

سازوکار توانمندسازی نیروی انسانی در مدیریت سازمان‌های ورزشی

دکتر نصر الله پور افکاری^۱، عسگر قنبری^۲

چکیده

در دوران حاضر به علت پویایی و پیچیدگی محیط رقابتی، نیاز سازمانها به نیروی فکری و قوه خلاقانه کارکنان افزایش یافته است. باید به دنبال شیوه‌هایی بود که با ایجاد انگیزش در کارکنان موجبات برتری سازمان را فراهم آورند. مقاله حاضر به توصیف و تحلیل سازوکارهای توانمندسازی و ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی در مدیریت سازمانهای ورزشی به عنوان شیوه مناسب انگیزش و به تبع آن بهره‌وری و اثر بخشی سازمان خواهد پرداخت. سازوکار توانمندسازی نیروی انسانی در مدیریت سازمانهای ورزشی کدامند؟ مسأله‌ای است که در این نوشته بایستی مورد بررسی و تبیین قرار گیرد. ابتدا از مولفه‌های توانمندسازی، به مفهوم رفتار شهروندی پرداخته و سپس به رهبران خدمتگزار و ویژگیهای آنها می‌پردازیم و بعد با توجه به مباحث بیان شده می‌خواهیم در مدیریت سازمانهای ورزشی این موضوع را بررسی کنیم که میزان خدمتگزاری مدیران، سرمایه اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان چه رابطه‌ای با توانمندی و بهره‌وری کارکنان خواهد داشت؟ مبانی نظری رویکردهای توانمندسازی، رویکرد مکانیکی، رویکرد ارگانیکی، ابعاد توانمندسازی روانشناختی، الگوی توانمندسازی چهارعاملی، الگوی توانمندسازی رابینز و همکاران، سرمایه اجتماعی و توانمندسازی، رفتار شهروندی سازمانی، ابعاد رفتار شهروندی در مدیریت سازمانهای ورزشی از جمله رئوس مطالبی است که در این نوشته مورد مطالعه قرار می‌گیرند و نهایتاً نتیجه‌گیری در این مورد انجام گرفته است.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی، الگوی توانمندسازی، سرمایه اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت سازمانهای ورزشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۴/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۶/۱۵

۱ عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی دهاقان

مدرس دانشگاه فنی و حرفه‌ای (نویسنده مسئول) .. Ganbary_a@yahoo.com

مقدمه

از سال ۱۹۹۰ به بعد این بحث مطرح شده است که سازمان‌ها با کارکنانی توانمند، متعهد، ماهر و دارای انگیزه بهتر خواهند توانست که خود را با تغییرات و فق داده و رقابت کنند. امروزه فاصله اصلی و عمیق میان ملت‌ها از حیث دانایی و نادانی است نه دارایی و ناداری. چالش اصلی نیروی انسانی است. امروزه قدرت رقابتی ملت‌ها در کیفیت سرمایه انسانی آنهاست. امروزه فعالیت‌های فردی و مجزا نمی‌تواند کارساز باشد و افراد یک سازمان در قبال خود، کل افراد و اهداف سازمان مسئول هستند. در واقع توانمندسازی بر آن است که با ایجاد علاقه، انگیزش و آموزش، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را پروراند و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افرادی توانمند بگذارد. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. به عبارت دیگر توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزه درونی انجام دهند، ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام برسانند (عبداللهی، ۱۳۸۴). در دوران حاضر به علت پویایی و پیچیدگی محیط رقابتی، نیاز سازمانها به نیروی فکری و قوه خلاقانه کارکنان افزایش یافته است. باید به دنبال شیوه‌هایی بود که با ایجاد انگیزش در کارکنان موجبات برتری سازمان را فراهم آورند. تحقیق حاضر به توصیف و تحلیل سازوکارهای توانمندسازی و ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی در مدیریت سازمانهای ورزشی به عنوان شیوه مناسب انگیزش و به تبع آن بهره‌وری و اثر بخشی سازمان خواهد پرداخت.

سازوکار توانمندسازی نیروی انسانی در مدیریت سازمانهای ورزشی کدامند؟ مسأله‌ای است که در این نوشته بایستی مورد بررسی و تبیین قرار گیرد. بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پررقابت امروزی، نیازمند افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت بهره‌وری بعنوان یکی از ضرورت‌های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی‌برده‌اند. به این ترتیب اغلب کشورهای در حال توسعه به منظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به بهره‌وری و تعمیم بکارگیری فنون و روش‌های بهبود آن سرمایه‌گذاریهایی قابل توجهی انجام داده‌اند.

پس از سالها تجربه دنیا، به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در امور کاری و اقتصادی خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. امروزه با بروز تحولات سریع محیطی در عرصه‌ی سازمانها، نظیر استفاده از فناوری اطلاعات و شبکه‌های جهانی که موجب سهولت جریان اطلاعات در سطوح مختلف سازمانی است، تخت شدن سازمانها و حرکت آنها به سمت ساختارهای پویایی مانند ساختارهای دایره‌ای و شبکه‌ای، افزایش میزان رقابت در دستیابی به بازار کار، خدمات و تولیدات سایر کشورها، سازمانها به سمت کاهش نیروی انسانی و افزایش سطح کیفیت نیروی کار رفته‌اند. سازمانها کمتر مایل به جلب اطاعت اعضا خود از طریق اجبار هستند بلکه بیشتر به سمت تعهد درونی شده و افزایش اعتماد در سازمان می‌باشند (ریول، ۱۹۹۹: ۳۶).

