹۹۳	۰/۶۲۳
	۲	تسلط بر مهارت‌های شغلی	۳/۷۹۱	۰/۶۸۷
خودمختاری	۳	آزادی عمل در تصمیم‌گیری	۲/۸۵۴	۰/۸۳۵
	۴	تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام کار	۳/۲۰۲	۰/۹۴۲
تأثیرگذاری	۵	تأثیرگذاری بر اتفاق‌های واحد کاری	۳/۳۰۳	۰/۸۰۳
	۶	کنترل زیاد بر اتفاق‌های واحد کاری	۳/۳۱۰	۰/۸۹۵
معنی‌داری	۷	مهم بودن فعالیت	۳/۹۶۲	۰/۷۲۱
	۸	معنی دار بودن فعالیت	۳/۷۰۸	۰/۸۶۹

رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن: اطلاعات مندرج در جدول ۵ بیانگر آن است که عبارات معرف رفتار شهروندی سازمانی به تفکیک ابعاد آن (نوع دوستی، جوانمردی، وجدان کاری، آداب اجتماعی و نزاکت) با آماره‌های میانگین و انحراف معیار توصیف شده‌اند که میانگین بیشتر این عبارات، کمتر از میانگین نظری (۳) است.

جدول ۵. توصیف عبارات رفتار شهروندی سازمانی به تفکیک ابعاد آن (کمترین: ۱، بیشترین: ۵)

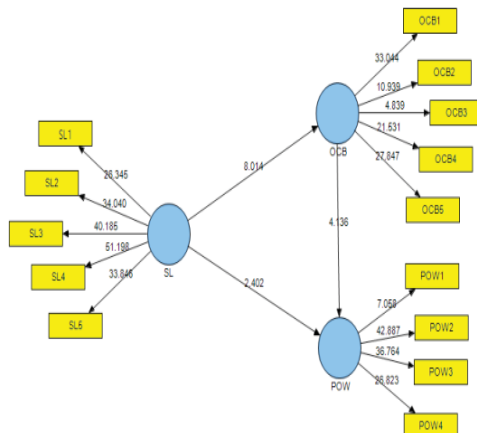
انحراف معیار	میانگین	شاخص	ردیف	بعد
۰/۸۲۷	۲/۵۲۵	فعالیت‌های کمک کننده به حل تعارضات	۱	نوع دوستی
۰/۸۸۴	۲/۴۳۰	کمک به حل مشکلات همکاران	۲	
۰/۸۰۶	۲/۲۸۴	نگاه خوشبینانه به شرایط نامطلوب	۳	جوانمردی
۱/۲۴۹	۳/۶۲۶	رعایت نظم قوانین و مقررات سازمانی	۴	وجدان کاری
۰/۹۴۳	۳/۰۲۵	پذیرش الزامات ساختار سازمانی	۵	
۰/۹۹۰	۲/۴۰۵	حضور در جلسات غیراجباری و احترام به مسائل سازمانی	۶	آداب اجتماعی
۱/۰۳۲	۲/۲۰۲	انجام داوطلبانه تکالیف اضافی	۷	
۰/۹۳۱	۳/۵۸۸	وقت‌شناسی در انجام امور سازمانی	۸	نزاکت
۱/۰۵۱	۲/۳۹۲	آموزش افراد تازه استخدام	۹	
۰/۸۲۶	۲/۸۹۲	ارتباط به منظور بهبود عملکرد فردی و گروهی	۱۰	

نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف: براساس آزمون یادشده توزیع همه متغیرهای تحقیق (رهبری خدمتگزار، توانمندسازی شناختی و رفتار شهروندی سازمانی) نرمال بود، زیرا میزان معناداری آزمون یادشده برای متغیرهای مورد بررسی بیشتر از پنج درصد بدست آمد. در پژوهش حاضر از رویکرد «حداقل مربعات جزیی»^۱ برای بررسی مدل تحقیق و فرضیه‌های مربوطه استفاده شد. در این رویکرد، می‌توان هم از متغیرهای با توزیع نرمال و هم از متغیرهای با توزیع غیرنرمال بهره جست. آزمون مدل اندازه‌گیری: در جدول ۶، متغیرهای مورد بررسی (رهبری خدمتگزار، توانمندسازی شناختی و رفتار شهروندی سازمانی) به منظور انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش «پی ال اس»^۲ با علائم اختصاری نمایش داده شده‌اند.

