

## تأثیر رهبری راهبردی - خدمتگزار بر آوا و عجزین شدگی شغلی کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر و میانجی هویت سازمانی

علیرضا امینی\*، مریم احمدی زهرانی\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۵/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۱۰/۱۲

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری راهبردی - خدمتگزار بر آوا و عجزین شدگی شغلی باتوجه به نقش تعدیل‌گری و میانجی‌گری هویت سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان صورت گرفت. روش تحقیق این پژوهش پیمایشی و ابزار آن پرسشنامه با طیف لیکرت می‌باشد، به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار PLS، بهره گرفته شد. یافته‌های حاصل از این تحقیق حاکی از آن است که: رهبری راهبردی بر عجزین شدگی شغلی و هویت سازمانی کارکنان اثرگذار است، رهبری خدمتگزار بر عجزین شدگی شغلی، آوا و تدافعی کارکنان و آوا و نوع‌دوستانه کارکنان تأثیر می‌گذارد و هویت سازمانی بر عجزین شدگی شغلی تأثیر می‌گذارد. هویت سازمانی بین رهبری راهبردی و عجزین شدگی شغلی به‌عنوان میانجی عمل می‌کند. رهبری خدمتگزار بر انواع آوا و تدافعی کارکنان تأثیر نمی‌گذارد. تأثیر انواع آوا و تدافعی کارکنان بر عجزین شدگی شغلی مورد تأیید قرار نگرفت. هویت سازمانی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و انواع آوا و تدافعی کارکنان نقش تعدیل‌کننده را ایفا نمی‌کند. انواع آوا و تدافعی کارکنان در رابطه میان رهبری خدمتگزار و عجزین شدگی شغلی به‌عنوان متغیر میانجی عمل نمی‌کند.

**کلیدواژه:** رهبری راهبردی؛ رهبری خدمتگزار؛ آوا و تدافعی کارکنان؛ عجزین شدگی شغلی؛ هویت سازمانی

\*. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

\*\* . استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. (نویسنده مسئول)

## مقدمه

محققان همواره در قالب مفاهیم مختلف بر اهمیت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ابزار نظراتشان به واسطه بررسی آثار و نتایج مثبت آن تأکید نموده‌اند. آوای کارکنان<sup>۱</sup> به‌عنوان راهبردهای ارتباطات مورد توجه قرار گرفته و رفتار آوای کارکنان به اظهارنظر، اطلاعات و ایده‌های کارکنان درباره تغییر در سازمان اشاره می‌کند (وان داینه<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۳؛ کیم<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۰). برخی از پژوهشگران آوا را به‌صورت فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف نموده، درحالی‌که برخی دیگر آن را واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (لیو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). ون داین و لیباین<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) آوا را رفتاری فراوظیفه‌ای دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و آن را بدین‌صورت تعریف نمودند: جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد (ون داین و لیباین، ۱۹۹۸). از آغاز قرن بیست و یکم، مطالعه دربارهٔ عجین‌شدگی با شغل به یک موضوع داغ پژوهشی در سازمان‌ها تبدیل شد. بیشتر پژوهش‌هایی که اخیراً در حیطهٔ رفتار سازمانی انجام شده است، ناظر بر نگرش‌های شغلی افراد در سازمان‌های کاری مربوط به خودشان است. مفهوم عجین‌شدگی فردی<sup>۶</sup> از دیدگاه آلپورت<sup>۷</sup> (۱۹۴۷) و مفهوم شغل از دیدگاه لودال و کنجر<sup>۸</sup> (۱۹۶۵) به‌عنوان علاقه مهم زندگی، مبنایی برای شکل‌گیری مفهوم عجین‌شدگی با شغل در نظر گرفته شد که دربرگیرنده شیفتگی روان‌شناختی، سطح درگیری و علاقه‌مندی به شغل فعلی است (پنگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸: ۳). تعریفی که از واژهٔ عجین‌شدگی با شغل می‌توان ارائه داد عبارت است از: درجه یا میزانی که فرد شغلش را معرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می‌داند (زوپیاتیس و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴). یکی از متغیرهای مهمی که روی آوای کارکنان و عجین‌شدگی شغلی نقش دارد، رهبری است که رهبری شامل طیف گسترده‌ای از انواع شیوه‌ها

1. Employee Voice
2. Van Dyne
3. Kim
4. Liu
5. Van Dyne & LePine
6. Ego involvement
7. Allport
8. Lodahl and Kejner
9. Peng
10. Zopiatis et al

برای به‌حداکثر رساندن ظرفیت‌های سرمایه انسانی برای نیل به اهداف سازمانی است که به موفقیت سازمان منجر می‌شود که دونهوع رهبری، خدمتگزار و رهبری راهبردی است (چینی‌را و بنتین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). از این رو، پژوهشگران مدیریتی، رهبری را " فرایند انگیزش سرمایه انسانی به همکاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف بزرگ " تعریف می‌کنند. در حال حاضر، سازمان‌ها مجبورند در کنار سبک‌های رهبری، تفکر راهبردی را نیز سرلوحه کار خود قرار دهند (رایتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). هیت و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) رهبری راهبردی را به‌عنوان توانایی برای پیش‌بینی، حفظ انعطاف‌پذیری و توانمندسازی کارکنان برای ایجاد تغییر به‌عنوان یک ضرورت معرفی می‌کنند و رهبران راهبردی را افرادی می‌دانند که در بخش‌های مختلفی از شرکت با استفاده از فرایند مدیریت راهبردی، شرکت را در دستیابی به چشم‌اندازها و رسالت‌های شرکت یاری می‌رساند (هیت و همکاران، ۱۹۹۹). رهبری خدمتگزار به‌عنوان سبکی از رهبری مورد توجه قرار می‌گیرد که رهبران خدمت‌گرا هستند که تلاش می‌کنند تا دیگران را قبل از خودشان کمک کنند. چنین رهبرانی بهترین‌ها را در برای پیروان خود به‌ارمغان می‌آورند و به آنها در دستیابی به توانایی‌های خود کمک می‌کند. چنین رهبرانی به‌خاطر دیگران از علائق شخصی خود دست می‌کشند و به خودشان به‌عنوان خدمتگزار نگاه می‌کنند تا رهبر (ناسان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). هویت سازمانی مفهومی است که دارای تعارض معنایی است؛ بخش زیادی از مقاله‌های موجود در حیطه هویت سازمانی به مفهوم ثابت و پایدار هویت سازمانی اشاره دارند؛ گرچه در سال‌های اخیر مطالعات زیادی پیشنهاد داده‌اند که هویت سازمانی باید به‌عنوان مفهوم ناپایدار و مهمی که با توجه به پویایی محیط سازمانی که در آن فعالیت می‌کند، تغییر کند. این دیدگاه‌ها به کاربردهای تحریک‌آمیزی منجر می‌شود که بر تعارض مربوط به رابطه بین سازمان‌ها و محیط‌های عملیاتی آنها تأکید می‌کنند. سازمان‌ها باید یک هویت پایدار و ثابت را برای برای به‌دست آوردن موفقیت طولانی‌مدت حفظ کنند. سازمان‌ها باید توانایی انطباق سریع با بی‌ثباتی فزاینده محیط را برای اطمینان از سودآوری و بقا داشته باشند و این عامل باعث می‌شود که سازمان‌ها به تغییر هویت سازمانی خود سوق داده شوند (وانگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

1. Chiniara & Bentein
2. Robbins
3. Hitt et al
4. Nathan
5. Wang et al

شرکت‌های برق منطقه‌ای و توزیع نیروی برق ایران، در دو دهه اخیر، همواره با رشد روزافزون تقاضای انرژی برق مواجه بوده‌اند و همین امر، توسعه پرشتاب این صنعت را ایجاد می‌کرده است. بدیهی است توسعه زیرساخت‌های پرهزینه‌ای چون برق، نیازمند سرمایه‌گذاری کلان است و این مهم در فضای دولتی کسب و کار برق ایران، به‌عنوان چالشی جدی، فراروی شرکت‌های فعال این حوزه قرار دارد. با توجه به چنین شرایطی، شرکت‌های برق، برای رقابت بر سر جذب منابع حداکثری برای پاسخ به نیازهای آتی صنعت، از اواخر دهه هفتاد شمسی به تمرکز در برنامه‌ریزی راهبردی روی آوردند تا بتوانند با تدبیر در راستای اهداف توسعه‌ای، از منابع محدود خود به‌صورت بهینه استفاده کنند.

مهم‌ترین عامل سودآوری بلندمدت شرکت‌ها، انتخاب یک راهبرد روشن و بهتر از رقبای داشتن کارکنانی کارآمد است که این راهبرد را به بهترین نحو، به مرحله عمل می‌رساند (استوارت و برون، ۲۰۰۹، ۳۸-۳۹). این امر خود منوط به تدوین و اجرای راهبردهای کارکردی منابع انسانی، به شکلی اثربخش و کارآمد است. بنابراین، در عصر جدید، از مدیران انتظار می‌رود که با پیروی از مفاهیم تفکر راهبردی و نظام‌گرا، راهبردهای پیچیده‌ای را طراحی، تدوین و اجرا کنند و از سرمایه معنوی سازمان، به‌صورت دارایی‌های نامشهود- که شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است- پاسداری و حمایت کنند. اگر قرار است منابع انسانی به‌عنوان منابع راهبردی، تضمین‌کننده مزیت رقابتی سازمان و تأمین‌کننده اثربخشی آن باشند، نیازمندیم تا با بررسی موانع و مسائل پیاده‌سازی مدیریت راهبردی منابع انسانی، در تسهیل تدوین و اجرای اثربخش و کارآمد راهبردهای منابع انسانی گام برداریم. به‌عنوان یک نتیجه‌گیری، از میان برداشتن موانع بازدارنده شکل‌گیری، توسعه و اجرای راهبرد مدیریت منابع انسانی، به ایجاد محیط‌های مساعد و تسهیل‌گر توسعه و اجرای این راهبردها منجر خواهد شد. شکل دادن به این محیط، تأثیرهای مثبتی بر فرهنگ سازمانی و تصویر سازمانی سازمان در بازار دارد (کورساکن و همکاران، ۲۰۱۰) و زمینه‌های موفقیت سازمان را در جامعه فراهم می‌سازد. منابع انسانی، ارزشمندترین دارایی هر شرکت به‌شمار می‌آیند. لازم است که در این زمینه، سرمایه‌گذاری صورت گیرد؛ زیرا کارمندان با مدیریت مناسب می‌توانند نفع بیشتری برای شرکت داشته باشند. با توجه به این موضوع و برای متقاعد کردن سازمان‌ها برای داشتن برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، بودجه، انرژی و زمان بیشتری مورد نیاز است.