افزایش انتظارات مشتریان، رشد جهانی شدن و تکنولوژی بسیار پیشرفته از جمله عواملی هستند که باعث شده‌اند سازمان‌های سده بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمانهای سنتی پیدا کنند. در سازمانهای سنتی صرفاً انرژی کارکنان مدیریت می‌شد. در حالی که در سازمانهای سده بیست و یکم نیاز به آن خواهد بود که علاوه بر انرژی،

نیروی فکری و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت گردد. تحت این شرایط نه تنها روشهای سلسله مراتب دستوری -کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات سریعاً اقدام و در تیم‌هایی که کاملاً خودگردان هستند ایفای نقش کنند(مک کوبی، ۱۹۹۹: ۱۰). بنابراین، لزوم پرورش نیروی «توانمندسازی» کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده که انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند(ریول، ۱۹۹۹: ۳۶). این صاحب‌نظران معتقدند که از مزایای توانمندسازی، هم کارکنان و هم مدیران منتفع خواهند شد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و بوجود آوردن فضای آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را بوجود خواهد آورد تا تواناییها و مهارت‌هایشان را بهبود بخشیده و موجبات اثربخشی خود را فراهم آورند. از سوی دیگر، توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند. بعلاوه، در عصر حاضر توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگیهایی چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکاء به ساختار افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان از یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی هستند، به‌طور کارآمد اداره کنند(کوبریج و همکاران، ۱۹۹۹: ۱۵).

از دیگر مولفه‌های توانمندسازی، توجه به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی است. تلاش برای بهبود عملکرد از روزهای اولیه شکل‌گیری مدیریت به عنوان اصل خدشه‌ناپذیری بوده است که هرروز وارد مباحث جدیدی می‌شود. یکی از این مباحث جدید، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی است. بر مبنای این مفهوم نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، عاملی مهم در افزایش اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان‌ها می‌باشد. مدیران به دنبال روش‌هایی برای بهبود عملکرد سازمان‌های خویش هستند و رفتار شهروندی سازمانی در رسیدن به این هدف کمک بسیار زیادی می‌کند(زارعی متین، ۱۳۸۵).

رهبران خدمتگزار همواره دغدغه تعالی، رشد و توسعه انسان‌ها را دارند. آنان پیروان را به داشتن تعهد، فداکاری، نظم و انضباط، تعالی و بهترین بودن تشویق می‌کنند و ارزش‌های خوب را فراتر از حرف و شعار از طریق نشان دادن در عمل و کردار خود در فرهنگ سازمانی تزریق می‌کنند(جیننگز، ۱۳۸۶). در واقع هدف رهبری خدمتگزار ایجاد بهبودهایی در رهبری سازمانها و جوامع می‌باشد. رهبران موثر مشتاق خدمتگزاری هستند. آنان دارای ویژگیهایی همچون همدلی، دوراندیشی، گوش دادن موثر، بهبود بخشی، آگاهی، خادمیت و سرپرستی می‌باشند(گرین لیف، ۱۹۹۱). نایر معتقد است که باید خدمتگزاری محور قرار گیرد. هر چند که رهبری با قدرت همراه بوده است ولی تنها استفاده مشروع از قدرت خدمتگزاری می‌باشد(ماتسون و ایروینگ، ۲۰۰۶). از سوی دیگر گراهام (۱۹۹۱) رهبران ایده آل را رهبرانی بصیر، عملگرا و الهام بخش می‌داند. رهبری ایده آل همواره به خدمت رسانی به پیروان مشغول است و تمایل زیادی نسبت به رشد و پیشرفت کارکنان و در نهایت سازمان دارد. امروزه در سازمانها کارکنانی که توانمندی لازم را ندارند، عملکرد مطلوبی نیز نخواهند داشت. لذا توانمندی یکی از عوامل مهمی است که می‌تواند باعث بهبود عملکرد کارکنان شود. با توجه به مباحث بیان شده می‌خواهیم در مدیریت سازمانهای ورزشی این موضوع را بررسی کنیم که میزان

خدمتگزاری مدیران، سرمایه اجتماعی، رفتار شهروند سازمانی کارکنان چه رابطه‌ای با توانمندی و بهره‌وری کارکنان خواهد داشت؟

مبانی نظری

توانمندسازی: توانمندسازی در اصل یک مفهوم مالکیت دارد و با سیستم عقیدتی مدیریت بالا شروع می‌شود. هنوز بسیاری از مدیران نتوانسته‌اند این پندار را از خود دور کنند که کارکنان هر روز صبح هنگام شروع کار از خود می‌پرسند «چگونه امروز می‌توانند حداقل کار را انجام دهند؟» در صورتی که هر کارمند نیاز دارد بداند که چه چیزی او را پیروز و یا اینکه چه چیزی او را متعهد تر می‌کند. انسانها همیشه می‌خواهند تفاوت به وجود آورند. و سازمان سخت‌نایزمند آن است که تفاوت به وجود آید (بلانچارد، ۱۳۸۱). به عبارت دیگر توانمندسازی، عبارت است از پربارسازی عمودی و سایر روش‌های مشابه برای افزایش آزادی عمل کارکنان. برخی از صاحب‌نظران و محققان توانمندسازی را کم و بیش همان مدیریت مشارکتی می‌دانند. یعنی مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها و حداکثر ساختن درگیری آنها در سازمان (کیم، ۲۰۰۲). برخی دیگر توانمندسازی را شکلی از عدم تمرکز می‌دانند که مستلزم واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری اساسی به زیردستان است. در توانمندسازی کارکنان نه تنها نیازمند اختیار هستند، بلکه بایستی آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات کافی را دارا باشند تا بتوانند در زمینه تصمیم‌های خود پاسخگو باشند (یون، ۲۰۰۱). توانمندسازی عبارت است از یاد دادن چیزهایی به دیگران که می‌توانند انجام دهند تا به شما کمتر متکی باشند (هیل و هاک، ۲۰۰۴). تعریف جامعی از توانمندسازی ارائه شده است که هفت بعد اساسی را در بر می‌گیرد:

