

مدل یابی تاثیر رهبری خدمتگزار و توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و ارتقاء عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان)

مجید جلالی فراهانی^{۱*}، مسعود فریدونی^۲

۱- دانشیار دانشگاه تهران ۲- دکترای مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۲۱

Modeling the impact of transformational and distributive leadership on improving organizational performance (Case Study: Youth and Sports General Administration of Tehran Province)

Majid Jalali farahani^{1*}, Masoud Fereydooni²

1- Associate Professor, University of Tehran, 2- Ph. D. of Sport Management, University of Mazandaran

Received: (2019/06/02) Accepted: (2017/04/18)

Abstract

The main purpose of the present study was to model the effect of service and distribution leadership on dynamic job behaviors and enhance the organizational performance of the staff of the Ministry of Sports and Youth. The research method was descriptive correlational, in terms of target and in terms of data collection method was survey type. In order to study servant leadership, distributed leadership, dynamic job behaviors and organizational performance. Firstly, existing research in informational and library resources was studied and after several consultation and review sessions, effective factors were identified and in the form of a questionnaire and a conceptual model of the research, two times as Delphi method, the experts' survey was laid. A questionnaire was developed in the form of 9 questions for servant leadership, 6 questions for distributed leadership, 7 questions for dynamic job behaviors and 5 questions for organizational performance. Structural equations modeling was used to analyze questions. The fit model results (NFI=0.94, TLI=0.92, CFI=0.91, GFI=0.90, AGFI=0.91) indicate that the model is suitable. Also, the results of path analysis confirmed the effect of service leadership and distributed leadership on dynamic job behavior and organizational performance. The knowledge gained from this research helps managers and planners of sports organizations to focus on enhancing organizational performance through the development of specific leadership behaviors.

Keywords

Servant Leadership, Distributed Leadership, Organizational Performance, Sports Managers.

چکیده

هدف پژوهش حاضر مدل‌یابی تاثیر رهبری خدمتگزار و توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و ارتقاء عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۷۵۰ نفر بود که طبق جدول مورگان ۲۵۶ نفر بصورت تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند جهت مطالعه متغیرها پرسشنامه‌ای در قالب ۹ سوال برای رهبری خدمتگزار، ۶ سوال برای رهبری توزیعی، ۷ سوال برای رفتارهای پویای شغلی و ۵ سوال برای عملکرد سازمانی در حوزه ورزش تنظیم و تدوین شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش آمار استنباطی از مدل سازی معادلات ساختاری به وسیله نرم افزار لیزرل استفاده شد. نتایج برازش مدل (NFI=0.94, TLI=0.92, CFI=0.91, GFI=0.90, AGFI=0.91)، نشان از مناسب بودن مدل داشت. همچنین نتایج تحلیل مسیر نیز تاثیر رهبری خدمتگزار و رهبری توزیعی را بر رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی تایید کرد. یافته‌های حاصل از این پژوهش به مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند تا برنامه‌های ارتقاء عملکرد سازمان را با توسعه رفتارهای خاص رهبری مورد توجه قرار دهند.

واژه‌های کلیدی

رهبری خدمتگزار، رهبری توزیعی، عملکرد سازمانی، مدیران ورزشی

مقدمه

سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با دیدگاهی عمیق، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را ترسیم سازند، کارکنان را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در آنان به وجود آورند (۲۱). دیدگاه رهبری خدمتگزار اولین بار توسط گرین لیف^۱ در سال ۱۹۷۷ مطرح شده است، نقطه قوت تئوری رهبری خدمتگزار در این است که با توجه به تغییرات زیادی که در جوامع و به تبع آن در سازمان‌ها رخ داده، این تئوری می‌تواند نقشی مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان‌ها و جوامع ایفا کند (۱۶). پژوهشگران اعلام می‌کنند که رهبری خدمتگزار نه تنها سبکی بشر دوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی است، بلکه حتی پیش‌بینی می‌شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره‌وری در سازمان مفید باشد (۳۱). به نظر گرین لیف، سازمان‌ها آنطور که باید و شاید به جامعه خدمت نمی‌کنند. لذا وی هدف خود را از بیان تئوری رهبری خدمتگزار، تشویق رهبران به خدمت‌رسانی بیان کرده است. تئوری رهبری خدمتگزار براساس تئوری خدمت، پایه گذاری شده است و این در حالی است که تئوری‌های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت می‌باشند (۱۵).

در تعریف رهبری خدمتگزار آمده است که، "رهبر خدمتگزار، ارزش نهادن و توسعه افراد، ساخت جوامع و شیوه اصالت را ترویج می‌دهد". رهبر به تسهیم قدرت و موقعیت خود با دیگر افراد در جهت منافع مشترک می‌پردازد. رهبر خدمتگزار رهبری است که در ابتدا خدمتگزار افراد باشد و منافع دیگران را در اولویت قرار دهد. سازمان‌هایی که سبک رهبری خدمتگزار را اعمال می‌کنند بیشتر قابل اعتمادند. رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت‌رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آنها و همچنین، توسعه و پرورش پیروان خود را در اولویت نخست قرار می‌دهند. همچنین توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (۳۰). در این سبک رهبر خود را وقف سازمان می‌کند و از تفویض اختیار گسترده بهره می‌برد. رهبران رئیس سازمان نیستند، بلکه برای تمامی اعضای سازمان فرصت‌های برابر بوجود می‌آورند. رهبری خدمتگزار رهیافتی در مورد رهبری و خدمت است که در آن مدیر در ابتدا خدمتگزار و سپس در نقش رهبر است (۲۲).

مهم‌ترین سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون، عبارت‌اند از: ۱. تواضع و فروتنی^۲: یعنی اینکه فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند، ۲. مهرورزی^۳: رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌شود، ۳. اعتماد^۴: رهبرانی که به آنچه می‌گویند عمل می‌کنند و قابلیت اعتماد ایجاد می‌کنند، ۴. خدمت‌رسانی^۵: رهبر خدمتگزار، منابع مورد نیاز دیگران را برای موفقیت فراهم می‌سازد (۹).

