

## بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشودای شغلی

محمد منتخب‌یگانه\*، کیومرث بشلیده\*\*

مصطفی بهارلو\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۱۸

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین اثر غیرمستقیم این رابطه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشودای شغلی است. طرح پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شرکت بهره‌بردارای نفت و گاز مارون تشکیل می‌دهند که از این تعداد ۲۵۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های رهبری خدمتگزار، توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی، خشودای شغلی و رفتار شهروندی سازمانی جمع‌آوری و با استفاده از روش الگویابی معادلات ساختاری و بوت استرپ مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل‌های الگویابی معادلات ساختاری برازندگی الگوی پیشنهادی را با داده‌ها مورد حمایت قرار دادند. نتایج حاکی از اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی و اثر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و عدالت سازمانی بود. بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با به‌کارگیری سبک رهبری خدمتگزار باعث توانمندسازی کارکنان، عدالت سازمانی، افزایش خشودای شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان شوند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری خدمتگزار؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ توانمندسازی روان‌شناختی؛ عدالت سازمانی؛ خشودای شغلی.

\*. کارشناس ارشد، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول).

\*\* دانشیار، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

## مقدمه

قرن ۲۱، با رقابت شدید سازمان‌ها برای حفظ بقا و در امان ماندن از رکود اقتصادی و ورشکستگی، همچنین تلاش بی‌وقفه برای کسب موفقیت و سودآوری در سطح جهانی همراه است و در این مسیر، نحوه‌ی هدایت کارکنان و سازمان حائز اهمیت فراوان است. امروزه افراد انتظار دارند در سازمانی کار کنند که نیازهایشان برطرف شود، به‌خوبی درک شوند و مورد توجه و احترام قرار گیرند و دوست دارند احساس صداقت، درستکاری، قابلیت اعتماد، توانمندشدن و توسعه‌یافتن و اینکه بخشی از سازمان هستند، داشته باشند و فردی که چنین محیطی را ایجاد می‌کند مسلماً رهبر است. رهبری به عنوان «توانایی اثرگذاری بر یک گروه، در جهت دستیابی به اهداف مورد توافق» تعریف شده است (آپلباوم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). رهبری مؤثر و کارآمد، بیش از نیم قرن است که موضوع تحقیقات و مباحث مدیریت و بالندگی سازمانی است که این تحقیقات و مباحث بر مسأله کیفیت رهبری و یا انواع سبک‌های رهبری متمرکز بوده است (آدلام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

رهبران ایده‌آل، رهبرانی هستند که همواره به خدمت‌رسانی به پیروان و احترام به شأن و مقام آنها متمایل بوده، به رشد و پیشرفت سازمان و نیز حداکثرسازی ظرفیت کارکنان خود اهمیت می‌دهند (گراهام<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱). یکی از رویکردهای نوین رهبری که در دوره حاضر و در برخورد با تغییرات نیازهای افراد و سازمان راه‌گشاست، سبک رهبری خدمتگزار<sup>۴</sup> است. رهبران خدمتگزار، به گونه‌ای عمل می‌کنند که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح می‌دهند، برابری انسان‌ها را ارج نهادن و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان هستند (راسل<sup>۵</sup> و استون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).

رهبری خدمتگزار را می‌توان دیدگاهی با قدمت طولانی به شمار آورد که به تدریج احیاء گردیده و در نهایت نیز به صورت یک رویکرد ایده‌آل و انقلابی در راستای پاسخ به نیازهای

1. Appelbaum
2. Adlam
3. Graham
4. Servant Leadership
5. Russell
6. Stone

روزافزون توسعه منابع انسانی در محیط کسب و کار متغیر مطرح شده است (پارولینی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). در راستای اثربخشی سازمانی مهم این است که همواره رهبران، پیروان خود را در دستیابی به ظرفیت‌های بالقوه‌شان حمایت و پشتیبانی کنند و این دقیقاً همان چیزی است که رهبران خدمتگزار با احترام به شأن افراد، اعتماد متقابل و نفوذ در پیروانشان انجام می‌دهند (لیدن<sup>۲</sup>، واین<sup>۳</sup>، ژائو<sup>۴</sup> و هندرسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). با توجه به تغییرات وسیعی که در جوامع و بالطبع آن در سازمان‌ها رخ داده است، رهبری خدمتگزار می‌تواند نقشی مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان‌ها و جوامع ایفا کند. از آنجا که این سبک از رهبری نتایج فردی و سازمانی مثبتی در پی دارد، برآینم تا در پژوهش حاضر برخی از مهمترین آنها را بررسی کنیم و هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی الگویی از پیامدهای رهبری خدمتگزار است. به بیان دقیق‌تر، هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین اثر غیر مستقیم این رابطه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی است.

## مبانی نظری و پیشینه

رابرت گرین لیف<sup>۶</sup> (۱۹۷۷) برای نخستین بار مفهوم رهبری خدمتگزار را در میان تئوری‌پردازهای مدرن مدیریت بیان کرد. به زعم وی خودخدمتی نباید محرک و انگیزه برای رهبر باشد، بلکه او باید بر قله برنامه انگیزشی بالاتر یعنی توجه و تمرکز به نیاز دیگران صعود کند. سبک رهبری خدمتگزار، وقتی که رهبر خود را در موقعیت خدمت به پیروان و کارکنان زیردست قرار می‌دهد، قابل تصور است. به عبارت دیگر، رهبری صحیح از تمایل عمیق به کمک دیگران انجام می‌پذیرد و رهبران بزرگ جهت برآورده کردن نیازهای کارکنان، مشتریان و جامعه همچون خدمتگزار عمل می‌کنند (گرین لیف، ۱۹۷۷). رهبری خدمتگزار بهادادن به مردم و رشد آنها، ساخت جامعه، اجرای صداقت، فراهم نمودن رهبری در جهت صلاح رهبری‌شوندگان و

1. Parolini  
2. Liden  
3. Wayne  
4. Zhao  
5. Henderson  
6. Greenleaf

مشارکت در قدرت و پست، تک‌تک افراد، کل سازمان و کسانی که مشمول خدمت سازمان هستند را ارتقاء می‌دهد (لاب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

برای رهبری خدمتگزار، ویژگی‌های متفاوتی توسط نظریه پردازان حوزه مدیریت رفتار سازمانی ارائه شده است. به عنوان مثال مهمترین سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) عبارت است از: عشق الهی<sup>۳</sup>، تواضع و فروتنی<sup>۴</sup>، نوع دوستی<sup>۵</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۶</sup>، چشم‌انداز<sup>۷</sup>، چشم‌انداز<sup>۷</sup>، خدمت‌رسانی<sup>۸</sup> و توانمندسازی<sup>۹</sup>. علاوه بر ویژگی‌های لازم رهبران خدمتگزار، در پیشینه رهبری خدمتگزار خصوصیات دیگری نیز به عنوان ویژگی‌های مکمل ذکر شده است. این ویژگی‌ها شامل ارتباطات، اعتبار، شایستگی، نظارت، تأثیرگذاری، شنود مؤثر، اقتناع، تشویق دیگران، تعلیم و تفویض اختیار می‌باشند. ویژگی‌های مکمل در ذات خود ویژگی‌های ثانویه نیستند بلکه کامل کننده و گاهی موارد پیش نیاز برای اثربخشی رهبری خدمتگزار هستند (شریفی، ۱۳۹۳).