- اختیار: مدیران بایستی به منظور توانمندساختن زیردستان خود، اختیار لازم را به آنها تفویض نمایند.
- تصمیم‌گیری: به زیردستان باید اجازه تصمیم‌گیری در امور سازمان داده شود.
- اطلاعات: باید اطلاعات لازم و کافی در اختیار زیردستان قرار داده شود.
- استقلال: باید استقلال کافی بدون نظارت شدید به زیردستان داده شود.
- خلاقیت و نوآوری: باید به زیردستان اجازه استفاده از راه‌های خلاق و ابتکاری داده شود.
- دانش و مهارت: کارکنان توانمند دانش و مهارت لازم برای پذیرش کارها را بایستی داشته باشند.
- مسئولیت: افراد در برابر کارهایی که قبول می‌کنند مسئولیت خواهند داشت (پیترز و دیگران، ۲۰۰۲).

رویکردهای توانمندسازی: کوین و اسپرتیزر با مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیشتاز، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند:

رویکرد مکانیکی: بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین می‌باشد توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف را برای کارکنان فراهم می‌نماید و اجازه می‌دهد تا آنان در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرآیندها را انجام دهند.

رویکرد ارگانیکی: طبق این رویکرد، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنها می‌باشد. ساختارهای سازمانی موجود مانع «انجام کار درست» می‌شوند. کارکنان توانا اشتباهاتی را دارند ولی برای این اشتباهات نباید تنبیه شوند. کارکنان توانمند باید خواستار عفو و بخشش باشند تا آسان‌گیری. آنان باید کارآفرین و ریسک‌پذیر باشند و همچنین حس مالکیت نسبت به سازمان داشته می‌باشند آنها باید برای ایجاد هم

افزایی، تفاوت‌ها را آشکار و حل نمایند. به طور خلاصه از این دیدگاه، توانمندسازی به عنوان فرآیند ریسک‌پذیری و رشد شخصی تعریف شده است (مات هیوز و دیگران، ۲۰۰۳).

ابعاد توانمندسازی روانشناختی

۱- **احساس معنی دار بودن:** «معنی دار بودن» فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، به این معنی که آنها احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. با معنی بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی، و علاقه درونی شخص به شغل. با معنی بودن به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی، افراد تمایل به تلاش برای اهدافی دارند که برایشان دارای مفهوم باشد (گرس لی و دیگران، ۲۰۰۴).

۲- **احساس شایستگی (خودکارآمدی):** «شایستگی» یا «خودکارآمدی»، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است. در واقع خودکارآمدی اعتقاد فردی به تغییر انگیزه، منابع شهودی و زنجیره‌ای از اقدامات با توجه به الزامات وضعیتی خاص می‌باشد که می‌توان آن را نقطه مقابل عجز و ناتوانی دانست. به عبارت دیگر شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد و خودکارآمدی پایین موجب می‌شود که افراد از موقعیت‌هایی که نیازمند مهارت‌های مناسب است اجتناب کنند (کلی داس، ۲۰۰۲).

۳- **احساس خودمختاری (خودتعیینی):** در حالی که شایستگی یک مهارت رفتاری است، «خودمختاری» یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش‌قدمی و تنظیم فعالیت است. خودمختاری بیانگر استقلال در پیش‌قدمی و استمرار رفتارها و فرایندهاست. احساس خودمختاری با از خودبیگانگی کمتر در محیط کار و رضایت شغلی بیشتر و سطوح بالاتر عملکرد شغلی و فعالیت کارآفرینانه بیشتر و سطوح بالاتر درگیری شغلی و فشار کاری کمتر همراه است. از دیدگاه مکتب‌های مدیریتی، آزادی عمل یا خودمختاری بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که برعهده فرد است باشد. بین آزادی عمل و اختیارات اعطا شده به فرد بایستی تعادل و تناسب باشد (بیلد، ۲۰۰۶).

۴- **احساس موثر بودن:** «مؤثر بودن» عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می‌باشد. افرادی که بعد موثر بدون در آنها قوی است به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی اعتقاد ندارند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد، آنها احساس «کنترل فعال» دارند، که به آنها اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته‌های خود همسو کنند. بر خلاف «کنترل منفعل» که در آن خواسته‌های افراد با تقاضاهای محیط همسو می‌شود. افرادی که دارای احساس موثر بودن هستند، می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند، حفظ کنند (سایادک، ۲۰۰۶).

۵- **احساس اعتماد:** افراد توانمند دارای حسی به نام «اعتماد» هستند، مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه‌نهایی کارهایشان، عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد (سالی و فلاحرتی، ۲۰۰۳). داشتن این احساس که رفتار دیگران ثابت و قابل اعتماد است و اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری احساس توانمندی در افراد است (گومر، ۲۰۰۱).