رهبری توزیعی نیز گونه‌ای از رهبری مبتنی بر اعتماد و تفویض کامل اختیارات با تاکید بر نقش اعضا در رسیدن به اهداف سازمانی است (۱۷). در رویکرد رهبری توزیعی، نقش مدیران یا رهبران در حد سرپرستان و ناظرانی است که تنها بر روند درگیر کردن کارکنان به منظور انجام فعالیت‌ها، نظارت می‌کنند. در واقع رهبری توزیعی، کارکنان را به عنوان اهرم‌های رسیدن به اهداف در نظر می‌گیرد به گونه‌ای که خودشان، توانایی تصمیم‌گیری صحیح و تشخیص نحوه انجام امور را دارند (۲۶). در این پارادایم، نقش مدیران یا رهبران در حد سرپرستان و ناظرانی است که تنها بر روند درگیر کردن کارکنان به منظور انجام فعالیت‌ها، نظارت می‌کنند.

چانگ^۶ (۲۰۱۴) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که رهبری توزیعی نه تنها ارتباط مثبت و معناداری با خوشبینی دارد، بلکه به طور غیر مستقیم دستاوردهای کارکنان را افزایش می‌دهد و باعث اثربخش‌تر شدن سازمان می‌گردد (۷).

برخی از پژوهشگران رهبری توزیعی را مجموعه فعالیت‌های رهبری تعریف می‌کنند که طی آن، منابع مختلفی جهت هدایت و راهنمایی اعضا فراهم می‌گردد تا به شکل حداکثر، امکان استفاده از دانش و تخصص اعضای اصلی سازمان میسر شود و تعاملات و فعالیت‌های افراد و اعضای سازمان از طریق کارکردهای نهادینه شده، ذاتی و طبیعی هدایت شده و بدین وسیله، اهداف سازمانی در بالاترین سطح ممکن محقق گردد (۱۱). در تعریف دیگری از رهبری توزیعی آمده که رهبری توزیعی، یک رهبری تسهیم شده می‌باشد که وظایف مدیران را در میان کارکنان و در بین نقش‌های موجود در سازمان توزیع می‌کند (۱۹). به طور کلی رهبری توزیعی از مولفه تشکیل شده

2. humility
3. altruism
4. trusty
5. Service
6. Chang

1. Grein Lif

است که عبارتند از:

همکاری طبیعی^۱: گروه‌بندی افراد و دسته بندی آنها براساس مهارت‌ها و توانایی کارکنان به طوری که مهارت‌های آنها، مکمل یکدیگر باشد. همچنین تفویض وظایف به طور گروهی و نه فردی و واگذاری روند تصمیم‌گیری‌های درون گروهی به خود گروه و فراهم کردن امکان رشد و توسعه مهارت‌ها برای اعضای گروه.

روابط کاری ذاتی^۲: این ویژگی در طول زمان حاصل می‌شود که طی آن، دو عضو یا دو گروه، روابط نزدیکی از لحاظ کاری با یکدیگر برقرار می‌سازند این گونه رفتارها از سوی سازمان حمایت شده و به عنوان اهمی برای انجام بهتر وظایف در نظر گرفته می‌شود.

کارکردهای نهادینه شده^۳: تشکیل کمیته‌ها و تیم‌هایی به منظور سازمان دهنده و ساختار دهنده به طوری که بتوانند وظایف دیگر اعضای گروه‌ها را از درون کنترل و جهت دهی نمایند. برخلاف سبک‌های رهبری دیگر که این کار توسط خود رهبر صورت می‌گیرد، در این سبک توسط گروه‌ها و کمیته‌های تعیین شده انجام می‌شود (۱۲).

رفتارهای پویا اهمیت زیادی در فرآیندهای یک مجموعه دارد دلیل این امر را می‌توان در تغییر ماهیت فعالیت‌های سازمانی در قرن حاضر یافت، جایی که کار پویاتر و غیرمتمرکزتر شده است و اینکه کارکنان بتوانند تغییرات در محیط کار خود را کنترل کنند، اهمیت زیادی می‌یابد. شخصیت پویا که به عنوان پیشابندی برای رفتار پویا در نظر گرفته می‌شود مهارت‌هایی برای کارکنان فراهم می‌کند تا محیط کار خود را تغییر مثبت دهند. علاوه بر این، افراد پویا تا زمانی که تغییرات به طور کامل صورت گیرند به تلاش خود ادامه می‌دهند (۴). کارکنان دارای رفتارهای پویا ویژگی‌های مهمی همچون: خودآغاز بودن، تغییر محور بودن و آینده محور بودن، دارند. پویایی شامل تلاش‌های ابتکاری برای به وجود آوردن تغییر در محیط کار یا خود شخص برای خلق آینده‌ای متفاوت است (۸). رفتارهای پویا به عنوان تعیین کننده حیاتی موفقیت سازمانی تبدیل شده است (۵).

پویا بودن کارکنان، فواید سودمندی در سطح فردی همچون، افزایش عملکرد، خشنودی شغلی و تناسب بین فرد و شغل؛ در سطح تیمی همچون، ارزیابی بهتر از سوی مشتریان، افزایش خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد تیمی و در سطح

سازمانی اثراتی همچون، افزایش موفقیت سازمانی و عملکرد مالی، به دنبال خواهد داشت (۶). کارکنان پویا برای ایجاد هماهنگی بیشتر با محیط خود متناسب با نیازها و توانایی‌های-شان تلاش می‌کنند. آنها محیط کارشان را شکل می‌دهند به طوری که تقاضاها و منابع شغلی خود را با نیازها و توانایی‌های خود متناسب‌تر می‌سازند. براساس این نظریه، انتظار می‌رود که کارکنان با شخصیت پویا به احتمال بیشتری خواستار دریافت کمک و بازخوراند باشند و به گونه‌های فعالانه محیط کار خود را غنی سازند، بدین صورت که خواهان داشتن استقلال بیشتر، کسب مهارت‌های گوناگون، جستجوی فرصت‌هایی برای یادگیری و آموزش بیشتر و پیشرفت می‌باشند (۳).

