

مقاله پژوهشی

رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی

(مورد مطالعه: دادگستری استان تهران، مجتمع قضایی قدس)

Doi: 10.30508/KDIP.2022.354040.1047

مهدی نوروزی (نویسنده مسئول)^۱ | مهرداد شهابی^۲ | خسرو نادری هشی^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲- دانش آموخته کارشنارسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یادگار امام (ره) شهرری، ایران

۳- استادیار مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یادگار امام (ره) شهرری، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۷

صفحه: ۶۴ - ۸۵

چکیده:

وجود سبک رهبری مناسب به عملکرد صحیح کارکنان به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان، کمک نموده و در جهت عملکرد فراتر از وظایف و نقش‌های تعیین شده آنان در شرح شغل‌شان تأثیر بسزایی دارد. هدف از مطالعه حاضر بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران و کارکنان دادگستری استان تهران، مجتمع قدس هستند که تعداد آنان ۵۲۰ نفر می‌باشد. با توجه به حجم جامعه آماری، برای تعیین تعداد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. بنابراین ۲۲۱ نفر از کلیه مدیران و کارکنان دادگستری استان تهران، مجتمع قدس به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شد. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. برای تحلیل داده‌های این پژوهش از آزمون‌های توصیفی و استنباطی استفاده شد. جهت تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس. و اسمارت. پی.ال.اس. استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد، رهبری خدمت‌گزار بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد، فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند، فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند، تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری نموده و تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، رهبری خدمت‌گزار، عملکرد کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی

۱- مقدمه

خدماتی نظیر؛ دادگستری استان تهران، نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان و کیفیت خدمات ایفا می‌نمایند. چه بسا ایجاد رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد مناسب و در نظر گرفتن نقش میانجی فرهنگی سازمانی و تعهد سازمانی بتواند منجر به ایجاد رابطه بهتر بین کارکنان شده و در نهایت کیفیت خدمات ارائه شده را بالا ببرد. این مهم، بررسی ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار با رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان سازمانی را در هر سازمانی به ویژه دادگستری استان تهران که یک سازمان خدماتی است ضروری می‌سازد تا شاید بتوان به ارتقاء بهتر آن از هر نظر پرداخت.

بر اساس ضرورت آنچه عنوان شد جهت رفع مشکلات کاری کارکنان، ایجاد انگیزش در کارکنان و افزایش رضایت شغلی، افزایش مزیت رقابتی و در نهایت افزایش اثربخشی و کارایی در سازمان، محقق به دنبال بررسی تاثیر رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی فرهنگی سازمانی و تعهد سازمانی در دادگستری استان تهران، مجتمع قضایی قدس است.

۲- مبانی نظری

واژه رهبری مفهومی فراگیر است که موضوع بسیاری از کتب دانشگاهی و مشهور بوده است. تعاریفی که از رهبری شده از نظر تعداد، برابر تعداد کسانی است که در صدد ارائه تعریفی از آن برآمده‌اند (واتسون، کلارک، وتلگون^۱، ۱۹۸۸؛ یوو، دانتو و لیلی^۲، ۲۰۰۰). برخی از این تعاریف به شرح ذیل می‌باشند: رهبری نیروی بالقوه در الهام بخشیدن به نقش افراد برای اهداف گروهی، همکاری و پشتیبانی از همکاران است (هیلی^۳، ۲۰۱۲). رهبری فرآیندی است که به وسیله آن رهبر، مشارکت داوطلبانه پیروان در تلاش جهت رسیدن به اهداف معین را جستجو می‌کند. فرآیند رهبری نباید مبتنی بر اجبار یا تحمیل باشد (رحیم‌نیا، قناعت و کفاش‌پور^۴، ۲۰۲۳؛ نیلاشی، و همکاران^۵، ۲۰۲۱). رهبری

در فضای رقابتی امروز کارکنان مهم‌ترین سرمایه سازمان بوده و نقش اساسی را در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان دارند. در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در آن‌ها شرح شغل و شرایط احراز شغل، از شاغل انتظار می‌رفت؛ اما امروزه رفتارهای فراتر از آن مد نظر است، تا سازمان بتواند در گروهی آن رشد و ارتقاء یابد. در این شرایط، حساس‌ترین نقش را رهبران بر عهده دارند، زیرا می‌توانند نیروی انسانی را کارآمد نموده و سازمان را اثربخش کنند. مطالعات نشان می‌دهد رهبری مقوله‌ای است که بیشترین تحقیقات روی آن انجام شده اما کمترین درک از آن وجود دارد. شیوه رهبری و مدیریت در بستر هر تمدنی، چهره‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن، محسوب می‌گردد و این ساخت، یک مجموعه متشکل از ارزش‌های مذهبی، فلسفی، هنری، سیاسی،... است که در شکل رفتار فردی مدیر و بافت اجتماعی سازمان جلوه‌گر می‌شود. یکی از دلایل اهمیت سبک رهبری این است که سبک رهبری نشان دهنده طرز تفکر، جهان‌بینی و شخصیت رهبران است. همین عوامل؛ مدیر موفق را از غیر موفق مجزای می‌کند. طریقی که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند سبک رهبری نامیده می‌شود (گیوکی، منطری توکلی، سلاجقه، و شیخی، ۱۳۹۸). به نظر می‌رسد از بین سبک‌های رهبری، سبک رهبری خدمت‌گزار که ریشه در آموزه‌های دین اسلام و همچنین نظریه روابط انسانی در مدیریت دارد، با شرایط و اوضاع کنونی سازگاری زیادی داشته و می‌تواند راه‌حل‌های مناسبی را برای مشکلاتی که سازمان با آن‌ها روبروست ارائه کند (بیوئر، پروت، لیدن و اردوگان^۶، ۲۰۱۹؛ حیدریان، چناری، و پارسامعین، ۱۳۹۸).

بررسی‌ها نشان داد، علی‌رغم اینکه رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان به عنوان عامل تأثیرگذار بر عملکرد مطلوب سازمان‌ها محسوب می‌شود، اما دانش مربوط به آن به ویژه در ایران محدود بوده است. کارکنان در کلیه سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های

1- Bauer, Perrot, Liden, & Erdogan

2- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988)

3- Yoo, B., Donthu, N., & Lee

4- Hoyle

5- Rahimnia, Ghanaat, & Kafashpoor

6- Nilashi

را فدای منافع ديگران می‌کند تا افراد از اختيار و سلامت بيشتری برخوردار باشند (صفرپور دهکردی، جعفری، و قورچیان، ۱۳۹۷). این سبک رهبری توان زیادی برای بهبود رهبری سازمان دارد و رهبر خدمت‌گزار دارای انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان است و خدمت کردن به آن‌ها را در هسته و مرکز امور خود قرار می‌دهد (چهرازی، قلی‌پور، و پیران‌نژاد، ۱۳۹۴).

گرینلیف عنوان نمود که یک رهبر خدمت‌گزار از طریق خدمت کردن به ديگران کار خود را شروع می‌کند. رهبری صحیح از تمایل عمیق به کمک به ديگران شکل می‌گیرد و این نوع رهبران جهت برآورده ساختن نیازهای ديگران، مانند خدمت‌گزار عمل می‌نمایند. این رهبران به دنبال این هستند که ابتدا نیازهای ديگران را برآورده نمایند و سپس به نیازهای خودشان رسیدگی نمایند (کلین، ۲۰۲۳). رفتار شهروندی سازمانی: ارگان (۱۹۹۷) رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان کمک‌هایی برای حفظ و تقویت زمینه‌های اجتماعی و روانشناسی (ریدهد، ۲۰۲۰؛ پژال و نيزام، ۲۰۱۶)، لپین و جانسون (۲۰۰۲) آن را تحت تمایل به تشریک مساعی و مفید بودن در محیط‌های سازمانی (بیلاس، و کاستالیوس، ۲۰۱۴) و کیم و کو (۲۰۱۲) رفتاری که فراتر از الزامات رسمی کار بوده و برای سازمان سودمند است تعریف کرده‌اند (شریفی، شجاع، و صادق وزیری، ۱۳۹۹).

رفتار شهروندی سازمانی به معنای مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری است که بخشی از وظایف رسمی فرد نمی‌باشد، اما توسط فرد انجام و باعث بهبود وظایف و نقش‌های سازمانی و رشد و توسعه عملکرد سازمانی می‌شود (آلوی، ویانو، بافدال و ایمرون، ۲۰۲۱). رفتارهای فراتر از نقش بر خلاف رفتارهای نقشی اختیاری و داوطلبانه هستند و معمولاً به صورت رسمی پاداش داده

ابتکار عمل و حفظ ساختار انتظارات و روابط متقابل است (پاراسچيو، ۲۰۱۳). رهبری اثرگذاری بر افراد است به طوری که از روی تمایل و علاقه برای دست یافتن به اهداف گروهی تلاش کنند (اقیلار و همکاران، ۲۰۲۲؛ کیم و هان، ۲۰۱۱). رهبری هنر یا فرآیند نفوذ بر مردم است، به طوری که از روی میل و اشتیاق، کوشش‌هایشان را برای رسیدن به اهداف گروهی متمرکز کنند (رافورد و همکاران، ۲۰۲۱؛ نیر، استون و کلوزکی، ۲۰۱۹). در نهایت در یک تعریف کلی رهبری اعمال نفوذ در افکار، رفتار و تصمیمات ديگران است به طوری که ديگران را تشویق کند تا با میل و رغبت برابر با انتظارات عمل نمایند.

