

Organizational Behavior Management in Sport Studies

ORIGINAL ARTICLE

The Mediating Role of Creating Shared Value and Employee Engagement on the Relationship between Servant Leadership and Innovative Service Offering in Sports Clubs

Hossein Ali Hossein¹, Mohsen Behnam^{2*}, Seyed Mohammad Kashef³

¹ Phd Student in Sport Management, Urmia University

² Associate Professor of Urmia University

³ Professor of Urmia University

Correspondence

Mohsen Behnam

Email: M.behnam@urmia.ac.ir

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the mediating role of creating shared value and employee engagement on the relationship between servant leadership and innovative service offering in sports clubs. The research method was descriptive correlational. The statistical population of this study was the employees of sports clubs in Iraq, and 385 of them were selected as the sample using stratified random sampling. The structural equation modeling was used to analyze the hypotheses by using PLS 3 software. The results showed that servant leadership has a significant relationship with employee engagement, creating shared value, and innovative service offering. Creating shared value does not have a significant relationship with innovative service delivery, but employee engagement has a significant relationship with innovative service delivery. Moreover, creating shared value mediates the relationship between servant leadership and innovative service delivery, but employee engagement does not mediate this relationship. In general, it can be said that when creating shared value is influenced by servant leadership, the organization's capacity to identify and respond to social needs and challenges through innovative services is strengthened.

KEYWORDS

Creating shared value, Engage employees, Servant leadership, Innovative services, Sport clubs.

نشریه علمی

مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

«مقاله پژوهشی»

نقش میانجی خلق ارزش مشترک و درگیر کردن کارکنان بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ارائه خدمات نوآورانه در باشگاه های ورزشی

حسین علی حسین^۱، محسن بهنام^{۲*}، سیدمحمد کاشف^۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی خلق ارزش مشترک و درگیر کردن کارکنان بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ارائه خدمات نوآورانه در باشگاه های ورزشی بود. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق کارکنان باشگاه های ورزشی کشور عراق بودند که با استفاده از روش تصادفی-طبقه ای تعداد ۳۸۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای تجزیه و تحلیل فرضیات از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار پی ال اس ۳ استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار با درگیر کردن کارکنان، خلق ارزش مشترک و ارائه خدمات نوآورانه رابطه معناداری دارد. طبق نتایج خلق ارزش مشترک با ارائه خدمات نوآورانه رابطه معناداری ندارد اما درگیر کردن کارکنان با ارائه خدمات نوآورانه رابطه معناداری دارد. همچنین، خلق ارزش مشترک بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ارائه خدمات نوآورانه نقش میانجی دارد اما درگیر کردن کارکنان نقش میانجی بر این رابطه ندارد. در مجموع، می توان چنین گفت که وقتی ایجاد ارزش مشترک توسط رهبری خادمانه تحت تاثیر قرار گیرد، ظرفیت سازمان برای شناسایی و پاسخ به نیازها و چالش های اجتماعی از طریق خدمات نوآورانه تقویت می شود.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه

^۲ دانشیار دانشگاه ارومیه

^۳ استاد دانشگاه ارومیه

واژه های کلیدی

خلق ارزش مشترک، درگیر کردن کارکنان، رهبری خدمتگزار، خدمات نوآورانه، باشگاه های ورزشی.

نویسنده مسئول:

محسن بهنام

رایانامه: M.behnam@urmia.ac.ir

استناد به این مقاله:

علی حسین، حسین، بهنام، محسن، کاشف، سید محمد. (۱۴۰۲). نقش میانجی خلق ارزش مشترک و درگیر کردن کارکنان بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ارائه خدمات نوآورانه در باشگاه های ورزشی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۰ (۳): ۳۹ - ۲۹.

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

جدید به منظور افزایش بهره‌وری خدمات موجود ارائه می‌شود (پیاده‌سازی براساس نوآوری تدریجی)، در مرحله دوم، فن‌آوری‌های جدید در جهت بهبود کیفیت خدمات اعمال می‌شود و در مرحله سوم، فن‌آوری‌های جدید به خدمات کاملاً نوآورانه منجر می‌شود. با توجه به رقابت شدید میان کسب و کارها، افزایش سودآوری و سهم بازار برای موفقیت سازمان‌ها بسیار ضروری است. سازمان‌ها به دنبال تأثیر بر تصمیمات رفتاری مشتریان خود هستند تا با افزایش ارزش درک شده مشتریان از خدمات خود، آنها را به خرید مجدد تشویق نمایند (گیو^۴ و همکاران، ۲۰۱۸). در سال‌های اخیر، یکی از مهمترین اولویت‌های پژوهشی در زمینه بازاریابی و آموزش، توجه و پژوهش در مورد رفتار خلق ارزش مشترک برای مشتریان در ایجاد ارزش برای آنها است (موسسات تحقیقات بازاریابی^۵، ۲۰۱۶). خلق مشترک، شکلی از استراتژی بازاریابی یا استراتژی کسب و کار است که بر ایجاد و تشخیص مستمر ارزشهای مشترک شرکت و مشتریان، تأکید دارد. در این رویکرد، بازارها به مثابه بستری در نظر گرفته می‌شوند که در آن شرکتها و مشتریان، منابع و قابلیت‌های یکدیگر را ترکیب و اصلاح کرده و به اشتراک می‌گذارند تا بتوانند از طریق مکانیزم‌های جدید یادگیری، برقراری ارتباط و ارائه خدمات، ارزش مشترک بیشتری را ایجاد کنند (حسینی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۵). مفهوم خلق ارزش مشترک اولین بار توسط مایکل پورتر و کرامر در سال ۲۰۱۱ در مجله هاروارد بیزینس ریویو مطرح گردید. پورتر و کرامر می‌گویند که اگر شرکتها طوری ارزش اقتصادی خلق کنند که به چالش‌های جامعه هم‌رسیدگی شود، این یعنی خلق ارزش مشترک و در نتیجه جامعه و کسب و کار با هم آشتی می‌کنند و اعتماد از دست رفته بین جامعه و کسب و کارها باز می‌گردد. در اصل خلق ارزش مشترک، شامل خط‌مشی‌ها و روش‌های عملیاتی است که قدرت رقابت یک شرکت را تقویت کرده و همزمان شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه آن شرکت را بهبود می‌بخشد (کجوری و همکاران، ۱۴۰۰). در دنیایی که مشتریان به طور فزاینده‌ای در جستجوی راه‌حلی برای نگرانی‌های خود در مورد چگونگی ایجاد جهانی بهتر در دنیا هستند،