کارکنان باید رفتارهای پویا از خود نشان دهند و برای بهینه سازی محیط کاری خود تلاش کنند. انتظار می‌رود که کارکنان با شخصیت پویا به احتمال زیاد قادر باشند تا شغل خود را دگرگون کنند به طوری که اشتیاق بیشتری برای ماندن در آن شغل داشته باشند و عملکرد بالایی از خود نشان دهند (۳). سیبرت^۴ و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای بر روی یک نمونه ۱۸۰ نفری از کارکنان تمام وقت و سرپرستانشان، نشان داد که رفتارهای پویای شغلی به گونه‌ای مثبت با نوآوری و ابتکار حرفه‌ای ارتباط دارد و نوآوری و ابتکار حرفه‌ای نیز به نوبه خود با پیشرفت شغلی و خشنودی شغلی رابطه دارد.

عملکرد سازمانی نیز یکی از مهم‌ترین مفاهیم مورد بررسی در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در سازمان‌ها محسوب می‌گردد ولی به طور کلی در خصوص این که متغیرها و شاخص‌های عملکرد سازمانی کدامند، هنوز توافق نظر کاملی در میان صاحب نظران وجود ندارد (۲۷). عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان، مجموعه فعالیت‌های منتهی به دستیابی اهداف سازمانی دانست. متناسب با عملکرد که از دریچه‌های مختلف مورد مطالعه قرار می‌گیرد، اهداف نیز از دریچه‌های مختلفی بروز می‌کند. عملکرد را مطابق با تعریف یاد شده می‌توان اینگونه بیان کرد که توانایی دستیابی به نتایج مرتبط با اهداف سازمان است. (۲۳).

این معیار اخیراً به مفهومی مهم و پرکاربرد در تحقیقات مدیریت تبدیل شده است. به خصوص در تحقیقاتی که در آن‌ها محققان به بررسی و مطالعه مباحث مربوط به سازمان از قبیل ساختار، استراتژی و برنامه‌ریزی پرداخته‌اند. اندازه‌گیری عملکرد به مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری یاری می‌رساند و همچنین

1. Spontaneous collaboration
2. Intuitive working relations
3. Institutionalized practices

قابلیت نظارت و کنترل دقیق بر فعالیت‌های سازمان را برای آن‌ها فراهم می‌آورد (۱).

سازمان با عملکرد بهتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلند مدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی‌ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمان‌های همتراز دست می‌یابد (۲۹)

نتایج تحقیق فرجی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد رابطه مثبت و معنی‌داری بین تعهد حرفه‌ای کل و عملکرد شغلی وجود دارد. بین تعهد حرفه‌ای عاطفی و هنجاری با عملکرد شغلی رابطه معنی‌دار اما بین تعهد حرفه‌ای مستمر و عملکرد شغلی رابطه غیرمعنی‌داری مشاهده شد. بر اساس نتایج، ۲۲/۳ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را می‌توان با ابعاد تعهد حرفه‌ای پیش‌بینی نمود. سایر نتایج نشان داد که عملکرد شغلی با بعد روان‌رنجورخویی شخصیت رابطه منفی معنی‌دار و با ابعاد برون‌گرایی، گشودگی، توافق‌پذیری و وظیفه‌گرایی رابطه مثبت و معنی‌دار دارد. به علاوه، ۴۱/۱ درصد از تغییرات عملکرد شغلی توسط ابعاد شخصیت قابل پیش‌بینی است.

گارسیا مورالس^۱ و همکارانش (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رهبری بر عملکرد سازمان از طریق قابلیت‌های پویای یادگیری و نوآوری پرداختند. نتیجه به دست آمده این بود که سازمان‌ها به رهبری نیاز دارند تا عملکرد خود را ارتقا دهند همچنین نتایج نشان داد که رهبری موثر از طریق نوآوری و یادگیری سازمان به طور هم‌زمان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. در همین راستا کالو^۲ و همکارانش (۲۰۰۹)، به بررسی رهبری با همبستگی گروه و سطح عملکرد پرداخته‌اند و نشان دادند که رفتار رهبری به در پذیرش اهداف گروه، ترویج کار گروهی و عملکرد بالا نقش اساسی را ایفا می‌کند. درواقع رهبران خدمتگزار خوش‌بینی و جاذبه هوشی و بسیاری از توانایی‌های شخصی خود را به کار می‌گیرند تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان‌ها را به سمت عملکرد بالاتری ارتقا دهند (۲۵).

انگل سیلوا^۳ (۲۰۰۹) در پژوهش بررسی نقش رهبری توزیعی در کیفیت سازمان‌های چنین نتیجه‌گیری می‌کند که در همه مکان‌هایی که از رویکرد رهبری توزیع شده استفاده می‌کردند، رهبران پنهانی برای انجام دادن فعالیت‌ها وجود داشتند و بر

اساس روابط کاری در بین گروه‌های رسمی و غیررسمی سرعت تصمیم‌گیری آگاهانه و خوب افزایش یافته بود. همچنین، نتایج نشان داد که از مزیت‌های عمده رویکرد، یک چشم‌انداز و رسالت مشترک است که باعث می‌شود نتیجه کار تیمی بسیار موفق‌تر از تلاش‌های فردی باشد.

تیمپرلی^۴ (۲۰۰۵) بیان می‌کند که رابطه مثبت میان رهبری توزیعی و عملکرد کلی کارکنان، قابل تأیید است. هریس^۵ (۲۰۰۷) نیز در پژوهش خود از تأثیر رهبری توزیعی بر عملکرد سازمانی خبر می‌دهد و این گونه بیان می‌دارد که سازمان‌هایی با الگوی رهبری توزیعی، معمولاً بازده بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند.