رهبری خدمت‌گزار: این سبک رهبری، از جدیدترین شیوه‌های رهبری است که توسط رابرت گرینلیف در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. سبک رهبری خدمت‌گزار تأکید بر خدمت و خدمت‌رسانی دارد. رهبر به عنوان یک خدمت‌کار در نظر گرفته می‌شود به طوری که انگیزه رهبری خدمت‌گزار جهت خدمت کردن، به عنوان یکی از مشخصه‌های این سبک رهبری عنوان شده است (رحمان، عابدین و حسان، ۲۰۱۸). وی این سبک رهبری را بر اساس تئوری خادمیت بنا نهاده، در حالی که تئوری‌های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت می‌باشند. نیاز به خدمت کردن مشخصه اصلی رهبری خدمت‌گزار است. مدل رهبری خدمت‌گزار به کارکنان ارزش‌هایی همانند مدیران می‌دهد. اعضای سازمان همگی از شأن و منزلت یکسانی برخوردار شده و همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی فعال خواهند داشت (اندریانت و سوپارتا، ۲۰۱۸).

رهبری خدمت‌گزار با هدف بهبود رهبری در سازمان بر روی خدمت به ديگران تأکید داشته و منافع شخصی

- 1- Paraschiv
- 2- Aguilar
- 3- Kim, & Hyun
- 4- Radford et al
- 5- Nair, Aston, & Kozlovski
- 6- Rahman, Abidin, & Hasan
- 7- Andriyanti, & Supartha
- 8- Kline
- 9- Reidhead
- 10- Paschal, & Nizam
- 11- Belias, D., & Koustelios
- 12- Alwi, Wiyono, Bafadal, & Imron

عملکرد مفهومی است که به تنهایی قادر به توجیه وجود بقا و حتی انحلال سازمان هاست و اصولاً فلسفه سازمان ها همان عملکرد آن ها می باشد. چرا که همه عناصر و زیرمجموعه های يك سازمان که يك نظام یا يك سیستم را می سازند، با عملکرد خود به صورت زنجیروار بقای کل سازمان را تضمین می کنند. عملکرد کارکنان، ترکیبی از توانایی و انگیزه است که توانایی شامل مهارت ها، آموزش و منابع مورد نیاز برای انجام یک کار است (کیروجا و موکورو، ۲۰۱۸ به نقل از عسگرزاد نوری و میروسوی، ۱۴۰۰). عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت های يك فرد، از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین. مفهوم ارزیابی عملکرد برآوردی انتقادی و کاوش گرانه از فعالیت های مختلف يك سازمان است. ارزشیابی مروری است مستمر و مداوم که همواره باید در کلیه فعالیت های انسانی اعم از فردی و یا جمعی معمول و رایج گردد (آفتابی و سلطان پناه، ۱۴۰۰).

هر سازمانی برای بدست آوردن نتایج کاری خوب باید ارزیابی دوره ای از عملکرد خود داشته باشد. ارزیابی عملکرد هم پیش گیرانه و هم تشخیص دهنده است. در صورتی که عملکرد رو به بدی و ضعف برود جاهایی که نیاز به اصلاح و بهینه سازی دارد مشخص می شود و در صورت دستیابی به نتایج خوب راه ها و وسایل لازم برای بهبود عملکرد تا حد اکثر ممکن به کار گرفته می شود.

فرهنگ در يك سازمان، به مثابه شخصیت يك انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش ها، به عنوان مبانی فرهنگ يك سازمان می باشند که شالوده وجودی آن را تشکیل داده و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می کنند. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از نظام های ارزشی مختلف است که به يك سازمان کمک می کند تا کارکنان درک بهتری از کلیه عملکردهای اصلی سازمان از طریق به اشتراک گذاری هنجارها و ارزش های کلیدی سازمان داشته باشند (جانسیویلی، نیکسوی، و ویسک، ۲۰۱۸؛ ریدهید، ۲۰۲۰؛ ساندارایجان و همکاران، ۲۰۲۰). به ندرت افرادی پیدا می شوند که سازمانی را تجربه نکرده باشند. مدرسه، باشگاه، تیم های ورزشی، انجمن های

نمی شوند (کور و رانداوا، ۲۰۲۱ به نقل از زارعان دولت آبادی، شاه طالبی، و جعفری هرندي، ۱۴۰۰).

به طور کلی آنچه در تعاریف فوق مشترک است این است که رفتار شهروندی باید رفتاری داوطلبانه باشد؛ یعنی نه يك وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد است. رفتار شهروندی سازمانی، موجب افزایش بهره وری کارکنان، کاهش نرخ اشتباهات، مشارکت، افزایش تعامل کارکنان در سازمان و به طور کلی فراهم سازی جو سازمانی مثبت می شود (رئوف قطب الدینی، شیرازی، و خوراکیان، ۱۳۹۷).

علی رغم توجه فزاینده به موضوع رفتار شهروندی، با مروری بر ادبیات این حوزه فقدان اجماع درباره ابعاد این مفهوم آشکار می گردد. نتایج حاصل از مرور ادبیات نشان می دهد که تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک است و تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است. به هر حال اجماع عمومی بر روی ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی وجود ندارد. ارگان مقیاس چند بعدی از رفتار شهروندی سازمانی ارائه کرده که این ابعاد متشکل از ابعاد پنج گانه نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، رفتار مدنی، ادب و ملاحظه است که ساختار رفتار شهروندی سازمانی را تشکیل می دهند.

باتوجه به توضیحات ارائه شده، رفتار شهروندی به عنوان رفتارهایی توصیف شده است که فراتر از عملکرد وظیفه ای و مهارت فنی فرد قرار می گیرند، به عبارت دیگر رفتارهایی مانند حمایت، تأیید و پشتیبانی از بافت محیط و شرایط روان شناسی اجتماعی و سازمانی را شامل می شود که به عنوان تسهیل کننده های اصلی انجام وظایف عمل می کنند. از لحاظ منطقی می توان حدس زد رفتار شهروندی سازمانی يك محیط کاری بهتر درون سازمانی را ایجاد می کند؛ چرا که باعث داشتن يك گروه از کارکنان می شود که به شرکت متعهد هستند. کارکنانی که به شرکت متعهدند در شرکت به مدت طولانی باقی می مانند و محصولات با کیفیت بالا تولید می کنند و به موقعیت شرکت بر اساس رویکردهای متنوع و مختلف کمک می کنند.

نیز خواهد داشت. چنین نگرش معمولاً تعهد سازمانی نامیده می‌شود و انعکاس‌کننده این است که تا چه حدی یک فرد با سازمانش شناخته می‌شود و به آن تعلق دارد (پاتریانگ، جایتالیک، و ابیسکرا، ۲۰۲۰).

در رفتار سازمانی، با عناوین گوناگون، انواع وسیعی از تعاریف و مقیاس‌های اندازه‌گیری برای تعهد سازمانی وجود دارد. اما به عنوان یک نگرش، تعهد سازمانی اغلب چنین تعریف شده است:

یک میل قوی به ماندن در عضویت یک سازمان. تمایل به تلاش زیاد برای سازمان. ایمان قطعی و پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان. وجود نیروهای متعهد در هر سازمان، ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابجایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. عدم احساس تعهد یا تعهد در سطح پایین، نتایجی منفی برای فرد و سازمان به دنبال دارد (گرگوندی، ترکمان، و معدنی، ۱۴۰۰).

با توجه به مدل سه بخشی تعهد سازمانی مه پرو آلن (۱۹۸۴) ابعاد تعهد سازمانی را در سه بعد؛ تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی معرفی کرده که در جدول شماره (۱) به تفصیل توضیح داده شده است.

خبریه و همچنین سازمان‌های بزرگ اداری از جمله این سازمان‌ها هستند. به موازات آن که افراد برای فعالیت و تماس به سازمان‌ها وارد می‌شوند، با آداب لباس پوشیدن در آن سازمان، داستان‌هایی که مردم درباره نحوه کارکردن می‌گویند، قوانین و روش‌های اداره سازمان، روابط سازمان، نحوه تشریفات و مراسم، وظایف، سیستم پرداخت، زبان تخصصی آن، طنز و لطایف که فقط اعضای داخلی سازمان آن را می‌فهمند و با نظایر آن‌ها آشنا می‌شوند.

