

# Clarifying the Role of Employee Responsibility in the Relationship Between Servant Leadership, with Self-Efficacy, and Innovative Behaviors in Line with the General Policies of the Administrative System



Ali Reza Zamanian<sup>1</sup> , \* Akbar Bahmani<sup>2</sup> , Samad Barani<sup>3</sup> , Reza Rohi<sup>4</sup> 

1. Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technology, Tehran, Iran

4. Master of Public Administration, Payam Noor University, Amol, Iran

Use your device to scan  
and read the article online



**Citation:** Zamanian, A.R., Bahmani, A., Barani, S., & Rohi, R. (2024). [Clarifying the Role of Employee Responsibility in the Relationship Between Servant Leadership, with Self-Efficacy, and Innovative Behaviors in Line with the General Policies of the Administrative System]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 12(1), 134-161. <https://doi.org/10.30507/jmsp.2023.386157.2548>

 <https://doi.org/10.30507/jmsp.2023.386157.2548>



20.1001.1.23452544.1403.12.45.6.7



**Funding:** See Page 134

**Received:** 2023/02/18

**Accepted:** 2023/07/23

**Available Online:** 2024/03/20

**Article Type:** Research paper

## Keywords:

Servant leadership, self-efficacy, innovative behavior, responsibility.

## Abstract

A hallmark of successful societies is the integration of a servant culture across all societal levels. Organizations, as central pillars, depend on effective management and leadership, alongside a dedicated and capable workforce, to thrive. Employees, as the heart of organizational operations, play a pivotal role in achieving organizational objectives, and cultivating a servant culture among them is essential for sustained organizational and societal success. This study investigated the impact of servant leadership on employees' self-efficacy and innovative behaviors, emphasizing the mediating role of responsibility among employees in alignment with the Iran's overarching administrative policies. This applied research adopts a descriptive-correlational approach for data collection. The population included all employees of the Civil Aviation Organization, with a sample size of 307, determined by simple random sampling. The study employed Ehrhart's (2004) servant leadership scale, Carroll's (2010) responsibility scale, Chen et al.'s (2001) self-efficacy scale, and Kanter's (1998) innovative behavior scale, each on a five-point Likert scale. Cronbach's alpha coefficients for these scales were 0.927, 0.928, 0.856, and 0.911, respectively. Data analysis was performed using SPSS version 25, and structural equation modeling (SEM) with SmartPLS software was used to examine relationships between variables. Findings indicate that servant leadership positively and significantly influences responsibility, self-efficacy, and innovative behaviors, with responsibility itself positively affecting self-efficacy and innovative behaviors. Finally, responsibility was confirmed as a mediating factor in the relationship between servant leadership and both self-efficacy and innovative behaviors.

## \* Corresponding Author:

**Akbar Bahmani, PhD**

**Address:** Payam Noor University, Tehran

**Tel:** +98(912)6807861

**Email:** ab4073@gmail.com

# تبیین نقش مسئولیت‌پذیری کارکنان در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار با خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری

علیرضا زمانیان<sup>۱</sup>، \* اکبر بهمنی<sup>۲</sup>، صمد بارانی<sup>۳</sup>، رضا روحی<sup>۴</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۴. کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، آمل، ایران

 20.1001.1.23452544.1403.12.45.6.7

## چکیده

تاریخ دریافت: ۲۹ بهمن ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش: ۱ مرداد ۱۴۰۲

تاریخ انتشار: ۱ فروردین ۱۴۰۳

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

## کلیدواژه‌ها:

رهبری خدمت‌گزار،  
خودکارآمدی،  
رفتار مبتکرانه،  
مسئولیت‌پذیری.