محرم زاده (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان " بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار با سرمایه فکری با نقش میانجی جامعه‌پذیری سازمانی در میان کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی" نشان دادند که اثر مستقیم رهبری خدمتگزار (۰/۳۵) و جامعه‌پذیری سازمانی (۰/۴۷) بر سرمایه فکری در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد. اثر مستقیم رهبری خدمتگزار (۰/۶۹) بر جامعه‌پذیری سازمانی در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد. اثر غیر مستقیم رهبری خدمتگزار بر سرمایه فکری با نقش میانجی جامعه‌پذیری سازمانی (۰/۳۰) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد.

رضا بخش و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان " تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)" نشان دادند که بین فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود داشت. همچنین، نتایج رگرسیون نشان داد که فراموشی سازمانی و ابعاد آن ۶۶ درصد و چابکی سازمانی و ابعاد آن ۴۵ درصد از عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کردند. همچنین از بین مولفه‌های فراموشی سازمانی عامل فراموشی سازمانی هدفمند و از بین مولفه‌های چابکی سازمانی عامل مدیریت عملکرد مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد سازمانی بودند.

رهبران خدمتگزار و رهبران توزیع‌گرا در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی با شناخت عمیق خود، ایده تحولات سازمانی را با تکیه بر توانمندی‌های افراد را در درونی می‌سازند و با ایجاد رابطه قوی با کارکنان سعی می‌نمایند تا آنان را با

4. Timperley
5. Harris

1. Garcia-Morales
2. Koene
3. Engel-Silva

خدمتگزار در حوزه ورزش نداشته‌اند بنابراین با توجه به مطالعه دقیق ادبیات و پیشینه تحقیق و همچنین اهمیت رهبری خدمتگزار و توزیعی به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی توسعه عملکرد در سازمان و تأثیر آن بر عملکرد فردی کارکنان و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی، پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا رهبری خدمتگزار و رهبری توزیعی بر رفتار-های پویای شغلی و ارتقاء عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان تأثیر گذار است.

کمی پرسشنامه‌ای در قالب ۹ سوال برای رهبری خدمتگزار، ۷ سوال برای رفتارهای پویای شغلی، ۶ سوال برای رهبری توزیعی و ۵ سوال برای عملکرد سازمانی تنظیم و تدوین شد و از طیف لیکرت به صورت پنج گزینه‌ای از طیف خیلی کم تا خیلی زیاد استفاده شده است. برای سنجش روایی سوالات در این پژوهش، روایی سازه با استفاده از روایی همگرا و واگرا صورت گرفت. برای بررسی روایی همگرا متوسط واریانس‌های استخراجی^۱ و پایایی ترکیبی^۲ برای تمامی سازه‌ها محاسبه شد و نتایج نشان داد که کلیه سازه‌ها مقادیر قابل قبول برای VE بالاتر از ۰/۵ و CR بالاتر از ۰/۷ را برآورده می‌کنند. همچنین روایی واگرا از مقایسه مجذور ضرایب همبستگی میان هر دو سازه با مقدار VE سازه در این پژوهش بررسی شد. برای تایید روایی واگرا، مجذور ضرایب همبستگی^۳ میان سازه‌ها باید کمتر از واریانس تبیین شده هر سازه باشد که نتایج نشان داد برای کلیه سازه‌ها این شرط برقرار است. بنابراین میان متغیرهای مدل پژوهش، روایی واگرا وجود دارد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده می‌شود. در سطح توصیفی با استفاده از میانگین و انحراف معیار به توصیف اطلاعات پرداخته می‌شود و جهت پاسخ به سوالات ابتدا آزمون همبستگی پیرسون برای تعیین جهت و شدت رابطه بین متغیرها با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شد. در ادامه نیز از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) به وسیله نرم افزار لیزرل استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پایایی درونی برای پرسشنامه‌های رهبری خدمتگزار، رهبری توزیعی، رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی با

چشم اندازه‌های راهبردی نوین و اهداف خویش آشنا سازند و در ارضای نیازهای متعالی آن‌ها بکوشند، به عبارتی دیگر، رهبری خدمتگزار در ورزش پیروان را توسعه داده و به آن‌ها آزادی بیشتری جهت کنترل رفتارهای خودشان می‌دهند. اینگونه رفتارهای مدیران ورزشی می‌تواند تأثیراتی را بر دیگر متغیرهای سازمانی داشته باشد. پژوهش‌های گذشته نیز، رابطه بین یک یا دو جنبه از قابلیت‌های رهبری خدمتگزار و توزیعی را بررسی کرده‌اند ولی نگاهی همه جانبه به چارچوب عملکرد رهبری

روش شناسی پژوهش

مقصود اصلی این تحقیق، تبیین تاثیر رهبری خدمتگزار و رهبری توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بود. محیط پژوهش از نوع مطالعات میدانی بود که ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه طراحی شده توسط گروه پژوهش بود همچنین پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۷۵۰ نفر بود که طبق جدول مورگان ۲۵۶ نفر بصورت تصادفی بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها بین آنها توزیع گردید که در نهایت ۲۲۰ پرسشنامه صحیح دریافت و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جهت مطالعه رهبری خدمتگزار، رهبری توزیعی، رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی ابتدا پژوهش‌های موجود در منابع اطلاعاتی و کتابخانه‌ای مطالعه و پس از چندین جلسه مشاوره و بررسی؛ عوامل موثر شناسایی شد و در قالب پرسشنامه و مدل مفهومی پژوهش در دو مرتبه بصورت روش دلفی به نظر سنجی خبرگان گذاشته شد. لازم به توضیح است که روش دلفی فرایندی ساختار یافته است که برای جمع آوری و طبقه بندی دانش موجود در نزد گروهی از خبرگان می‌باشد و از طریق توزیع پرسشنامه بین خبرگان و بازخورد کنترل شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت می‌گیرد. در این پژوهش اعضای گروه دلفی ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی بودند که بصورت هدفمند انتخاب شدند. با توجه به محدودیت-های پژوهش، سوالات مربوط به متغیرها (رهبری خدمتگزار، رهبری توزیعی، رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی) شناسایی شد و در قالب پرسشنامه و مدل مفهومی برای نظرخواهی از خبرگان در اختیار آنان قرار گرفت. همچنین از آنان خواسته شد چنانچه عامل یا عوامل دیگری به نظرشان می‌رسد که می‌تواند در پرسشنامه قرار گیرد، اما به آن اشاره نشده است را مطرح نمایند. در ادامه اجرای روش دلفی در دور دوم با دستیابی به اتفاق نظر مطلوب پایان یافت. در بخش