1. Stewart & Brown
2. Korsakien, Stankevicien & Liucvaitien

اولین مرحله که نقش مهمی را ایفا می‌کند، درک مشکل‌ها و تحلیل وضعیت حال است (بیدمشقی‌پور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). این تحقیق درصدد پاسخ به این سؤال است که «آیا رهبری راهبردی- خدمتگزار بر آوا و عجزین‌شدگی شغلی کارکنان- نقش تعدیل‌گر و میانجی هویت سازمانی تأثیر دارد؟»

## مبانی و چارچوب نظری تحقیق

### رهبری راهبردی

فینک اشتاین<sup>۲</sup> و همبریک<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کنند که از نظر مفهوم، رهبری راهبردی بر توانایی افراد در انجام کارها متمرکز است. رهبری راهبردی پلی را بین آینده، حال و گذشته می‌سازد که بر ارزش‌های کلیدی سازمان و تضمین پیوستگی و یکپارچگی سازمان تأکید می‌کند تا سازمان با واقعیات و احتمالات شناخته و ناشناخته مقابله کند (بول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ بول و هویجبرگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). آموس<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) رهبری راهبردی، توانایی درک موجودیت سازمان در محیطی است که در آن قرار دارد. یک رهبر راهبردی در موقعیت کنونی سازمان از فهم و درک خود برای تغییرات راهبردی با کمک کارکنان در راستای حفظ پایداری و نیل به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت استفاده می‌کند (النکوف<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). به‌طور خلاصه، نظریه اصلی که پشت رهبری راهبردی قرار دارد، همین نظریه آپراکلنز یا نظریه پلکانی<sup>۸</sup> است که توسط هامبریک و ماسون<sup>۹</sup> (۱۹۸۴) توسعه داده شده است. طبق این نظریه، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران ارشد از قبیل سن، تحصیلات و تجربه بر نوع و میزان اطلاعاتی که آنها به کار می‌گیرند، تأثیر می‌گذارد و این امر تصمیمات راهبردی و عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کیاک و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). هیت و همکاران (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که رهبران راهبردی، نقش‌های متعددی را برعهده دارند که پنج نقش

1. Bidmeshgipour
2. Finkelstein
3. Hambrick
4. Boal
5. Boal & Hooijberg
6. Amos
7. Elenkov
8. Upper Echelon Theory
9. Hambrick & Mason
10. yyyak e al

اساسی مشخص شده که رهبران راهبردی به طور مثبت در به کارگیری اثربخش راهبردهای شرکت مشارکت می کنند، عبارتند از: تعیین مسیر راهبردی<sup>۱</sup>، مدیریت اثربخش پورتفولیوی منابع سازمان<sup>۲</sup>، حفظ فرهنگ سازمانی اثربخش<sup>۳</sup>، تأکید بر شیوه های اخلاقی<sup>۴</sup> و ایجاد کنترل های سازمانی متعادل<sup>۵</sup> (وندی لیر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

۱. تعیین مسیر راهبردی: تعیین مسیر راهبردی، تصویر و ویژگی هایی را که شرکت باید در طول زمان آن را جستجو کند، تعیین می کنند که براساس بافت و شرایط (از جمله فرصت ها و تهدیدها) شکل می گیرد. تعیین مسیر ایدئال دو بخش دارد که عبارتند از: ایدئولوژی اصلی<sup>۷</sup> و آینده پیش بینی شده<sup>۸</sup>. درحالی که، ایدئولوژی اصلی، کارکنان را از طریق طرز تفکر غالب موروثی شرکت برمی انگیزاند. آینده پیش بینی شده، کارکنان را ترغیب می کند که فراتر از انتظاراتشان از موفقیت حرکت کنند که لازمه آن تغییر و پیشرفت است (وندی لیر، ۲۰۱۲).
۲. مدیریت اثربخش پورتفولیوی منابع سازمان: شرکت ها دارای منابع چندگانه ای هستند که عبارتند از: منابع مادی، توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی<sup>۹</sup> و بهره برداری و حفظ شایستگی های اصلی<sup>۱۰</sup>. رهبران راهبردی، پورتفولیوی منابع شرکت را از طریق مدیریت بهینه منابع مادی، حفظ و بهره برداری از شایستگی های اصلی و توسعه سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی برای دستیابی به مزیت رقابتی سازماندهی می کنند. بهره برداری از شایستگی های اصلی به منابعی اشاره دارد که به مهارت های کارکردی سازمان از قبیل مهارت بازاریابی، مالی و تحقیق و توسعه مرتبط می شود (هیت و همکاران، ۲۰۰۷). توسعه سرمایه انسانی که به مهارت ها و دانش همه کارکنان اشاره دارد که به کارکنان به عنوان منابع سرمایه ای نگریسته می شود که نیازمند سرمایه گذاری است که بهره وری بالایی برای سازمان به ارمغان می آورد (کیاک و همکاران، ۲۰۱۱؛ وندی لیر، ۲۰۱۲).

1. Determining Strategic Direction
2. Effectively Managing the Firm's Resource Portfolio
3. Sustaining an Effective Organizational Culture
4. Emphasizing Ethical Practices
5. Establishing Balanced Organizational Controls
6. Wendy Lear
7. Core ideology
8. Envisioned future
9. Developing Human Capital and Social Capital
10. Exploiting and Maintaining Core Competencies

۳. حفظ فرهنگ سازمانی اثربخش: فرهنگ سازمانی به مجموعه پیچیده‌ای از ایدئولوژی‌ها، نمادها و ارزش‌های مشترکی اشاره دارد که شرکت پذیرفته است. تغییر فرهنگ سازمانی شرکت از حفظ آن بسیار دشوارتر است، اما رهبران راهبردی اثربخش بر این باورند که این تغییر نیاز است. تغییر تدریجی فرهنگ شرکت برای پیاده‌سازی راهبردها به کار گرفته می‌شود. تغییر بنیانی در فرهنگ سازمانی برای پشتیبانی انتخاب راهبردهایی که متفاوت از راهبردهای قبلی شرکت است، به کار گرفته می‌شود. اغلب مدیران و کارکنان فعلی در برابر تلاش برای تغییر فرهنگ و رویکردها برای کسب و کارها مقاومت می‌کنند. شواهد حاکی از آن است که فقط هنگامی تغییر فرهنگی نتیجه‌بخش خواهد بود که فعالانه توسط مدیران اجرایی، اعضای اصلی تیم مدیریت بالا و مدیران سطح میانی مورد حمایت قرار گیرد (لاهترو و آواله، ۲۰۱۳).
۴. تأکید بر شیوه‌های اخلاقی: فرایندهای به کار گرفته شده در پیاده‌سازی راهبردهای شرکت هنگامی اثربخش خواهد بود که بر مبنای شیوه‌های اخلاقی باشد. شرکت‌های اخلاقی همه افراد خود را در همه سطوح ترغیب می‌کنند که اخلاقی عمل نمایند (اوزر و تینازتپه، ۲۰۱۴). تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ مبتنی بر ارزش یکی از ابزارهای اثربخشی است که این اطمینان را ایجاد می‌کند که کارکنان همگام با اصول اخلاقی شرکت حرکت کنند (هیت و همکاران، ۲۰۰۵، ۲۰۰۷، موئینگا، ۲۰۱۱؛ وندی لیر، ۲۰۱۲).
۵. ایجاد کنترل‌های سازمانی متعادل: کنترل سازمانی به عنوان بخش مهمی از فرایند پیاده‌سازی راهبرد نگریسته می‌شود. کنترل به رهبران راهبردی کمک می‌کند که اعتماد کنند و ارزش راهبردها را به همه سهام‌داران شرکت نشان دهند و تغییر راهبردی را مورد حمایت قرار می‌دهد. کنترل مالی بر پیامدهای مالی کوتاه‌مدت تمرکز دارد. در حالی که کنترل راهبردی بر محتوای اقدامات راهبردی بیشتر از پیامدها تأکید دارد. رهبران راهبردی باید بتوانند توانایی کنترل‌های متعادل سازمانی را در سازمان ایجاد کنند (موئینگا، ۲۰۱۱).