تا به حال پژوهش‌های متعددی در رابطه با رهبری خدمتگزار انجام گرفته است و نتایج نشان دهنده این بوده است که این سبک از رهبری به خاطر اینکه یک سبک رهبری مردم محور است، می‌تواند از طریق ترغیب نیازهای روانی کارکنانشان، آنان را به سوی نگرش‌ها و رفتارهایی مثبت ترغیب کند (شریفی، ۱۳۹۳؛ خرازی، میرکمالی و ترکی، ۱۳۹۲؛ مک‌کان<sup>۱۰</sup>، گراوس<sup>۱۱</sup> و کاکس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴؛ بامبال<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴؛ مهرآرا<sup>۱۴</sup> و بهالو<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۳؛ ظهیر<sup>۱۶</sup>، آکیوز<sup>۱۷</sup>، ارین<sup>۱۸</sup> و

1. Laub
2. Patterson
3. Agapao love
4. Humility
5. Altruism
6. Trusty
7. Vision
8. service
9. Empowerment
10. McCann
11. Graves
12. Cox
13. Bambale
14. Mehrara
15. Bahalo
16. Zehir
17. Akyuz
18. Eren

تورهان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ گوچل<sup>۲</sup> و بگیچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

رویکردهای سنتی به رهبری باعث ایجاد موانعی در پرورش کارکنان مولد در سازمان‌ها می‌شدند و این درحالی است که در رویکردهای جدید به رهبری، به‌خصوص رهبری خدمتگزار، توانمندسازی،<sup>۴</sup> عاملی محوری و اساسی به‌شمار می‌رود (پترسون، ۲۰۰۳). بنابراین یکی از پیامدهای رهبری خدمتگزار توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است (قلی‌پور، پورعزت و حضرتی، ۱۳۸۸؛ مهرآرا و بهالو، ۲۰۱۳؛ نل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳؛ جونز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). رهبران خدمتگزار به‌عنوان افرادی شناخته می‌شوند که همواره نوع دوست هستند، به شأن و مقام پیروان احترام می‌گذارند، تفویض اختیار می‌کنند، به توسعه فردی و رشد زیردستان اهمیت می‌دهند و در پی به‌حداکثر رساندن ظرفیت کارکنان هستند، که این ویژگی‌ها موجب افزایش توانمندسازی کارکنان می‌شود. کانگر<sup>۷</sup> و کانونگو<sup>۸</sup> (۱۹۸۸) توانمندسازی را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است می‌دانند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخصی اشاره دارد. پس از بازنگری پژوهش‌های وابسته، توماس<sup>۹</sup> و ولتهوس<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۰) استدلال نمودند که توانمندسازی، مفهومی چند سطحی است و نمی‌توان ماهیت آن را به واسطه‌ی یک مفهوم واحد توضیح داد؛ آنها توانمندسازی را به‌طور کلی‌تر به‌عنوان افزایش انگیزش کار درونی که در چهار حیطه شایستگی<sup>۱۱</sup>، خودتعیینی<sup>۱۲</sup>، معناداری<sup>۱۳</sup> و اثرگذاری<sup>۱۴</sup> تجلی می‌یابد و جهت‌یابی فرد برای نقش کاری‌اش را منعکس می‌کند، تعریف کرده‌اند.

1. Turhan
2. Guchel
3. Begech
4. Empowerment
5. Nel
6. Jones
7. Conger
8. Kanugo
9. Thomas
10. Velthouse
11. Competence
12. Self-Determination
13. Meaning
14. Impact

یکی دیگر از پیامدهای حاصل از رهبری خدمتگزار، عدالت سازمانی<sup>۱</sup> است (ظهیر و همکاران، ۲۰۱۳؛ پولات<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). یک رهبر خدمتگزار کسی است که اعتماد، تحسین و وفاداری زبردستانش را برمی‌انگیزاند. همین اعتماد باعث می‌شود که آنها تصمیمات اتخاذ شده به وسیله مدیرشان را عادلانه تلقی کنند، چون معتقدند که مدیرشان در هر حال حقوق آنها را رعایت می‌کند. نکته حائز اهمیت این است که اقدامات و رفتارهای عاملان رسمی قدرت، یعنی سرپرستان و مدیران، به عنوان شاخصی از نیت و مقاصد سازمان و نه شخص سرپرست یا مدیر خاص نگریسته می‌شود (روهادز<sup>۳</sup> و آیزنبرگر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

عدالت سازمانی بیانگر ادراکات کارکنان از برخورد منصفانه سازمان با آنهاست (کمبل<sup>۵</sup> و فینچ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). مطالعات اولیه تأکیدشان بر روی عدالت توزیعی<sup>۷</sup> بوده است، یعنی احساس رعایت انصاف از آنچه بین افراد توزیع میشود (کالکویت<sup>۸</sup>، کنلن<sup>۹</sup>، وسون<sup>۱۰</sup>، پورتر<sup>۱۱</sup> و ننگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱). در دهه ۱۹۸۰ توجه تحقیقات در زمینه عدالت، بر عدالت رویه‌ای<sup>۱۳</sup> جلب شد. در بسیاری از مواقع اگر افراد احساس نمایند رویه‌هایی که از طریق آنها این پیامدها تخصیص می‌یابند، منطبق بر عدل و انصاف بوده است، از پیامدهای دریافتی احساس رضایت می‌کنند (امبروز<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۲). در دهه ۱۹۹۰ مطالعات بر جنبه‌ی اجتماعی عدالت سوق پیدا کرد. این نوع از عدالت که نام عدالت تعاملی<sup>۱۵</sup> بر آن نهاده شده است، هنگامی تحقق می‌یابد که در سازمان تصمیم‌گیرندگان با افراد با احترام، مهربانی و به دور از سیاسی کاری رفتار کنند (عدالت بین فردی<sup>۱۶</sup>) و منطق تصمیمات را به

1. Organizational Justice
2. Polat
3. Rhoades
4. Eisenberger
5. Campbell
6. Finch
7. Distributive Justice
8. Colquitt
9. Conlon
10. Wesson
11. Porter
12. Ng
13. Procedural Justice
14. Ambrose
15. Interactional Justice
16. Interpersonal Justice

طور شفاف و کامل برای آن‌ها توضیح دهند (عدالت اطلاعاتی)<sup>۱</sup> (نباتچی<sup>۲</sup>، بینگهام<sup>۳</sup> و گود<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

همچنین نتایج پژوهش‌ها نشان داده است که به کارگیری سبک رهبری خدمتگزار می‌تواند بر نگرش‌های شغلی کارکنان مانند خشنودی شغلی<sup>۵</sup> نیز اثرگذار باشد (خرازی، میرکمالی و ترکی، ۱۳۹۲؛ مک کان، گراوس و کاکس، ۲۰۱۴؛ بریور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ اسکودری<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). رهبری خدمتگزار خدمتگزار با نگرش‌های مثبت کارکنان به علت نوع دوستی، خدمت‌رسانی، توانمندسازی و نیز دلسوزی و توجه نسبت به کارکنان و افراد دیگر مرتبط است که همگی می‌توانند به نوبه خود خشنودی کارکنان را به همراه داشته باشند.