1. Variance Extracted (VE)
2. Composite Reliability (CR)
3. Squared Multiple Correlation (SMC)

استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید که نتایج آن در جدول شماره ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. یافته های توصیفی پژوهش

ردیف	متغیرها	میانگین	انحراف معیار	ضریب آلفای کرونباخ
۱	رهبری خدمتگزار	۳/۰۰	۱/۲۱	۰/۸۰
۲	رهبری توزیعی	۲/۹۶	۱/۷۳	۰/۸۲
۳	رفتارهای پویای شغلی	۳/۰۸	۱/۹۳	۰/۷۹
۴	عملکرد سازمانی	۲/۹۱	۱/۶۵	۰/۸۲

ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای متغیرهای رهبری خدمتگزار، رهبری توزیعی، رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی ۰/۸۲، ۰/۷۹، ۰/۸۰ و ۰/۸۲ محاسبه گردید که نشان از پایایی قابل قبول داشت.

یافته های توصیفی نشان می دهد که متغیر رهبری خدمتگزار دارای میانگین ۳/۰۰ و انحراف معیار ۱/۲۱، متغیر رهبری توزیعی دارای میانگین ۲/۹۶ و انحراف معیار ۱/۷۳، متغیر رفتارهای پویای شغلی دارای میانگین ۳/۰۸ و انحراف معیار ۱/۹۳ و متغیر عملکرد سازمانی دارای میانگین ۲/۹۱ و انحراف معیار ۱/۶۵ می باشند. همچنین نتایج مربوط به

جدول ۲. توصیف ویژگی های جمعیت شناختی نمونه پژوهش

متغیر	گروه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳۲	۶۰
	زن	۸۸	۴۰
سابقه خدمت	۱-۵ سال	۳۳	۱۵
	۵-۱۰ سال	۴۷	۲۱/۳۶
	۱۰-۱۵ سال	۹۷	۴۴/۰۹
	۱۵ سال و بالاتر	۴۳	۱۹/۵۷
سطوح تحصیلی	کاردانی	۴۷	۲۱/۳۶
	کارشناسی	۹۵	۴۳/۱۸
	کارشناسی ارشد	۶۳	۲۸/۶۳
	دکتری	۱۵	۶/۸۱
وضعیت استخدامی	رسمی	۵۱	۲۳/۱۸
	پیمانی	۱۰۰	۴۵/۴۵
	قراردادی	۶۹	۳۱/۳۶

کارشناسی ارشد و ۱۵ نفر دارای مدرک دکتری بودند. در خصوص وضعیت استخدامی ۵۱ نفر بصورت رسمی، ۱۰۰ نفر پیمانی و ۶۹ نفر بصورت قراردادی مشغول بکار بودند

یافته های جمعیت شناختی پژوهش حاضر نشان داد که بیشترین فراوانی نمونه آماری مربوط به جنسیت با فراوانی ۱۳۲ و درصد ۶۰ برای مردان بود. همچنین ۴۷ نفر دارای مدرک تحصیلی کاردانی، ۹۵ نفر کارشناسی، ۶۳ نفر

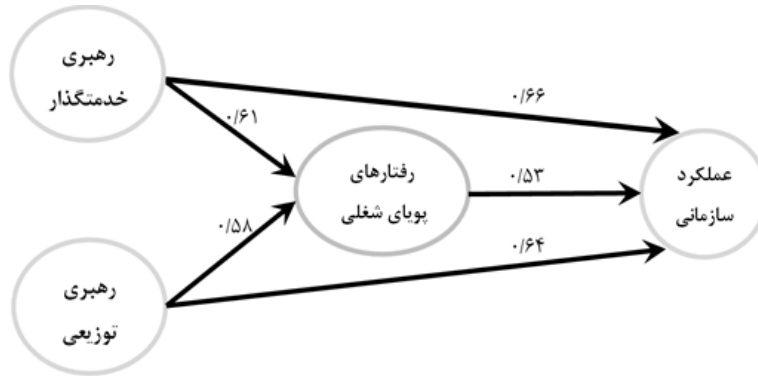
جدول ۳. ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیرها	رهبری رهبری	رهبری توزیعی	رفتارهای پویای شغلی	عملکرد سازمانی
رهبری خدمتگزار	۱			
رهبری توزیعی	۰/۵۷۳**	۱		

رفتارهای پویای شغلی	۰/۶۲۵**	۰/۶۷۱**	۱
عملکرد سازمانی	۰/۵۹۳**	۰/۵۸۴**	۱

همبستگی میان متغیرهای پژوهش با یکدیگر و در فاصله اطمینان ۰/۹۹ است.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول شماره ۳ منعکس گردیده است. این ضرایب نشان دهنده معناداری



شکل ۲. نتایج حاصل از تحلیل مسیر

متغیرها به دست خواهد آمد. چنانچه آماره t بین دو متغیر بزرگتر از ۱/۹۶ باشد نشان دهنده تاثیر بین متغیرها می باشد. در ذیل مدل در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد) و ضرایب معناداری (عدد معناداری) مورد بحث قرار گرفته اند.