## رهبری خدمتگزار

در چند سال اخیر، رهبری خدمتگزار توجه زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. رویکرد رهبری خدمتگزار از زمان معرفی آن توسط گرین لیف در طی ۶۷ سال اخیر در تحقیقات رهبری، رویکردی است که پایه و مبانی آن اخلاق بوده است. درحقیقت در سبک رهبری خدمتگزار، اخلاق هسته اصلی بوده و بر صداقت و اعتماد تأکید می‌شود (گرین لیف<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). رهبری خدمتگزار یک رویکرد رهبری جامع است که پیروان را درگیر می‌نماید، به طوری که آنها را توانمند می‌سازد تا در آنچه توانایی آن را دارند، رشد کنند. رهبران خدمتگزار روابط بسیار عمیق و محکمی با کارکنان دارند و به خوبی آنها را یاری می‌رسانند تا استعدادهای بالقوه خود را کشف کنند (کانلی و زاکارو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). باربوتو و ویلر<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) رهبری خدمتگزار را به عنوان رهبری مبتنی بر نوع دوستی که در آن رهبران بر نیازها و توسعه دیگران، به ویژه کارکنان تأکید می‌کنند، تعریف می‌کنند (باربوتو و ویلر، ۲۰۱۴). رهبران خدمتگزار تلاش می‌کنند تا پیروان را بر مبنای جهت گیری‌های اخلاقی و نوع دوستانه رشد دهند. وقتی سلامتی و رشد پیروان در اولویت قرار می‌گیرد، آنها نیز به نوبه بیشتر در کار تأثیرگذارند (هارویکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). رهبران خدمتگزار خود را به عنوان مدیران سازمان می‌شناسند که باید منابع مالی و انسانی و سایر منابعی را که به آنها سپرده شده است، رشد دهند. رهبران خدمتگزار انتظارات عملکردی را نادیده می‌گیرند و بر پیشرفت شخصی پیروان خود تمرکز می‌کنند.

دنيس<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) برای سنجش رهبری خدمتگزار از مؤلفه‌های زیر استفاده کرد که عبارتند از: خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، مهرورزی و قابلیت اعتماد.

تواضع و فروتنی: یعنی اینکه فرد نه خودش را برتر و نه کم‌تر از دیگران ببیند.

قابلیت اعتماد: رهبرانی که به آنچه می‌گویند عمل می‌کنند و قابلیت اعتماد ایجاد می‌کنند.

مهرورزی: که به قصد منفعت‌رساندن به دیگران انجام می‌شود (دنيس، ۲۰۰۴: ۷۵).

خدمت‌رسانی: به معنای تلاش در راستای خدمت کردن و برطرف کردن نیازهای دیگران است. رهبر

1. Greenleaf
2. Connelly & Zaccaro
3. Barbuto & Wheeler
4. Harwiki
5. Dennis



خوب کسی است که به دیگران خدمت می‌کند تا اینکه دیگران به او خدمت کنند (رحیمی و آقابابایی، ۱۳۹۷: ۷).

## آوای کارکنان

به عقیده تراویس<sup>۱</sup> و سایرین (۲۰۱۱) آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادات به واحدهای منابع انسانی، به‌زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا بیان نارضایتی خود از مدیریت یا سازمان است (تراویس و همکاران، ۲۰۱۱). بیرسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) واژه آوا را ارتباط بین مدیریت و کارکنان تعریف می‌کند، با این نگاه که کارکنان این فرصت را دارند که نگرانی‌ها و علائق خود را بیان کنند (بیرسون، ۲۰۰۴). بوکسل و پیورسل<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) آوا را به عنوان طیف کاملی از فرایندها و ساختارها تعریف کردند که توانایی آن را دارد که کارکنان را توانمند سازند که به صورت مستقیم و غیرمستقیم در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در سازمان‌ها مشارکت کنند (بوکسل و پیورسل، ۲۰۰۴). برای آوای کارکنان چارچوبی از سه نوع آوا بیان شده است که در ذیل توضیح داده می‌شود:

آوای مطیع<sup>۴</sup>: این آوا بر بیان شفاهی ایده، اطلاعات و نظرها بر مبنای احساس تسلیم است و رفتاری منفعلانه مبتنی بر این احساس است که فرد قادر به ایجاد شرایط متفاوت نیست که این ناتوانی در ایجاد تغییر، منجر به بیان اظهارات موافقت‌گونه و حمایتی مبتنی بر خودکارآمدی پایین می‌شود و کم‌تر غیرانفعالی است (گوردن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳؛ ژانگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

آوای تدافعی<sup>۷</sup>: ماریسون و میلیکن<sup>۸</sup> (۲۰۰۰)، این نوع آوا مبتنی بر ترس و خودمحافظتی است. آوای تدافعی خودمحافظتی است. رفتارهای خودمحافظتی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که از طریق تصمیم‌گیری‌های ایمن و بدون خطر و مسئولیت‌پذیری فردی، کم‌تر مشخص می‌شود و افراد پیامدها را به

1. Travis
2. Bryson
3. Boxall& Purcell
4. Acquiescent Voice
5. Gorden
6. Zhang et al
7. Defensive Voice
8. Morrison & Milliken

عوامل خارجی نسبت می دهند. توجیه، انکار، معذرت خواهی، سرزنش و عدم قبول مسئولیت از راهبردهای خودمحافظتی هستند و هنگامی که افراد با عوامل تهدیدکننده مواجه می شوند، از این راهبردها استفاده می کنند (ماریسون و میکلیکن، ۲۰۰۰).

آوای نوع دوستانه<sup>۱</sup>: محققان این نوع آوا را به عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت در نظر می گیرند. آوای نوع دوستانه به ابراز ایده ها، اطلاعات و نظرهای مرتبط با کار مبتنی بر انگیزه های مشارکتی تعریف شده، رفتاری تعمدی، غیرانفعالی و دیگرخواهانه است و بر منفعت رسانی به دیگران تمرکز دارد (گانینگل و ام سی دونل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

### عجین شدگی شغلی<sup>۳</sup>

عجین شدگی با شغل درجه ای است که فرد به صورت ذهنی، شناختی و روان شناختی مشغول شغلش شده، به آن اهمیت و علاقه نشان می دهد. وقتی فرد با کار خود عجین می شود، از کار خود لذت می برد و از آن خسته نمی شود (الدور و هارپز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). عجین شدگی با شغل، وضعیت انگیزشی مثبتی است که بر عملکرد فرد و سازمان تأثیر دارد. از دید سازمانی عجین شدگی با شغل به عنوان کلیدی برای گشودن انگیزش کارکنان و افزایش تولید و از دید فردی کلیدی برای بهبود عملکرد، رشد فردی و رضایت در محل کار محسوب می شود. عجین شدن با شغل را با دو متغیر درگیری و مجذوب شدن مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند و ارتباط مثبتی بین عجین شدگی شغلی و بهره وری و سودآوری سازمان کشف کرده اند (سینگک و سارکار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). براساس چارچوب ارائه شده توسط می و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) سه بُعد برای سنجش عجین شدگی با شغل مورد استفاده قرار گرفته است که عبارتند از:

انرژی مندی<sup>۷</sup>: سطح انرژی، تلاش، پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی.  
مجدوبیت<sup>۱</sup>: توجه فرد به وظایف شغلی خود حین کار به فراموشی مشکلات شخصی منجر می شود.

1. ProSocial Voice
2. Gunnigle & McDonnell
3. Job involvement
4. Eldor, and Harpaz
5. Singh and Sarkar
6. May et al
7. Vigor

وقف شدگی<sup>۲</sup>: احساس علاقه مندی و افتخار شاغل درباره شغل خود (می و همکاران، ۲۰۰۴). بررسی های فوآتحلیل درباره عجزین شدگی با شغل نشان می دهد که این مفهوم با پیامد سازمانی مهم مرتبط است (دیپاک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). عجزین شدگی با شغل با ابعاد هنجارهای اجتماعی، باورهای درونی و نظام ارزش های فردی ارتباط نزدیکی دارد. کارکنان نگرش مثبتی نسبت به تمایل به انجام کار دارند و نگرش ها و باورهای کارکنان تأثیر بیشتری بر رفتارهای خودجوش در مقایسه با رفتارهای نقشی افراد می گذارد (چوختایی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

### هویت سازمانی

بحث درباره هویت در ادبیات سازمانی در حیطه مفهوم هویت سازمانی گسترش یافته است، درحالی که در ادبیات بازاریابی بر هویت شرکت تأکید می شود. هویت سازمانی عموماً به چیزی اشاره دارد که اعضای سازمان درک می کنند، احساس می کنند و درباره سازمان هایشان فکر می کنند. فرض بر این است که درک جمعی و مشترک از ویژگی ها و ارزش ها وجود دارد. اعضای سازمان به شخصیت های داخلی و خارجی سازمان اطلاق می شود. مطالعات هویت سازمانی را به دو بخش هویت داخلی و هویت خارجی طبقه بندی می کنند. هویت داخلی به این پاسخ می دهد که: ما چه کسی هستیم؟ کسب و کار ما چیست؟ و برخلاف آن هویت بیرونی نشان می دهد که افراد بیرون از سازمان از جمله نهادها، عرضه کنندگان (تأمین کنندگان) و مشتریان سازمان را چگونه درک کرده اند؟ (وانگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳؛ جوهرچ و شولتز<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷).

آلبرت و ویتتن<sup>۷</sup> (۱۹۸۵) به هویت سازمانی به عنوان مشخصه مرکزی و پایدار شخصیت سازمان نگاه می کنند. هویت سازمانی به عنوان چارچوب مفیدی است که به درک مفهوم "هم خانواده بودن" کمک می کند. هویت سازمانی کمک می کند تا هر فرد خود را از اعضای سایر خانواده ها متمایز سازد. هویت

1. Dedication
2. Absorption
3. Deepak
4. Chughtai
5. Wang
6. Jo Hatch & Schultz
7. Albert and Whetten

سازمانی را برداشتی عمیق و پایدار از معنای مشترک درمورد یک سازمان و اعضای آن می‌دانند. هویت سازمانی دربرگیرنده آن دسته از ابعاد سازمان است که معیارهای خصوصیت محوری، متمایز بودن و پایداری را برآورده می‌کنند. هویت سازمانی شامل خصیصه‌ها و ویژگی‌های یک سازمان است که اعضا آنها را به‌عنوان ویژگی‌های هسته‌ای منحصر و مستمر سازمان درک کرده‌اند (بوئرز و نوردکوئیست<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). مفهوم هویت سازمانی به‌عنوان پدیده‌ای در سطح سازمان شناخته می‌شود. خصیصه هسته‌ای سازمان در نظام عقاید، ارزش‌ها و هنجارهای محوری که در مأموریت سازمان بیان شده و باعث ایجاد ادراک و اقدام می‌شود، ریشه دارد (کورنلیسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ گوک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). هویت‌یابی از طریق فرایند جامعه‌پذیری اتفاق افتاده و در نظریه هویت اجتماعی ریشه دارد که در آن فرد از ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات سازمان مطلع شده و به درونی‌سازی آنها می‌پردازد (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷).