یکی از شاخص‌های بارز جوامع موفق، عمق نفوذ فرهنگ خدمت‌گزار در لایه‌های مختلف جامعه است. سازمان‌ها، به‌عنوان رکن اصلی این ساختار، حیات و بالندگی‌شان را مرهون مدیریت و رهبری کارآمد و همچنین نیروی انسانی متعهد و توانمند هستند. در واقع انسان‌ها، به‌عنوان محور اصلی فعالیت‌های سازمانی، نقش کلیدی در تحقق اهداف و موفقیت سازمان دارند و گسترش فرهنگ خدمت‌گزار در میان آن‌ها ضامن موفقیت پایدار سازمان و در نهایت جامعه است. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه کارکنان با توجه به نقش میانجیگری مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع هم‌پستگی است. جامعه آماری پژوهش تمام کارکنان شاغل در سازمان هواپیمایی کشور بود که حجم نمونه به‌صورت تصادفی ساده برای جامعه محدود ۳۰۷ نفر برآورد شد. ابزار اندازه‌گیری شامل مقیاس رهبری خدمت‌گزار از ارهارت (۲۰۰۴)، مقیاس مسئولیت‌پذیری از کارول (۲۰۱۰)، مقیاس خودکارآمدی از چن و دیگران (۲۰۰۱) و مقیاس رفتارهای مبتکرانه از کانتر (۱۹۹۸) بود و براساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی شد و ضرایب آلفای کرونباخ آن‌ها به‌ترتیب برابر با ۰/۹۲۷، ۰/۹۲۸، ۰/۸۵۶ و ۰/۹۱۱ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسپس اس (نسخه ۲۵) استفاده شد و برای بررسی رابطه بین متغیرها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس بهره‌گرفته شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد رهبری خدمت‌گزار بر مسئولیت‌پذیری، خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه، و همچنین مسئولیت‌پذیری بر خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ در نهایت نقش میانجیگری مسئولیت‌پذیری در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار با خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه تأیید شد.

\* نویسنده مسئول:

دکتر اکبر بهمنی

نشانی: تهران، دانشگاه پیام نور

تلفن: ۹۸۱۰۷۸۶۱ (۹۱۲)۶۸۱

پست الکترونیک: ab4073@gmail.com

## ۱. مقدمه

خدمت‌گزاری ریشه در اخلاقیات روان‌شناسی و جامعه‌شناسی دارد (الوانی، ۱۳۸۱). در اسلام ارزشمندترین افراد سودمندترین آن‌ها معرفی شده است: «خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُم لِلنَّاسِ» (نهیج الفصاحه، ۱۳۸۴). پیامبر اکرم (ص) می‌فرمایند: «هرکس يك نیاز مؤمنی را روا سازد، خداوند حاجت‌های فراوان او را روا سازد که کمترین آن بهشت باشد». ایشان در جایی دیگر می‌فرمایند: «کسی که برای کمک به برادر خود و سود رساندن به او اقدام کند، پاداش مجاهدان در راه خدا به او داده خواهد شد» (کلینی، ۱۳۸۷). در اصول کافی آمده است که امامان عظیم‌الشأن (ع) افزون بر بیان آثار خدمت به خلق و الگوی عملی بودن برای این کار، از شیعیان خواسته‌اند در ردیف خدمت‌گزاران به خلق و مردم باشند؛ از جمله امام صادق (ع) می‌فرمایند: «خدای متعال می‌فرماید: مردم خانواده من هستند، پس محبوب‌ترین آنان نزد من کسانی‌اند که با مردم مهربان‌تر و در راه برآوردن نیازهای آنان کوشاتر باشند» (هاشمی خان عباسی و متدین، ۱۳۹۵). یکی از مصادیق خدمت‌گزاری رهبران خدمت‌گزار هستند.