امروزه برای اکثر سازمان‌ها، شرکتها و مؤسساتی که به صورت مستقیم با مردم ارتباط دارند، مشتری‌مداری از اهمیت بسزایی برخوردار است و ارج نهادن به مشتری، یک سلاح راهبردی برای آنها محسوب می‌شود. به خصوص سازمان‌های خدماتی همچون باشگاه‌های ورزشی برای کسب مزیت رقابتی، باید در ارائه خدمات خود همواره نوآور باشند، چرا که مشتریان در دنیای رقابتی به دنبال خدماتی جدید و نوآورانه هستند که برای آنها تجربه‌ای خوشایند خلق کند. نوآوری اغلب با جنبه‌هایی مانند خلاقیت، جدید بودن، ارزش‌آفرینی و رشد اقتصادی همراه است (ویخامن^۱، ۲۰۱۹). مفهوم نوآوری برای اولین بار در مطالعات جوزف شومپتر درباره توسعه اقتصادی بیان شد. شومپتر با توسعه تئوری نوآوری، آن را به عنوان یافتن یک "تابع تولید جدید" تعریف می‌کند که شناخت یک کالای جدید و همچنین شکل‌هایی از سازمان مانند ادغام، دستیابی و یا روی آوردن به بازار جدید و غیره را پوشش می‌دهد (آندریا^۲، ۲۰۱۳). خدمات نوآورانه را می‌توان به عنوان یک فرآیندی که شامل مفاهیم، تولید، توسعه و اعمال رفتارهای جدیدی است، تشریح کرد. به عبارتی دیگر، آن را تغییری برای پاسخگویی به محیط خارجی دانست. بنابراین، خدمات نوآورانه فرآیند چندرشته‌ای از طراحی، درک و ترکیبات بازاریابی است که در سایه تلاش سازمان برای محصولات و خدمات جدید و موجود، تجربه ارزشمندی برای مشتری فراهم می‌آورد (فلیکما و همکاران^۳، ۲۰۰۷). برای تعریف خدمات نوآورانه، ابتدا باید خدمات و خصوصیات آن را مورد بحث قرار داد. خدمات به عنوان یک فعالیت یا منفعت نامحسوس و ناملموسی تعریف می‌شوند که برخی از افراد (عرضه‌کننده) به اشخاص دیگر (مشتری) ارائه می‌دهند و مزایای خاصی را برای مشتری در پی دارد. خدمات نوآورانه نخستین بار در مطالعات باراس (۱۹۸۶) مورد توجه قرار گرفت. در رویکرد خود، برای فرآیند خدمات نوآورانه، یک مدل تئوریک براساس چرخه عمر محصول پیشنهاد شده است. این چرخه دارای سه مرحله است: در مرحله اول، فن‌آوری‌های

1. Wikhamn
2. Andrea
3. Flikkema

4. Guo
5. Marketing Science Institution

به نگرش مثبت فرد در محیط کار اشاره دارد. مفهوم درگیر کردن کارکنان برای اولین بار توسط کان^۳ (۱۹۹۰) "برای استفاده از ارزش اعضای سازمان در نقش‌های کاری خود" مطرح شد. مطالعات مربوط به درگیر کردن کارکنان عمدتاً بر اندازه‌گیری درگیر کردن کارکنان و تأثیر متقابل رابطه با سایر متغیرها متمرکز شده است. به عنوان مثال، کان (۱۹۹۰) درگیر کردن را به سه بعد رفتار، شناخت و احساس تقسیم کرد. درگیر کردن در کار یک ساختار انگیزشی نهفته چند بعدی با سه بعد است، یعنی: قدرت که شامل سطح بالای انرژی، تاب آوری ذهنی و تمایل به سرمایه گذاری است. فداکاری که شامل مشارکت در کار و در نتیجه، ایجاد حس غرور، اهمیت و اشتیاق است. جذب که شامل حضور ذهنی در محل کار و عدم مشکل در جدایی از کار است (کور^۴، ۲۰۱۸). از این رو در حال حاضر به طور کلی اعتقاد بر این است که درگیر کردن کارکنان در شغل می‌تواند برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد کند (اشنایدر^۵، ۲۰۱۸).

سبک رهبری مدیران، یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها (از جمله باشگاه‌های ورزشی) است. در حقیقت، نقش رهبری، همه فعالیت‌های مدیریتی یک مدیر ورزشی را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. انتخاب یک سبک رهبری مناسب توسط مدیر باشگاه و برخورداری او از یک سبک رهبری کارآمدی در کنار شخصیت سالم، سبب می‌شود تا مشتریان و مراجعان باشگاه او رضایت قابل‌اعتنایی از عملکرد مدیر داشته باشند و مربی‌ها، خدمه، مسئولین تأسیسات و تجهیزات باشگاه نیز همکاری خوبی با او در جهت رسیدن به بالاترین سطح کیفیت باشگاه و جلب بیشترین تعداد مشتری داشته باشند (پور رضاییان، ۱۴۰۰).