هویت سازمانی با بسیاری از رفتارها، نگرش‌ها و متغیرهای زمینه‌ای کاری در ارتباط است و نقشی محوری در تنظیم هنجارهای رفتاری اعضای سازمان ایفا می‌کند. این مفهوم از جمله نگرش‌های کارکنان است که پس از دهه ۱۹۸۰ به خط مقدم مطالعات سازمانی انتقال یافته و درک مدیران را از رفتار کارکنان و سازمان افزایش داده است. از طریق هویت‌یابی، کارکنان ویژگی‌های مهم سازمان را به‌عنوان ویژگی‌های خود جذب می‌کنند. صاحب‌نظران هویت سازمانی را ادراک یکی بودن با سازمان می‌دانند، جایی که افراد خود را براساس خصوصیات سازمانشان تعریف می‌کنند. مدیران همواره دنبال ارزیابی و ارتقای هویت سازمانی میان کارکنان خود هستند؛ چراکه به نتایج مثبت آن علاقه‌مند هستند. تا زمانی که کارکنان سازمان احساس هویت قوی‌تری با سازمان داشته باشند، باور آنها درباره سازمان بیشتر جنبه مثبت می‌یابد و با آگاهی برای تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند و تعهد بالاتری به سازمان خود دارند (پوسا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۳۵۸).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Boers & Nordqvist
2. Cornelissen
3. Gok et al
4. Puusa

## توسعه فرضیه‌های تحقیق

### رهبری راهبردی و عجین‌شدگی شغلی

رهبران راهبردی در حیطه منابع انسانی تفاوت‌های عظیمی را در عجین‌شدن افراد ایجاد کرده‌اند، به این دلیل که رویکردهای ساختاری عجین‌شدگی شغلی متفاوت باعث می‌شود که محیط‌های کاری بهینه‌ای برای کارکنان ایجاد شود. رهبری راهبردی، توانایی پیش‌بینی و تجسم آینده و حمایت از انعطاف‌پذیری و توانایی تأثیر بر دیگران برای ایجاد تغییر راهبردی است. رهبران راهبردی، رفتارها، افکار و احساسات افرادی را که در شرکت کار می‌کنند می‌توانند تحت تأثیر قرار دهند و باعث می‌شوند که آنها انرژی بیشتری برای انجام وظایف خود در سازمان داشته باشند و افراد برای رسیدن به اهداف راهبردی وقف‌شدگی خاصی در کار پیدا کرده و برای رسیدن به اهداف بلندمدت بیشترین تلاش ممکن را انجام دهند (هیت و همکاران، ۲۰۰۷). لذا بر این اساس فرضیه اول تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شود:

فرضیه اول: رهبری راهبردی بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان اثرگذار است.

### رهبری راهبردی و هویت سازمانی

لیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) معتقد است رهبری راهبردی، توانایی رهبر در ایجاد و حفظ سه نوع ظرفیت در سازمان است: ظرفیت برای یادگیری، ظرفیت برای تغییر و ظرفیت برای خودمدیریتی (لیر، ۲۰۱۲). ظرفیت خودمدیریتی بر اساس درونی کردن اهداف و موفقیت‌های سازمان توسط کارکنان حاصل می‌شود. این همان چیزی است که هریس و کامرون<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) از آن با عنوان هویت سازمانی یاد می‌کنند (هریس و کامرون، ۲۰۰۵). ووس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که هویت سازمانی از طریق وضع باورها و ارزش‌ها توسط رهبران که رفتار سازمان را هدایت می‌کند، شکل می‌گیرد. این در واقع همان چیزی است که رهبران راهبردی در پاسخ به سؤال "ما که هستیم؟" برای سازمان به تدوین بیانیه مأموریت می‌پردازند. رهبران راهبردی با ترسیم چشم‌انداز مشترک برای آینده سازمان، نقش خود را در شکل‌گیری هویت سازمانی ایفا می‌کنند (ووس و همکاران، ۲۰۰۶). لذا بر این اساس فرضیه دوم تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شود:

فرضیه دوم: رهبری راهبردی بر هویت سازمانی کارکنان اثرگذار است.

1. Lear  
2. Harris & Cameron  
3. Voss

## رهبری خدمتگزار و عجین‌شدگی شغلی

عوامل زیادی ممکن است توضیح دهد که چرا بعضی از کارکنان بیشتر از دیگران با کارشان عجین شده‌اند؛ اما تحقیقات پیشین حاکی از نقش مهم انواع سبک رهبری است. اگرچه توجه بسیار کمی از مطالعات به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار و تأثیر آن بر عجین‌شدگی صورت گرفته است، ولی تحقیقات پیشین نیز بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و عجین‌شدگی تأکید دارند. رهبری خدمتگزار بالاترین اولویتش خدمت به پیروان است، نه اینکه تلاش کند تا منافع پیروان را با سازمان هماهنگ کند. این استدلال وجود دارد که یکی از محرک‌های مهم برای سطح انرژی پایدار میان کارکنان توسط رهبریات خودخواه رقم می‌خورد. برخلاف آنکه اکثر سبک‌های رهبری از جمله کاریزماتیک، تحول‌آفرین و خدمتگزار بر منافع فردی بیشتر از منافع سازمانی تأکید دارد و بر رشد و توسعه فردی افراد تمرکز دارد. رهبران خدمتگزار در سازمان‌ها نقش مهمی در عجین‌شدن کارکنان با شغلشان دارند. رهبر خدمتگزار در افزایش عجین‌شدن افراد با شغل در سازمان به تدوین، ارتباط‌دهی و بازتعریف اهداف و مسیر و چشم‌انداز مربوط است. رهبران باید ادراک مثبتی از پیروانشان اشاعه دهند، به گونه‌ای که آنها را به تعقیب اهداف تشویق کنند (دیکلرک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). لذا بر این اساس فرضیه سوم تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شود:

فرضیه سوم: رهبری خدمتگزار بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان اثرگذار است.

## رهبری خدمتگزار و آوای کارکنان

رهبری خدمتگزار برای کمک به کارکنانش در حل مشکلات شخصی و خارج از محل کار علاقه نشان می‌دهد و در محل کار نیز با احترام و محبت نسبت به کارکنان رفتار می‌کند و از هرگونه رفتار تحقیرآمیز اجتناب می‌کند (سویلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). پژوهشگران در مطالعات خود به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری خدمتگزار موجب ایجاد یک رابطه متقابل بین رهبر و کارکنان به شکل قدردانی واقعی، وفاداری شخصی و برآورده کردن درخواست‌های رهبر است (چان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). رهبران نسبت به کارکنان خود مهربانند و به فعالیت‌های کاری و فردی آنها توجه نشان می‌دهند (چن و کائو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). رهبران از طریق

1. De Clercq  
2. Soylo  
3. Chan  
4. Chen & Kao

کمک به پیروان در مواقع بروز مشکل کاری و فردی و توجه‌نشان دادن به رفاه آنها حتی در خارج از محیط کار می‌تواند به ارتقای فعالیت‌های متقابل منجر شوند. زمانی که کارکنان احساس کنند رهبران در خدمت آنها هستند، درقبال آنها با نوع دوستی و دوستانه رفتار کرده و کارکنان با ابراز ایده‌ها، اطلاعات مرتبط با کار مبتنی بر انگیزه‌های مشارکتی رفتار می‌کنند و آوای نوع دوستانه دگرخواهانه است (وو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). لذا براین اساس، فرضیه چهارم تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شود:

فرضیه چهارم: رهبری خدمتگزار بر آوای کارکنان (مطیع، تدافعی، نوع دوستانه) اثرگذار است.