مفاهیم رهبری خدمتگزار

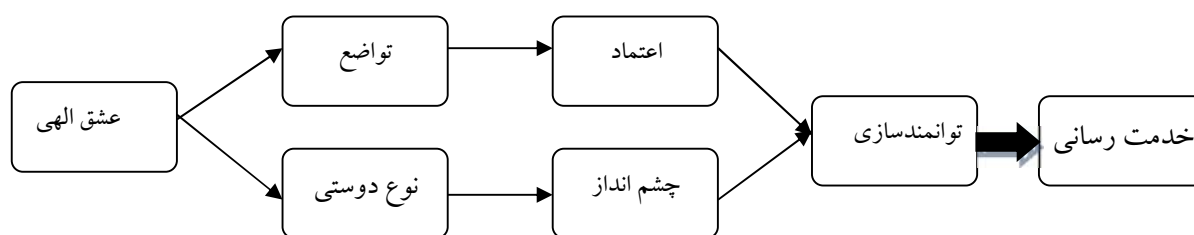
به توانایی تاثیر گذاری، انگیزه دادن به افراد و اینکه آنها قادر باشند در اثر بخشی و موفقیت سازمان مشارکت کنند رهبری می گویند (یوکل، ۲۰۰۶: ۳). رهبری علم و هنر است (آدامسون، ۲۰۰۹: ۴۸).

رهبری خدمتگزار عبارتست از درک و عمل به گونه ای که رهبر منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد (راسل، ۲۰۰۱: ۷۸). رهبران خدمتگزار باور دارند که خدمت کردن به دیگران با شکوه ترین و بهترین پاداش رهبری است (سنگه، ۱۹۹۴، بنقل از افجه، ۱۳۸۸، ص ۴۴۴). طبق نظریه استورات ریشه رهبری در تعهد به خدمت رسانی نهفته است. گرین لیف رهبر خدمتگزار را کسی می داند که دید مشتری کی از موفقیت را ترسیم می کند. رهبر خدمتگزار کسی است که بیشترین تاکیدش بر روی پیروان است. آنها تلاش می کنند پیروان خود را رشد دهند. آنها سعی می کنند کارکنان را توانمند کنند، به جای اینکه از قدرت برای سلطه و نفوذ روی آنها استفاده کنند. گرین لیف معتقد است که پیروان چنین رهبرانی نیز خودشان رهبران خدمتگزاری خواهند شد (یوکل، ۲۰۰۶). رهبران خدمتگزار ابتدا به نیازهای دیگران توجه می کنند و سپس نیازهای خود را برآورده می سازند (پارولینی، ۲۰۰۷). امروزه یکی از نقش های رهبران در سازمان های یادگیرنده، رهبری به عنوان خدمتگزار است. نقش رهبر به عنوان خدمتگزار، نهفته ترین نقش رهبری است. این حس در رهبر در دو سطح، اول در خدمتگزاری برای افرادی که تحت رهبری او هستند و ثانیاً خدمتگزاری برای مقصود یا رسالتی که سازمان بر اساس آن بنا شده است (شیروانی و همکاران، ۱۳۸۸).

رهبری خدمتگزار از دیدگاه پترسون

در دنیای کنونی که آن را عصر پسانوگرایی یا پست مدرن می نامند ویژگی های رهبری بسیار متفاوت است و سبک رهبری خدمتگزار در کانون فعالیت ها قرار می گیرد، زیرا مدیر خدماتی را به کارکنان ارائه می کند که آنها به نوبه خود خدماتی را نیز به مشتریان ارائه می کنند. پترسون (۲۰۰۳) تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار را ارائه کرد. وی در این تئوری با تعریف ارزشهای رهبری خدمتگزار، زمینه ساز تحقیقات بسیاری شد. از نظر او تئوریهای قبلی در زمینه رهبری مانند رهبری تحول آفرین و رهبری تبدیلی به اندازه کافی به توصیف ارزشها نپرداخته اند. به عقیده او، رهبری خدمتگزار مدل بسط یافته رهبری تحولی است. او در این تئوری با تعریف ارزشهای رهبری خدمتگزار، به بیان این نظریه پرداخت. او این ارزشها را سازه های رهبری خدمتگزار نامید. مهمترین سازه های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارتند از: عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، قابلیت اعتماد، چشم انداز، خدمت رسانی و توانمند سازی (پترسون، ۲۰۰۳).

توانمند سازی: توانمند سازی به واگذاری قدرت به دیگران گفته می شود و برای رهبری خدمتگزار شامل گوش دادن موثر، ایجاد حس معناداری، ارزش نهادن بر عشق و خدمت رسانی می باشد. توانمند سازی عامل حیاتی و اساسی در کارآیی و اثربخشی سازمان محسوب می شود و بر کار تیمی تاکید دارد. هدف اصلی در توانمند سازی ایجاد رهبرانی موفق در کلیه سطوح مختلف سازمان می باشد (دنيس و باراک، ۲۰۰۳). در شکل ۲-۲ مدل پترسون نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل پترسون (پترسون ، ۲۰۰۳)

توانمندسازی کارکنان

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) در کتاب عناصر شناختی توانمندسازی، توانمندسازی را فرآیند انگیزش درونی وظیفه می‌دانند که در جهت بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها را بالا می‌برد و بر وظایف و عملکرد کارکنان و سازمان موثر است. واژه توانمندسازی از دهه ۱۹۸۰ رایج شده و ترکیبی است که بین قدرت شخصی و شایستگی افراد پیوند ایجاد می‌کند (زیمرن ، ۱۹۹۵ : ۲۶۹). توانمندسازی عبارتست از استقلال کاری و آزادی بیشتر، مسئولیت پذیری برای تصمیم‌گیری و خود کنترلی در انجام کارها. بعبارت دیگر توانمندسازی از تفویض اختیار به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی اشاره دارد. بطور کلی توانمندسازی، به دو نوع تقسیم می‌شود:

۱- مستقیم: این روش شامل واگذاری مسئولیت بیش تر به اشخاص تیم ها جهت اجرا و مدیریت کردن وظایف آنها و مشارکت در تصمیم‌گیری است (مثل برنامه های بهبود مستمر و کنترل کیفیت جامع).