با توجه به تحولاتی که در محیط باشگاه‌های ورزشی رخ داده است، الگوهای سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها در عصر حاضر نیست و نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری به چشم می‌خورد. مدیران باشگاه‌های ورزشی باید سبک مناسبی را برای کنترل باشگاه‌های ورزشی به کار بگیرند و موجبات رضایت مشتریان و رغبت کارکنان را فراهم کنند. رهبری مطلوب

استراتژی‌های سازمانی جدید در حال رسیدن به مشتری در هزاره سوم است. رهبری خدمتگزار که اولاً نیازهای کارکنان را به اولویت می‌گیرد و خدمت به جامعه به طور گسترده‌تر در برنامه خود دارد، به عنوان یک ابزار استراتژیک جدید برای رویکرد مشتری به کار برده شده است. در این دنیا، خلق ارزش مشترک به عنوان یکی از مهمترین استراتژی‌های بازاریابی و کسب و کار، برای تقویت قدرت رقابت شرکت‌ها و بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه، مورد تأکید قرار می‌گیرد (لینوسا-لنگرو، روز-پالومینو و الچه-هورتلانو^۱، ۲۰۱۷). رهبری خدمتگزار یک رهیافت در مورد رهبری و خدمت است که در آن رهبر در مرحله اول خادم است و در مرحله دوم رهبر. اسپیز رهبری خدمتگزار را اینگونه تعریف می‌کند: یک رهیافت تحولی به زندگی و کار. اساساً رهبری خدمتگزار یک شیوه بودن است که پتانسیل ایجاد تغییر مثبت در کل جامعه را دارد (خالصی و همکاران، ۱۳۹۱). رهبری خدمتگزار یک رویکرد رهبری با تمایلات دیگرخواهانه است که از طریق اولویت قائل شدن به نیازها و منافع تک تک افراد و معطوف کردن توجه از نگرانی برای منافع خود به نگرانی در رابطه با منافع دیگران در سازمان و یک جامعه بزرگتر، نشان داده می‌شود (ایوا^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). سبک رهبری به عنوان نحوه مدیریت بر سازمان‌ها می‌تواند بر کارآفرین بودن آنها تأثیر گذار باشد به گونه‌ای که به عنوان یک عامل محرک و انگیزاننده برای کارکنان عمل کند. بدون تردید می‌توان عنوان کرد که در سازمان‌های موفق که محصولات و خدمات نوآورانه‌ای را ارائه می‌کنند، نوعی از سبک رهبری صحیح و کارآمد وجود دارد به گونه‌ای که تمامی یا اکثر کارکنان با آن به اهداف موردنظر می‌رسند (اسار، ۲۰۱۶). کلید انگیزش کارکنان و ارزش بنیادی سازمان برای دست یابی به مزیت رقابتی خود، درگیری شغلی است. وقتی که سازمان می‌خواهد محیطی مثبت را ایجاد کند که بر پایه‌ی اعتماد بالا، خدمات بسیار عالی به مشتریان، کار تیمی خوب، عملکرد عالی کارکنان باشد، باید کارکنانی داشته باشد که مشارکت و درگیری بالایی در کار خود داشته باشند. (عوض‌زاده و کرمی، ۱۳۹۶). درگیر کردن کارکنان

3. Kahn
4. Kaur
5. Schneider

1. Linuesa-Langreo, Ruiz-Palomino & Elche-Hortelano
2. Eva

مجلات، مقالات و پایان‌نامه‌ها در دانشگاه‌ها، مراکز اسناد و مدارک علمی و دیگر مراکز علمی انجام شده و داده‌ها با استفاده از پرسشنامه از نمونه‌ها جمع‌آوری شده بود. جهت جمع‌آوری داده‌های لازم، از چهار پرسشنامه که تمام آنها تک‌بعدی بودند استفاده شد که شامل پرسشنامه استاندارد سبک رهبری خدمتگزار لو^۲ (۲۰۱۷) دارای ۱۴ سوال، پرسشنامه خلق ارزش مشترک کالرو کالرو (۲۰۱۰) دارای پنج سوال، پرسشنامه استاندارد درگیر کردن کارکنان وانگ و همکاران^۳ (۲۰۲۰) دارای نه سوال و پرسشنامه نوآوری دلش و همکاران (۲۰۲۲) که دارای سه سوال است. در بخش نتایج پایایی پرسشنامه‌ها به طور کامل گزارش شده است. برای سنجش روایی، پرسشنامه‌ها را ۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد بررسی قرار دادند.

محدوده مکانی انجام این تحقیق کشور عراق بود. از این رو، کارکنان باشگاه‌های ورزشی عراق در دو شهر بغداد و کربلا جامعه آماری این تحقیق را تشکیل دادند که از میان آنها بصورت تصادفی طبقه‌ای بعد از توزیع ۴۲۰ پرسشنامه بر اساس حداکثر میزان جدول مورگان، ۳۸۵ پرسشنامه سالم و کامل جمع گردید. هر کدام از شهرها به پنج منطقه شرق، غرب، شمال، جنوب و مرکز تقسیم شدند و سپس از هر منطقه به تناسب، نمونه‌ها انتخاب شدند. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمارهای توصیفی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و درصد فروانی)، برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، از آلفای کرونباخ، و برای تجزیه و تحلیل آزمون فرضیات پژوهش از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای اسپاس‌اس‌اس نسخه ۱۸ و نرم افزار پی‌ال‌اس نسخه ۳ صورت گرفت.