### هویت سازمانی و عجین‌شدگی شغلی

محققان تلاش کرده‌اند تا پیامدهای هویت سازمانی را شناسایی کنند. با در نظر گرفتن اینکه هویت سازمانی به عنوان یک کارکرد پیچیده از متغیرهای خارجی و داخلی است، هر دو عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار گرفت. میان عوامل داخلی، عجین‌شدگی شغلی به عنوان یکی از متغیرهای مرتبط با هویت سازمانی در نظر گرفته می‌شود. عجین‌شدگی مستلزم یک وضعیت مثبت و نسبتاً کامل از عجین‌شدگی جنبه‌های اصلی فرد در شغل است. هال و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۷۰)، عجین‌شدگی شغلی را به عنوان یکی از عوامل درونی که بر هویت سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، در نظر می‌گیرند. افراتیت و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) بر تأثیر عجین‌شدگی شغلی با هویت سازمانی تأکید می‌کنند. آنها دریافتند که هویت سازمانی، عملکرد فزاینده در عجین‌شدگی شغلی دارد. عجین‌شدگی شغلی باعث افزایش عزت‌نفس فرد و افزایش سطح مشارکت افراد در کار می‌شود و انتظار می‌رود که افرادی که عجین‌شدگی شغلی بالاتری دارند، این احتمال وجود دارد که سازمان به بخشی از هویت فرد تبدیل شود. هیم متوگلو<sup>۴</sup> (۱۹۷۸) از این استدلال پشتیبانی می‌کند و ادعا می‌کند افرادی که کم‌تر با شغلشان عجین شده‌اند، هویت سازمانی کم‌تری را تجربه کرده‌اند و بیگانگی شغلی در آنها آشکار می‌شود (کاترینلی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). لذا براین اساس، فرضیه پنجم تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شود:

1. Wu et al
2. Hall et al
3. Efraty et al
4. Himmetoglu
5. Katrinli

فرضیه پنجم: هویت سازمانی بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان اثرگذار است.  
فرضیه ششم: هویت سازمانی اثر رهبری راهبردی بر عجین‌شدگی را میانجی‌گری می‌کند.  
در راستای هویت سازمانی عوامل مختلف دیگری بر رفتار سازمانی کارکنان دخیل هستند که می‌توان از آوای سازمانی به‌عنوان یکی از این عوامل مؤثر نام برد. هویت سازمانی به‌وسیله رفتارهای بیرونی درک‌شده، تأثیر می‌پذیرد. هویت سازمانی ابتدا بر رفتار کارکنان و سپس بر کارکرد و تحقق اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد و از این طریق بر ابراز عقاید و نقطه‌نظرات توسط کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارد. هر قدر که شرکت‌ها و سازمان‌ها، بزرگ‌تر می‌شوند، بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز افزوده می‌شود و اگر مدیران با رویکرد سنتی به اداره سازمان‌های خود بپردازند و اجازه هیچگونه بیان نظرات و ایده‌ها را به کارکنان خود ندهند، آنها دچار سرخوردگی شغلی شده و سکوت اختیار می‌کنند و این سازمان است که متضرر خواهد شد. بسیاری از سازمان‌ها می‌کوشند تا کارکنان خود را تشویق کنند تا به بیان نظرات و افکار خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی بپردازند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبران، نقش کلیدی در تشویق کارکنان به بیان نظراتشان ایفا می‌کنند. لذا بر این اساس، فرضیه هشتم تحقیق به‌صورت زیر تعریف می‌شود:

فرضیه هفتم: آوای کارکنان (مطیع، تدافعی، نوع دوستانه) بر عجین‌شدگی اثرگذار است.  
فرضیه هشتم: آوای کارکنان (مطیع، تدافعی، نوع دوستانه) اثر رهبری خدمتگزار بر عجین‌شدگی شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

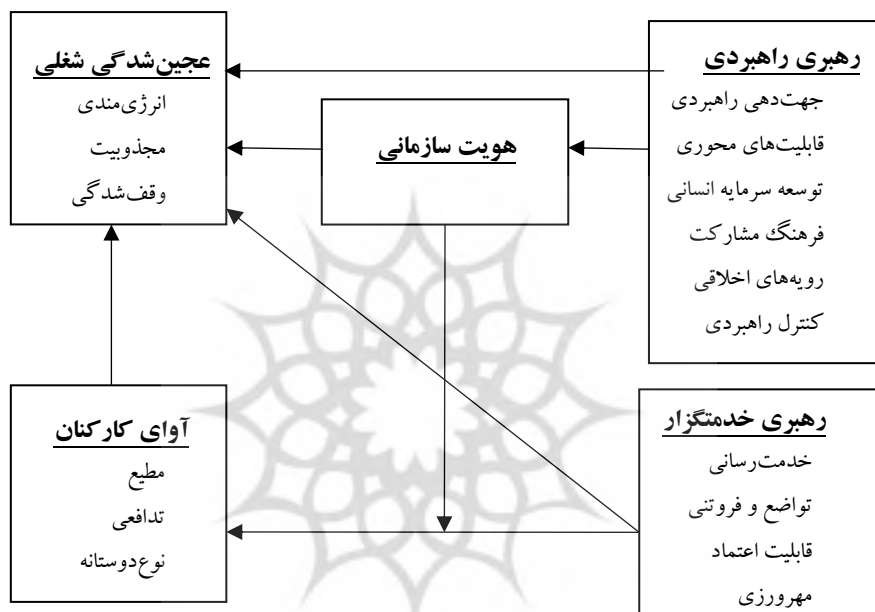
عوامل متعددی نیز می‌توانند رفتار آوایی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. برخی از این عوامل عبارتند از: رضایت شغلی، هویت سازمانی و جو آوا (لی و سان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). موقعی که کارکنان باور کنند که می‌توانند با بیان نظرات و ایده‌های خود تغییرات اساسی را در محیط کاریشان ایجاد کنند، با بیان آنها، سازمان متبوع خود را بهره‌مند خواهند نمود. حتی با وجود داشتن اطلاعات و نظرات، کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند. اما پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنان اگر در محیط کار بتوانند نظرات خود را بیان کنند، تمایل بیشتری به بیان نظرات خود دارند، از این رو، بر نقش آوای سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی در ارتباطات داخل سازمان اشاره می‌کنند (کنستانتین و بیاس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). لذا بر این اساس فرضیه نهم تحقیق به‌صورت زیر تعریف می‌شود:

1. Li and Sun  
2. Constantin and Baias



فرضیه نهم: هویت سازمانی اثر رهبری خدمتگزار بر آوای کارکنان (مطیع، تدافعی، نوع دوستانه) را تعدیل می‌کند.

باتوجه به مبانی تحقیق در این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری راهبردی- خدمتگزار بر آوای کارکنان و عجزین‌شدگی شغلی باتوجه به نقش تعدیل‌گری و میانجی‌گری هویت سازمانی بررسی می‌شود. نمودار (۱) نمونه مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد:



شکل ۱. چارچوب مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی- تحلیلی و مبتنی بر تحلیل ماتریس کواریانس با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بوده که در طول اجرای مراحل آن به توصیف روابط بین متغیرهای مدل تحقیق پرداخته است. در این تحقیق کلیه کارشناسان و مدیران شرکت برق

منطقه‌ای خراسان که حدود ۱۵۰۰ نفر می‌باشند، به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده‌اند. نمونه آماری براساس فرمول حجم نمونه کوکران با واریانس که از طریق نمونه‌گیری مقدماتی به حجم ۳۰ نفر محاسبه شد، شامل ۱۱۵ نفر است که با توجه به در دسترس بودن اسامی آنها نزد محقق، براساس نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. مقیاس‌های اندازه‌گیری برای سازه‌ها و متغیرهای مدل از ادبیات موجود اقتباس و با طیف لیکرت پنج طبقه‌ای مطرح شد. سؤالات توسط برخی از اساتید کنترل شد. همچنین برای سنجش روایی از روایی سازه و روایی واگرا و همگرا توسط نرم‌افزار بهره گرفته شد و به‌منظور برازش پایایی، آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ برای تمام سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ است که نشان از اعتبار سنج‌های پژوهش دارد که شرح کلی پرسشنامه به‌صورت جدول (۱) است.

جدول ۱. مختصات متغیرهای ابزار سنجش

شاخص	میانگین پاسخ‌ها	ابعاد	نماد نمایشی	سؤالات	آلفای کرونباخ	مأخذ
رهبری خدمتگزار	۳/۷۴۷	خدمت‌رسانی	L1	۵-۱	۰/۸۶۷	پترسون (۲۰۰۳)
	۳/۶۹۷	تواضع و فروتنی	L2	۱۲-۶	۰/۹۲۴	
	۳/۶۶۰	قابلیت اعتماد	L3	۲۱-۱۳	۰/۹۳۴	
	۴/۲۵۲	مهرورزی	L4	۲۶-۲۲	۰/۹۱۱	
آوای کارکنان	۳/۷۹۱	مطیع	Acquiescent	۳۱-۲۷	۰/۸۷۲	وان داینه و دیگران (۲۰۰۳)
	۳/۷۴۲	تدافعی	Defensive	۳۶-۳۲	۰/۸۹۹	
	۳/۶۱۳	نوع‌دوستانه	ProSocial	۴۱-۳۷	۰/۸۵۶	
رهبری راهبردی	۳/۸۲۵	جهت‌گیری راهبردی	S1	۴۵-۴۲	۰/۶۳۴	وندی لیر (۲۰۱۲)
	۳/۹۲۳	قابلیت‌های هسته‌ای	S2	۴۹-۴۶	۰/۷۲۰	
	۲/۶۶۵	سرمایه انسانی	S3	۵۳-۵۰	۰/۷۱۶	
		فرهنگ مشارکت				
۲/۹۷۹	رویه‌های اخلاقی	S4	۵۷-۵۴	۰/۷۶۷		
	کنترل راهبردی					
هویت سازمانی	۳/۶۶۲	***	Identity	۶۳-۵۸	۰/۸۹۸	گوارانا (۲۰۱۰)
عجین‌شدگی شغلی	۳/۳۷۹	انرژی‌مندی	E1	۶۸-۶۴	۰/۸۲۹	سولانو (۲۰۰۹)
	۳/۴۲۰	مجدوبیت	E2	۷۳-۶۹	۰/۸۴۲	
	۳/۲۲۳	وقف‌شدگی	E3	۷۸-۷۴	۰/۸۳۹	

## یافته‌های پژوهش

میانگین سنی پاسخ‌دهندگان ۳۸ سال است که ۸۰ درصد از آنها مرد و ۲۰ درصد زن هستند؛ ۸۵ درصد افراد کارشناس و ۱۵ درصد مدیر که ۵۵ درصد فوق‌دیپلم و لیسانس و ۴۵ درصد فوق‌لیسانس و بالاتر بودند که به‌طور میانگین سابقه کارشان حدود ۱۳ سال است.