در این پژوهش با توجه به کاربرد معادلات ساختاری به وسیله نرم افزار لیزرل ابتدا ارتباط بین متغیرهای مکنون با ضرایب گاما و بتا برآورد می شود. در حقیقت با این کار به طور همزمان کلیه ضرایب رگرسیون چندگانه محاسبه می شود سپس با استفاده از تست t معناداری ضرایب بتا بدست آمده و معادلات ساختاری بین

جدول ۴. ضریب تاثیر و معنی داری

سوال	مسیر	ضریب تاثیر	ضریب معنی داری
۱	رهبری خدمتگزار- رفتارهای پویای شغلی	۰/۶۱	۴/۸۰
۲	رهبری توزیعی- رفتارهای پویای شغلی	۰/۵۸	۵/۳۶
۳	رهبری خدمتگزار - عملکرد سازمانی	۰/۶۶	۶/۰۹
۴	رهبری توزیعی - عملکرد سازمانی	۰/۶۴	۴/۸۱
۵	رفتارهای پویای شغلی - عملکرد سازمانی	۰/۵۳	۴/۲۶

جهت بررسی مدل مفهومی پژوهش از مدل معادلات ساختاری و به طور مشخص، از مدل های ساختاری (تحلیل مسیر) به وسیله نرم افزار لیزرل استفاده شده است. لازم به ذکر است برای پاسخ به سوالات پژوهش از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می شود. همچنین برای کلیه

مسیرها ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد می باشد. همانطور که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است اثر رهبری خدمتگزار و رهبری توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی تاثیر گذار بوده است.

جدول ۵. شاخص های برازش مدل ساختاری

نام شاخص	شاخص	مقادیر شاخص ها	حد مطلوب
شاخص های مرتبط با برازش	GFI	۰/۹۰	۰/۹ و بالاتر
مطلق	AGFI	۰/۹۱	۰/۹ و بالاتر
	RMR	۰/۰۴۷	کمتر از ۰/۰۵
شاخص های تطبیقی یا	NFI	۰/۹۴	۰/۹ و بالاتر

نسبی	TLI	۰/۹۲	۰/۹ و بالاتر
	CFI	۰/۹۱	۰/۹ و بالاتر
شاخص های برازش مقتصد	X ² /df	۲/۰۶	۳ و کوچکتر
	RMSEA	۰/۰۶۳	کمتر از ۰/۰۸

نکته اشاره دارد که درک و عمل به گونه‌ای که رهبر و مدیر یک سازمان ورزشی، منافع همکاران و زیر دستان را بر تمایل و علائق شخصی خود ترجیح دهد و فضای سازمان به صورتی شکل بگیرد که اساس رابطه مدیران با زیر دستان بر مولفه‌هایی همچون محبت اخلاقی، تواضع و فروتنی، خدمت رسانی، قابلیت اعتماد، نوع دوستی و توانمند سازی استوار باشد، احتمالاً رفتارهای پویای شغلی همچون انعطاف پذیری، خود آغازگری و حل مشکلات کاری بصورت خود جوش از کارکنان در وزارت ورزش و جوانان مشاهده خواهد شد. همانطور که هالسن^۱ (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داد منابع شغلی و رفتارهای مدیران سازمان بر رفتارهای پویا و همراه با اشتیاق کارکنان گذار است (۱۳) و با بخشی از نتایج حاصل از این مدل همراستا می‌باشد. رفتارهای پویای شغلی این مزیت را در بین کارکنان ایجاد می‌کند که بتوانند تغییرات را در محیط پیرامون خود کنترل کنند و با مهارت‌های کسب شده محیط کاری خود را تغییر دهند و کارکنان پویا تا هنگامی که تغییرات مثبت ایجاد نشده است به تلاش خود ادامه دهند.

نتایج دیگر این پژوهش نشان داد که رهبری توزیعی با ضریب تاثیر ۰/۵۸ و عدد معناداری ۵/۳۶ بر رفتارهای پویای شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تاثیر دارد. این یافته به این نکته اشاره دارد که تعامل افراد سازمان در قالب یک تیم کاری، با هدف رهبری کردن اهداف، نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمانی و دارا بودن رفتار، مهارت و دانش رهبری در بین کارکنان ستادی بطوریکه همانند رهبر فکر کنند احتمالاً می‌تواند منجر به بروز رفتارهای پویای شغلی در وزارت ورزش شود. در این رویکرد مدیر یک واحد سازمانی دستور و فرمان نمی‌دهد، بلکه اهداف را از راه دیگران و تسهیم قدرت با آنها انجام می‌دهد و برای همه کارکنان اطلاعاتی در خصوص، برنامه‌ها، عملیات و رویه‌های کاری در

مقادیر به دست آمده در جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است و تاثیر گذاری رهبری خدمتگزار و رهبری توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی تأیید شده است. با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۶۳) کوچکتر از ۰/۰۸ است و نسبت کای دو (۴۵/۳۳) به درجه آزادی (۲۲) نیز کوچکتر از ۳ است و در حد قابل قبول قرار دارد. بررسی RMR نشان داد میزان این شاخص ۰/۰۴۷ و کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، لذا در حد قابل قبول قرار دارد. بررسی سایر شاخص‌ها (AGFI=۰/۹۱، GFI=۰/۹۰، CFI=۰/۹۱، NFI=۰/۹۴، TLI=۰/۹۲) نیز نشان می‌دهد کلیه مقادیر بالای ۰/۹ بوده و در حد قابل قبول قرار دارند. در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی می‌باشد و نشان دهنده آن است که روابط تنظیم شده متغیرها بر اساس چارچوب نظری پژوهش منطقی بوده است.

بحث و نتیجه‌گیری

ارتقاء عملکرد سازمان‌ها، نیرویی بنام هم افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه توسعه و ایجاد فرصت‌های رشد سازمانی شود. سازمان‌ها و موسسات تلاش ویژه‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند، بدون بررسی و کسب آگاهی از نحوه تاثیر عوامل و متغیرهایی که ممکن است بر ارتقاء عملکرد سازمان‌ها نقش داشته باشد دستیابی به اهداف ارتقاء عملکرد با کندی پیش خواهد رفت. لذا این پژوهش، تصمیم دارد تا به تجزیه و تحلیل رابطه بین رهبری خدمتگزار و توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی در حوزه ورزش بپردازد. از این رو هدف اصلی از پژوهش حاضر مدلی تاثیر رهبری خدمتگزار و توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بود.

نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری خدمتگزار با ضریب تاثیر ۰/۶۱ و عدد معناداری ۴/۸۰ بر رفتارهای پویای شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تاثیر دارد. این یافته به این

کارکنان خودشان به تنهایی توانایی تصمیم گیری صحیح و تشخیص نحوه انجام امور را داشته باشند و قدرت انجام وظایف سازمانی بین کارمندان و واحدهای سازمانی تقسیم گردد احتمالاً بر توسعه عملکرد سازمانی تاثیر مثبت خواهد داشت. بطوریکه تیمپرلی^۴ (۲۰۰۵) بیان می کند که رابطه مثبت و معناداری میان رهبری توزیعی و عملکرد کلی کارکنان، قابل تایید است (۲۸). هریس^۵ (۲۰۰۷) نیز در پژوهش خود از تاثیر رهبری توزیعی بر عملکرد سازمانی خبر می دهد و این گونه بیان می دارد که سازمان هایی با الگوی رهبری توزیعی، معمولاً بازده بیشتری نسبت به سایر سازمان ها دارند. در واقع مدیران وزارت ورزش می توانند با اجرای مولفه های رهبری توزیعی مانند فراهم کردن امکان کسب تجربه در سازمان و پذیرش هزینه ها و خطاهای احتمالی از سوی مدیران، مدیریت توسعه منابع و مراجع مختلف جهت راهنمایی و آموزش مهارت ها و دانش مورد نیاز بر عملکرد مثبت بیافزایند.

نتایج این پژوهش نشان داد که رفتارهای پویای شغلی با ضریب تاثیر ۰/۵۳ و عدد معناداری ۴/۲۶ بر عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تاثیر دارد. این یافته به این نکته اشاره دارد که شناسایی و حل خود جوش مشکلات کاری، شناسایی فرصت ها، انجام اقداماتی برای تغییرات با ارزش در محیط شغلی و ایجاد تغییرات شناختی و فیزیکی در مرزهای ارتباطی و وظیفه ای شغل توسط افراد پویا در وزارت ورزش احتمالاً موجب ارتقاء عملکرد سازمانی خواهد شد. در همین راستا سیبرت و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه ای بر روی کارکنان تمام وقت و سرپرستانشان، نشان داد که رفتارهای پویای شغلی به گونه ای مثبت با نوآوری و ابتکار حرفه ای ارتباط دارد و نوآوری و ابتکار حرفه ای نیز به نوبه خود با پیشرفت شغلی و خشنودی شغلی رابطه دارد (۲۴).

دانش حاصل از این پژوهش به مدیران و برنامه ریزان سازمان های ورزشی کمک می کند تا برنامه های ارتقاء عملکرد سازمان را با توسعه رفتارهای خاص رهبری، مورد توجه قرار دهند. با توجه به نتایج حاصل از این مدل مبنی بر تاثیر رهبری خدمتگزار و توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و ارتقاء عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می شود از افرادی در نقش مدیر استفاده شود که دارای ویژگی های مطلوب رهبری خدمتگزار از جمله تقویت ویژگی های

وزارت ورزش فراهم می آورد. در همین راستا چانگ^۱ (۲۰۱۴) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که رهبری توزیعی نه تنها ارتباط مثبت و معناداری با خوشبینی دارد، بلکه به طور غیر مستقیم دستاوردهای کارکنان را افزایش می دهد و باعث اثربخش تر شدن سازمان می گردد (۷). انگل سیلوا^۲ (۲۰۰۹) نیز در پژوهش بررسی نقش رهبری توزیعی در کیفیت سازمان ها، چنین نتیجه گیری می کند که در همه مکان هایی که از رویکرد رهبری توزیع شده استفاده می کردند، رهبران پنهانی برای انجام دادن فعالیت ها وجود داشتند و براساس روابط کاری در بین گروه های رسمی و غیررسمی، سرعت تصمیم گیری آگاهانه و خوب افزایش یافته بود. همچنین، نتایج نشان داد که از مزیت های عمده رویکرد، یک چشم انداز و رسالت مشترک است که باعث می شود نتیجه کار تیمی بسیار موفق تر از تلاش های فردی باشد (۱۰).

نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری خدمتگزار با ضریب تاثیر ۰/۶۶ و عدد معناداری ۶/۰۹ بر عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تاثیر دارد. این یافته به این نکته اشاره دارد که مدیر سازمان اگر تنها به خودش توجه نداشته باشد بلکه به سایرین هم توجه داشته باشد و توانایی ها و استعداد های سایرین را مورد توجه قرار دهد و در جهت رشد و توانمندسازی کارکنان بکوشد و رفع نیازهای کارکنان را در اولویت قرار دهد احتمالاً ارتقاء عملکرد سازمانی قابل مشاهده خواهد بود. رهبران خدمتگزار بایستی با ایجاد یک چشم انداز کاملاً الهام بخش و توانمندساز اعضای سازمان را به هم پیوند و آینده ای روشن را نوید دهد. بطوریکه گارسیا مورالس^۳ و همکارانش (۲۰۱۱) در مطالعه ای به بررسی تاثیر رهبری بر عملکرد سازمان از طریق قابلیت های پویای یادگیری و نوآوری پرداختند. نتیجه به دست آمده این بود که سازمان ها به رهبری نیاز دارند تا عملکرد خود را ارتقا دهند همچنین نتایج نشان داد که رهبری موثر از طریق نوآوری و یادگیری سازمان به طور هم زمان بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت می گذارد (۱۱).

نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری توزیعی با ضریب تاثیر ۰/۶۴ و عدد معناداری ۴/۸۱ بر عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تاثیر دارد. این یافته به این نکته اشاره دارد که اگر فضای سازمانی به شکلی باشد که

4. Timperley
5. Harris

1. Chang
2. Engel-Silva
3. Garcia-Morales

تاثیر رهبری توزیعی بر ارتقاء عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان توصیه می‌گردد رفتارهایی جهت بهبود فضای مبتنی بر اعتماد و اطمینان همچون تفویض اختیار بیشتر در بین کارکنان، حمایت و پشتیبانی بیشتر از افراد و تیم‌ها و استفاده از رویکردهای غیر متمرکز در تصمیم‌گیری و اجرای وظایف اعمال نمایند.

آرامانی کارکنان، تقویت انگیزش الهام بخش کارکنان، تقویت ملاحظیات فردی کارکنان و... باشند و حتی از طریق آموزش می‌توان زمینه تقویت رفتارهای رهبری خدمتگزار و توزیعی را بین مدیران فراهم کرد. چرا که رهبران خدمتگزار عامل تغییر و تحول در سازمان می‌باشند و موجب ارتقاء عملکرد می‌شوند. با توجه به یافته‌های حاصل از این مدل مبنی بر

References

1. Azevedo, S.G. Carvalho, H. Machado, V.C. The Influence of Green Practices on Supply Chain Performance: A Case Study Approach. *Transportation Research Part E*. 2011. 47. Pp: 850-871.
2. Bakhsh, A. Eydi, H. Abbasi, H. Analyze Relationship between Organizational Forgetting and Agility with Organizational Performance (case study: Yoths and Sport Ministry). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2015. 2(5). Pp: 11-20. [Persian]
3. Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 2012. 80, 173 – 186.
4. Bateman TS, Crant JM. Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*. 1999. 42(3): 63-70.
5. Bateman, T. S., & Crant, M. J. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates summary. *Journal of Organizational Behavior*, 1993. 14, 103-119.
6. Bindl, U., & Parker, S. K. Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. In: S. Albrecht (ed.) *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar, 2011. 385-398.
7. Chang, H.. A study of the relationships between distributed leadership, teacher academic optimism and student achievement in Taiwanese elementary schools. Informa Ltd Registered in England and Wales Registered Number: 1072954. 2014. 31(5): 491_515.
8. Crant JM. Proactive Behavior in Organizations. *J Manag*. 2000. 26(3). pp: 435-62.
9. Dennis, R.S. 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. 2004.
10. Engel-Silva, M. The role of distributed leadership in quality educational organizations. *Californian: University of California*. Unpublished master's thesis. 2009.
11. Garcia-Morales, V. J. Jimenez-Barrionuevo, M. M. Gutierrez-Gutierrez, L. Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*. 2011. 65(7). 1040-1050.
12. Gronn, P. Distributed properties: a new architecture for leadership, *Educational Management and Administration*, 2000. 28(3). Pp: 317-38.
13. Halbesleben, J. R. B. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In: A.B, Bakker & M.P, Leiter (eds) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press 2010. Pp: 102- 117.

14. Harris, A. Distributed knowledge and knowledge creation, in Leithwood, K., Mascall, B. and Strauss, T. (Eds), *Distributed Leadership According to the Evidence*, Routledge, NewYork. 2007.
15. Horsman, J. H. Perspectives of servant leadership and spirit in organization. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of philosophy, Gonzaga University. 2001.
16. Humphreys, J. H. Contextual implications for transformational and servant Leadership: a historical investigation. *Management Decision*, 2005. 43(10), pp:1410 – 1413.
17. Iles, P. Feng, Y. Distributed leadership, knowledge and information management and team performance in Chinese and Western groups. *Journal of Technology Management in China*. 2001. 6 (1) pp: 26-42.
18. Koene, B. A. S. A. L. W. Vogelaar J. L. Soeters, Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*.2002. 13(3). pp: 193-215.
19. Mascall, B. Straus, T. Sacks, R. The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 2008. 46(2), 214-228.
20. Moharramzadeh, M. Fattahi, H. Kashef, M. The Investigating Relationship between servant leadership With intellectual capital with test the role of mediator of organizational socialization mong the staff departments of Youth and Sports West Azerbaijan province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2016. 3(10). Pp: 21-30. [Persian]
21. Osborn, R.N. & Marion, R. Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *Leadership Quarterly*. 2009. 20(2). pp: 191-206.
22. Patterson, K. *Servant leadership: A Theoretical Model*. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. Regent University. 2005.
23. Rus, C.L. Ranas, G & Baban, A. An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective", *Procedia- social and Behavioral*, 2012. 33. Pp: 727-731.
24. Seibert, S. E. Kraimer, M. L., & Crant, J. M. What do proactive people do? A longitudinal modelm linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 2001. 54, 845-874.
25. Skakon, J. Nielsen, K. Borg, V. Guzman, J. Are leaders' wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress* 24 147139. 2010.
26. Spillane, J.P. Camburn, E.M. Stitzel Pareja, A. Taking a distributed perspective to the school principal's work day", *Leadership and Policy in Schools*, 2001. 6(1). Pp: 103-25.
27. Tarmina Robret and H. Gao, J. identifying acceptable performance appraisal criteria : an international perspective, *Asia pacific Journal of Human recourse*. 2009. 17 (1) P:102-125
28. Timperley, H. Distributed leadership: developing theory from practice, *Journal of Curriculum Studies*, 2005. 37(4). Pp: 395- 420.
29. Waal A. The Characteristics of a high performance organization. Accessed from www.Andrewdewaal.nl. 2010.

30. Winston, B.. Be a leader for God's sake, regent university-school of leadership studies, Virginia Beach, VA. 2002.
31. Young-Chang, Yoo; Byung-Sup, Cho; Ju-M, An "The Effects of Golf Instructors' Servant Leadership on Creativity Behavior and Innovative Behavior. Korea Coaching Development Center", Journal of Coaching Developmet. 2011 13(1) pp: 67-76.