یافته‌های تحقیق

باتوجه به یافته‌های پژوهش مشخص شد که از مجموع ۳۸۵ نفر شرکت‌کننده، ۲۴۳ نفر (۶۳/۱ درصد) مرد و ۱۴۲ نفر (۳۶/۹ درصد) زن بودند؛ علاوه از تعداد کل ۳۸۵ شرکت‌کننده، ۷ نفر (۱/۸٪) بدون تحصیلات دانشگاهی،

عاملی است که می‌تواند باعث رضایت نسبی کارکنان و ایجاد شرایط مطلوب برای بروز خدمات نوآورانه آنان به مشتریان شود و در نتیجه کارایی و اثربخشی آنان را بالا ببرد. همچنین، در باشگاه‌های ورزشی، همانند هر سازمان دیگری، منابع انسانی (کارکنان) از جمله عوامل تاثیرگذار می‌باشند و هرچه این کارمندان با انگیزه و رغبت بیشتری به فعالیت بپردازند، کارایی بهتری خواهند داشت. از طرف دیگر، به دلیل اینکه تربیت بدنی و ورزش در پرورش نسل آینده نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند، حساسیت مقوله رهبری در ادارات باشگاه‌های ورزشی خود را نشان می‌دهد. در این نهادهای ورزشی، نیاز مبرمی وجود دارد که مدیران علاوه بر نقش مدیریتی خود در نقش یک رهبر نیز ظاهر شده و با استفاده از سبک‌های رهبری نوین، در جهت خلق ارزش مشترک و ایجاد خدمات نوآورانه برای مشتریان خود، خود گام بردارند. با توجه به مطالب ارائه شده بالا و همچنین نقش باشگاه‌های ورزشی و مدیران آنها در توسعه ورزش و نیز تحقیقات اندکی که در ارتباط با تاثیر رهبری خدمتگزار بر ارائه خدمات نوآورانه با ملاحظه نقش میانجی خلق ارزش مشترک و درگیر کردن کارکنان در باشگاه‌های ورزشی انجام شده است، محققان بر آن شدند تا بررسی نمایند که آیا خلق ارزش مشترک و درگیر کردن کارکنان بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ارائه خدمات نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی نقش تعدیل‌کننده دارند؟ ما این تحقیق را در کشور عراق به عنوان یک کشور توسعه یافته که دارای بازاری نوظهور هست، انجام دادیم. بورگس و استینکمپ^۱ (۲۰۱۳) بیان کردند که پژوهشگران باید مدل‌ها و نظریه‌های جدیدی را توسعه دهند که قابل اجرا در بازارهای نوظهور با شرایط مختلف باشند. بنابراین، در این مطالعه، ما مدل مفهومی پیشنهادی را برای باشگاه‌های ورزشی در عراق به عنوان یک بازار نوظهور آزمایش می‌کنیم.

روش تحقیق

روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بود و از روش میدانی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در این روش تحقیق، هدف اصلی توصیف شرایط و پدیده‌های مورد بررسی است. برای جمع‌آوری اطلاعات، مطالعه کتاب‌ها،

2 Luu
3 Wang and etal

1 Burgess and Steenkamp

مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱) پایایی قابل قبولی را نشان می‌دهد. البته ماس و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با تعداد سوال کم، مقدار ۰/۶ به عنوان حد بالایی ضریب آلفای کرونباخ معرفی شده است. با توجه به نتایج ارائه شده در جدول (۱) می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای تحقیق از پایایی درونی بالایی برخوردار هستند.

۱۰۷ نفر (۲۷/۸٪) کارشناسی، ۱۷۶ نفر (۴۵/۷٪) کارشناسی ارشد و ۹۵ نفر (۲۴/۷٪) دکتری را تشکیل می‌دهند. همچنین ۶۸ نفر (۱۷/۷٪) ۲۰-۲۵ سال، ۱۱۹ نفر (۳۰/۹٪) ۲۶-۳۰ سال، ۱۲۷ نفر (۳۳/۰٪) ۳۱-۳۵ سال و ۷۱ نفر (۱۸/۴٪) بیشتر از ۳۵ سال را تشکیل می‌دهند. بعلاوه ۱۶۰ نفر (۴۱/۶٪) کمتر از ۵ سال، ۱۲۸ نفر (۳۳/۲٪) ۱۰-۶ سال و ۹۷ نفر (۲۵/۲٪) بیش از ۱۰ سال را تشکیل می‌دهند.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ

متغیر	آلفای کرونباخ
ارائه خدمات نوآورانه	۰/۷۸
خلق ارزش مشترک	۰/۹۰
درگیر کردن کارکنان	۰/۹۲
رهبری خدمتگزار	۰/۹۴

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها است، روش **PLS** از معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام قابلیت اطمینان ترکیبی استفاده می‌کند. برتری پایایی مرکب نسبت به آلفا در این است که پایایی سازه‌ها به صورت مطلق محاسبه نمی‌شود، بلکه بر اساس همبستگی ساختار آنها با یکدیگر محاسبه می‌شود. همچنین برای محاسبه آن شاخص‌هایی با بار عاملی بالاتر بسیار مهم است. اگر مقدار قابلیت اطمینان ترکیبی برای هر سازه بالاتر از ۰/۷ باشد. سازگاری درونی خوبی را برای مدل‌های اندازه‌گیری نشان می‌دهد و مقدار کمتر از ۰/۶ نشان‌دهنده عدم پایایی است (نونالی و برنستین^۱، ۱۹۹۴). با توجه به مقادیر ارائه شده در جدول (۲) و مدل از پایایی خوبی برخوردار است.