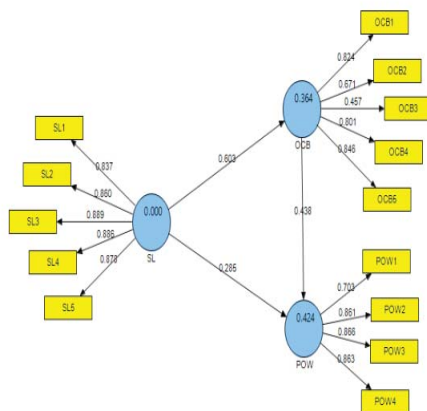
جدول ۶. علائم اختصاری متغیرهای تحقیق

متغیر	نوع متغیر	علامت اختصاری	مؤلفه‌ها (متغیرهای مشاهده‌پذیر)
توانمندسازی روان‌شناختی	مکنون وابسته	POW	۱- شایستگی (POW _۱)
			۲- خودمختاری (POW _۲)
			۳- تأثیرگذاری (POW _۳)
			۴- معنی‌دار بودن (POW _۴)
رفتار شهروندی سازمانی	میانجی (مکنون وابسته)	OCB	۱- نوع دوستی (OCB _۱)
			۲- جوانمردی (OCB _۲)
			۳- وجدان کاری (OCB _۳)
			۴- آداب اجتماعی (OCB _۴)
			۵- نزاکت (OCB _۵)
رهبری خدمتگزار	مکنون مستقل	SL	۱- ارزش‌نهادن به افراد (SL _۱)
			۲- رشد و توسعه‌دادن افراد (SL _۲)
			۳- روابط دوستانه با افراد (SL _۳)
			۴- نمایش اعتماد به افراد (SL _۴)
			۵- فراهم کردن زمینه‌ی رهبری (SL _۵)

به اعتقاد پژوهشگران، در صورتی مدل اندازه‌گیری انعکاسی، مدلی همگن است که قدر مطلق بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر، متناظر با متغیر پنهان (مکنون) آن مدل، دارای حداقل مقدار ۰/۴ و در سطح معناداری موردنظر، معنادار باشد. طبق شکل‌های ۳ و ۴، همه بارهای عاملی مدل یادشده، بیشتر از ۰/۴ است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد نیز معنادار است ($P < 0/05$). مقادیر «تی» یا ضرایب معناداری که در شکل ۳ نمایش داده شده‌اند، این گونه تفسیر می‌شوند که اگر مقادیر تی در سطح اطمینان ۹۰ درصد، بزرگتر از ۱/۶۴، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بزرگتر از ۱/۹۶ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد، بزرگتر از ۲/۵۶ باشند، در این صورت مدل معنادار است. با توجه به شکل ۳، مدل در سطح ۹۵ درصد، معنی‌دار است.



شکل ۳. مدل ضرایب مسیر برای کل مدل



شکل ۴. مدل ضرایب معناداری یا مقادیر تی برای کل مدل

آزمون کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری: در تحلیل مدل‌های ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی، از معیارهای اصلی زیر برای آزمون مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری استفاده می‌شود:

- شاخص ضریب تعیین: مقادیر ۰/۲۵، ۰/۵۰ و ۰/۷۵ برای متغیرهای درون‌زا در مدل ساختاری به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه است. ضریب تعیین، فقط برای متغیرهای

مکنون وابسته (توانمندسازی شناختی و رفتار شهروندی سازمانی) محاسبه می‌شود.