مک کورمیک<sup>۸</sup> و ایلگن<sup>۹</sup> (۱۹۸۵) خشنودی شغلی را مجموعه نگرش‌هایی می‌دانند که اعضای یک سازمان نسبت به شغل خود و در حالت کلی نسبت به سازمان دارند. بوتنداج<sup>۱۰</sup> و دی-ویت<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵) پیشنهاد می‌کنند که خشنودی شغلی به دیدگاه و ارزیابی‌های افراد در مورد شغل بر می‌گردد و این دیدگاه در اثر نیازها، ارزش‌ها و انتظارات قابل تغییر است. به‌طور کلی اکثر صاحب‌نظران بر این باور هستند که خشنودی شغلی احساسات مثبت یک فرد در مورد شغل خود است.

همچنین نتایج پژوهش‌ها حاکی از این می‌باشد 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<sup>۱۲</sup> است (شریفی، ۱۳۹۳؛ بامبال، ۲۰۱۴؛ هارویکی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳؛ ظهیر و همکاران، ۲۰۱۳). رهبران خدمتگزار الگوهای نقش مورد قبول و مشروعی هستند که توجه

1. Informational Justice
2. Nabatchi
3. Bingham
4. Good
5. Job Satisfaction
6. Brewer
7. Scuderi
8. McCormick
9. Ilgen
10. Buitendach
11. De Witte
12. Organizational Citizenship Behavior
13. Harwiki

کارکنان را به نوع دوستی و رفتار مناسب به هنجارشان جلب می‌کنند. رهبران خدمتگزار در این زمینه خود را الگویی برای برخورد با اجتماع قرار می‌دهند و پیروان نیز با این گونه رهبران همانندسازی کرده و رفتارهای آنها را سرمشق خود قرار می‌دهند (پیکالو<sup>۱</sup>، گرینبام<sup>۲</sup>، هارتوگ<sup>۳</sup> و فولگر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

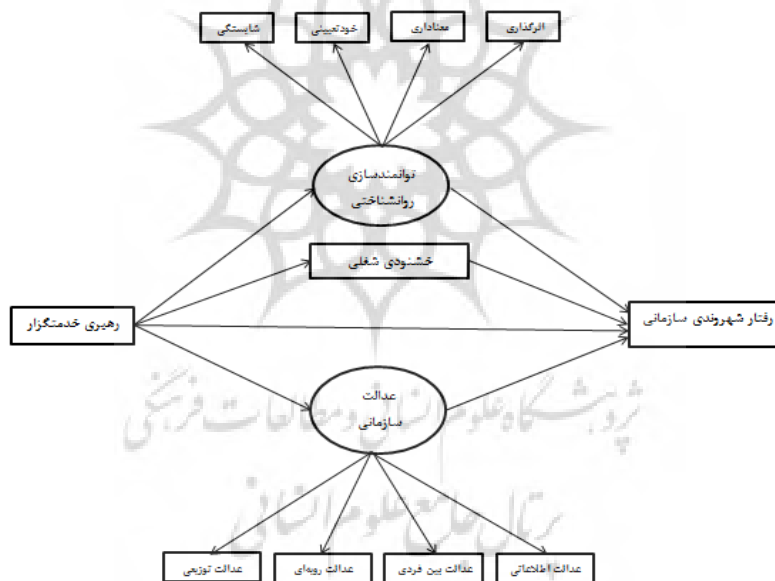
اسپکتور<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتاری که از ضرورت‌های رسمی سازمان فراتر می‌رود و برای سازمان سودمند است، تعریف کرد. ارگان<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی که اختیاری هستند و به صورت مستقیم و آشکار به وسیله نظام پاداش‌دهی رسمی سازمان تعریف نشده است اما در مجموع کارآیی سازمان را افزایش می‌دهد تعریف کرده است (به نقل از پودساکف<sup>۷</sup>، مک کنزی<sup>۸</sup>، لیبین<sup>۹</sup> و باچراج<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰).

در نهایت باید گفت که رفتارهای شغلی کارکنان، علاوه بر اینکه از سبک رهبری خدمتگزار تأثیر می‌پذیرند، از توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی هم متأثر می‌شوند (بهارلو، ۱۳۹۲؛ رئوف<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴؛ سوپریانتو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳؛ ظهیر و همکاران، ۲۰۱۳؛ گوچل و بگیچ، ۲۰۱۲؛ سبیرت<sup>۱۳</sup>، وانگ<sup>۱۴</sup> و کورتریگت<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۱؛ نادیر<sup>۱۶</sup> و تانوا<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۰؛ کریکر<sup>۱۸</sup> و ویلیامز<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۹؛ اسپریتزر<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۸). بنابراین، قابل پیش‌بینی است که رهبران و مدیران سازمان‌ها می‌توانند با به کارگیری سبک رهبری خدمتگزار، علاوه بر اینکه به‌طور مستقیم بر رفتارهای

1. Piccolo
2. Greenbaum
3. Hartog
4. Folger
5. Spector
6. Organ
7. Podsakoff
8. Machenzie
9. Lepaine
10. Bachrach
11. Rauf
12. Supriyanto
13. Seibert
14. Wang
15. Courtright
16. Nadir
17. Tanova
18. Karriker
19. Williams
20. Spreitzer



شهروندی کارکنان اثر بگذارند، قادر هستند تا از طریق توانمندسازی زیردستان، گسترش عدالت در سازمان و نیز افزایش خشنودی آنان نیز موجب عملکرد بهتر کارکنان شوند. بر اساس مطالب عنوان شده، در پژوهش حاضر به بررسی اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی و بررسی اثر غیرمستقیم این رابطه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی عدالت سازمانی و خشنودی شغلی پرداخته می‌شود. بنابراین فرضیه‌های پژوهش حاضر عبارت است از: رهبری خدمتگزار با توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی، خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت مستقیم دارد، توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت مستقیم دارند، و رهبری خدمتگزار از طریق توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر غیر مستقیم دارد. الگوی مفهومی پژوهش حاضر در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱- الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

## روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش حاضر، طرح همبستگی از طرق الگویابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) است که یک روش همبستگی چند متغیری است. الگویابی معادلات ساختاری در واقع بسط الگوی خطی کلی<sup>۲</sup> (GLM) است که محقق را قادر می‌سازد تا مجموعه‌ای از معادلات رگرسیونی را همزمان بیازماید. در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل تمامی کارکنان رسمی و قراردادی شرکت بهره برداری نفت و گاز مارون بوده است که بنابر گزارش مدیریت منابع انسانی این شرکت در سال ۱۳۹۳ جمعاً ۱۲۰۰ نفر بودند. جهت تعیین روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری متغیرها تعداد ۸۵ نفر و جهت آزمودن فرضیه‌ها تعداد ۲۵۰ نفر از میان کارکنان این شرکت با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. از بین پرسشنامه‌های توزیع شده جهت تعیین روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری متغیرها تعداد ۷۹ مورد برگشت داده شد. همچنین، از بین پرسشنامه‌های توزیع شده جهت فرضیه‌آزمایی تعداد ۲۳۲ پرسشنامه برگشت داده شد و نمونه پژوهش حاضر را تشکیل دادند.