جدول ۲. ضرایب پایایی ترکیبی

متغیر	پایایی ترکیبی
ارائه خدمات نوآورانه	۰/۸۷
خلق ارزش مشترک	۰/۹۳
درگیر کردن کارکنان	۰/۹۳
رهبری خدمتگزار	۰/۹۴

جدول ۳. مقدار R^۲ متغیرهای دورن زای مدل تحقیق

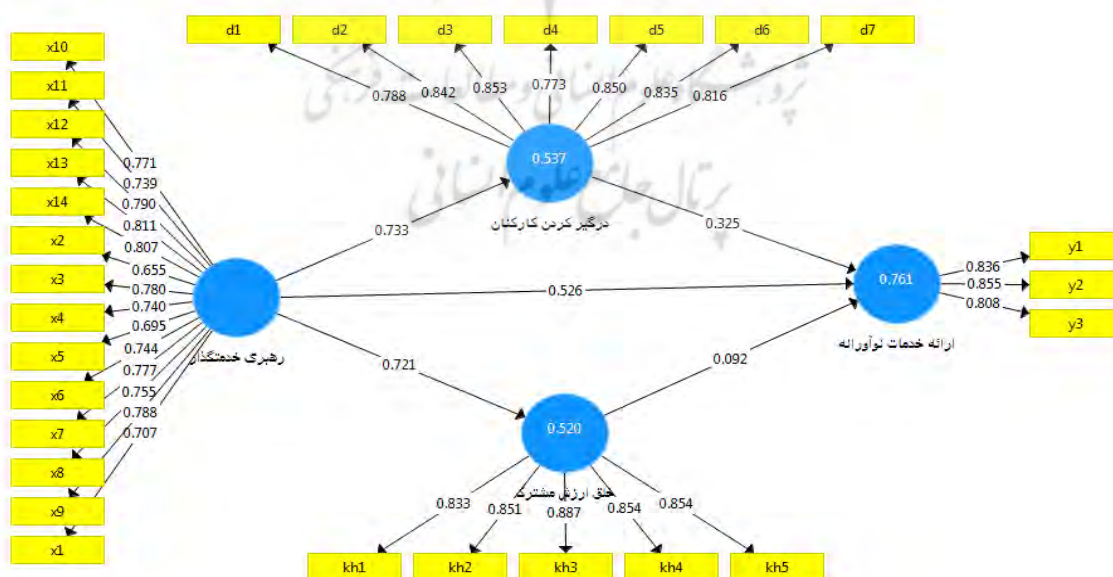
متغیرها	ضریب تعیین (R ^۲)	ضریب تعیین تعدیل شده
ارائه خدمات نوآورانه	۰/۷۶	۰/۷۵
خلق ارزش مشترک	۰/۵۲	۰/۵۱
درگیر کردن کارکنان	۰/۵۳	۰/۵۳

برازش مدل ساختاری:

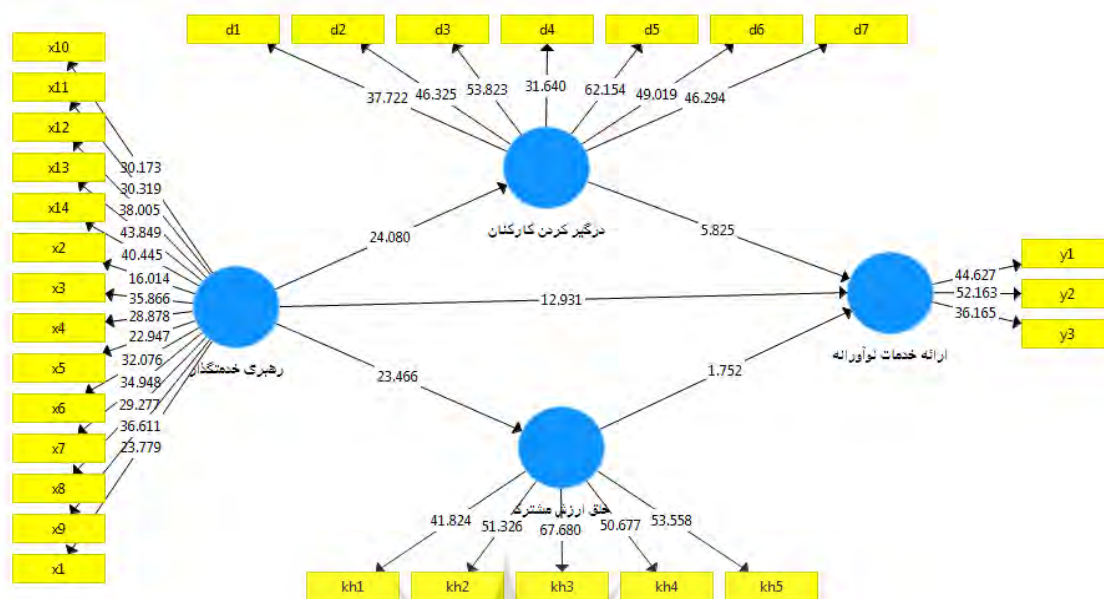
معیار ضریب تعیین یا R^۲

برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^۲ مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) مدل استفاده می‌شود. R^۲ معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر

ضعیف، متوسط و قوی R^۲ در نظر گرفته می‌شود. از آنجایی که کلیه مسیرهای مدل معنادار شده و برای معیار R^۲ مقدار ۰/۹ به دست آمد، برازش مدل ساختاری در سطح قوی مشخص می‌شود که در جدول ۳، قابل مشاهده است.