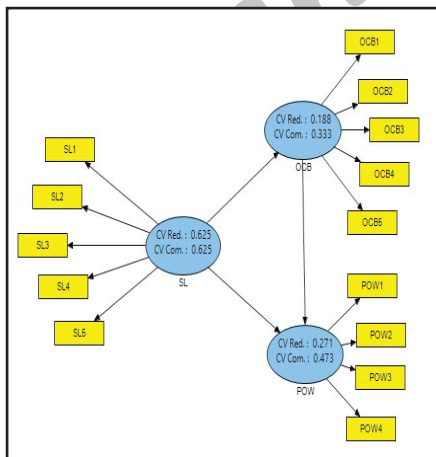
- معناداری ضرایب مسیر؛
 - ارتباط پیش‌بین یا شاخص افزونگی^۲: مقادیر بالای صفر، نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد (شکل ۵).
 - شاخص اشتراک^۳: مقادیر مثبت این شاخص، نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری است (شکل ۵).
- سه شاخص اول برای بررسی کیفیت مدل ساختاری و مورد آخر (شاخص اشتراک) برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرند.

جدول ۷. شاخص‌های کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری

کیفیت مدل اندازه‌گیری	کیفیت مدل ساختاری			متغیرها
	شاخص اشتراک	شاخص افزونگی	ضرایب مسیر	
۰/۶۲۵	۰/۶۲۵	-	-	رهبری خدمتگزار
۰/۴۷۳	۰/۲۷۱	۰/۲۸۵	۰/۴۲۴	توانمندسازی روان‌شناختی
۰/۳۳۳	۰/۱۸۸	۰/۶۰۳	۰/۳۶۳	رفتار شهروندی سازمانی

مندرجات جدول ۷ بیانگر آن است که که مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، از کیفیت نسبتاً

مناسبی برخوردارند.



شکل ۵. مقادیر مربوط به شاخص افزونگی (CV) و شاخص اشتراک (CV Com)

1. β
3. CV Com

2. CV Red

بحث و نتیجه گیری

با توجه به این که براساس یافته‌های پژوهش، رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان تأثیر مثبت و معناداری داشت، می‌توان گفت که، درک و شناخت ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و بسترسازی و آموزش فرماندهان برای بکارگیری و تسلط بر این ویژگی‌ها، منجر به تسریع توانمندسازی کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان خواهد شد. این یافته پژوهش حاضر، با نتایج پژوهش قلی پور و همکاران (۱۳۸۸) هم‌سو است.

همچنین با توجه به این فرضیه که رهبری خدمتگزار می‌تواند بر رفتار کارکنان تأثیر بگذارد و یکی از رفتارهای شغلی کارکنان که متأثر از این سبک رهبری است، رفتار شهروندی سازمانی است، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که اعمال سبک رهبری خدمتگزار موجب بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان می‌شود؛ این یافته پژوهش حاضر، با نتایج پژوهش‌های اسدپور (۱۳۸۶)، خالصی و همکاران (۱۳۸۹)، ارکوتلو و چفرا (۲۰۱۵) و کل (۲۰۰۹)، هم‌سو است.

در این میان، هرچقدر کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی از رفتار شهروندی سازمانی سطح بالاتری برخوردار باشند، توانمندسازی خویش را بیشتر سرعت بخشیده‌اند. این یافته نیز با نتایج پژوهش‌های، اسدپور (۱۳۸۶) و خالصی و همکاران (۱۳۸۹)، هم‌سو است.

بنابر یافته‌های پژوهش، هنگامی که کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی به ویژگی‌های نظیر نوع دوستی، جوانمردی، وجدان کاری، آداب اجتماعی و نزاکت آراسته باشند، در حقیقت شایستگی و سطح بالای دانش و مهارت خویش را برجسته کرده‌اند، بنابراین تلاش می‌کنند تا وظایف خویش را با توجه به این ویژگی‌ها، به شایستگی و با نهایت دقت و کنترل انجام دهند. بی‌شک، وظایف سازمانی که بر عهده کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی نهاده شده است، برای ایشان اهمیت بسیار زیادی دارد، بنابراین در هنگام تصمیم‌گیری، به بهترین شکل عمل می‌کنند. با توجه به یافته‌های پژوهش، به فرماندهان و رؤسای پلیس اطلاعات و امنیت عمومی فرماندهی انتظامی استان همدان پیشنهاد می‌شود:

- برای تحقق دستاوردهای سبک رهبری خدمتگزار، لازم است این سبک رهبری، بر سایر سبک‌های مدیریتی ترجیح داده شده و زمینه‌ها و شرایط بروز و ظهور آن پیگیری شود.
- از طریق نیازسنجی، دوره‌های آموزشی مرتبط با رهبری خدمتگزار برای کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی برگزار شود.
- ویژگی‌های رفتار شهروندی سازمانی مطلوب، به‌عنوان منشور اخلاقی سازمان برای کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی تشریح شود و فرماندهان و مدیران در این زمینه الگوسازی کنند.
- از طریق برگزاری جلسات منظم با کارکنان بخش‌های مختلف، گفتگوهای چهره به چهره و مصاحبه، موانع و چالش‌های مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی و توانمندسازی را شناسایی کرده، متناسب با آن موانع و چالش‌ها، اقدامات اصلاحی تدوین و اجرا شوند.
- نظرات، دیدگاه‌ها، پیشنهادات و انتقادات کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی به‌صورت ماهانه، فصلی و سالانه گردآوری شده و تجزیه و تحلیل شود؛ این اقدام موجب می‌شود تا ضمن مشخص شدن نیازها و خواسته‌های واقعی آنان، متناسب با آنها، تدابیر لازم اندیشیده شده و از هدررفت منابع سازمانی جلوگیری شود.
- پیشنهاد می‌شود فرماندهان به مشارکت بیشتر کارکنان پلیس اطلاعات و امنیت عمومی در تصمیم‌گیرهای سازمانی اهمیت دهند و از نظرات و دیدگاه‌های آنان استفاده کنند. در این باره، توجه جدی به پیاده‌سازی نظام پیشنهادات می‌تواند یکی از راهکارهای عملیاتی شدن این موضوع باشد.
- با ارزش نهادن به کارکنان زیرمجموعه از طریق اعتقاد به افراد و باورهای آنان و توجه به نیازهای آنان و ارجحیت دادن به نیازهای کارکنان قبل از نیازهای خود، توانمندی کارکنان در بروز رفتارهای خودجوش و مثبت در مجموعه را افزایش دهند.
- با فراهم آوردن فرصت‌های یادگیری و الگوسازی رفتارهای مناسب، زمینه ارتقاء و توانمندسازی کارکنان، از طریق ایجاد شرایط داوطلبانه مثبت، را فراهم کنند.
- با برقراری روابط دوستانه با افراد زیرمجموعه و انجام فعالیت‌های کاری مشارکتی و گروهی، خدمت داوطلبانه را در کارکنان رونق بخشیده و آنان را توانمند کنند.
- بوسیله گشاده‌رویی و احساس مسئولیت در برابر دیگران، تمایل به یادگیری و آموختن از

دیگران و حفظ صداقت در مواجهه با کارکنان زیرمجموعه، اعتماد آنان را جلب کنند تا زمینه کارآمدی و در نتیجه توانمندی بیشتر در آنان را بوجود آورند.

- از طریق تدوین چشم‌انداز روشن، تبیین اهداف، نشان دادن ابتکار و پیش قدمی در کارها، به مثابه یک رهبر خدمتگزار عمل کرده و به این صورت هم باعث گسترش رفتارها و خدمت داوطلبانه در کارکنان و هم باعث توانمندی آنان شوند.