به اعتقاد گرین لیف،<sup>۱</sup> رهبری خدمت‌گزار بر خدمت‌رسانی به دیگران تأکید کرده، منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کند تا افراد از درایت، اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان به رهبرانی خدمت‌گزار تبدیل شوند. رهبری خدمت‌گزار شامل چهار بُعد خدمت‌رسانی، فروتنی، اعتماد و مهرورزی است (قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸). رهبران خدمت‌گزار در سازمان‌هایی عملکرد مطلوب دارند که در آن سازمان‌ها، فرهنگ به‌نوعی عامل این سبک از رهبری باشد. البته بعضی از قوانین رویه‌ها و سیاست‌ها ممکن است باعث شوند اقدامات رهبر خدمت‌گزار با شکست مواجه شود (صراف و روخ‌چکار، ۱۳۹۷). افزون بر این، رهبران خدمت‌گزار تمایلات و منافع شخصی‌شان را کنار می‌گذارند و در پی تحقق یافتن نیازهای فیزیکی، عاطفی و معنوی دیگران برمی‌آیند. با توجه به این تعریف انتظار می‌رود رهبری خدمت‌گزار پیامدهای مثبتی ایجاد کند (خوشبختی، کشتی‌دار و زنده‌بودی، ۱۳۹۱). رهبری خدمت‌گزار اولین هدف رهبران را بیش از هدایت به تصویر می‌کشد، بر اهمیت صداقت شخصی تأکید می‌ورزد و اذعان می‌کند که مسئولیت‌های سازمان باید به جامعه گسترش یابد (Carter & Baghurst, 2014). رهبری خدمت‌گزار همچنین بر ایجاد روابط قوی و طولانی‌مدت بین رهبران و کارمندان متمرکز است (طهماسبی، عباسی، فتاحی و یوسفی‌امیری، ۱۳۹۶). از آنجا که رهبران سازمان را شخصی می‌کنند، رهبران خدمت‌گزار نیز در تقویت روابط بین کارمندان و سازمان، با توجه چندوجهی بودن آن، سهیم‌اند (Van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt & Alkema, 2014).

رفتارهای مبتکرانه به بیان و توسعه ایده‌های بدیع و مفید، و اجرا کردن این ایده‌ها در تولید محصولات و عرضه خدمات اشاره دارد. سازمان‌ها برای رفع چالش‌های ناشی از فضای

1. Green Leaf

رقابتی کنونی به رفتار مبتکرانه مدیران و کارکنان خود وابسته‌اند و این رفتارهای مبتکرانه زمانی بروز می‌کند که مدیران و کارکنان از ایده‌های جدید برای تقویت محصول، خدمات یا فرایند استفاده می‌کنند (Bednall, Rafferty, Shipton, Sanders & Jackson, 2018). رفتار مبتکرانه شامل دو مرحله است: تولید ایده‌های خلاقانه و اجرای ایده‌های تولیدشده (Zhu & Akhtar, 2014). حمایت از رفتارهای مبتکرانه در هر سازمان موجب تولید، ترویج و اجرای ایده‌های مفید و جدید می‌شود؛ بنابراین شناسایی و تقویت عوامل تنظیم‌کننده رفتار مبتکرانه برای سازمان‌ها با ارزش است.

عامل دیگر که در خصوص سازمان‌ها اهمیت دارد، خودکارآمدی کارکنان است. خودکارآمدی یعنی باور عمومی درباره صلاحیت انجام دادن وظایف، با اطمینان به توانایی خود در کنترل افکار، احساسات و فعالیت‌ها؛ بنابراین، خودکارآمدی بر پیامد اعمال مؤثر است (Zou, Chen, Rico Lam & Liu, 2015). بندورا<sup>۲</sup> خودکارآمدی را باور فرد درباره توانایی‌های خود برای رسیدن به اهداف خاص در وظایف خود تعریف می‌کند؛ به بیان دیگر، خودکارآمدی عبارت است از محصول یا نتیجه قضاوت افراد درباره آنچه می‌توانند با استفاده از مهارت‌های خود انجام دهند (Fu et al., 2016). کارکنان برخوردار از خودکارآمدی در انجام کارها امیدوارتر و موفق‌ترند و توانایی کنترل رفتارشان در سازمان را دارند. بنابراین باور خودکارآمدی بر تصمیم‌گیری در خصوص انجام کارها، هزینه و تلاش برای فایق آمدن بر مشکلات تأثیر مثبت دارد (یوسف‌پور، ملک‌زاده و عرفانیان‌خانزاده، ۱۳۹۶). مفهوم خودکارآمدی ناظر به این است که کارکنان باید از اعتماد به نفس زیاد و پشتکار لازم برای موفقیت در مواجهه با کارهای چالش‌انگیز برخوردار باشند (Eid, Mearns, Larsson, Laberg & Johnsen, 2012).