دنيسون و میسرا چهار بعد فرهنگ سازمانی را شامل؛ مشارکت، هماهنگی، انطباق و مأموریت دانسته‌اند (جعفری و امیرنژاد، ۲۰۱۷ به نقل از اشکبوس، دارایی، و پورحسینی، ۱۴۰۰) و شاین (۱۳۸۰)، فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فرد گرایی و مردگرایی را ابعاد فرهنگ سازمانی عنوان کرده است.

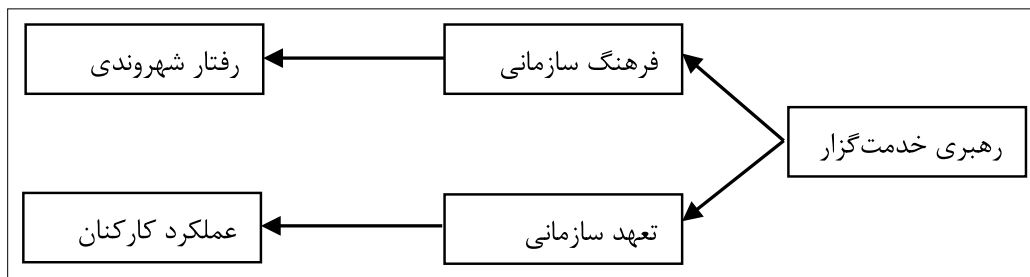
تعهد سازمانی: آیا بعضی افراد را شناخته‌اید که کارشان را دوست دارند، ولی از سازمانی که در آن کار می‌کنند متنفر هستند و یا برعکس اگر با افرادی از هر دو نوع مواجه شده باشید، مسلماً از این حقیقت آگاه می‌شوید که احساس مثبت و منفی درباره شغل تنها قسمتی از کل دیدگاه یک فرد نسبت به کارش می‌باشد، و علاوه بر آن یک شخص احساس مثبت یا منفی نسبت به کل سازمان

جدول (۱): خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع			
ردیف	پژوهش‌گران	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
۱	قلی‌پور، پورعزت، و حضرتی (۱۳۸۸)	بررسی تاثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی	نتایج حاصله بر وجود رابطه‌ای قوی میان رهبری خدمت‌گزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی دلالت دارند. همچنین یافته‌های تحقیق بیانگر آن بود که تفاوت معنی‌داری میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمت‌گزار وجود دارد
۲	کرمی‌نیا، سلیمی، امینی (۱۳۹۹)	رابطه سبک رهبری با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی	نیروی انسانی کارآمد به دلیل ارزشمند بودن مورد توجه سازمان‌ها و موسسات معتبر و بکارگیری نیروی انسانی، نیازمند وجود رهبران شایسته و استفاده از سبک‌های موثر رهبری است تا بتوانند تعهد سازمانی را افزایش دهند و فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان ایجاد نمایند.

جدول (۱): خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع			
۳	ماهوتی و دیگران (۲۰۱۴)	بررسی چگونگی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر مدیریت منابع انسانی	رفتار شهروندی به شکل قابل توجهی می‌تواند بر موفقیت سازمان تأثیر گذارد. بین وجدان و کیفیت اطلاعات به دست آمده، بهره‌وری و فضیلت مدنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. افراد منظم و منضبط، مستولیت‌پذیرتر هستند. وظایف خود را با کیفیت بالایی انجام می‌دهند. افراد با رفتارهای خوب و فضیلت مدنی بیشتر در کارها مشارکت نموده و به بهره‌وری کمک می‌کنند.
۴	مهرابی زاده (۱۳۹۴)	بررسی سبک رهبری خدمت‌گزار با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان شعب بانک ملی تهران	بین سبک رهبری خدمت‌گزار و رضایت شغلی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد و همچنین بین سبک رهبری خدمت‌گزار و تعهد سازمانی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد. علاوه بر آن بین ابعاد چهارگانه رهبری خدمت‌گزار یعنی: خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده گردید.
۵	یاتس (۲۰۱۴)	بررسی رابطه رهبری اخلاقی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و رفتار شهروندی سازمانی	رهبری اخلاقی روش موثری بر تقویت نگرش کارکنان و انجام اقدامات سازمانی است. کارکنان به رهبری اخلاق‌گرا و معنوی توجه خاصی نشان می‌دهند. این سبک رهبری بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.
۶	ماه‌مبه و انگلبرجت (۲۰۱۵)	رابطه بین رهبری خدمت‌گزار، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی تیمی	افزایش مزیت رقابتی، بهبود بهره‌وری، افزایش خلاقیت، بهبود در تصمیم‌گیری از نتایج رفتار شهروندی در سازمان‌ها است و ایجاد یک محیط مساعد از کارکردهای رهبری خدمت‌گزار است
۷	زهیر و دیگران (۲۰۱۳)	اثرات غیر مستقیم رفتار رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شهروندی و عملکرد شغلی: نقش واسطه عدالت سازمانی	رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی با هم در ارتباط هستند و رهبران خدمت‌گزار با ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی سبب افزایش رفتارهای شهروندی شده و روحیه کارکنان را به طور مستمر بهبود می‌دهند.
۸	رملی (۲۰۱۴)	رابطه بین سبک رهبری خدمت‌گزار با تعهد سازمانی	بین سبک رهبری خدمت‌گزار و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. سبک رهبری تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.
۹	خداداد حسینی و همکاران (۱۳۹۷)	تاثیر رهبری خدمت‌گزار بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی	رهبری خدمت‌گزار شامل مولفه‌های: ارزش نهادن به افراد، رشد و توسعه افراد، روابط دوستانه با افراد، نمایش اعتماد به افراد و فراهم کردن زمینه رهبری بود.

منطقی جریان پیدا می‌کند. لذا بر اساس مبانی نظری فوق، مدل مفهومی در قالب شکل شماره (۱) و فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل خواهد بود.

چارچوب نظری الگویی مفهومی، مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی است که در ارتباط با مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. این چهارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله، به‌گونه‌ای



شكل (۱): مدل مفهومی

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران و کارکنان دادگستری استان تهران، مجتمع قدس هستند که تعداد آنان ۵۲۰ نفر می‌باشد. با توجه به حجم جامعه آماری، برای تعیین تعداد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد:

$$n = \frac{Nt^2s^2}{Nd^2 + t^2s^2}$$

که در این فرمول:

t=درصد خطای معیار ضریب اطمینان قابل قبول

d=درجه اطمینان یا دقت احتمالی مطلوب

s=نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین

N=تعداد افراد جامعه

$$n = \frac{520 \cdot (1/96)^2 \cdot (0/5)^2}{520 \cdot (0/05)^2 + (1/96)^2 \cdot (0/5)^2} = 221$$

بنابراین ۲۲۱ نفر از کلیه مدیران و کارکنان دادگستری استان تهران، مجتمع قدس به عنوان نمونه پژوهش انتخاب خواهند شد. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر نیز روش نمونه‌گیری تصادفی ساده خواهد بود. پایایی پرسشنامه: قابلیت اعتماد یا پایایی یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. به این ترتیب که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود که طبق نظر فیلد (۲۰۰۹) و درنی (۲۰۰۷)، آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ برای تست‌هایی که به سنجش توانایی افراد می‌پردازد، مناسب

۱. رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

۲. رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

۳. رهبری خدمت‌گزار بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

۴. فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می‌کند.

۵. فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد کارکنان را میانجی می‌کند.

۶. تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می‌کند.

۷. تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد کارکنان را میانجی می‌کند.

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر بر حسب هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی، بارویکرد علی و کاربردی است؛ چون به توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص می‌پردازد. توصیفی است زیرا به توصیف شرایط پدیده‌های مورد بررسی می‌پردازد. پیمایشی است زیرا به بررسی عقاید در جامعه مورد نظر می‌پردازد و ابزار آن پرسشنامه باشد. علی است زیرا به بررسی نحوه تأثیر متغیر مستقل بر وابسته می‌پردازد و رابطه علی بین متغیرها بررسی می‌شود. بنابراین می‌توان این گونه بیان نمود که روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی پیمایشی و طرح پژوهش همبستگی از نوع معادلات ساختاری است.

اس.اس. نسخه ۲۲، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ به شرح جدول شماره (۲) محاسبه شد.

بوده و قاعدتاً به طور قوی تر این عدد برای پرسشنامه های نگرش سنج نیز مناسب است. با استفاده از داده های به دست آمده از پرسشنامه و به کمک نرم افزار آماری اس.پی.