## ابزار پژوهش

پرسشنامه رهبری خدمتگزار: این پرسشنامه که توسط لیدن و همکاران (۲۰۰۵) ساخته شده شامل ۲۸ سؤال است و پاسخ‌های آن بر روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره گذاری می‌شود. لیدن و همکاران (۲۰۰۵) ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ گزارش کرده‌اند. قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸) ضریب پایایی مقیاس رهبری خدمتگزار را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ گزارش نموده‌اند. در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسشنامه از طریق روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۹۱۱ و ۰/۸۶۲ به دست آمد.

پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی: در پژوهش حاضر از پرسشنامه ۱۲ سؤالی توسط

1. Structural Equation Modeling (SEM)  
2. General Linear Model (GLM)

اسپریترز<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) استفاده شده است. برای هر کدام از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی (شایستگی، خودتعیینی، معناداری و اثرگذاری)، ۳ ماده در نظر گرفته شده است و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. اسپریترز (۱۹۹۵) با استفاده از روش‌های آلفای کرونباخ و بازآزمایی، پایایی این پرسشنامه را تعیین نموده است که ضریب پایایی آلفای کرونباخ در نمونه‌ای از یک سازمان صنعتی ۰/۷۲ و در نمونه‌ای از یک اداره بیمه ۰/۶۲ و ضریب پایایی بازآزمایی در نمونه سازمان ۰/۹۲ و در نمونه اداره بیمه ۰/۸۰ گزارش شده است. غفوری و رنوسفادرانی (۱۳۸۷) در پژوهش خود ضریب پایایی خرده مقیاس‌های این پرسشنامه را از طریق دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب برای شایستگی ۰/۸۰ و ۰/۵۱، برای خودتعیینی ۰/۷۸ و ۰/۶۴، برای معناداری ۰/۸۷ و ۰/۷۶ و برای بعد اثرگذاری ۰/۸۴ و ۰/۷۵ به دست آورد. در پژوهش حاضر ضریب پایایی مقیاس‌های این پرسشنامه از طریق روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب برای شایستگی ۰/۷۵۹ و ۰/۷۳۵، برای خودتعیینی ۰/۸۲۱ و ۰/۷۱۰، برای معناداری ۰/۷۷۱ و ۰/۶۲۳ و برای اثرگذاری ۰/۸۰۸ و ۰/۷۶۹ به دست آمد. همچنین ضریب پایایی کل برای پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی از طریق روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۹۱۸ و ۰/۸۵۲ به دست آمد.

پرسشنامه عدالت سازمانی: این مقیاس که توسط کالکوئیت (۲۰۰۱) ساخته شده دارای ۲۰ موضوع است که ۴ سؤال آن برای اندازه‌گیری عدالت توزیعی، ۷ سؤال آن برای اندازه‌گیری عدالت رویه‌ای، ۴ سؤال آن برای اندازه‌گیری عدالت بین فردی و ۵ سؤال آن برای اندازه‌گیری عدالت اطلاعاتی است و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) نمره‌گذاری می‌شود. کالکوئیت (۲۰۰۱) با همبسته کردن چهار بعد عدالت سازمانی با مقیاس‌های مرتبط در کارکنان صنایع تولیدی، اعتبار ملاکی آن‌ها را تأیید کرد. هاشمی شیخ شبانی (۱۳۸۶) ضریب پایایی چهار مقیاس عدالت سازمانی را از طریق روش‌های آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب برای مقیاس عدالت توزیعی ۰/۹۱ و ۰/۸۷، مقیاس عدالت رویه‌ای ۰/۷۹ و ۰/۷۷، مقیاس عدالت بین فردی ۰/۹۰ و ۰/۹۰ و مقیاس عدالت اطلاعاتی ۰/۹۱ و ۰/۸۹ گزارش نموده

است. در پژوهش حاضر ضریب پایایی مقیاس‌های این پرسشنامه از طریق روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب برای عدالت توزیعی ۰/۷۳۴ و ۰/۷۳۳، برای عدالت رویه‌ای ۰/۸۵۸ و ۰/۸۰۸، برای عدالت بین فردی ۰/۸۱۵ و ۰/۷۷۶ و برای اطلاعاتی ۰/۷۸۰ و ۰/۸۰۱ به دست آمد. همچنین ضریب پایایی کل برای پرسشنامه عدالت سازمانی از طریق روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۹۱۲ و ۰/۷۹۸ به دست آمد.

پرسشنامه خشنودی شغلی: در پژوهش حاضر جهت سنجش خشنودی شغلی، از پرسشنامه جاج<sup>۱</sup>، پارکر<sup>۲</sup>، کولبرت<sup>۳</sup>، هلر<sup>۴</sup> و ایلز<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۵ سؤال بوده و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) است. از مجموع ۵ ماده این پرسشنامه، ۲ ماده به صورت معکوس نمره گذاری می‌شوند. جاج و همکاران (۲۰۰۰) ضریب پایایی این پرسشنامه را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش کردند. فصیحی زاده (۱۳۸۹) ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۷۹۸ به دست آورد. در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسشنامه از طریق روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۷۵۵ و ۰/۷۷۱ به دست آمد.

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی: در پژوهش حاضر جهت سنجش رفتار شهروندی سازمانی از یک پرسشنامه ۱۶ سؤالی استفاده شد. این پرسشنامه، یک پرسشنامه‌ی تعدیل شده است که از اسمیت<sup>۶</sup>، ارگان<sup>۷</sup> و نیر<sup>۸</sup> (۱۹۸۳) گرفته شده و اقتباسی از کار ارگان و کونوفسکی<sup>۹</sup> (۱۹۸۹) است (به نقل از بهارلو، ۱۳۹۲). از مجموع ۱۶ ماده این پرسشنامه ۳ ماده به صورت معکوس نمره گذاری می‌شوند و پاسخ‌ها به صورت لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) است. اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) در مطالعه خود ضریب پایایی این پرسشنامه را در دامنه‌ای بین

1. Judge
2. Parker
3. Colbert
4. Heller
5. Iles
6. Smith
7. Organ
8. Near
9. Konovsky

۰/۹۱ - ۰/۸۹ / گزارش کرده‌اند. اشجع (۱۳۸۷) در پژوهش خود برای برآورد ضریب پایایی این مقیاس از روش‌های آلفای کرونباخ، اسپیرمن - براون و گاتمن استفاده نمود و به ترتیب ضرایب ۰/۷۲، ۰/۶۶ و ۰/۶۵ را گزارش نموده است. در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسشنامه از طریق روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۸۱۴ و ۰/۸۵۶ به دست آمد.

## یافته‌ها

جدول (۱) یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش از جمله میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره را نشان می‌دهد.