## برازش مدل اندازه‌گیری تحقیق

پیش از مدل‌سازی معادله ساختاری به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، اعتبار ابزار سنجش پژوهش از طریق تکنیک تحلیل عاملی تأییدی، به تأیید رسید. به منظور بررسی اعتبار سازه مدل، از دو اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی استفاده شد. مقادیر بارهای عاملی همه سؤال‌ها بیشتر از ۰/۵ و معنی‌دار به‌دست آمد و بدین ترتیب اعتبار همگرایی ابزار سنجش مورد تأیید قرار گرفت. اعتبار افتراقی از طریق ماتریس همبستگی اندازه‌گیری می‌شود که براساس این ماتریس، همبستگی بین هر ۱۵ شاخص مدل کم‌تر از ۰/۹ است، عدم همپوشانی بین ابعاد مدل تحقیق در قالب اعتبار افتراقی نیز تأیید می‌شود. از این رو، با توجه به تأیید اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی، اعتبار سازه مدل نیز تأیید می‌شود. جدول (۲) نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA)، برای گویه‌های پرسشنامه

گویه	بار عاملی	آماره t	نتیجه	گویه	بار عاملی	آماره t	نتیجه
۱	۰/۸۲۰	۲۰/۳۹۴	معنی‌دار	۴۰	۰/۸۲۰	۱۷/۱۱۱	معنی‌دار
۲	۰/۸۸۷	۴۳/۹۰۹	معنی‌دار	۴۱	۰/۸۳۶	۲۳/۸۶۴	معنی‌دار
۳	۰/۶۵۴	۷/۳۷۰	معنی‌دار	۴۲	۰/۵۷۲	۴/۸۱۱	معنی‌دار
۴	۰/۷۹۵	۱۷/۵۴۲	معنی‌دار	۴۳	۰/۷۰۱	۱۰/۳۸۰	معنی‌دار
۵	۰/۸۷۴	۳۷/۲۶۰	معنی‌دار	۴۴	۰/۷۱۴	۱۱/۳۸۴	معنی‌دار
۶	۰/۸۵۷	۲۷/۰۹۸	معنی‌دار	۴۵	۰/۷۵۷	۱۴/۸۶۳	معنی‌دار
۷	۰/۸۰۸	۲۱/۹۳۲	معنی‌دار	۴۶	۰/۷۰۹	۱۲/۴۳۴	معنی‌دار
۸	۰/۸۵۳	۲۷/۴۹۳	معنی‌دار	۴۷	۰/۷۲۱	۱۳/۴۸۸	معنی‌دار
۹	۰/۸۰۱	۱۹/۰۳۷	معنی‌دار	۴۸	۰/۷۴۰	۱۲/۷۷۷	معنی‌دار

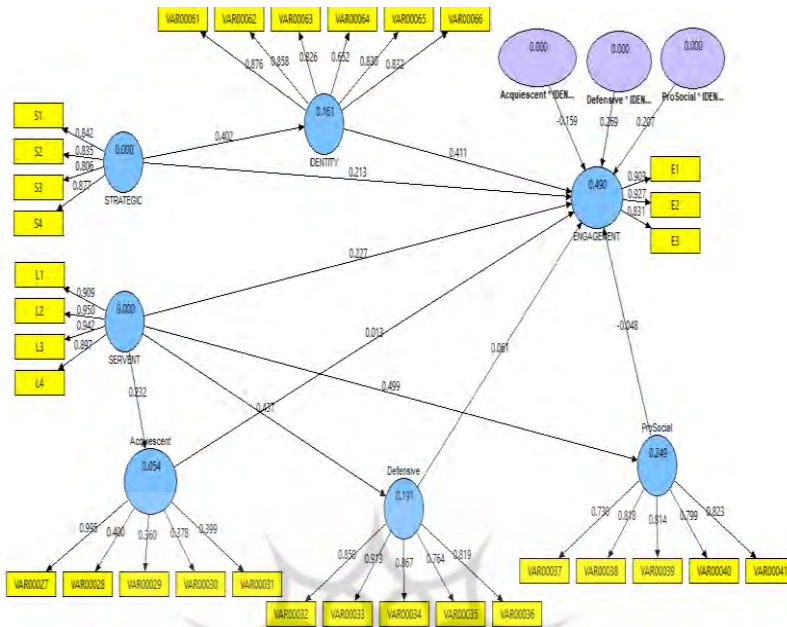
گویه	بار عاملی	آماره t	نتیجه	گویه	بار عاملی	آماره t	نتیجه
۱۰	۰/۸۴۸	۲۸/۴۷۲	معنی دار	۴۹	۰/۷۷۳	۱۹/۶۶۴	معنی دار
۱۱	۰/۸۹۰	۳۸/۷۷۰	معنی دار	۵۰	۰/۷۲۶	۱۴/۱۹۷	معنی دار
۱۲	۰/۷۴۹	۱۵/۶۷۳	معنی دار	۵۱	۰/۷۰۳	۱۰/۸۹۴	معنی دار
۱۳	۰/۸۲۴	۲۱/۳۴۳	معنی دار	۵۲	۰/۷۶۶	۱۶/۷۷۲	معنی دار
۱۴	۰/۷۶۶	۱۴/۳۲۸	معنی دار	۵۳	۰/۷۴۱	۱۲/۰۳۹	معنی دار
۱۵	۰/۷۹۲	۱۹/۳۶۰	معنی دار	۵۴	۰/۷۴۸	۱۴/۴۶۹	معنی دار
۱۶	۰/۷۸۵	۲۱/۶۹۹	معنی دار	۵۵	۰/۷۸۶	۱۹/۲۵۰	معنی دار
۱۷	۰/۸۳۱	۲۶/۸۳۶	معنی دار	۵۶	۰/۸۲۱	۲۲/۷۵۷	معنی دار
۱۸	۰/۸۱۷	۲۲/۹۷۸	معنی دار	۵۷	۰/۷۱۱	۱۳/۷۰۸	معنی دار
۱۹	۰/۷۵۶	۱۴/۰۷۲	معنی دار	۵۸	۰/۸۷۶	۳۰/۶۲۲	معنی دار
۲۰	۰/۸۳۵	۱۷/۰۰۷	معنی دار	۵۹	۰/۸۵۶	۲۶/۵۹۵	معنی دار
۲۱	۰/۸۸۷	۳۸/۰۳۳	معنی دار	۶۰	۰/۸۲۰	۱۷/۷۹۵	معنی دار
۲۲	۰/۹۲۵	۵۹/۹۳۱	معنی دار	۶۱	۰/۶۵۶	۷/۵۷۵	معنی دار
۲۳	۰/۸۶۹	۲۶/۶۰۷	معنی دار	۶۲	۰/۸۳۹	۱۹/۵۴۵	معنی دار
۲۴	۰/۸۴۷	۲۳/۹۶۱	معنی دار	۶۳	۰/۸۲۹	۲۸/۲۲۱	معنی دار
۲۵	۰/۸۴۶	۲۰/۹۴۵	معنی دار	۶۴	۰/۸۱۴	۲۵/۹۹۶	معنی دار
۲۶	۰/۸۰۷	۱۳/۳۰۰	معنی دار	۶۵	۰/۸۰۴	۱۶/۶۵۰	معنی دار
۲۷	۰/۴۵۰	۳/۳۸۰	معنی دار	۶۶	۰/۸۳۱	۲۳/۵۰۶	معنی دار
۲۸	۰/۸۴۱	۱۳/۷۴۳	معنی دار	۶۷	۰/۶۷۱	۷/۹۳۰	معنی دار
۲۹	۰/۸۴۲	۱۳/۸۲۱	معنی دار	۶۸	۰/۷۲۱	۱۱/۷۱۹	معنی دار
۳۰	۰/۸۸۹	۱۷/۳۴۸	معنی دار	۶۹	۰/۵۷۳	۶/۳۴۴	معنی دار
۳۱	۰/۸۹۹	۱۷/۰۵۵	معنی دار	۷۰	۰/۶۸۲	۸/۱۶۲	معنی دار
۳۲	۰/۸۵۹	۳۲/۲۰۵	معنی دار	۷۱	۰/۸۷۱	۳۶/۷۱۲	معنی دار
۳۳	۰/۹۱۰	۵۴/۰۰۴	معنی دار	۷۲	۰/۸۹۸	۵۰/۵۱۱	معنی دار
۳۴	۰/۸۶۰	۳۰/۷۱۹	معنی دار	۷۳	۰/۸۷۵	۲۹/۹۴۶	معنی دار
۳۵	۰/۷۴۳	۱۱/۴۳۳	معنی دار	۷۴	۰/۷۹۸	۱۷/۶۴۶	معنی دار

گویه	بار عاملی	آماره t	نتیجه	گویه	بار عاملی	آماره t	نتیجه
۳۶	۰/۸۳۴	۱۹/۸۰۰	معنی‌دار	۷۵	۰/۷۴۱	۱۳/۳۸۲	معنی‌دار
۳۷	۰/۶۹۲	۷/۸۹۲	معنی‌دار	۷۶	۰/۸۴۴	۲۵/۸۴۴	معنی‌دار
۳۸	۰/۷۹۵	۱۱/۴۱۵	معنی‌دار	۷۷	۰/۸۱۴	۲۱/۷۵۷	معنی‌دار
۳۹	۰/۸۲۲	۱۹/۵۲۱	معنی‌دار	۷۸	۰/۶۹۹	۱۲/۳۶۷	معنی‌دار

شکل (۲) تخمین مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهد. براساس ضریب تعیین مدل برازش تحقیق، تقریباً ۴۶ درصد از عجین‌شدگی شغلی کارکنان تحت تأثیر رهبری راهبردی، خدمتگزار و هویت سازمانی می‌باشد و مابقی به عوامل دیگری مرتبط است که در مدل مد نظر قرار نگرفته است. همچنین ۲۷ درصد از تغییرات هویت سازمانی تحت تأثیر رهبری راهبردی، رهبری خدمتگزار و سه بعد آوای کارکنان است و ۷۳ درصد دیگر توسط متغیرهایی دیگری تعریف می‌شود که در مدل پژوهش لحاظ نشده است.