جدول (۲): ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش	
متغیرها	آلفای کرونباخ
رهبری خدمت گزار	۰/۷۷۹
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۹۸
عملکرد کارکنان	۰/۷۳۱
فرهنگ سازمانی	۰/۷۶۰
تعهد سازمانی	۰/۷۸۶
تمامی ابعاد	۰/۸۳۶

آوردن آماره T از آزمون بوت استراب (روش باز نمونه گیری از طریق جایگذاری) استفاده شد. شایان ذکر است که جهت وارد نمودن و تجزیه و تحلیل مقدماتی داده ها از نرم افزار اس.پی.اس.اس. و جهت مدل یابی از نرم افزار اسمارت پی.ال.اس. استفاده شد.

بررسی ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری:
در این بخش ویژگی های جمعیت شناختی عضو نمونه تحقیق یعنی جنسیت، تحصیلات و سن مورد بررسی قرار می گیرد. تمامی پاسخ دهندگان یعنی ۲۲۱ نفر و ۴۳/۴ درصد آن هازن و ۵۶/۶ درصد آن ها مرد بوده اند. از بین تعداد افراد پاسخ دهنده بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی کمتر از ۳۰ سال است که با ۱۰۲ نفر، ۴۶/۲ درصد حجم نمونه را تشکیل می دهند. کمترین فراوانی مربوط به افراد با بازه سنی ۴۱-۵۰ سال است که با ۴۵ نفر، ۲۰/۴ حجم نمونه را به خود اختصاص داده اند. از طرفی بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر است که شامل ۹۸ نفر می باشد و ۴۴/۳ درصد از حجم نمونه را تشکیل می دهند. افرادی که مدرک تحصیلی فوق دیپلم دارند ۲۲/۲ درصد حجم نمونه را تشکیل داده و کمترین فراوانی را با تعداد ۴۹ نفر به خود اختصاص داده اند.

باتوجه به جدول شماره (۲) و ستون مربوط به ضرایب آلفا، ملاحظه می شود که تمام ابعاد مورد بررسی دارای آلفای مورد قبول بوده و ضریب اعتماد قابل قبولی دارند.

روایی پرسشنامه: منظور از روایی یک مقیاس یا یک ابزار اندازه گیری، پاسخ به این سوال است که ابزار اندازه گیری چه چیزی را می سنجد و تا چه اندازه موضوع موفق بوده و کارایی لازم را دارد. به عبارتی، روایی به معنای میزان انطباق بین تعریف مفهومی متغیر با تعریف عملیاتی آن است (حافظی، ۱۳۸۹). برای بررسی روایی ابزار اندازه گیری از روایی صوری و روایی محتوایی (ارائه پرسشنامه به اساتید و خبرگان متخصص در زمینه پژوهش و تأیید آنان) استفاده شد.

۴- یافته های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی از مدل یابی معادلات ساختاری به روش اسمارت پی.ال.اس. برای برآورد ضرایب مسیر (Beta) و همچنین آزمون فرضیه های پژوهش استفاده شد. همچنین برای محاسبه معنی داری ضرایب مسیر و بدست

عاملی تأییدی داده‌ها: بررسی قابلیت اعتماد و اعتبار ابزارهای اندازه‌گیری (آزمون الگوی اندازه‌گیری)

مدل پی. ال. اس. نیز همانند دیگر هم خانواده خود، یعنی روش‌های مبتنی بر کوواریانس، در دو مرحله یا گام آزمون و تفسیر می‌شود. ۱- الگوی اندازه‌گیری و ۲- الگوی ساختاری. الگوی اندازه‌گیری یا قسمت تحلیل عاملی تأییدی، برای پاسخگویی به سوالات مربوط به اعتبار و قابلیت اعتماد اندازه‌گیری، تعیین می‌کند که چگونه متغیرهای نهان یا سازه‌های فرعی در قالب تعداد بیشتری متغیر قابل مشاهده اندازه‌گیری شده‌اند. الگوی ساختاری نیز روابط بین سازه‌ها (متغیرهای نهان) و قدرت تبیین آن‌ها را نشان می‌دهد. در این بخش آزمون الگوی اندازه‌گیری و در ادامه به آزمون الگوی ساختاری می‌پردازیم.

بررسی قابلیت اعتماد ابزارهای اندازه‌گیری

آزمون الگوی اندازه‌گیری شامل بررسی قابلیت اعتماد (همسانی درونی^۱) و اعتبار (اعتبار واگرا^۲) سازه‌ها و ابزارهای پژوهش می‌شود. قابلیت اعتماد آزمون به دقت اندازه‌گیری و ثبات آن مربوط است، پس دو معنای متفاوت دارد: یک معنای قابلیت اعتماد، ثبات و قابلیت اعتماد نمره‌های آزمون در طول زمان است. بدین معنا که اگر یک آزمون چند بار در مورد یک پاسخگو اجرا شود، نمره آن در همه موارد یکسان است. معنای دوم قابلیت اعتماد، به همسانی گویه‌ها اشاره دارد. مفهوم آن این است که سوال‌های آزمون تا چه اندازه‌ای با یکدیگر همبستگی دارند (سرمد، بازگان و حجازی، ۱۳۸۷). جهت بررسی قابلیت اعتماد سازه‌ها فرنل^۳ و لاکر^۴ (۱۹۸۱) سه ملاک را پیشنهاد می‌کنند که شامل: ۱- قابلیت اعتماد هریک از گویه‌ها، ۲- قابلیت اعتماد ترکیبی^۵ هریک از سازه‌ها و ۳- متوسط واریانس استخراج شده^۶ AVE. در مورد قابلیت اعتماد هریک از گویه‌ها، بار عاملی ۰/۵ و بیشتر هر گویه در

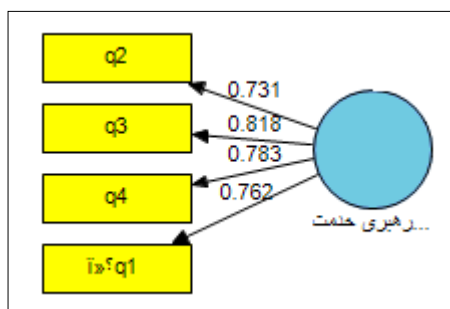
تحلیل عاملی تأییدی نشان‌گر سازه خوب تعریف شده است (گیفن و اشتراپ، ۲۰۰۵). برای بررسی قابلیت اعتماد ترکیبی هریک از سازه‌ها از ضریب دیلون - گلدشتاین^۷ (cp) استفاده شد. از آنجایی که PLS بر خلاف رگرسیون چندگانه OLS^۸ از نمرات عاملی آزمودنی‌ها برای تحلیل استفاده می‌کند، در نظر گرفتن بار عاملی هریک از گویه‌ها در محاسبه شاخص قابلیت اعتماد ضروری است. این در حالی است که ضریب آلفای کرونباخ وزن برابری به گویه‌ها می‌دهد و قابلیت اعتماد را کمتر نشان می‌دهد، بنابراین از ضریب cp استفاده شد. مقادیر قابل پذیرش cp باید ۰/۷ یا بیشتر باشند (فرنل و لاکر، ۱۹۸۱). نشانگر سوم بررسی قابلیت اعتماد، میانگین واریانس استخراج شده می‌باشد (فرنل و لاکر، ۱۹۸۱). نانالی و برنستین (۱۹۹۴) مقادیر AVE ۰/۴ و بیشتر را توصیه می‌کنند. در جداول ۴-۵ تا ۴-۹ با cp و AVE و ضریب آلفای هریک از سازه‌ها ارائه شده‌اند. ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها استفاده می‌شود. در مورد میزان مورد قبول آلفای کرونباخ نظرات متفاوتی ذکر شده است. برای مثال فیلد (۲۰۰۹) آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ را برای تست‌هایی که به سنجش توانایی افراد می‌پردازد مناسب دانسته و قاعدتاً به طور قوی‌تر این عدد برای پرسشنامه‌های نگرش سنج نیز مناسب است. درنی^۹ (۲۰۰۷) نیز به طور کلی آلفای بالای ۰/۷ را مناسب دانسته و برای پرسشنامه‌هایی که تعداد سوالات آن کم است نیز با دیده اغماز، آلفای کمتر از ۰/۷ را نیز قبول می‌کند، لکن هشدار می‌دهد که این مقدار نباید به کمتر از ۰/۶ برسد. در این پژوهش نیز آلفای بالای ۰/۶ میزان مناسبی برای پایایی ابزار در نظر گرفته می‌شود. از سازه‌ها ارائه شده‌اند. مقادیر این جدول‌ها نشان دهنده قابلیت اعتماد کافی و مناسب سازه‌ها هستند.