شکل ۱. مدل ساختاری همراه با ضرایب مسیر



شکل ۲. مدل ساختاری همراه با ضرایب معناداری

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

برازش کلی مدل

به منظور توضیح در رابطه با اجزای فرمول فوق، باید اذعان کرد که؛ *communalities* نشانه میان اشتراکی هر سازه می‌باشد که برای بررسی برازش بخش مدل اندازه‌گیری مدل به کار گرفته می‌شود و برای ارزیابی کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری از این معیار استفاده می‌شود. این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها (سوالات) توسط سازه مرتبط با خود تبیین می‌شود. R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر **R Squares** سازه‌های درون‌زای مدل می‌باشد که برای بررسی برازش بخش ساختاری مدل به کار گرفته می‌شود و نشان از میزان قوت سازه‌های درون‌زا با دیگر سازه‌ها دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بدین ترتیب **GOF** برای مدل پژوهش به صورت زیر محاسبه گردید.

نکته: (۱) تنها باید مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول در محاسبه *communalities* دخیل نمود.
نکته: (۲) برای محاسبه R^2 باید مقادیر R^2 مربوط به تمامی متغیرهای پنهان درون‌زای مدل اعم از مرتبه اول و مرتبه دوم را مد نظر قرار داد.

در **PLS**، هیچ معیار کلی به منظور برازش مدل کلی (مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود) وجود ندارد. به همین منظور تلاش‌های بسیاری برای حل این مشکل صورت گرفت. تنها تننه‌اوس و همکاران^۱ (۲۰۰۴) معیاری کلی تحت عنوان **GOF (Goodness Of Fit)** را برای حل این مشکل پیشنهاد دادند که می‌تواند به عنوان شاخصی مطمئن برای برازش کل مدل محسوب شود. با توجه به بررسی‌های آن‌ها **GOF** از طریق معادله (۱-۴) قابل محاسبه می‌باشد. مقادیر به دست آمده توسط این فرمول با توجه به مطالعات وتزلس و همکاران^۲ (۲۰۰۹) می‌تواند با سه مقدار ۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ در سه سطح ضعیف، متوسط و قوی تقسیم‌بندی شوند.

معادله ۱ فرمول محاسبه برازش کلی مدل در روش PLS

1 Tenenhaus et al
2 Wetzels et al

وقتی کارمندان احساس کنترل و استقلال در وظایف خود دارند، برای ارائه بهترین تلاش‌های خود، مشارکت و انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند. رهبران خدمتگذار با ارائه بازخورد سازنده، مربیگری و راهنمایی به کمک کارمندان در رشد و توسعه مهارت‌هایشان می‌پردازند. با سرمایه‌گذاری در رشد شخصی و حرفه‌ای کارمندان خود، رهبران خدمتگذار سطح مشارکت آن‌ها را ارتقا می‌دهند. رهبران خدمتگذار به فعالیت‌های کارکنان خود به طور فعال تشکر و قدردانی می‌کنند. آن‌ها از دستاوردهای فردی و گروهی آگاهی دارند، موفقیت‌ها را جشن می‌گیرند و از تلاش‌های آن‌ها سپاسگزاری می‌کنند. این تشخیص و قدردانی باعث شکل‌گیری محیط کاری مثبت می‌شود و درگیری کارکنان را تقویت می‌کند. رهبری خدمتگذار فضایی را ایجاد می‌کند که باعث تقویت درگیری کارکنان از طریق اعتماد، قدرت‌بخشی به فرد، حمایت از رشد آن‌ها و تشخیص مشارکت‌هایشان می‌شود.

نتایج نشان داد رهبری خدمتگذار با خلق ارزش مشترک رابطه مستقیم، مثبت و معناداری دارد. این یافته به پژوهش‌های شاکر اردکانی و همکاران (۱۳۹۷) و اورتیز گومز^۴ و همکاران (۲۰۲۲) افزود. رهبران خدمتگذار با اعطای استقلال، اختیارات تصمیم‌گیری و منابعی که برای برتری در نقش خود نیاز دارند، کارکنان خود را تمکین می‌کنند. با جلب مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و ارزیابی ارزش ورودی‌های آن‌ها، رهبران خدمتگذار احساس مالکیت و درگیری را در بین کارکنان ایجاد می‌کنند. کارکنان درگیر احتمال بیشتری برای شناسایی فرصت‌های ایجاد ارزش مشترک دارند و به طور فعال در دستاوردهای سازمانی مشارکت می‌کنند. رهبری خدمتگذار به یک دیدگاه گسترده تر از مصالح سهامداران متمرکز می‌شود. رهبران خدمتگذار به اولویت‌بندی تصمیم‌گیری‌های اخلاقی می‌پردازند و شیوه‌های پایدار را ترویج می‌کنند. آن‌ها تبعات بلندمدت از اقدامات خود را در نظر می‌گیرند و سعی می‌کنند تا تأثیرات منفی روی جامعه و محیط زیست را کاهش دهند. رهبران خدمتگذار با اعتماد برای برقراری روابط و شراکت‌های قوی با ذینفعان، احتمال همکاری، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و مشارکت در

$$GOF = \sqrt{0/059 \times 0/084} = 0/070$$

برازش کلی قوی

با توجه به آن که معیار نامبرده برابر ۰/۰۷۰ می‌باشد، فلذا بنا بر پژوهش‌های وتزلز^۱ و همکاران (۲۰۰۹) برازش کلی مدل در حد "بسیار قوی" مورد تأیید قرار می‌گیرد.