جدول ۱- یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

مقیاس	شاخص توصیفی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
رهبری خدمتگزار	۸۲	۱۷/۲۰	۴۱	۱۲۸	
توانمندسازی روان‌شناختی	۳۶/۵۳	۹/۱۳	۱۳	۶۰	
شایستگی	۹/۳۰	۲/۶۸	۳	۱۵	
خودتعیینی	۹/۱۳	۲/۵۳	۳	۱۵	
معناداری	۹/۰۹	۲/۶۸	۳	۱۵	
اثرگذاری	۹/۰۲	۲/۵۸	۳	۱۵	
عدالت سازمانی	۵۶/۵۰	۱۱/۰۴	۲۷	۸۵	
عدالت توزیعی	۱۱/۲۰	۳/۰۹	۴	۲۰	
عدالت رویه‌ای	۱۹/۸۴	۵/۱۶	۷	۳۳	
عدالت بین فردی	۱۱/۴۱	۳/۱۶	۴	۲۰	
عدالت اطلاعاتی	۱۴/۰۴	۳/۸۴	۶	۲۳	
خشنودی شغلی	۱۴/۰۹	۳/۷۷	۵	۲۴	
رفتار شهروندی سازمانی	۴۶/۳۸	۱۰/۷۴	۱۶	۷۹	

ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲- ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش حاضر

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱. رهبری خدمتگزار	-												
۲. توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۵۱ <sup>°°</sup>	-											
۳. شایستگی	۰/۴۳ <sup>°°</sup>	۰/۸۴ <sup>°°</sup>	-										
۴. خودتعیینی	۰/۴۲ <sup>°°</sup>	۰/۹۰ <sup>°°</sup>	۰/۷۲ <sup>°°</sup>	-									
۵. معناداری	۰/۴۶ <sup>°°</sup>	۰/۸۹ <sup>°°</sup>	۰/۶۳ <sup>°°</sup>	۰/۷۳ <sup>°°</sup>	-								
۶. اثرگذاری	۰/۴۶ <sup>°°</sup>	۰/۸۶ <sup>°°</sup>	۰/۵۸ <sup>°°</sup>	۰/۶۹ <sup>°°</sup>	۰/۷۳ <sup>°°</sup>	-							
۷. عدالت سازمانی	۰/۴۱ <sup>°°</sup>	۰/۲۹ <sup>°°</sup>	۰/۲۱ <sup>°°</sup>	۰/۲۵ <sup>°°</sup>	۰/۲۵ <sup>°°</sup>	۰/۲۸ <sup>°°</sup>	-						
۸. عدالت توزیعی	۰/۳۱ <sup>°°</sup>	۰/۱۴ <sup>°°</sup>	۰/۱۰ <sup>°°</sup>	۰/۱۵ <sup>°°</sup>	۰/۱۲ <sup>°°</sup>	۰/۱۴ <sup>°°</sup>	۰/۷۴ <sup>°°</sup>	-					
۹. عدالت رویه‌ای	۰/۲۶ <sup>°°</sup>	۰/۲۰ <sup>°°</sup>	۰/۱۵ <sup>°°</sup>	۰/۱۸ <sup>°°</sup>	۰/۱۷ <sup>°°</sup>	۰/۱۹ <sup>°°</sup>	۰/۸۰ <sup>°°</sup>	۰/۶۰ <sup>°°</sup>	-				
۱۰. عدالت بین‌فردی	۰/۳۵ <sup>°°</sup>	۰/۲۶ <sup>°°</sup>	۰/۲۰ <sup>°°</sup>	۰/۲۱ <sup>°°</sup>	۰/۲۳ <sup>°°</sup>	۰/۲۷ <sup>°°</sup>	۰/۶۵ <sup>°°</sup>	۰/۳۰ <sup>°°</sup>	۰/۲۵ <sup>°°</sup>	-			
۱۱. عدالت اطلاعاتی	۰/۳۰ <sup>°°</sup>	۰/۲۲ <sup>°°</sup>	۰/۱۷ <sup>°°</sup>	۰/۲۰ <sup>°°</sup>	۰/۲۰ <sup>°°</sup>	۰/۲۲ <sup>°°</sup>	۰/۶۸ <sup>°°</sup>	۰/۲۸ <sup>°°</sup>	۰/۲۶ <sup>°°</sup>	۰/۴۶ <sup>°°</sup>	-		
۱۲. خشنودی شغلی	۰/۵۴ <sup>°°</sup>	۰/۵۳ <sup>°°</sup>	۰/۴۷ <sup>°°</sup>	۰/۴۶ <sup>°°</sup>	۰/۴۷ <sup>°°</sup>	۰/۴۴ <sup>°°</sup>	۰/۴۷ <sup>°°</sup>	۰/۳۶ <sup>°°</sup>	۰/۳۳ <sup>°°</sup>	۰/۴۵ <sup>°°</sup>	۰/۲۵ <sup>°°</sup>	-	
۱۳. رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۶ <sup>°°</sup>	۰/۴۳ <sup>°°</sup>	۰/۳۴ <sup>°°</sup>	۰/۳۹ <sup>°°</sup>	۰/۳۷ <sup>°°</sup>	۰/۳۹ <sup>°°</sup>	۰/۴۴ <sup>°°</sup>	۰/۳۰ <sup>°°</sup>	۰/۳۰ <sup>°°</sup>	۰/۳۶ <sup>°°</sup>	۰/۳۴ <sup>°°</sup>	۰/۴۱ <sup>°°</sup>	-

\*p ≤ ۰/۰۵, \*\* p ≤ ۰/۰۱

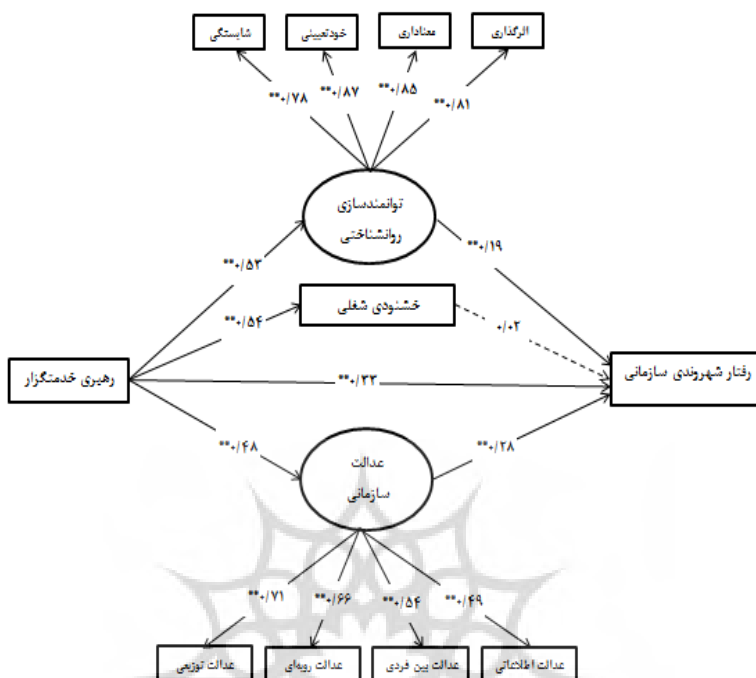
الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر در مجموع ۵ متغیر دارد که یک متغیر به‌عنوان متغیر پیش‌بین (رهبری خدمتگزار)، یک متغیر به‌عنوان متغیر ملاک (رفتار شهروندی سازمانی) و سه متغیر به‌عنوان متغیر میانجی (توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی) هستند. برای ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش الگویابی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها بر اساس ترکیبی از سنج‌های برازندگی مورد استفاده قرار گرفته و در جدول (۳) گزارش شده است.