- 1- Internal Consistency
- 2- Discriminant Validity
- 3- Fornell
- 4- Larcker
- 5- Composite Reliability
- 6- Average Variance Extracted
- 7- Dillon - Goldstein
- 8- Ordinary Least Squares
- 9-7 Dornyei

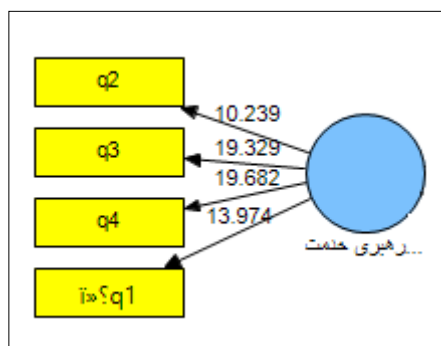
نتایج تحلیل عامل تاییدی رهبری خدمت‌گزار

همان‌طور که ملاحظه می‌شود تمام سؤال‌ها بارهای معنی‌داری روی رهبری خدمت‌گزار دارند.

در شکل‌های شماره (۲) و (۳) و جدول شماره (۳) نتایج تحلیل عاملی تأییدی رهبری خدمت‌گزار آورده شده است.



شکل (۲): نتایج تحلیل عاملی تأییدی رهبری خدمت‌گزار

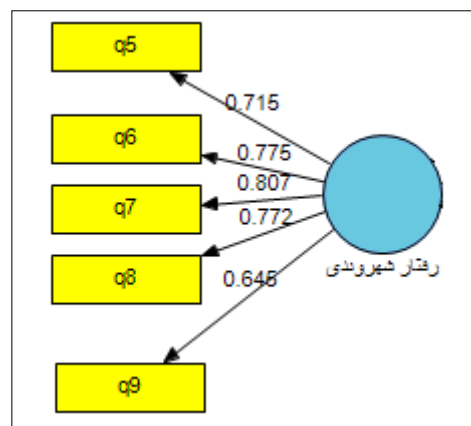


شکل (۳): نتایج ضرایب تی تحلیل عاملی تأییدی رهبری خدمت‌گزار

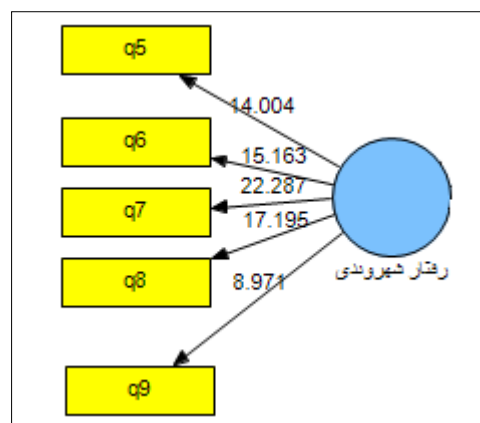
جدول (۳): پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده رهبری خدمت‌گزار			
متغیر / شاخص	Pc	AVE	α
رهبری خدمت‌گزار	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۷۷۹

نتایج تحلیل عامل تاییدی رفتار شهروندی سازمان: در شکل‌های شماره (۴) و (۵) جدول شماره (۴) نتایج تحلیل عاملی تأییدی آورده شده است. همان‌طور که ملاحظه

می‌شود تمام سؤال‌ها بارهای معنی‌داری روی رفتار شهروندی سازمان دارند.



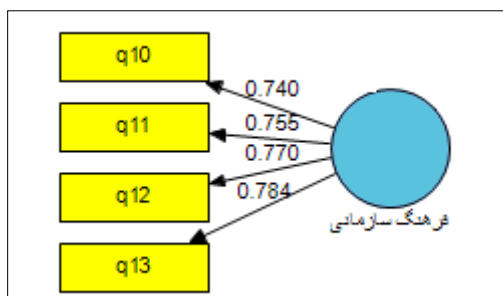
شكل (۴): نتايج تحليل عاملی تأییدی رفتار شهروندی سازمان رفتار شهروندی سازمان



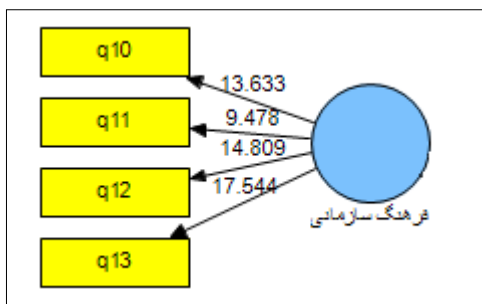
شكل (۵): نتايج ضرایب تی تحليل عاملی تأییدی رفتار شهروندی سازمان رفتار شهروندی سازمان

جدول (۴): پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراچ شده رفتار شهروندی سازمان رفتار شهروندی			
متغیر / شاخص	Pc	AVE	α
رفتار شهروندی سازمان	۰/۸۶	۰/۷۸	۰/۷۹۸

نتايج تحليل عامل تأییدی فرهنگ سازمانی: در شكل های شماره (۶) و (۷) جدول شماره (۵) نتايج تحليل عاملی تأییدی آورده شده است. همانطور که ملاحظه می شود تمام سؤال ها بارهای معنی داری روی فرهنگ سازمانی دارند.



شکل (۶): نتایج تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ سازمانی فرهنگ سازمانی

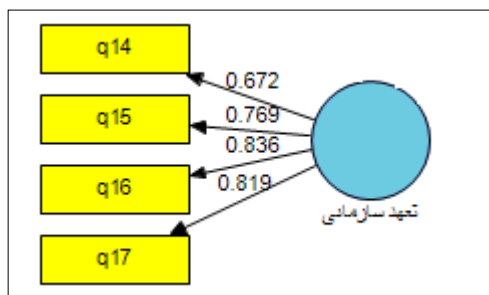


شکل (۷): نتایج ضرایب تی تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ سازمانی فرهنگ سازمانی

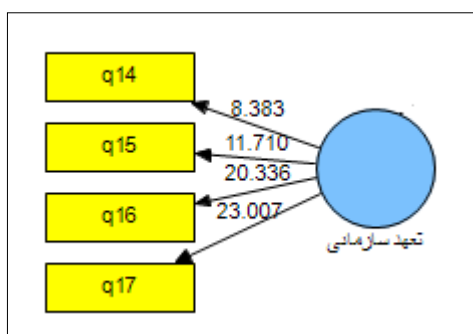
جدول (۵): پایایی ترکیبی و میانگین فرهنگ سازمانی تمایل به فرهنگ سازمانی			
متغیر / شاخص	P_c	AVE	α
فرهنگ سازمانی	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۶۷۷

ملاحظه می‌شود تمام سؤال‌ها بارهای معناداری روی تعهد سازمانی دارند.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی تعهد سازمانی: در شکل‌های شماره (۸) و (۹) جدول شماره (۶) نتایج تحلیل عاملی تأییدی تعهد سازمانی آورده شده است. همان‌طور که



شکل (۸): نتایج تحلیل عاملی تأییدی تعهد سازمانی تعهد سازمانی

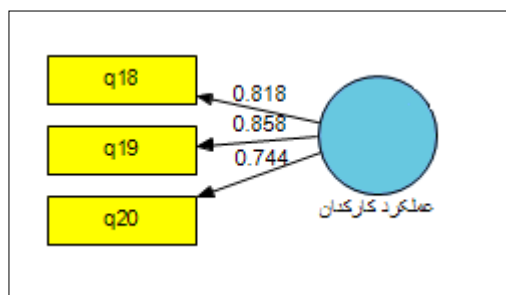


شكل (۹): نتايج ضرايب تی تحلیل عاملی تأییدی تعهد سازمانی تعهد سازمانی

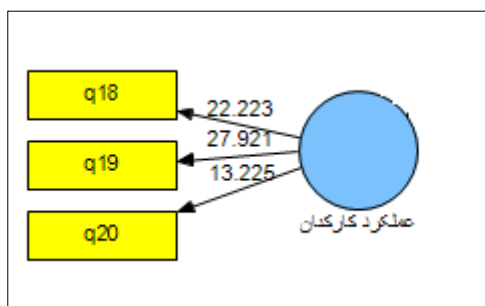
جدول (۶): پایایی ترکیبی و میانگین حکم تمایل به تعهد سازمانی تعهد سازمانی			
متغیر / شاخص	P_c	AVE	α
تعهد سازمانی	۰/۸۸	۰/۷۲	۰/۷۸۶

نتايج تحلیل عاملی تأییدی عملکرد کارکنان

که ملاحظه می‌شود تمام سؤال‌ها بارهای معنی‌داری روی عملکرد کارکنان دارند. در شکل‌های شماره (۱۰) و (۱۱) جدول شماره (۷) نتایج تحلیل عاملی تأییدی کارکنان آورده شده است. همان‌طور



شكل (۱۰): نتايج تحلیل عاملی تأییدی عملکرد کارکنان



شكل (۱۱): نتايج ضرايب تی تحلیل عاملی تأییدی عملکرد کارکنان

جدول (۷): پایایی ترکیبی و میانگین عملکرد کارکنان			
متغیر / شاخص	P_c	AVE	α
عملکرد کارکنان	۰/۸۶	۰/۷۴	۰/۷۳۱

شاخص‌های توصیفی متغیرهای اندازه‌گیری شده پژوهش می‌پردازیم. در جدول شماره (۸) این شاخص‌ها در این قسمت به ارائه شاخص‌های توصیفی متغیرهای ارائه شده‌اند.