۲- غیرمستقیم: در این شیوه حضور در گستره گروه مطرح است. این روش همه ی دوایر و قسمتها را شامل می‌شود.

توماس و ولتهوس چهار بعد برای کارکنان توانمند مطرح نمودند که در زیر به آنها اشاره خواهد شد:

۱- احساس شایستگی : کارمند توانمند احساس می‌کند شایستگی دارد به اینکه توانمایی های لازم برای انجام فعالیت های مربوط به وظیفه خود را دارا می‌باشد.

۲- احساس خود سازماندهی : هنگامی که افراد احساس خود سازماندهی می‌کنند به جای اینکه به اجبار در کاری درگیر شوند و یا آن را ترک کنند، داوطلبانه به فعالیت می‌پردازند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰ : ۱۲۳۰).

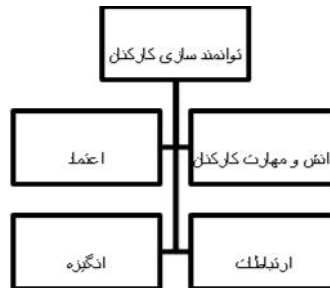
۳- احساس معنادار بودن : کارمندی احساس می‌کند معنادار است که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کند و اهداف سازمان برایش با ارزش است و با ایده آل‌ها و استانداردهای فرد مرتبط است.

۴- احساس موثر بودن : توان تأثیر گذاری بر نتایج عبارتست از اعتقاد فرد در یک مقطع زمانی مشخص در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییرات در جهت مطلوب. این احساس باعث می‌شود افراد بر نتایج و پیامدهای استراتژیک سازمان اثر بگذارند و باعث تغییرات گردند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰ : ۱۴۴۳).

الگوی توانمندسازی چهار عاملی

چالشهای رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمانها را مجبور به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است. برای تبیین و تشریح مدل راهبردی توانمندسازی کارکنان، ضروری است عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تاثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمانها

بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. براساس این الگو عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:



شکل ۲: الگوی توانمندسازی چهار عاملی (ملبوم، ۲۰۰۴)

۱. دانش و مهارت کارکنان

ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعتکاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمانهای دانشی است.

۲. اعتماد

رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تاثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان دارد.

۳. ارتباطات

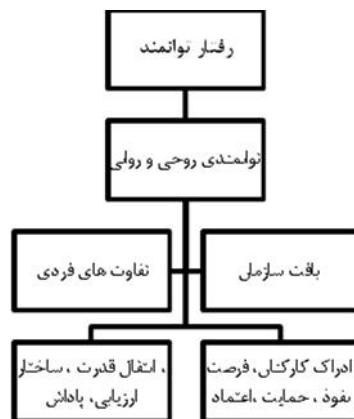
ارتباطات دو جانبه وسیله ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانالهای ارتباطی و اطلاعاتی در سازمانها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می شود.

۴. انگیزه

توجه به نیازها و انگیزه های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل موردنظر است و پاداشهای معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند.

الگوی توانمندسازی رایبیز و همکاران

بر اساس بررسیهای به عمل آمده توسط رایبیز و همکاران، ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرایند توانمندسازی مهم است، در این فرایند، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیط کاری (ساختار، منابع انسانی، اعمال مدیریت) مؤثر است (رایبیز و همکاران، ۲۰۰۲).



شکل ۳: الگوی توانمندسازی رایبیز و همکاران

در این مدل ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی؛ اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط کاری تاثیرگذارند. مهمترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان می دهند که محیط، فرصتهایی را برای کارکنان فراهم می آورد. از این رو، محیطهای توانمند، فرصتها و محیطهای غیرتوانمند، محدودیتهایی را برای کارکنان به همراه می آورند. این به میزان نفوذی که جهت اثرگذاری بر پیامدهای کاری اعمال می شود، بستگی دارد. اگر کارکنان توانمند باشند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا حمایت محیطی هستند (رایبیز و همکاران، ۲۰۰۲).

سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی، شکل و نمونه‌ی ملموس از یک هنجار غیررسمی است که باعث ترویج همکاری بین دو یا چند فرد می شود و موجب توانمندی همدیگر می شود، هنجارهای تشکیل دهنده سرمایه اجتماعی می تواند از هنجار روابط متقابل دو دوست گرفته تا آموزه‌های پیچیده‌ای را در برگیرد، چنین نیست که هر مجموعه‌ای از هنجارهایی با مصداق عینی به تشکیل سرمایه اجتماعی بینجامد در حالیکه این هنجارها باید به ایجاد و افزایش همکاری در گروه منجر شود لذا با فضایل سنتی چون درستکاری، وفای به عهد، قابل اعتماد بودن، روابط متقابل و نظایر اینها مرتبط اند (الوانی و شیروانی، ۱۳۸۵: ۵).