جدول ۳- برازش مدل پیشنهادی با داده‌ها بر اساس شاخص‌های برازندگی

شاخص‌های برازش	$\chi^2$	Df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۱۵۱/۸۵۸	۴۰	۳/۷۹۶	۰/۸۹۴	۰/۸۲۵	۰/۸۶۸	۰/۸۹۸	۰/۸۹۹	۰/۸۵۹	۰/۱۱۰
الگوی اصلاح شده اول	۱۵۱/۸۹۴	۴۱	۳/۷۰۶	۰/۸۹۴	۰/۸۲۹	۰/۸۶۸	۰/۸۹۹	۰/۹۰۰	۰/۸۶۴	۰/۱۰۸
الگوی نهایی	۹۸/۵۲۲	۳۹	۲/۵۲۶	۰/۹۲۴	۰/۸۷۲	۰/۹۱۴	۰/۹۴۶	۰/۹۴۶	۰/۹۲۳	۰/۰۸۱

جدول (۳) شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد. نتایج اولیه نشان دادند که برخی شاخص‌های برازندگی در الگوی پیشنهادی در حد مطلوبی هستند و برخی شاخص‌ها (مانند RMSEA) از مطلوبیت چندانی برخوردار نیستند، بنابراین برای بهبود الگوی پیشنهادی مسیر مستقیم غیرمعنی‌دار خشنودی شغلی به رفتار شهروندی سازمانی از الگو حذف شد. با حذف مسیر عنوان شده و با وجود اینکه مقادیر اکثر شاخص‌های برازندگی نشان‌دهنده برازش قابل قبول الگوی پیشنهادی با داده‌ها بودند اما شاخص جذر میانگین مجذورات خطا (RMSEA) نشان داد که الگو همچنان نیاز به بهبود دارد. بنابراین و به منظور ارتقای الگوی پیشنهادی، گام بعدی همبسته کردن خطاهای مسیر (خشنودی شغلی با توانمندسازی روان‌شناختی و همچنین خشنودی شغلی و عدالت سازمانی) بود. بنابر اظهارات شابروک (۱۹۹۰؛ به نقل از ارشدی، ۱۳۸۶) می‌توان انتظار داشت موارد اختلال (خطا) برای دو متغیر وقتی دارای علل مشترک باشند که در الگو منظور نگردیده‌اند، همپراش باشند. همانگونه که جدول (۳) نشان می‌دهد، الگوی نهایی از برازش نسبتاً خوبی برخوردار است.

شکل (۲) الگوی تأیید شده پژوهش حاضر را به همراه ضرایب استاندارد مسیرها نشان می‌دهد.



شکل ۲- الگوی تأیید شده پژوهش حاضر به همراه ضرایب استاندارد مسیرها

یک فرض زیربنایی الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر وجود چند مسیر غیرمستقیم یا واسطه‌ای است. برای تعیین معنی‌داری هر یک از روابط واسطه‌ای و اثر غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته از طریق متغیر میانجی از روش بوت استراپ<sup>۱</sup> در برنامه ماکرو آزمون پریچر<sup>۲</sup> و هیز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) بر روی نرم افزار SPSS-21 استفاده شد. نتایج بوت استراپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را می‌توان در جدول (۴) مشاهده نمود.

1. Bootstrap
2. Preachers
3. Hayes



جدول ۴- نتایج بوت استراپ برای مسیرهای واسطه‌ای

متغیر	داده‌ها	بوت	خطای استاندارد	سطح معنی‌داری	حد پایین	حد بالا
رهبری خدمتگزار ← توانمندسازی روان‌شناختی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۵۹۸	۰/۰۵۸۸	۰/۰۲۶۹	۰/۰۰۳۸	۰/۰۰۳۸	۰/۱۱۱۸
رهبری خدمتگزار ← عدالت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۶۵۶	۰/۰۶۵۵	۰/۰۱۸۸	۰/۰۰۰۲	۰/۰۳۲۷	۰/۱۰۶۱
رهبری خدمتگزار ← خشنودی شغلی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۵۲۲	۰/۰۵۳۱	۰/۰۲۸۶	۰/۰۱۹۰	-۰/۰۰۱۸	۰/۱۱۱۱

مطابق با جدول (۴) حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان برای توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان متغیر میانجی بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی صفر را در بر نمی‌گیرد. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استراپ ۵۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، رابطه غیرمستقیم بین رهبری خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی معنی‌دار می‌باشند. همچنین، حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان برای عدالت سازمانی به عنوان متغیر میانجی بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی صفر را در بر نمی‌گیرد. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استراپ ۵۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، رابطه غیرمستقیم بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی از طریق عدالت سازمانی نیز معنی‌دار می‌باشند. اما حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان برای خشنودی شغلی به عنوان متغیر میانجی بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی صفر را در بر نمی‌گیرد. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استراپ ۵۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر درون این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، رابطه غیرمستقیم بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی از طریق خشنودی شغلی معنی‌دار نمی‌باشند.

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی الگویی از پیامدهای رهبری خدمتگزار است. این پژوهش در پی بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم از طریق میانجی گری توانمندسازی روان شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی است. نتایج مندرج در جدول (۱) حاکی از وجود روابط معنادار بین تمامی متغیرهای پژوهش است. همچنین نتایج حاصل از آزمون برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها نیز نشان داد که الگوی پیشنهادی با توجه به داده‌های به دست آمده از پژوهش برازندگی خوبی دارد.

یافته‌های پژوهش حاضر اثر مثبت رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی روان شناختی را تأیید نمودند. این یافته با نتایج دیگر پژوهش‌ها همسو و هماهنگ است (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ مهرآرا و بهالو، ۲۰۱۳؛ نل، ۲۰۱۳؛ جونز، ۲۰۱۱). برای اینکه یک سازمان اثربخش باشد، نیازمند آن است که استعدادها و توانایی‌های خاص کارکنانش را تشخیص دهد، به کارگیرد و توسعه دهد. در این زمینه رهبران خدمتگزار می‌توانند نقش مهمی در کمک کردن به کارکنان جهت فهم توانایی‌های بالقوه‌شان داشته باشند. رهبران خدمتگزار به کارکنان خود توجه کرده و بر توسعه توانایی‌های بالقوه آنان و توانمند کردنشان تمرکز دارند تا بتوانند خودشان مسیر آینده خود را پیدا کنند.