جدول (۸): شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش		
متغیر	میانگین	انحراف معیار
رهبری خدمت‌گزار	۳/۳۸	۰/۸۳
رفتار شهروندی سازمان	۳/۰۱	۰/۸۲
فرهنگ سازمانی	۳/۰۶	۰/۸۲
تعهد سازمانی	۳/۰۵	۰/۸۷
عملکرد کارکنان	۲/۹۸	۰/۹۰

ضریب همبستگی بین متغیرها: پس از تعیین روایی ابزارهای اندازه‌گیری شناسایی رابطه بین متغیرها قدم بعدی برای ورود به بحث تحلیل مسیر می‌باشد. برای شناسایی رابطه بین متغیرهای حاضر در مدل از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. یافته‌های بدست آمده از ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول شماره (۹) درج گردیده است.

جدول (۹): ماتریس همبستگی سازه‌های پژوهش					
متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱. رهبری خدمت‌گزار	۱				
۲. رفتار شهروندی سازمان	۰/۶۷۴**	۱			
۳. فرهنگ سازمانی	۰/۵۵۳**	۰/۶۲۸**	۱		
۴. تعهد سازمانی	۰/۶۷۷**	۰/۷۱۴**	۰/۷۱۰**	۱	
۵. عملکرد کارکنان	۰/۴۹۵**	۰/۹۱۷**	۰/۵۱۵**	۰/۵۲۶**	۱

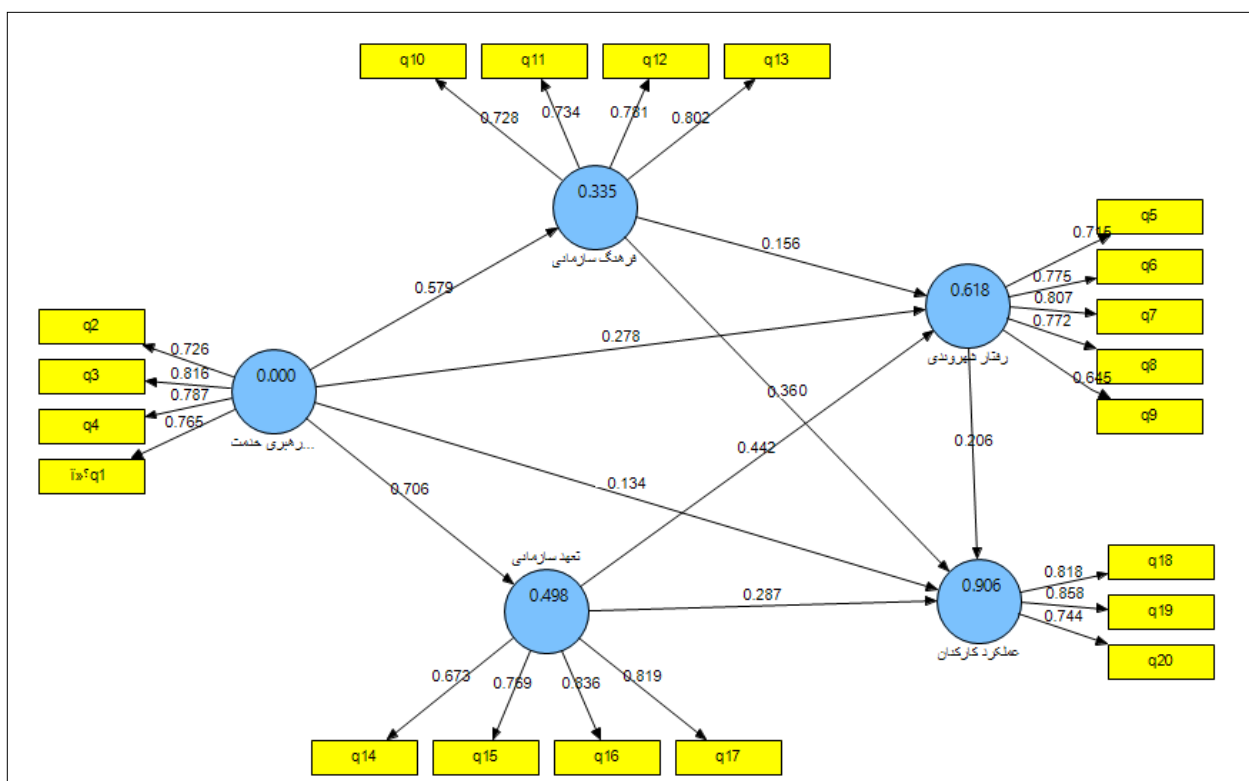
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر R^2 امکان‌پذیر است. همچنین از روش بوت استرپ (با ۳۰۰ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر آماره T جهت تعیین معنی‌داری ضرایب مسیر استفاده شد. ضرایب مسیر برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک مورد استفاده قرار می‌گیرند و مقادیر R^2 نشان‌گر واریانس

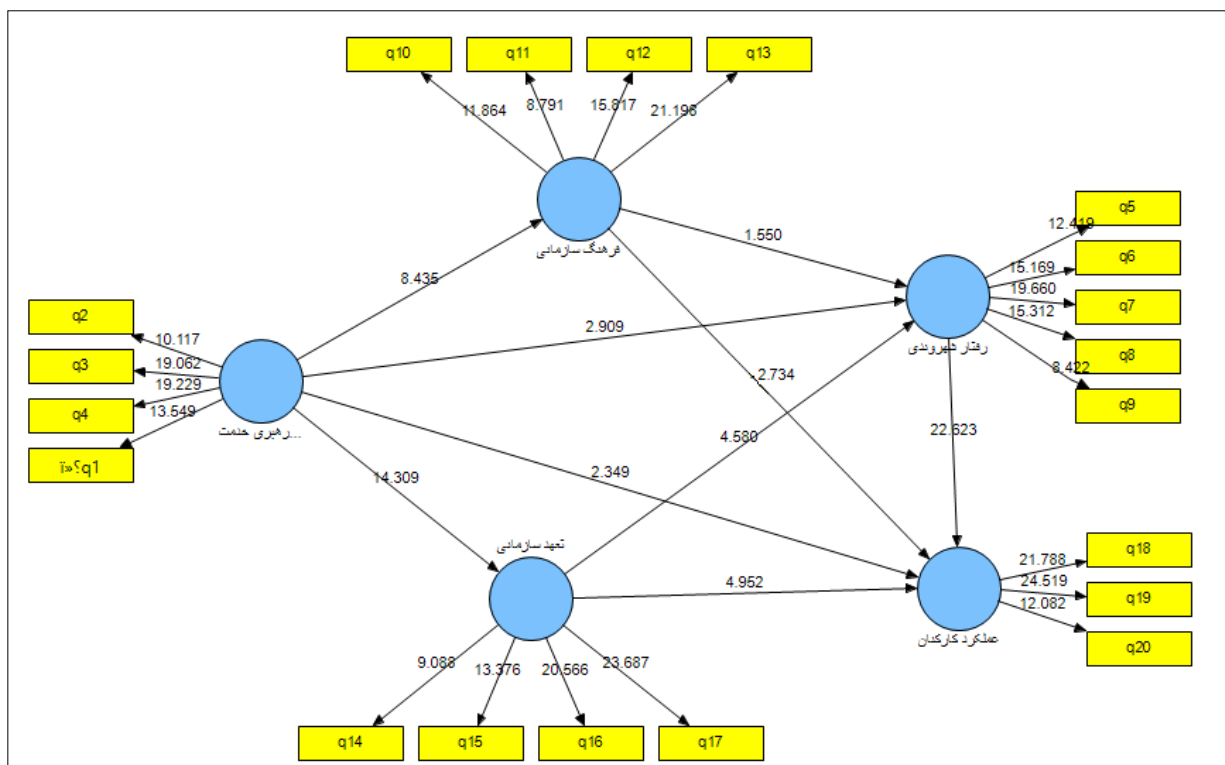
آزمون الگوی ساختاری: برای پیش‌بینی فاکتورهای موثر بر عملکرد کارکنان، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری بررسی و با توجه به فرضیه‌های پژوهش، از روش حداقل مجذورات جزئی برای برآورد الگو استفاده شد. آزمون الگوی ساختاری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب

معنی داری دارد، رهبری خدمت‌گزار بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد، فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می‌کند، فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد کارکنان را میانجی می‌کند. تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می‌کند و تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد کارکنان را میانجی می‌کند.

تیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش بین است. علاوه بر آن از ضریب Q۲ استون-گیسر برای بررسی توانایی پیش بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده شد. مقادیر مثبت این ضریب نشان‌گر توانایی پیش بینی است. در جدول شماره (۱۰) و بخش برازش الگوی ساختاری به آن اشاره شده است. در شکل شماره (۱۲) مدل آزمون شده رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و



شکل (۱۲): الگوی آزمون شده پژوهش



شكل (۱۳): ضرایب تی الگوی آزمون شده پژوهش

شكل شماره (۱۳) ضرایب تی مسیره‌های پژوهش را نشان می‌دهد. ضرایب تی بالای ۱/۹۶ تا ۲/۵۸ در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشند و ضرایب تی بالاتر از ۲/۵۸ در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند. همچنین در جدول شماره (۱۰) برآورد ضریب مسیرو واریانس تبیین شده مدل پژوهش گزارش شده است.

شكل شماره (۱۳) ضرایب تی مسیره‌های پژوهش را نشان می‌دهد. ضرایب تی بالای ۱/۹۶ تا ۲/۵۸ در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشند و ضرایب تی بالاتر از ۲/۵۸ در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند. همچنین در جدول شماره (۱۰) برآورد ضریب مسیرو واریانس تبیین شده مدل پژوهش گزارش شده است.

جدول (۱۰): ضرایب مسیرو واریانس تبیین شده			
مسیر	ضرایب مستقیم	ضرایب غیرمستقیم	واریانس تبیین شده
به روی تعهد سازمانی از: رهبری خدمت‌گزار	۰/۷۰۶**		٪۴۹
به روی فرهنگ سازمانی از: رهبری خدمت‌گزار	۰/۵۷۹**		٪۳۳
به روی رفتار شهروندی سازمانی از: رهبری خدمت‌گزار فرهنگ سازمانی تعهد سازمانی	۰/۲۷۸** ۰/۱۵۶** ۰/۴۴۲**	۰/۲۰۱** - -	٪۶۱
به روی عملکرد کارکنان از: رهبری خدمت‌گزار فرهنگ سازمانی تعهد سازمانی رفتار شهروندی سازمان	۰/۱۳۴** ۰/۳۶۰** ۰/۲۸۷** ۰/۲۰۶**	۰/۰۶۱** ۰/۰۳۲** ۰/۰۹۱** -	٪۹۰

کارکنان رامیانجی می‌کند. علاوه بر این ۴۹ درصد واریانس تعهد سازمانی، ۳۳ درصد واریانس فرهنگ سازمانی، ۶۱ درصد واریانس رفتار شهروندی سازمان و ۹۰ درصد واریانس عملکرد کارکنان توسط متغیرهای موجود در مدل پژوهش حاضر تبیین می‌شود. همانطور که در جدول شماره (۱۱) مشاهده می‌شود، تمام مقادیر اعتبار اشتراک و حشو مثبت هستند که نشان دهنده‌ی کیفیت مناسب و قابل قبول مدل پژوهش حاضر می‌باشند.

همان‌طور که در جدول شماره (۱۰) مشاهده می‌شود. رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد، رهبری خدمت‌گزار بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد، فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می‌کند. فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد کارکنان را میانجی می‌کند، تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می‌کند، و تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد

جدول (۱۱): اعتبار اشتراک و حشو متغیرها		
متغیرهای پژوهش	Q2 (CV-Redundancy)	CV- Commuality
رهبری خدمت‌گزار	۰/۳۲۴	۰/۲۳۲
رفتار شهروندی سازمان	۰/۳۵۱	۰/۳۷۴
فرهنگ سازمانی	۰/۲۸۵	۰/۴۳۲
تعهد سازمانی	۰/۲۴۷	۰/۲۹۵
عملکرد کارکنان	۰/۳۱۱	۰/۴۳۲

و ساختاری می‌باشند (تنن هاوس و همکاران، ۲۰۰۵). همانطور که در جدول شماره (۱۱) مشاهده می‌شود، مثبت بودن مقادیر اعتبار اشتراک و اعتبار حشو برای تمامی متغیرها در پژوهش حاضر نشان‌گر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. علاوه بر شاخص‌های فوق شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص GOF^4 می‌باشد و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی پی.ال.اس. به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشان‌گر کیفیت مناسب مدل هستند (رینگل، ۲۰۰۶). این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون‌شده در پیش‌بینی

برازش مدل ساختاری؛ در نهایت جهت نشان دادن اعتبار یافته‌های مدل تحقیق از شاخص‌های برازش مدل‌های معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

روش‌هایی برای بررسی اعتبار مدل در پی.ال.اس. وجود دارد. این روش‌ها که به آن بررسی اعتبار^۱ می‌گویند، شامل؛ شاخص بررسی اعتبار اشتراک^۲ و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی^۳ می‌شوند. شاخص اشتراک کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو نیز که به آن Q^2 استون-گیسر نیز می‌گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون زاد اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشان‌گر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری

1- Cross-validation
2- CV- Commuality
3- CV-Redundancy
4- Goodness Of Fit

شاخص برارزش مطلق GOF، ۰/۴۹ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برارزش نشان گر برارزش مناسب الگوی آزمون شده است. نتایج در جدول شماره (۱۲) نشان داده شده است.

متغیرهای مکنون درون زا موفق بوده است یا نه؟ و تزلزل و همکاران (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF تعریف نموده اند. در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده

جدول (۱۲): نتایج آزمون فرضیه های پژوهش	
نتیجه	فرضیه ها
تأیید	رهبری خدمت گزار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد.
تأیید	رهبری خدمت گزار بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد.
تأیید	فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می کند.
تأیید	فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت گزار و عملکرد کارکنان را میانجی می کند.
تأیید	تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می کند.

۵- نتیجه گیری

فرضیه فرعی اول: رهبری خدمت گزار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج نشان داد که رهبری خدمت گزار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش معنی داری می باشد و تأیید می شود. بنابراین رهبری خدمت گزار که بر اساس موازین اخلاقی بنا نهاده شده است، می توان بر نحوه برخورد کارکنان با ارباب رجوع و نوع رفتار سازمانی کارکنان در داخل سازمان تاثیر مستقیم داشته باشد.

فرضیه فرعی دوم: رهبری خدمت گزار بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج نشان داد که رهبری خدمت گزار بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد، بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش معنی دار بوده و تایید می شود. بنابراین رهبری خدمت گزار و نحوه مدیریت کارکنان که بر اساس رعایت موازین اخلاقی باشد، می تواند بر نحوه عملکرد کارکنان تاثیر مستقیم داشته باشد سبب ارتقا عملکرد کارکنان سازمان گردد.

فرضیه فرعی سوم: فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می کند. نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری

فرضیه اصلی: رهبری خدمت گزار بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج نشان داد که رهبری خدمت گزار بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی پژوهش معنی داری می باشد و تأیید می شود. در تبیین این یافته می توان این گونه بیان نمود که از آنجایی که سبک رهبری خدمت گزار به عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش ها و رفتارهای کاری آنان مانند فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برای رهبران سازمان ها سودمند باشد، این سبک رهبری نه تنها سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی است، بلکه حتی پیش بینی می شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره وری در سازمان مفید باشد. بنابراین رهبری خدمت گزار می تواند بر شاخص های چون رفتار شهروندی سازمان و نهایی نحوه و کیفیت عملکرد کارکنان موثر باشد.

خدمت‌گزار و عملکرد کارکنان را میانجی می‌کند. نتایج نشان داد تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد کارکنان را میانجی می‌کند، بنابراین فرضیه فرعی ششم پژوهش تأیید می‌شود. بنابراین وجود تعهد سازمانی در میان کارکنان یک سازمان شامل اجرای وظایف و دستورالعمل‌های ارسالی از سوی رهبری سازمان می‌باشد که هر چه میزان تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان یک سازمان بیشتر باشد در نتیجه عملکرد بهتری را در سازمان ارائه خواهند داد.

با توجه به نتایج فرضیه‌هایی که اشاره شده، می‌توان گفت: مدیران و کارکنان دادگستری استان تهران، مجتمع قدس لازم است با بکارگیری الگوی به روز رهبری در سازمان خود سبب بهبود رفتار شهروندی کارکنان سازمان در مواجهه با ارباب رجوع ها گردند. از طرفی با اجرای قوانین و دستورالعمل‌های رهبری خدمت‌گزار که در سایر ارگان ها نتیجه مثبت داشته است سبب ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد آنها در سازمان گردند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی را با ارائه برنامه‌ها و همایش‌های درون سازمانی جهت بهبود الگوهای فرهنگی سازمان ارتقا بخشیده و موجبات بهبود رفتار شهروندی کارکنان و سازمان خود فراهم نمایند. از جمله آنها لازم است، مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و وظایفی که به عنوان تعهدات کارکنان یک سازمان باید رعایت شود در اختیار کارکنان خود قرار داده و ضمن آموزش و پیگیری از آنها سبب افزایش سطح تعهد سازمانی گردیده و در نتیجه سبب بهبود رفتار شهروندی سازمان شوند. همچنین با بررسی سطح تعهد کارکنان سازمان خود و رصد خدمت‌گزاری کارکنان زمینه بهبود عملکرد آنها در سازمان گردند.

خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می‌کند، بنابراین فرضیه فرعی سوم پژوهش معنی‌دار بوده و تأیید می‌شود. در تبیین این یافته می‌توان این گونه بیان نمود که وجود فرهنگ رفتاری و عملکردی در سازمان که تحت عنوان فرهنگ سازمانی در میان سلسله مراتب سازمانی وجود دارد، می‌تواند تأثیر به سزایی در رفتار شهروندی سازمان داشته باشد و از این رو رهبری خدمت‌گزار یک سازمان با به کارگیری عوامل موثر در ایجاد فرهنگ سازمانی می‌تواند بر رفتار کارکنان تأثیر مستقیم گذارد.

فرضیه فرعی چهارم: فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد کارکنان را میانجی می‌کند. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد کارکنان را میانجی می‌کند، بنابراین فرضیه فرعی چهارم پژوهش معنی‌دار است و تأیید می‌شود. در تبیین این یافته این گونه می‌توان بیان نمود که فرهنگ سازمانی نقش موثری بر عملکرد کارکنان می‌تواند داشته باشد. را که وقتی فاکتورهای فرهنگی در یک سازمان به خوبی اجرا شود که شامل: حس مسئولیت‌پذیری کارکنان نسبت به وظایف و همچنین نحوه اجرای صحیح دستورالعمل‌های ارائه شده از سوی رهبری سازمان است، سبب می‌گردد عملکرد کارکنان نیز بهبود بخشیده شود.

فرضیه فرعی پنجم: تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می‌کند. نتایج نشان داد تعهد سازمانی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می‌کند، بنابراین فرضیه فرعی پنجم پژوهش تأیید می‌شود. بنابراین وجود تعهد نسبت به وظایف سازمانی در میان کارکنان یک سازمان می‌تواند مستقیماً بر نوع رفتار آنها در زمان اجرای وظایف خود در سازمان تأثیر داشته باشد.

فرضیه فرعی ششم: تعهد سازمانی رابطه میان رهبری

منابع

- ۶- اشكبوس، سمیرا، دارایی، مهری و پورحسینی، ابراهیم. (۱۴۰۰). ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی لرستان، جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۴(۲)، ۷۶-۸۸.
- ۷- آفتابی، بختیار، سلطان‌پناه، هیروش. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر در ارزیابی عملکرد کارکنان، فصلنامه حکمرانی و توسعه، ۱۲(۱)، صص ۱۱۴-۱۰۵.
- ۸- چهارزی، سامان؛ قلی‌پور، آرین؛ و پیران‌نژاد، علی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر رفتارهای ضدبهره‌وری کارکنان، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۲)، ۹۹-۱۱۸.
- ۹- حافظ‌نیا، محمدرضا. (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: سمت
- ۱۰- حیدریان، جواد، چناری، علیرضا و پارسامعین، کوروش. (۱۳۹۸). ارائه مدل فرایند تربیت رهبری خدمت‌گزار بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۱۳(۳)، ۷۷-۹۴.
- ۱۱- رئوف قطب‌الدینی، سید امیرحسین، شیرازی، علی و خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: یک مرور نظام‌مند، اولین کنفرانس بی‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، دانشگاه تهران.
- ۱۲- زارعان دولت‌آبادی، محمد، شاه‌طالبی، بدری و جعفری‌هرندی، رضا. (۱۴۰۰). ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس دولتی ایران، جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۴(۲)، صص ۱۹۰-۲۰۲.
- ۱۳- شریفی، فاطمه؛ شجاع، علی؛ و صادق‌وزیری، فراز. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر برندینگ داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی، نشریه علمی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۱۲(۲۴)، ۱۰۷-۱۳۱.
- ۱۴- صفرپور دهکردی، سپیده، جعفری و قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۷). نقش حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی در پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲(۱)، ۹۹-۱۱۳.
- ۱۵- عسگرنژاد نوری، باقر؛ میرموسوی، معصومه. (۱۴۰۰). فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳(۱۰۱)، ۱۶۰-۱۲۶.
- ۱۶- قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی‌اصغر و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۱۱۸-۱۰۳.
- ۱۷- کریمی‌نیا، رضا؛ سلیمی، سید حسین؛ و امینی، علی. (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای انتظامی، مجله طب نظامی، ۴۴، ۷۰-۶۵.
- ۱۸- گرگوندی، الهه، ترکمان، فرح و معدنی، سعید. (۱۴۰۰). بررسی روابط قدرتی - جایگاهی در شکل‌گیری احساس تعهد سازمانی در سازمان عمومی شهرداری تهران، مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۱۳(۲)، صص ۱۶۹-۱۸۴.
- ۱۹- گیوکی، ابراهیم، منظری‌توکلی، علیرضا، سلاجقه، سنجر و شیخی، ایوب. (۱۳۹۸). تبیین راهبرد سازمانی با شایسته‌سالاری و رهبری خدمتگزار، مطالعه مدیریت راهبردی، ۳۷، صص ۲۰۲-۲۲۱.

- 20=Alwi, M., Wiyono, B. B., Bafadal, I., & Imron, A. (2021). The Relationship between Personality, Attitude, and Organizational Citizenship Behavior of Senior High School Teachers in Indonesia. *International Journal of Instruction*, 14(2), 345-368.
- 21-Aguilar, N. R. S., Ongon, C. M. M., Samulde, H. G., Cleofe, B. M. S., Gerpacio, A. E., & Melo, M. C. F. (2022). Influence of social media marketing on the brand performance of the students' small online businesses. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 16(2), 876-886.
- 22-Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediating variables. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 46-55.
- 23-Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368.
- 24-Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132-149.
- 25-Dörnyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics*. Oxford: Oxford University Press. ISBN-13: 978-0-19-442258-1. 336 páginas. Edición en inglés. *marcoELE. Revista de Didáctica Español Lengua Extranjera*, (11), 1-10.
- 26-Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. SAGE Publications Ltd. London, UK, 264-315.
- 27-Hoyle, R. H. (Ed.). (2012). *Handbook of structural equation modeling*. Guilford press.
- 28-Janiijevi, N., Nikevi, G., & Vasi, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic Annals*, 63(219), 83-114.
- 29-Kaur, K., & Randhawa, G. (2021). Exploring the influence of supportive supervisors on organisational citizenship behaviours: Linking theory to practice. *IIMB Management Review*, 33(2), 156-165.
- 30-Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- 31-Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business research*, 65(10), 1480-1486.
- 32-Kim, J. H., & Hyun, Y. J. (2011). A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial marketing management*, 40(3), 424-438.
- 33-Nair, S. L. S., Aston, J., & Kozlovski, E. (2019, September). The relationship between organisational culture and the job satisfaction of IT sector's employees in contrasting economies. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 7, No. 3, pp. 77-88).
- 34-Nilashi, M., Abumalloh, R. A., Alghamdi, A., Minaei-Bidgoli, B., Alsulami, A. A., Thanoon, M., ... & Samad, S. (2021). What is the impact of service quality on customers' satisfaction during COVID-19 outbreak? New findings from online reviews analysis. *Telematics and Informatics*, 64, 101693.
- 35-Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V., & Abeysekera, R. (2020). A literature review on organizational culture towards corporate performance. *International journal of management, accounting and economics*, 7(9), 522-544.
- 36-Paschal, A. O., & Nizam, I. (2016). Effects of organisational culture on employees performance: case of Singapore telecommunication. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4(1), 19-26.
- 37-Radford, A., Kim, J. W., Hallacy, C., Ramesh, A., Goh, G., Agarwal, S., ... & Sutskever, I. (2021, July). Learning transferable visual models from natural language supervision. In *International conference on machine learning* (pp. 8748-8763). PMLR.
- 38-Rahimnia, F., Ghanaat, N., & Kafashpoor, A. (2023). The mediating effect of hedonic and functional brand images on the relationship between social media advertising content, sales promotion content and behavioural intention. *Consumer Behavior Studies Journal*, 9(4), 173-191.
- 39-Rahman, A., Abidin, N. S. Z., & Hasan, M. M. (2018). Factors Affecting Employees' Motivation At Infrastructure University Kuala Lumpur. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics*

and Law, 17(2), 2289-1560.

40-Reidhead, C. (2020). Impact of organizational culture on employee satisfaction: A case of Hilton hotel, United Kingdom. *Journal of Economics and Business*, 3(1).

41-Sundararajan, T. P., Kee, D. M. H., Albert, P. J., Subramaniam, M., Thirupathi, H., Angarita, L. S. C., ... & Pandey, R. (2020). The Effects of Organizational Culture on Employee Performance: A Study of the Edge Newspaper. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 5(2), 44-53.

42-Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.

43-Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 195-211.

©Authors, Published by Journal of Intelligent Knowledge Exploration and Processing. This is an open-access paper distributed under the CC BY (license <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