منابع

- خالصی، نادر؛ قادری، اعظم، خوشگام، معصومه؛ برهانی‌نژاد وحیدرضا و طرسکی، مهدی. (زمستان ۱۳۸۹). رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان در مراکز بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران. *فصلنامه مدیریت سلامت*. ۱۳(۴۲)، صص ۷۵-۸۲. قابل بازیابی از: <http://jha.iuims.ac.ir/article-1-769-fa.html>
- پدرام‌فر، معصومه. (۱۳۹۵). تاثیر رهبری خدمتگزار و حکمرانی خوب سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان در سازمان علوم پزشکی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.
- قلاوندی، حسن و علیزاده، معصومه. (پاییز ۱۳۹۳). تحلیلی همبستگی چندگانه ویژگیهای رهبری خدمتگزار مدیران، عدالت سازمانی ادراک شده و وجدان کاری در میان اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه. *فصلنامه علمی - پژوهشی فرآیند مدیریت و توسعه*. ۲۷(۳)، صص ۳-۲۰. قابل بازیابی از: <http://jmdp.ir/article-1-1077-fa.html>
- قلی‌پور، آراین؛ پورعزت، علی اصغر و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی*. ۱(۲)، ۷۳-۱۱۸. قابل بازیابی از: https://jipa.ut.ac.ir/article_20298_61cb64ae242d4171a7bd373e43ec06a5.pdf
- محرم‌زاده، مهرداد و فناچی، هوشیار و کاشف، سیدمحمد. (تابستان ۱۳۹۵). بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر سرمایه فکری با نقش میانجی جامعه‌پذیری سازمانی در میان کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*. ۳(۱۰)، صص ۲۱-۳۰. قابل بازیابی از: http://journals.pnu.ac.ir/article_2876_9e462290f668084f124d8963ee8fbc3f.pdf
- اسدپور، محمد. (۱۳۸۶). بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی در بهره‌وری سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد آباءه.
- بیگی‌نیا عبدالرضا؛ سرداری، احمد و نجاری‌نژاد، حسن. (پاییز ۱۳۸۹). بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*. ۱(۳)، صص ۷۹-۱۰۲. قابل بازیابی از: <http://www.sid.ir/FileServer/JF/4006013890305>
- فرهنگی، علی‌اکبر و اسکندری، مجتبی. (پاییز و زمستان ۱۳۸۲). معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. ۳۹(۴۰)، صص ۱۲۲-۹۹. قابل بازیابی از: <http://www.magiran.com/magtoc.asp?mgID=1360&Number=40&Appendix=0>
- Andrews, P.H.; Herschel, R.T. & Baird, J.E. (1997). *Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society*. A.I.T.B.S Publishers & Distributors (INDPA).
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*. 33(3), pp 31-39. Retrieved from: <https://asu.pure.elsevier>.

- com/en/publications/the-empowerment-of-service-workers-what-why-how-and-when
- Cole, Neil. (2009). *Organic Leadership: Leading Naturally Right Where You Are*. Grand Rapids: Baker Books.
- Conger, Jay. A and Kanungo, Rabindra. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*. (13)3, pp 471-482. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/258093>
- Erkutlu, Hakan and Chafra, Jamel. (2015). the effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (181), pp 3-11. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815031535>
- Geijssels, F.; Slegers, P.; Leithwood, K.; Jantzi, D. (2003). Transformational Leadership Effect on Teachers Commitment and Effort toward School Reform. *Journal of Educational Administration*. 41(3), pp 228-256. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/09578230310474403>
- Harwiki, Wiwiek. (2013). the influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employee. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 5(12), pp 876-885. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/281391605/download>
- Laub J.A. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies*. Servant Leadership Research Roundtable. Regent University.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1988). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. 48(4), pp 775-802. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Regent University.
- Podsakoff, Philip M; MacKenzie, Scott B; Moorman, Robert H & Fetter, Richard. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*. 1(2), pp 107-142. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Seyfi Top; Ercan Öge; Özlem Atan; Sefer Gümüş. (2015). Investigation Relational Levels of Intensity between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to the Leaders Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (181), pp 12-22. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.861>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychology empowerment in the workplace. Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*. 38(5), 142-146. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/256866>
- Thomas, Kenneth W.; Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. 15(4), pp 666-681. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/258687>
- Wax, Seth. (2005). *Spirituality at work*. Jeff Solomon, series Editor. GoodWork® Project. Harvard University.