ضریب معنادار (T-values) و نتایج فرضیات

اولین و ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری **T-values** است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است. همانطور که نتایج شکل‌های ۱ و ۲ نشان می‌دهد رهبری خدمتگذار بر درگیر کردن کارکنان ($\beta = 0/73$)، خلق ارزش مشترک ($\beta = 0/72$) و ارائه خدمات نوآورانه ($\beta = 0/52$) تأثیر دارد. درحالی که درگیر کردن کارکنان با ضریب بتای ۰/۳۲ بر ارائه خدمات نوآورانه تأثیر معناداری دارد، خلق ارزش مشترک اثر معناداری بر ارائه خدمات نوآورانه ندارد ($t = 1/75$). همچنین نتایج نشان داد که خلق ارزش مشترک بر رابطه بین رهبری خدمتگذار و ارائه خدمات نوآورانه نقش میانجی دارد ($\beta = 0/23$) اما درگیر کردن کارکنان نقش میانجی ندارد ($t = 1/70$).

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد رهبری خدمتگذار با درگیر کردن کارکنان رابطه مستقیم، مثبت و معناداری دارد. پژوهش‌های وو^۲ و همکاران (۲۰۱۳)؛ سونگ^۳ و همکاران (۲۰۲۲) نیز به ارتباط این دو متغیر اشاره داشته‌اند. رهبران خدمتگذار با ارزشگذاری و مراقبت از کارمندان خود، محیطی حمایت‌کننده و ایمن را ایجاد می‌کنند که افراد در آن احساس راحتی در بیان ایده‌ها و نگرانی‌های خود دارند. این اعتماد و احترام به افزایش سطح مشارکت کارکنان کمک می‌کند. رهبران خدمتگذار کارکنان خود را به وسیله واگذاری اختیارات، اعطای استقلال در تصمیم‌گیری و تشویق آن‌ها به مالکیت کار خود قدرت‌بخشی می‌کنند.

1. Vtzlz
4. Wu
5. Song

حل مسائل گروهی بیشتر می‌شود.

نتایج نشان داد رهبری خدمتگزار با ارائه خدمات نوآورانه رابطه مستقیم، مثبت و معناداری دارد. این نتیجه در راستای پژوهش‌های عسکری‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، تراسنک^۱ و همکاران (۲۰۱۴) و هو^۲ و همکاران (۲۰۲۳) است. با درگیر کردن کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارزش‌گذاری نظرات آنان، رهبران خدمتکار احساس مالکیت و مشارکت را در بین کارکنان ایجاد می‌کنند. این تقویت، خلاقیت را ترویج می‌دهد و کارکنان را تشویق می‌کند تا خارج از چارچوب فکر کرده و ایده‌ها و راهکارهای نوآورانه‌ای برای برآورده کردن نیازهای مشتریان تولید کنند. رهبران خدمتکار ارتباطات باز را ترویج می‌دهند و محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن به اشتراک‌گذاری دانش تشویق می‌شود. آنها به فعالیت گوش‌سپردن به کارکنان، ارزش‌گذاری نظریات آنان و ایجاد سکوهایی برای تبادل ایده‌ها می‌پردازند. این فرهنگ ارتباط باز و همکاری، به اشتراک‌گذاری دیدگاه‌ها و تخصص‌های متنوع را تسهیل می‌کند که می‌تواند نوآوری و توسعه پیشنهادی خدمات جدید را تحریک کند. هرچند بحث نظری به ما درکی از اینکه چگونه رهبری خدمتگزار می‌تواند بر ارائه خدمات نوآورانه تأثیر بگذارد، می‌دهد، اما مهم است که عوامل ویژه‌ی محیطی، فرهنگ سازمانی و تداخل بین سبک‌ها و روش‌های رهبری مختلف را در نظر گرفت. نیاز به تحقیقات تجربی برای تأیید و بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و ارائه خدمات نوآورانه در زمینه‌های سازمانی مختلف وجود دارد.

نتایج نشان داد درگیر کردن کارکنان با ارائه خدمات نوآورانه رابطه مستقیم، مثبت و معناداری دارد. این یافته به دانش قبلی در این زمینه کمک کرد (نو و کیم، ۲۰۲۰: هوانگ و راست، ۲۰۲۱). کارمندان درگیر عموماً فعال‌تر، متحرک‌تر و در کار خود سرمایه‌گذاری بیشتری دارند. آنها به احتمال زیاد مسئولیت وظایف خود را به عهده می‌گیرند، به صورت انتقادی فکر می‌کنند و ایده‌های نوآورانه برای حل مشکلات یا بهبود خدمات موجود ارائه می‌دهند. انگیزه و تعهد کارکنان، آنها را به بررسی امکانات جدید و چالش تفکر سنتی می‌کشاند که به تولید مفاهیم خدمات نوآورانه منجر می‌شود. کارمندان درگیر به احتمال

زیاد با همکاران خود به طور موثر همکاری می‌کنند که فرهنگ همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش را تقویت می‌کند. آنها احساس تعلق و تعهد به سازمان می‌کنند که ارتباط‌های باز و تبادل ایده را ترویج می‌دهد. وقتی که کارمندان درگیر هستند، به طور فعال در بحث‌ها شرکت می‌کنند، تخصص خود را ارائه می‌دهند و از دیدگاه‌های متنوع خود استفاده می‌کنند.

نتایج نشان داد درگیر کردن کارکنان بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ارائه خدمات نوآورانه نقش میانجی ندارد. شاید دلیل عدم معناداری این نتیجه را بتوان به عدم توجه به عوامل دیگری که ممکن است بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ارائه خدمات نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی تأثیر بگذارند، مانند فرهنگ سازمانی، سطح تحصیلات کارکنان و میزان تجربه آنان نسبت داد.