یافته‌های پژوهش حاضر اثر مثبت رهبری خدمتگزار بر عدالت سازمانی را تأیید نمود. این یافته با نتایج پژوهش‌های ظهیر و همکاران (۲۰۱۳) و پولات (۲۰۱۱) همسو و هماهنگ است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که رهبران خدمتگزار با ویژگی‌های به خصوصی که دارند، رفتارها و اعمال به خصوصی را از خود نشان می‌دهند و بر فرایندهای سازمان به نحو ویژه‌ای تأثیر می‌گذارند. همین امر باعث می‌شود که کارکنان، فرایندها و تصمیمات سازمانی را عادلانه تلقی کنند. از ویژگی‌های رهبر خدمتگزار می‌توان به در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی، کاربرد استانداردهای یکسان برای همه، حذف تبعیض، توجه و استفاده از نظرات و ایده‌های کارکنان، اطلاع رسانی در مورد روند اتخاذ تصمیم و در نظر گرفتن استانداردهای اخلاقی اشاره کرد که تأثیر مستقیمی بر افزایش ادراک عدالت سازمانی کارکنان دارد.

یافته‌های پژوهش حاضر اثر مثبت رهبری خدمتگزار بر خشنودی شغلی را تأیید نمود. این یافته

با نتایج پژوهش‌های خرازی و همکاران (۱۳۹۲)، مک‌کان و همکاران (۲۰۱۴)، بریور (۲۰۱۰) و اسکودری (۲۰۱۰) همسو و هماهنگ است. یافته‌های تجربی از این فرضیه حمایت می‌کنند که رهبرانی که نقش محوری در ارضای نیازهای کارکنان بازی می‌کنند، پیشرو در افزایش رضایت شغلی آنان هستند. در این خصوص، این مطلب کاملاً مورد تأیید قرار گرفته است که برطرف شدن نیازها با خشنودی شغلی ارتباط تنگاتنگی دارد (بریور، ۲۰۱۰). در میان شبکه‌های متعدد رهبری شبکه رهبری خدمتگزار بهترین نمونه‌ای است که متضمن عامل انسانی است، چرا که یک رهبر خدمتگزار اعتقاد دارد که مأموریت اصلی وی تأمین نیازهای پیروانش است. به همین دلیل رهبری خدمتگزار نیازهای کارکنان را در اولویت قرار می‌دهد و بدین طریق موجب رضایت شغلی کارکنان می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاضر اثر مثبت رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید نمودند. این یافته با نتایج دیگر پژوهش‌ها همسو و هماهنگ است (شریفی، ۱۳۹۳؛ بامبال، ۲۰۱۴؛ هارویکی، ۲۰۱۳؛ ظهیر و همکاران، ۲۰۱۳). رهبران خدمتگزار الگوهای نقش مورد قبول و مشروعی هستند که توجه کارکنان را به نوع دوستی و رفتار مناسب به هنجارشان جلب می‌کنند. رهبران خدمتگزار در این زمینه خود را الگویی برای برخورد با اجتماع قرار می‌دهند و پیروان نیز با این گونه رهبران همانندسازی کرده و رفتارهای آنها را سرمشق خود قرار می‌دهند (پیکالو و همکاران، ۲۰۱۰).

همچنین یافته‌های پژوهش حاضر اثر مثبت توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی را نیز تأیید نمود که این یافته با نتایج پژوهش‌های بهارلو (۱۳۹۲) و اسپریتزر (۲۰۰۸) همسو و هماهنگ است. کارکنان توانمند در قبال توانمندسازی‌ای که به طور شخصی از سازمان خود تجربه کرده‌اند، جهت‌گیری فعالی به نقش کاری نشان می‌دهند و به احتمال بسیار زیاد فراتر از وظیفه خود عمل می‌کنند و میل کمک به سازمان‌های خود را رشد می‌دهند. بنابراین و با توجه اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی و نیز نتایج آزمون مسیرهای غیرمستقیم و اثرهای واسطه‌ای می‌توان بیان نمود که رهبری خدمتگزار می‌تواند به واسطه‌ای افزایش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی آنان را افزایش دهد.

همچنین یافته‌های پژوهش حاضر اثر مثبت عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید نمود. این یافته با نتایج پژوهش‌های رئوف (۲۰۱۴)، کریگر و ویلیامز (۲۰۰۹) و کالکویت و همکاران (۲۰۰۱) همسو و هماهنگ است. این یافته را براساس فرایند مبادله اجتماعی می‌توان تبیین نمود. بر این اساس زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان در برابر آنان منصفانه و عادلانه رفتار می‌کند، به نحوی درصدد جبران برخواهند آمد و این امر در مورد کارکنان با عملکرد فراتر از وظایف رسمی و به عبارت دقیق‌تر افزایش رفتار شهروندی سازمانی صورت می‌گیرد. بنابراین و با توجه اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و نیز نتایج آزمون مسیرهای غیرمستقیم و اثرهای واسطه‌ای می‌توان گفت که رهبری خدمتگزار می‌تواند به واسطه افزایش عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را افزایش دهد.

همچنین در پژوهش حاضر، یافته‌های حاصل از ضرایب همبستگی، رابطه مثبت خشنودی شغلی با رفتار شهروندی سازمانی را تأیید نمود اما یافته‌های حاصل از ضرایب استاندارد، اثر مثبت مستقیم خشنودی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید نکرد. عدم تأیید اثر مثبت مستقیم این رابطه با نتایج پژوهش‌های سوپریانتو (۲۰۱۳) و نادیر و تانوا (۲۰۱۰) مغایر است. در مورد رابطه خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی باید گفت که طبق هنجار تقابل وقتی که کارکنان حمایت و منفعتی را از سازمان و سرپرستان خود دریافت کنند و نگرشی مثبت و مرتبط با مشاغل خود را تجربه نمایند، درصدد جبران برمی‌آیند و این خدمات را با انجام رفتارهای فرانش مانند رفتار شهروندی سازمانی جبران می‌نمایند. در مجموع می‌توان بیان کرد که نتایج ضرایب همبستگی در پژوهش حاضر و همچنین پیشینه نظری و تجربی حاکی از رابطه مثبت خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. اما بر خلاف انتظار، یافته‌های ضرایب استاندارد در پژوهش حاضر، اثر مثبت مستقیم خشنودی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید نکرد. در تبیین این عدم تأیید می‌توان گفت که از آنجا که در الگوی ساختاری پژوهش حاضر، متغیرهای رهبری خدمتگزار، توانمندسازی روان‌شناختی و عدالت سازمانی وزن بیشتری برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی نسبت به خشنودی شغلی دارند، در نتیجه اثر مستقیم خشنودی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی غیر معنی‌دار می‌شود و در نتیجه اثر غیر مستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی به واسطه خشنودی شغلی نیز معنی‌دار نمی‌شود.