آنچه که در سرمایه اجتماعی و مفهوم آن مطرح می شود، سرمایه گذاری در روابط اجتماعی و همچنین افزایش، گسترش و به اشتراک گذاشتن منابع در روابط و یا از طریق آن برای تسهیل کنش جمعی و گسترش اعتماد و بده بستان در جامعه است، از این رو، روابط اجتماعی، بستر اصلی سرمایه اجتماعی محسوب می شود (شجاعی و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۱).

معنای عام سرمایه اجتماعی وضعیتی است که کنش را در میان کشندگان تسهیل می کند به همین خاطر به اعتقاد برخی «ارتباط» ایده اصلی سرمایه اجتماعی قلمداد شده است (فصیحی، ۱۳۸۹: ۳۸).

رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند ولی اغلب نادیده گرفته می شدند. با وجود آنکه این رفتارها در ارزیابی‌های سنتی

عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند، در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳: ۳۶۰). این اعمال و رفتارها که در محل کار اتفاق می افتند را اینگونه تعریف می کنند:

« مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می شوند» (اپل بام و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۹).

تعریف فوق بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: ۱- رفتار باید داوطلبانه باشد (نه وظیفه مشخص). ۲- مزایای این رفتار جنبه سازمانی دارد. ۳- رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند بعدی دارد.

ابعاد رفتار شهروندی

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مابین محققان توافق نظر وجود ندارد. در این زمینه در تحقیقات مختلف به ابعادی نظیر رفتارهای کمک کننده، جوانمردی، گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات، نوآوری فردی، وجدان، توسعه فردی، ادب و ملاحظه، رفتار مدنی و نوع دوستی اشاره شده است (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷).

پادساکف در سال ۲۰۰۰ میلادی دسته بندی مفصلی از اینگونه رفتارها انجام داده است که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب هفت دسته تقسیم می نماید:

- رفتارهای یاری گرانه
- جوانمردی
- نوآوری فردی
- فضیلت مدنی
- تعهد سازمانی
- خودرضایت مندی
- رشد فردی (همان، ۱۳۸۷).

بولینو و همکاران (۲۰۰۳) مؤلفه های زیر را به عنوان شاخص های رفتار شهروندی سازمانی معرفی نمود

- وفاداری

- وظیفه شناسی

- مشارکت (اجتماعی، حمایتی، وظیفه ای و مدنی)

- توجه و احترام

- فداکاری

- تحمل پذیری (روحیه جوانمردی) (اپل بام و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۹).

عملکرد شهروندی فعالیت هایی مانند کمک به دیگران در انجام کارهای کارکنان، حمایت سازمان و داوطلب شدن در انجام کارهای جانبی و مسئولیت پذیری را شامل می شود (مارکوزه و خین، ۲۰۰۴). که به طور خاص برای تبیین عملکرد

شهروندی سازمانی مدلی با چهار بعد زیر ارائه می نمایند:

- پشتکار توأم با شور و تلاش فوق العاده که برای تکمیل فعالیت های کاری موفقیت آمیز ضروری است

- داوطلب شدن برای انجام فعالیت های کاری که به صورت رسمی بخشی از وظیفه کاری افراد نیست
 - مساعدت و همکاری با دیگران
 - پیروی از مقررات و رویه های سازمانی
- شاید بتوان گفت معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره ابعاد و مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان ارائه شده است که در تحقیق های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. این ابعاد عبارتند از:
- آداب اجتماعی: مستلزم حمایت از عملیات های اداری سازمان است.
 - نوع دوستی: کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود.
 - وجدان کاری: انجام امور تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود
 - جوانمردی: تأکید بر جنبه های مثبت سازمان به جای جنبه های منفی آن
 - نزاکت: مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع قبل از عمل، و رد و بدل کردن اطلاعات.
- آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی به عنوان مؤلفه های کمک کننده، فعال و مثبت مطرحند.
- آداب اجتماعی به عنوان رفتاری است که توجه به مشارکت زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می دهد. آداب اجتماعی، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور ضروری نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می شود. گراهام معتقد است یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آنها اظهار نظر کرده و در حل آنها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد (مارکوزه و چین، ۲۰۰۴).

انواع رفتار شهروندی در سازمان

- گراهام (۱۹۹۱) معتقد است که رفتارهای شهروندی در سازمان سه نوع اند: (بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳: ۳۶۱).
۱. اطاعت سازمانی: این واژه توصیف کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیتشان شناسایی و در ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده اند. شاخصهای اطاعت سازمانی رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسئولیتها با توجه به منابع سازمانی است.
 ۲. وفاداری سازمانی: این وفاداری به سازمان از وفاداری به خود، سایر افراد و واحدها و بخشهای سازمانی متفاوت است و بیان کننده میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.
 ۳. مشارکت سازمانی: این واژه با درگیر بودن در اداره سازمان ظهور می یابد که از آن جمله می توان به حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان، اشاره کرد.
- گراهام با انجام این دسته بندی از رفتار شهروندی، معتقد است که این رفتارها مستقیماً تحت تأثیر حقوقی قرار دارد که از طرف سازمان به فرد داده می شود. در این چارچوب حقوق شهروندی سازمانی شامل عدالت استخدامی، ارزیابی و رسیدگی به شکایات کارکنان است. بر این اساس وقتی که کارکنان می بینند که دارای حقوق شهروندی سازمانی هستند به احتمال بسیار زیاد از خود، رفتار شهروندی (از نوع اطاعت) نشان می دهند. در بعد دیگر حقوقی یعنی تأثیر حقوق اجتماعی سازمان- که دربرگیرنده رفتارهای منصفانه با کارکنان نظیر افزایش حقوق و مزایا و موقعیتهای اجتماعی است- بر