نتایج نشان داد خلق ارزش مشترک بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ارائه خدمات نوآورانه نقش میانجی دارد. رهبری خادمانه با تمرکز بر رفاه و توسعه کارکنان، محیطی حمایت‌کننده و قدرت‌بخش را فراهم می‌کند که در آن همکاری، ارتباط باز و درگیری کارکنان تشویق می‌شود. رهبران خادمانه اهمیت ایجاد ارزش مشترک را با هماهنگ کردن اهداف و استراتژی‌های سازمان با نیازهای جوامع مختلف، از جمله کارکنان، مشتریان، جوامع و محیط زیست، می‌شناسند. ایجاد ارزش مشترک به عنوان واسطه‌ای عمل می‌کند بین رهبری خادمانه و ارائه خدمات نوآورانه. وقتی رهبران بر رفاه و توسعه کارکنان خود اولویت قرار می‌دهند، احساس اعتماد، تعهد و درگیری در میان کارکنان را تقویت می‌کند. این امر در نتیجه محیطی را برای نوآوری فراهم می‌کند.

نتیجه‌گیری

بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و ارائه خدمات نوآورانه با نقش میانجی خلق ارزش مشترک و درگیر کردن کارکنان در باشگاه‌های ورزشی در عراق، به عنوان یک مطالعه، می‌تواند به شناخت بهتر عواملی که در موفقیت باشگاه‌های ورزشی تأثیرگذار هستند، کمک کند. به طور کلی، مطالعات نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار و ارائه خدمات نوآورانه می‌تواند به عنوان پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد و موفقیت در باشگاه‌های ورزشی در نظر گرفته شوند. در نهایت، با ترکیب نتایج بررسی این متغیرها در این تحقیق، به شناخت بهتر عواملی که در موفقیت باشگاه‌های ورزشی عراق تأثیرگذار هستند و نقش میانجی

خلق ارزش مشترک و درگیر کردن کارکنان در این موفقیت پی برده شد.

REFERENCES

1. Andrea, N. (2013). Approaching Service Innovation Patterns. Faculty of Economics & Business Administration, Vol. 5. Pp.39- 45.
2. Battisti, S., Agarwal, N., & Brem, A. (2022). Creating new tech entrepreneurs with digital platforms: Meta-organizations for shared value in data-driven retail ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121392.
3. Burgess, S. M., & Steenkamp, J.-B. E. (2013). Introduction to the special issue on marketing in emerging markets. *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 1-3.
4. Cai, W., Lysova, E., Khapova, S., & Bossink, B. (2018). The effects of servant leadership, meaningful work and job autonomy on innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 9.
5. Coetzer, M., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5.
6. Delshab, V., Winand, M., Sadeghi Boroujerdi, S., Hoerber, L., & Mahmoudian, A. (2022). The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: The mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 139-160.
7. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132.
8. Flikkema, M., Jansen, P., & Van der Sluis, L. (2007). Identifying Neo-Schumpeterian Innovation in Service Firms: A Conceptual Essay with a Novel Classification. *Economics of Innovation and New Technology*, 16 (7), pp. 541-558.
9. Guo, Y., Zhu, Y., Barnes, S.J., Bao, Y., Li, X., and Le-Nguyen, K. (2018). Understanding cross product purchase intention in an IT brand extension context, *Psychology and Marketing Journal*, 35(6). 392-411.
10. Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30-41.
11. Kaur, P. (2018). Mediator analysis of job satisfaction: Relationship between servant leadership and employee engagement. *Metamorphosis*, 17(2), 1-10.
12. Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704.
13. Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Elche-Hortelano, D. (2017). New strategies in the new millennium: servant leadership as enhancer of service climate and customer service performance. *Frontiers in psychology*, 8, 786.
14. Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Elche-Hortelano, D. (2017). New strategies in the new millennium: servant leadership as enhancer of service climate and customer service performance. *Frontiers in psychology*, 8, 786.
15. Marketing Science Institution, 2016. <http://www.msi.org/articles/research-grants-targetcx-getting-marketing-right-in-real-time>, Accessed date: 21 September 2016.
16. Opoku, Mavis Agyemang, Suk Bong Choi, Seung-Wan Kang (2019). Servant Leadership and Innovative Behaviour: An Empirical Analysis of Ghana's Manufacturing Sector. *Sustainability*, 11:18-1
17. Ortiz-Gómez, M., Molina-Sánchez, H., Ariza-Montes, A., & de Los Ríos-Berjillos, A. (2022). Servant Leadership and Authentic Leadership as Job Resources for Achieving Workers' Subjective Well-Being Among Organizations Based on Values. *Psychology Research and Behavior Management*, 2621-2638.
18. Rubio Andrés, Mercedes. M^a del Mar Ramos González • Miguel Ángel Sastre Castillo (2022). Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of Managerial Science*, 28: 62-25.
19. Schneider, B, Yost, AB, Kropp, A, Kind, C, Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *J Organ Behav*. 39: 462- 480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
20. Song, Y., Tian, Q. T., & Kwan, H. K. (2022). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14.

21. Trastek, V. F., Hamilton, N. W., & Niles, E. E. (2014, March). Leadership models in health care—a case for servant leadership. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 89, No. 3, pp. 374-381). Elsevier.
22. Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102- 110.
23. Wu, J., Inoue, Y., Filo, K., & Sato, M. (2022). Creating shared value and sport employees' job performance: The mediating effect of work engagement. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 272-291.
24. Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383-395.
25. Yasaminejad, P. golmohammadian, M. Yousefi, N. (2012). The relationship between spiritual health and job involvement among faculty members. *Career counseling and organizational: Fall 1390*, Vol. 3, No. 8; from page 110 to page 125.
26. Zeeshan, S., et al. (2021). "Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector." *Cogent Business & Management* 8: 1963029.