### بررسی فرضیه‌های پژوهش

برای تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق از آماره آزمون تی. استیودنت در نرم‌افزار PLS استفاده شده است که اگر مقدار آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه مطرح‌شده در سطح خطای ۰/۰۵ تأیید می‌شود. با بررسی صورت گرفته همان‌طور که در جدول (۳) قابل مشاهده است، اثر رهبری راهبردی در فرضیه اول و دوم بر عجین‌شدگی شغلی و هویت سازمانی کارکنان؛ اثر رهبری خدمتگزار بر عجین‌شدگی شغلی در فرضیه سوم، اثر رهبری خدمتگزار بر آوای تدافعی کارکنان و آوای نوع دوستانه کارکنان در فرضیه چهارم، اثر هویت سازمانی بر عجین‌شدگی شغلی در فرضیه پنجم و نهایتاً اثر میانجی هویت سازمانی بر رابطه بین رهبری راهبردی و عجین‌شدگی شغلی در فرضیه هفتم تأیید می‌شود. همچنین باتوجه به مثبت بودن ضرایب رگرسیونی آنها، می‌توان این نتیجه را گرفت که این اثرات همگی مثبت و مستقیم است. اما در فرضیه چهارم تأثیر رهبری خدمتگزار بر آوای مطیع کارکنان، تأثیر آوای کارکنان (مطیع، تدافعی، نوع دوستانه) بر عجین‌شدگی شغلی در فرضیه ششم، اثر میانجی متغیر آوای کارکنان (مطیع، تدافعی، نوع دوستانه) در رابطه میان رهبری خدمتگزار و عجین‌شدگی شغلی در فرضیه هشتم و نهایتاً اثر تعدیل‌گر هویت سازمانی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و آوای کارکنان (مطیع، تدافعی، نوع دوستانه) در فرضیه نهم در سطح تشخیص ۰/۰۵ رد می‌شود؛ چراکه باتوجه به جدول (۴) دارای آماره t کم‌تر از ۱/۹۶ می‌باشند.



شکل ۲. مدل ساختاری برازش شده پژوهش

جدول ۳. ضریب رگرسیونی و معنی داری فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	T	نتیجه
۱	رهبری راهبردی ← عجین‌شدگی شغلی	۰/۲۱۳	۲/۵۱۷	تأیید
۲	رهبری راهبردی ← هویت سازمانی کارکنان	۰/۴۰۲	۴/۹۳۶	تأیید
۳	رهبری خدمتگزار ← عجین‌شدگی شغلی	۰/۲۲۷	۲/۰۸۴	تأیید
۴	رهبری خدمتگزار ← آوای کارکنان (مطیع)	۰/۲۳۲	۰/۸۷۴	رد
	رهبری خدمتگزار ← آوای کارکنان (تدافعی)	۰/۴۳۷	۶/۲۱۰	تأیید
	رهبری خدمتگزار ← آوای کارکنان (نوع دوستانه)	۰/۴۹۹	۴/۵۷۰	تأیید
۵	هویت سازمانی ← عجین‌شدگی شغلی	۰/۴۱۱	۴/۱۴۶	تأیید
۷	آوای کارکنان (مطیع) ← عجین‌شدگی شغلی	۰/۰۱۳	۰/۱۴۵	رد
	آوای کارکنان (تدافعی) ← عجین‌شدگی شغلی	۰/۰۶۱	۰/۷۰۴	رد
	آوای کارکنان (نوع دوستانه) ← عجین‌شدگی شغلی	-۰/۰۴۸	۰/۴۲۲	رد

فرضیه	مسیر مستقیم غیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	T	نتیجه
۶	رهبری راهبردی ← هویت سازمانی کارکنان ← عجین‌شدگی	۰/۱۶۵	>۱/۹۶	تأیید
۸	رهبری خدمتگزار ← آوای کارکنان (مطیع) ← عجین‌شدگی شغلی	۰/۰۰۳	<۱/۹۶	رد
	رهبری خدمتگزار ← آوای کارکنان (تدافعی) ← عجین‌شدگی شغلی	۰/۰۲۶	<۱/۹۶	رد
	رهبری خدمتگزار ← آوای کارکنان (نوع دوستانه) ← عجین‌شدگی شغلی	-۰/۰۲۳	<۱/۹۶	رد
فرضیه	اثر تعدیل‌گر هویت سازمانی در رابطه بین...	ضریب تعاملی	T	نتیجه
۹	رهبری خدمتگزار ← آوای کارکنان (مطیع)	-۰/۱۵۹	۱/۲۲۰	رد
	رهبری خدمتگزار ← آوای کارکنان (تدافعی)	۰/۲۶۹	۱/۷۲۴	رد
	رهبری خدمتگزار ← آوای کارکنان (نوع دوستانه)	۰/۲۰۷	۱/۰۵۶	رد

## بحث و جمع‌بندی

توسعه مهارت‌های رهبری می‌تواند جنبه‌های مختلفی از زندگی کاری افراد را در سازمان تحت تأثیر خود قرار دهد. در این راستا، این پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری راهبردی و خدمتگزار مدیران در شکل‌گیری عجین‌شدگی شغلی کارکنان در سازمان اثرگذار بوده و هویت سازمانی می‌تواند باعث عجین‌شدگی شغلی کارکنان باشد و در رابطه رهبری راهبردی با عجین‌شدگی شغلی نقش میانجی نیز ایفا می‌کند. رهبران راهبردی به واسطه جهت‌دهی و هدایت مبتنی بر سازوکار راهبردی و استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های برجسته سازمان بر توسعه و پرورش کارکنان ارزش‌آفرین توجه دارند و فرهنگ مشارکتی در سازمان را فراهم می‌آورند. توسعه زیرساخت‌های پرهزینه‌ای چون برق، نیازمند سرمایه‌گذاری کلان است و با توجه به چنین شرایطی، شرکت‌های برق، برای رقابت بر سر جذب منابع حداکثری برای پاسخ به نیازهای آتی صنعت، به تمرکز در برنامه‌ریزی راهبردی روی آوردند تا بتوانند با تدبیر در راستای اهداف توسعه‌ای، از منابع محدود خود به صورت بهینه استفاده کنند. به کارگیری سازوکارهای کنترل راهبردی و ترسیم افق ایدئال و شوق‌برانگیز، انگیزه هویت‌سازی منابع انسانی را با سازمان در جهت عجین‌شدن در کار به وجود خواهد آورد، تا افراد با شور بیشتر، درگیر کار خود شده و حداکثر کوشش خود را وقف پیشبرد و

تعالی سازمان کنند. مهم‌ترین عامل سودآوری بلندمدت شرکت‌ها، انتخاب یک راهبرد روشن و بهتر از رقبا و داشتن کارکنانی کارآمد است که این راهبرد را به بهترین نحو، به مرحله عمل می‌رساند (استوارت و برون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۳۸-۳۹). این امر خود منوط به تدوین و اجرای راهبردهای کارکردی منابع انسانی، به شکلی اثربخش و کارآمد است. بنابراین، در عصر جدید، از مدیران انتظار می‌رود که با پیروی از مفاهیم تفکر راهبردی و نظام‌گرا، راهبردهای پیچیده‌ای را طراحی، تدوین و اجرا کنند و از سرمایه معنوی سازمان، به صورت دارایی‌های نامشهود- که شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است- پاسداری و حمایت کنند. اگر قرار است منابع انسانی به‌عنوان منابع راهبردی، تضمین‌کننده مزیت رقابتی سازمان و تأمین‌کننده اثربخشی آن باشند، نیازمندیم تا با بررسی موانع و مسائل پیاده‌سازی مدیریت راهبردی منابع انسانی، در تسهیل تدوین و اجرای اثربخش و کارآمد راهبردهای منابع انسانی گام برداریم. به‌عنوان یک نتیجه‌گیری، از میان برداشتن موانع بازدارنده شکل‌گیری، توسعه و اجرای راهبرد مدیریت منابع انسانی، به ایجاد محیط‌های مساعد و تسهیل‌گر توسعه و اجرای این راهبردها منجر خواهد شد. شکل دادن به این محیط، تأثیرهای مثبتی بر فرهنگ سازمانی و تصویر سازمانی سازمان در بازار دارد. رهبران با اتخاذ رویکرد خدمتگزاری از طریق خدمت‌رسانی به کارکنان بر مبنای اصل تواضع و فروتنی، مهرورزی و تأکید بر ایجاد اعتماد سازمانی بین کارکنان، زمینه‌ساز اشاعه فرهنگ مشارکتی در سازمان براساس آوای نوع‌دوستانه می‌شوند. کارکنان باید در فعالیت‌های سازمانی مشارکت پویا و فعال داشته و نسبت به سرنوشت سازمان احساس مسئولیت کنند. رهبران نیز نباید از پیامد منفی این سبک رهبری با بروز آوای تدافعی بین کارکنان غافل بمانند؛ چراکه در این صورت راه را برای توجیه، انکار و مسئولیت‌گریزی کارکنان باز می‌گذارند. ووس و همکاران (۲۰۰۶) اظهار می‌دارند، هویت سازمانی به‌واسطه وضع ارزش‌ها و باورهای محوری توسط رهبران راهبردی شکل می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که هیجانات عاطفی کارکنان را به‌طور اثربخش در راستای عجزین شدن در کار برانگیزانند. عجزین شدن با کار می‌تواند به‌واسطه اقدام رهبران عالی سازمان تضعیف یا تقویت شود.