## محدودیت‌ها و پیشنهادها

روشن است که انجام هر پژوهش، به‌ویژه در حوزه علوم انسانی با محدودیت‌ها و موانعی همراه است. پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نیست و با محدودیت‌ها و موانعی همراه است. طرح مطالعه حاضر و استفاده از الگویابی معادلات ساختاری علیت را به اثبات نمی‌رساند. از آنجا که طراحی مطالعات طولی، فرصت بیشتری را برای بررسی علیت فراهم می‌آورد، انجام این کار به پژوهشگران توصیه می‌شود. این پژوهش بر روی کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون اجرا شده است، بنابراین تعمیم نتایج آن به افراد و سازمان‌های دیگر به دلیل متفاوت بودن شرایط اقلیمی و فرهنگی باید با احتیاط صورت پذیرد. از این رو، پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سازمان‌های دیگر نیز تکرار شود تا منجر به درک بهتری از پدیده‌های مورد مطالعه شده و به نتیجه‌گیری بهتر در حوزه‌ی رهبری خدمتگزار بیانجامد. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌های خودگزارش دهی بوده‌اند، که محدودیت‌های خاص مربوط به این نوع ابزارها را باید مدنظر قرار داد. به همین جهت، پیشنهاد می‌شود علاوه بر استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی، از روش‌های دیگری مانند مشاهده و بررسی‌های میدانی نیز برای سنجش متغیرها استفاده شود.

در پایان می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به نتایج پژوهش حاضر در خصوص اهمیت مطرح شده رهبری خدمتگزار در ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی، خشنودی شغلی و نیز رفتار شهروندی سازمانی، لازم است مدیران سازمان‌ها توجه ویژه‌ای را برای شناخت، سنجش و ارتقای سطح رهبری خدمتگزار در سازمان مبدول دارند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در درجه نخست جهت جذب رهبران خدمتگزار و سپس تشویق، حمایت و پرورش بیشتر این سبک رهبری تلاش نمایند.

## فهرست منابع

- ارشدی، نسرين (۱۳۸۶). **طراحی و آزمون الگویی از پیشایندها و پیامدهای مهم انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب - منطقه اهواز**. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، پایان‌نامه دکتری روان‌شناسی صنعتی و سازمانی.
- اسپکتور، پل (۲۰۰۶). **روان‌شناسی صنعتی و سازمانی**. ترجمه شهناز محمدی. (۱۳۸۸). تهران: دانشگاه تربیت معلم.
- اشجع، آرزو (۱۳۸۷). **رابطه مشارکت در تصمیم‌گیری و اعتماد با رفتار شهروندی سازمانی، هویت و عدالت سازمانی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان**. دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی سازمانی.
- بهارلو، مصطفی (۱۳۹۲). **طراحی و آزمون الگویی از پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی**. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی.
- خرآزی، سید کمال، میرکمالی، سید محمد و ترکی، علی (۱۳۹۲). **رهبری خدمت‌گزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان. چشم انداز مدیریت دولتی**. ش ۱۴، ص ۱۱۶-۸۷.
- شریفی، رستگار (۱۳۹۳). **طراحی و آزمون الگویی از پیامدهای رهبری خدمت‌گزار**. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی.
- غفوری ورنوسفادارانی، محمدرضا (۱۳۸۷). **بررسی رابطه جو روان‌شناختی در سازمان با توانمندسازی روان‌شناختی و کنترل شغلی در کارکنان یک کارخانه صنعتی در شهر اصفهان**. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی.
- فصیحی زاده، نرگس (۱۳۸۹). **رابطه چندگانه خشنودی با ابعاد شخصیت، هوش هیجانی، عاطفه مثبت و دل‌بستگی شغلی در بین کارکنان شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - اصفهان**. دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی.
- قلی‌پور، آرين و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). **تبیین ابزار سنجش رهبری خدمت‌گزار در سازمان‌های دولتی**

- ایران. پژوهش‌های مدیریت، ش ۳، دوره ۲، ص ۲۷-۵.
- قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی‌اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی، ش ۲، دوره ۴، ص ۱۱۸-۱۰۳.
- هاشمی شیخ‌شبابی، سید اسماعیل (۱۳۸۶). بررسی روابط ساده، چندگانه و تعاملی متغیرهای مهم محیطی، نگرشی، شخصیتی و عاطفی با رفتارهای نابارور در محیط کار در کارکنان یک شرکت صنعتی. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، پایان‌نامه دکتری روان‌شناسی صنعتی و سازمانی.
- Adlam, R. (2003). *This complex thing, Leadership, in police leadership in the Twenty First Century*. Winchester: Waterside Press.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.
- Appelbaum, S. H., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C. & Serrano, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42, 13-40.
- Bambale, A. J. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: review of literature and future research directions. *Journal of Marketing and Management*, 5 (1), 1-16.
- Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal of Workforce Education and Development*, Volume IV, Issue 2. Retrieved from <http://www.opensiuuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context>.
- Buitendach, J., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal south Africa. *Journal of Business Management*, 36 (2), 27-37.
- Campbell, L., & Finch, E. (2004). Customer satisfaction and organizational justice. *Journal of Facilities*, 22, 178-189.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386 - 400.
- Colquitt, J. A., Conlon D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425-445.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York, Publish Press.
- Güçhel, c., & beğeç, s. (2012). The effect of the servant leadership on organizational citizenship behavior: case study of a university. *International journal of social sciences and humanity studies*, 4, 67-80.
- Harwiki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees'

- performance (study of outstanding cooperatives in east java province, indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876-885.
- Jones, D. (2011). *The role of servant leadership in establishing a participative business culture focused on profitability, employee satisfaction, and empowerment*. Walden University, College of management and technology. Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Management.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, E. A., Heller, D., & Iles, R. (2000). *Job satisfaction: A cross cultural review*. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, In Neli Anderson, Deniz, S. Ones, Handankepir Shiningly & Chock Iliganviswesvarn (Eds).
- Karriker JH and Williams ML (2009) Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35 (1), 112-135.
- Laub, J. (2003). *From Paternalism to the Servant Organization Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model Servant Leadership Roundtable*. Indiana Wesleyan University, Dissertation for the Degree of Doctor of Psychology.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2005). Development of multi dimensional measure of servant leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28-38.
- Mccormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and organizational psychology* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mehrara, A., & Bahalo, S. (2013). Studying the relationship between servant leadership and employee empowerment at najafabad islamic azad university. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(8), 86-104.
- Nabatchi, T., Bingham, L. B., Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18 (2), 148-174.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Nel, T. (2013). *Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry*. North-West University, Dissertation submitted as partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor in industrial psychology.
- Organ, W. D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA Lexington Books.
- Organ, W. D., & Konovsky, M. A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, (74), 157-164.
- Parolini, J. (2007). *Investigating the Distinctions Between 10-Transformational and Servant Leadership*. Virginia Beach: Regent University, the requirements for the degree of doctor of philosophy in organizational leadership.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University, a dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of philosophy.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.



- Podsakoff, M. D., MacKenzie, B. S., Lepaine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 6 (3), 513-563.
- Polat, F. (2011). Inclusion in education: A step towards social justice. *International Journal of Educational Development*, 31(1), 50-58.
- Rauf, F. A. (2014). Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 124-130.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698 – 714.
- Russell, R. F., & Stone A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145-57.
- Scuderi, N. (2010). *Servant leadership and transformational leadership in church organizations*. Virginia University, the dissertation of doctor of philosophy management.
- Seibert, S. E., & Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, G. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spreitzer, G. M. (1995). An empirical tests of a comprehensive model of interpersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). *Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*. Handbook of Organizational Behavior (pp. 54 – 72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Supriyanto, A. S. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), p57.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 1-13.