رفتار کارکنان نیز قضیه به همین صورت است. کارکنان وقتی می‌بینند که دارای حقوق اجتماعی سازمانی هستند به سازمان وفادار خواهند بود و رفتار شهروندی (از نوع وفاداری) از خود بروز می‌دهند و سرانجام وقتی که کارکنان می‌بینند به حقوق سیاسی آنها در سازمان احترام گذاشته می‌شود و به آنها حق مشارکت و تصمیم‌گیری در حوزه‌های سیاست‌گذاری سازمان داده می‌شود، باز هم رفتار شهروندی (از نوع مشارکت) از خود نشان می‌دهند (بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳: ۳۶۱).

نتیجه‌گیری

توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقاء بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان سازمانهای ورزشی به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. دلایل شدت توجه مدیران سازمانهای ورزشی به توانمندسازی می‌تواند ناشی از عوامل زیر باشد:

۱- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.

۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبرد‌های توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقا گروه دارد.

در این مورد می‌توان به رفتار شهروندی سازمانی به عنوان وضعیت مطلوب اشاره کرد؛ چرا که چنین رفتاری از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش می‌دهد و از طرف دیگر نیاز به سازوکارهای کنترل رسمی و پرهزینه را می‌کاهد و توانمندی کارکنان را به مراتب بیشتر می‌کند.

پژوهش‌های اخیر بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی در زمینه اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر ارزشیابی‌های مدیریتی و قضاوت در مورد افزایش دستمزد ارتقانات شغلی و... همچنین اثرات رفتار شهروندی سازمانی روی عملکرد شغلی و موفقیت سازمانی پرداخته و عمده‌ترین پیامد رفتار شهروندی سازمانی را افزایش عملکرد شغلی و بهره‌وری عنوان کرده‌اند. رفتار شهروندی سازمانی بر جنبه درونی سازمان تاثیر می‌گذارد که به طور مستقیم و غیرمستقیم موجب بهبود عملکرد شغلی و اثربخشی سازمان می‌شود (سونجو، ۲۰۰۸: ۵). رفتار شهروندی سازمانی بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری را افزایش داده، کار تیمی را تشویق کرده، ارتباطات، همکاری و کمک‌های بین کارکنان را افزایش، نرخ اشتباهات را کاهش داده و مشارکت و درگیر شدن کارکنان را در مسایل سازمان افزایش می‌دهد (موجبات توانمندسازی کارکنان می‌شود) و به طور کلی جو سازمانی، بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کاهش نیت ترک شغل، کاهش غیبت، رفتارهای مخرب شغلی و نیز با تاثیرگذاری بر بهبود عوامل برون‌سازمانی همچون؛ رضایت مشتری، کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان، موجب کیفیت عالی در عملکرد شغلی می‌شود.

از آنجایی که رویکردهای سنتی به رهبری باعث ایجاد موانعی در پرورش کارکنان می‌شود در رویکرد‌های جدید به رهبری خصوصاً در رهبری خدمتگزار به توانمندسازی بعنوان عامل اساسی و محوری توجه می‌شود (پترسون، ۲۰۰۳: ۲۱). سازمان‌هایی که به استراتژی‌های توسعه‌ی خود می‌اندیشند، می‌دانند که توسعه باید از رهبران و مدیران عالی آغاز شود. چرا که

انسانها سرمایه اصلی سازمانها محسوب می‌شوند. در این میان سازمان‌هایی موفق‌اند که رهبران آنها بتوانند این سرمایه‌های ارزشمند را بسیج کرده و شایستگی و توانایی آنان را شکوفا نمایند (شیروانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۴).

پی‌نوشت‌ها

- | | |
|----------------------|--|
| 1. Greenleaf. | 15. Altruism |
| 2. Maier | 16. Trusty |
| 3. Matteson & Irving | 17. Vision |
| 4. Graham | 18. Service |
| 5. Empowerment | 19. Empowerment |
| 6. Yukl | 20. Zimmerman |
| 7. Adamson | 21. Sense of Competence |
| 8. Russell | 22. Sense of Self-determination |
| 9. Sengeh | 23. Sense of Meaning |
| 10. James Stow art | 24. Sense of Impact |
| 11. Parolini | 25. social capital |
| 12. Construct | 26. OCB= (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) |
| 13. Agapao Love | |
| 14. Humility | |