یافته‌های پژوهش به متولیان حوزه مدیریت رفتاری در سازمان‌هایی نظیر شرکت برق منطقه‌ای کمک می‌کند تا ضمن در نظر گرفتن سایر حوزه‌های اثرگذار برگسترش و شکل‌گیری آوای کارکنان در سازمان



همچون رهبری اخلاقی و ارزش‌های فرهنگی (بوترو و وان داینه، ۲۰۰۹)، عدالت سازمانی (والومبوا و همکاران، ۲۰۱۰) که کنترل آن در سازمان در اختیار آنان است، رویکرد خدمتگزاری مدیریت را نیز در نظر بگیرند و نیز به آن اشاره می‌کند ایدئال‌ترین مدیران آنهایی هستند که همواره به خدمت‌رسانی به پیروان و احترام به ایشان و مقام آنها متمایل بوده، به رشد و پیشرفت سازمان و حداکثرسازی ظرفیت کارکنان خود اهمیت می‌دهند تا از پیامدهای مثبت آن نظیر تعهد سازمانی، عجزین‌شدگی شغلی و رضایت شغلی کارکنان در سازمان خود بهره‌مند شوند. اتخاذ چنین رویکردی، شرایط بهره‌گیری مؤثر از منابع محیطی، دستیابی به مزیت رقابتی و خلق ارزش، توسعه قابلیت‌های هسته‌ای پویا و جاه‌طلبی و تعالی سازمان را فراهم خواهد آورد که در راستای آن باید به پیامدهای مثبت هویت سازمانی نیز توجه داشت.



## منابع

- رایینز، استیون (۱۳۹۶)، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسایان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهل و پنجم.
- رحیمی، حمید و آقابابایی، راضیه (۱۳۹۷)، تأثیر رهبری خدمتگزار بر مالکیت روان‌شناختی کارکنان دانشگاه کاشان: نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال هفتم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۲۸): ۱-۲۹.
- شریف‌زاده، فتاح؛ قربانی پاچی، عقیل و شیخ‌زاده، غنچه (۱۳۹۷)، تأثیر فضیلت سازمانی ادراک‌شده بر هویت‌یابی سازمانی با نقش تعدیل‌گر شادمانی سازمانی و نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال هفتم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۷): ۸۱-۱۱۱.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۷)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، تهران: انتشارات سمت.
- Amos, T. (2007). Management Today, Implementation, Strategic Leadership: Key Driver for Strategic. *Strategic Management Journal*, 25, 123-132.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2012). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bidmeshgipour, M. (2009). Analysis of strategic human resource management in Iran. *European Journal of Social Sciences*, 9(1): 30-38.
- Boal, K. (2004). Strategic Leadership, Organizational Learning & Network Ties. *Elsevier*, 4, 69-86.
- Boal, K. B. & Hooijberg, R. S. L. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11, 515 – 549.
- Boers, B. & Nordqvist, M. (2012), Understanding Hybrid-Identity Organizations: The Case of Publicly Listed Family Businesses. *International Studies in Entrepreneurship*, 15, 251-269.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). Strategy and Human Resource Management. London: Palgrave .
- Bryson, A. (2004). Managerial Responsiveness to Union and Nonunion Worker Voice in Britain. *Industrial Relations*, 43, 213-41.
- Chan, S. (2013). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter. *Human relations*, 1-27.
- Chen, H. & Kao. S. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: establishing leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheng, J., Chang, S. K. J. & Cheung, y. (2014). Ethical leadership, work engagement and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.

- Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. **The Leadership Quarterly**, 27(1), 124-141.
- Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship. **Journal of Behavioral and Applied Management**, 9, 169-184.
- Connelly, S. & Zaccaro, S. J. (2017). Chapter 19: Leadership and creativity in military contexts. *Handbook of Research on Leadership and Creativity*, 401.
- Constantin, E. C. & Baias, C. C. (2015). Employee Voice. Key Factor in Internal Communication. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 191, 975-978.
- Cornssssen, J. (2002). nn th 'organooooo ddnntty' mppphor. **British Academy of Management**, 13(3): 259-68.
- Dennis, R. S. (2004). Servant leadership theory: Development of the servant leadership theory assessment instrument. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy.
- De Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U. & Matsyborska, G. (2014). Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital. **Human Resource Development Quarterly**, 25(2), 183-212.
- Deepak, A. (2016). Antecedent Value of Professional Commitment and Job Involvement in Determining Job Satisfaction. **Management and Labor Studies**, 41(2), 154-64.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. **International Journal of Human Resource Management**, 15, 1149-70.
- Dundon, T. & Gollan, P. J. (2007). Re-Conceptualizing Voice in the Non-Union Workplace. **International Journal of Human Resource Management**, 18, 1182-98.
- Eldor, L. & Harpaz, I. (2018). The Nature of Learning Climate in Public Administration: A Cross-Sectorial Examination of Its Relationship with Employee Job Involvement, Proactivity, and Creativity. **American Review of Public Administration**, 00(0), 1-16.
- Elenkov, D S., Judge, W. & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. **Strategic Management Journal**. 26: 665-682.
- Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. Employee Responsibilities & Rights. **Journal of Management Studies**, 1(4), 283-299.
- Gok, S., Karatuna, I. & Karaca, O. P. (2015). The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 177, 38 - 42.
- Greenleaf, R. (1977). Servant leadership. New York, NY: Paulist Press.
- Gunnigle, P. & McDonnell, A. (2010). Patterning Employee Voice in Multinational Companies. **Human Relations**, 63, 395- 418.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, 9: 193-206.
- Harris, E. & Cameron, E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational identification and Commitment as Predictor of turnover Intentions and psychological Well-being. **Canadian Journal of Behavioral Science**, 37(3), 159-169.

- Harwika, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior (OCB) and employee performance in women cooperatives. **Social and Behavioral Sciences**, 219, 283-290.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (1999). **Strategic management: competitiveness and globalization** (7th Ed). Mason, Ohio : Thomson/ South-Western, c2007.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G. & Gunery, B. (2009). Exploring the antecedents of organizational identification: the role of job dimensions, individual characteristics and job involvement. **Journal of Nursing Management**, 17, 66-73.
- Kim, J., Mac Duffie, J. P. & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. **Human Relations**, 63, 371-394.
- ۱۱ yak, .. , Bozaykut, T., Güngör, P. & Aktas, E. (2011). Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study Private Hospitals. **7th International Strategic Management Conference. Procedia Social and Behavioral Sciences**, 24. Available online at www.sciencedirect.com. 1521-1529.
- Korsakien, R., Stankevicien, A. & Liucvaitien, A. (2010). The Development of HRM Strategy: The Methodological Aspects. **6th International Scientific Conference, Lithuania, Business and Management**, Selected papers.
- Lahtero, T. J. & Awale, L. K. (2013). Realization of strategic leadership in leadership teams' work as experienced by the leadership team members of basic education schools. **School Leadership & Management**, 33(5), 457-472.
- Lear, L. W. (2012). **The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa**, submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Business leadership, South Africa: University of South Africa.
- Li, Y. & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese Leadership and Employee Voice Behavior: A Crosses- Level Examination. **The Leadership Quarterly**, 26(1), 172-189.
- Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. K. (2010). I warn you because I like you: voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. **Leadership Quart**, 21(1), 189-202u
- Hatch M. J. & Schultz M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, 31 (5/6), 356-365.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 77, 11-37.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: a Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. **Academy of Management Review**, 25, 706-25.
- Mwiinga, G. (2011). **Role of CEO personality in strategic leadership, a research project submitted to the Gordon Institute of Business Science**. University of Pretoria, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration.
- Nathan, E., Mulyadi, R., Senm, S. & Dirk van Dierendonck, R. C. L. (2018). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. **The leadership quarterly**, 30(1). 111-132.

- eee r, & Tnizzppp, C. (2014), Effic of aaaæegi Laadrrshpp tt ysss on ii rm Performance: A study in a Turkish SME. **10th International Strategic Management Conference**. Procedia - Social and Behavioral Sciences 150. www.sciencedirect.com.pp. 778 – 784.
- Peng, Y. P. (2018). Relationship between job involvement, leader-member exchange, and innovative behavior of public librarians. **Journal of Librarianship and Information Science**, 00(0), 1-10.
- Puusa, A. (2006). Conducting research on organizational identity. **Electronic Journal of Business Organization Studies**, 11(2): 24-28.
- Singh, M. & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: A dimensional analysis with job involvement as mediator. **Journal of Personnel Psychology**, 11(3), 127-137.
- Soylo, S. (2011). Creating a family or royalty based framework: the effects of paternalistic leadership on workplace bullying. **Journal of business ethics**, 99, 217-23.
- Stewart, G. L. & Brown, K. G. (2009). *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.
- Travis, D. J., Gomez, J. R. & Mor, B. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. **Children and Youth Services Review**, 33(10), 1831-1841.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: evidence of construct and predictive validity. **Academy of Management Journal**, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of Management Studies**, 40 (6), 1359-1389.
- Voss, Z. G., Cable, D. M. & Voss, G. B. (2006). Organizational Identity and Firm Prrformanee Wh ppp pnns Whnn Laadrrs sss ggree Abou “Who We Are?” **Organization Science**, 17(6), 741-755.
- Wang, Zh., Huang, J., Tan, B. (2013). managing organizational identity in the e-commerce industry: An ambidexterity perspective. **Information & Management**, 50, 673-683.
- Wendy Lear, L. (2012). **The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa**. Submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Business Leadership at the University Of South Africa Graduate School Of Business Leadership, 1-250.
- Wu, M., Huang, X. & Chang, C. H. (2012). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in mainland china. **Asia pacific business review**, 18(4), 631-648.
- Zhang, Y., Huai, M. Y. & Xie, Y. H. (2014). Paternalistic leadership and employee voice in china: a dual process model. **The leadership quarterly**, 15, 123-145.
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. **Tourism Management**, 41, 129-40.