منابع

۱. بلانچارد، کن و راند، ولف (۱۳۸۱). **مدیریت تواناسازی کارکنان**، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ دوم، تهران: نشر حدیث.
۲. جنینگز، کن و استال ورت، جان (۱۳۸۶). **مدیر خدمتگزار و شایسته**، ترجمه؛ جعفرشکر خواه، چاپ اول، مشهد: نشر مرن‌دیز.
۳. زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ توره، ناصر (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی **مجله فرهنگ مدیریت**، سال چهارم، شماره دوازدهم، صص ۶۳-۳۱.
۴. سنگه، پیتز (۱۳۷۵). **پنجمین فرمان**، ترجمه؛ حافظ کمال هدایت، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
۵. شجاعی باغبینی و همکاران (۱۳۸۷). **مبانی مفهومی سرمایه اجتماعی**، پژوهشگاه مطالعات فرهنگی اجتماعی، تهران.
۶. شیروانی علی، انصاری محمد (۱۳۸۸). **رهبری و مدیریت در قرن بیست و یکم**، چاپ اول، اصفهان: انتشارات پویش اندیشه.
۷. عبدالمی، بیژن (۱۳۸۴). توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد؛ مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گروه پژوهشی صنعتی آریا.
۸. فصیحی، امان... (۱۳۸۹). **اسلام و سرمایه اجتماعی: با تاکید بر رویکرد فرهنگی**، پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات، تهران.
۹. مستبصری، محمد و نجابی، علی رضا (۱۳۸۷). فرسودگی شغلی عامل تعدیل‌کننده رفتار شهروندی سازمانی OCB در سازمان، **دوماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال پنجم، شماره ۱۶ فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۷.
۱۰. الوانی و شیروانی، سیدمهدی و علیرضا (۱۳۸۵). سرمایه اجتماعی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، انتشارات مانی، اصفهان.
11. Adamson Demay L (2009). *Servant Leadership in a Community College: A Multivariate Analysis Of Employees Perception, The Degree of Doctor of Philosophy, Walden University.*
12. Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo (2004). "organizational citizenship behavior : a case study of culture , leadership and trust " *management decision* Vol.42 No.1, pp. 13-40.
13. Bienstock, C. Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel (2003). " organizational citizenship behavior and service quality " *journal of services marketing*, Vole .17 No.4 , pp. 357-378.
14. Gomez, C. & Rosen, B (2001). "The leaded- member Exchange as a link between managerial trust and employee. Empowerment. Group and organization management".
15. Graham J.W. (1991). *Servant leadership in organization: inspirational and moral. Leadership quarterly* 2: 105-119.
16. Greasily, k & et al (2004). "Employee participation of empowerment". *Employee Relation*, Vol. 27, No. 4, PP. 354-368.
17. Greenleaf R. (1991). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York , NY.
18. Hill, F & Hug, R (2004). " Employee empowerment: conceptualization, aims and outcomes". *Total Quality Management Journal*, Vol. 15, No. 8, PP. 1025-1041.

19. Kim, S. (2002). "Participative management and job satisfaction", *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 2, PP. 231-241.
20. Klidas, A. K (2002). "Employee empowerment in the European cultural context: findings from industry". PhD, thesis, Amsterdam: Rosenberg Publishers.
21. Koberage Christine & et.al (1999). "Antecedent and outcomes of Empowerment", *Group & Management*, vol.24, Issue4, p.15.
22. Laub J. (2004). *Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership*. Servant Leadership Roundtable, August.1-12.
23. Maccoby Michel (1999). " Re-Thinking Empowerment". *Research Technology Management*, vol.42, Issue, p.10.
24. Markoczy Livia and Xin Katherine (۲۰۰۴). *The virtues of omission in organizational citizenship behavior*, university of California.
25. Matteson J.A. and Irving G.A. (2006). *Exploring Servant Versus Self Sacrificial Leadership : A research proposal for Assessing the Commonalities and Distinction of two Follower Oriented Leadership Theories*. Proceedings of the American Society of business and Behavioral Sciences. 13/1: 1305-1319.
26. Matthews, & et al, (2003). "The organizational empowerment scale". *Personnel Review*, Vol. 32, No. 3, PP. 297-318.
27. Melhem yahya (2004). *The antecedents of customer contact employees empowerment*, *Employee Relation*, v. 26 N.1, p.72-93.
28. Parolini J.L. (2007). *Investigation the distinctions between Transformational and Servant Leadership: doctoral dissertation thesis*. Regent University. Virginia Beach, VA.
29. Patterson K. (2003). *Servant leadership: A Theoretical Model*. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree .Doctor of Philosophy. Regent University.
30. Petters, J. & et al, (2002). "Dimensions and patterns in employee empowerment", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 12, No. 4, PP. 377-401.
31. Raval, Vasant (1999). " Information Strategy in service Focused Organization", *Information Strategy: The Executives Journal*. Fall, vol.16, Issue.1, p.36.
32. Russell F, Robert A, Stone G. (2001). *A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model*, *Leadership and Organization development Journal*, Vol 3. 23:145-157.
33. Sallee, A, & Flaherty, K, (2003). "Enhancing salesperson trust: an examination of managerial values, empowerment, and the moderating influence of SBU strategy". *Journal of Selling or sales management*, Vol. XXIII, No. 4, PP. 299-310.
34. Sasiadek, S. M (2006). "Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi case study". Unpublished dissertation capella university.
35. Seonghee Cho and Misty M. Johanson (2008). *Moderating Effect of Work Status in Restaurant Employees Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: A Moderating Effect of Work Status in Restaurant Employees*, *Journal of Hospitality & Tourism Research* 2008; 32, p5.
36. T.L. Robbins, M.D. Crino, L.D. Fredendall, (2002), *An integrative model of the empowerment process*, *Human Resource management* « v. 12 N.1, p.419-443.
37. Thomas K, Welthorse B.A (1990). *Cognitive element of empowerment*. *Academy of management review*, Vol 15. No 4.
38. Yoon, J. (2001). "The role of structure and motivation for workplace empowerment", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 65, No. 2, PP. 195-206.
39. Yukl G. (2006). *Leadership in Organization*. Pearson .Prentice Hall ,6th edn.
40. Zimmerman M, Perkins Douglas .(1995). *Empowerment theory , research and application*. *American journal of community psychology* . Vol 23. No 5.