سازمان‌ها تأثیر مهمی بر جامعه دارند؛ بنابراین آن‌ها باید آثار مثبت فعالیتشان را به حداکثر و پیامدهای منفی آن را به حداقل برسانند؛ یعنی مسئولیت‌پذیری خود را بشناسند و آن را بپذیرند (کوهی، ۱۳۹۵). مسئولیت‌پذیری سازمانی به رفتارهای سازمانی‌ای اشاره دارد که هدفشان تأثیر مثبت بر ذی‌نفعان، و ورای منافع اقتصادی سازمانی است (Turker, 2009). گزارش‌های مکرر از مشارکت سازمان‌ها در مسئولیت‌پذیری به‌شکلی متقلبانه، فریب‌کارانه و غیراخلاقی، ذی‌نفعان را به انگیزه‌های که ممکن است در پشت فعالیت‌های مسئولیت‌پذیرانه سازمان‌ها وجود داشته باشد، بدبین کرده است (Parboteeah & Cullen, 2015). گوند، الاکرمی، سوئن و بابوآ (2017) بیان می‌کنند کارکنان به‌منزله عضو داخلی سازمان و عامل تغییر اجتماعی عمل می‌کنند و به اجرای مؤثر سیاست‌های مسئولیت‌پذیری سازمانی یاری می‌رسانند. به اعتقاد ولاخوس، اپیتروپاکی، پاناگوپولوس و راپ<sup>۴</sup> (2013)، تلقی کارکنان از مسئولیت‌پذیری، سازگار مهم

2. Bandura

3. Gond, El Akremi, Swaen & Babu

4. Vlachos, Epitropaki, Panagopoulos & Rapp

و تعیین‌کننده ارتباط بین رفتارهای مسئولیت‌پذیری و پیامدهای رفتاری ذی‌نفعان است. طبق ادبیات مدیریت منابع انسانی، مسئولیت‌پذیری کارکنان به واکنش‌های نگرشی و رفتاری منجر می‌شود (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). از آنجا که افراد تمایل دارند چرایی و چگونگی هر رفتاری را توجیه کنند و برای آن دلیل بیاورند، این امر بر تعاملات اجتماعی و روابط بین‌فردی تأثیر می‌گذارد (Vlachos et al., 2013). ارتباط مستقیم کارکنان با سازمان باعث می‌شود شاهد رفتارهای مسئولیت‌پذیری در مناسبت‌های مختلف سازمانی و اجتماعی باشند (Donia & Sirsly, 2016). کارکنان در مقایسه با سایر ذی‌نفعان اطلاعات بیشتری درباره سازمان دارند و در نتیجه بهتر از آن‌ها می‌توانند دلیل افزایش مشارکت سازمان در فعالیت‌های مسئولیت‌پذیری را براساس دانش خود از ارزش‌ها، باورها و تاریخچه سازمان تعبیر و تفسیر کنند (Story & Neves, 2015).

با توجه به تعریف‌هایی که از رهبران خدمت‌گزار، خودکارآمدی، رفتارهای مبتکرانه و همچنین مسئولیت‌پذیری کارکنان بیان شد، گاهی ممکن است بین این متغیرها رابطه‌ای وجود داشته باشد. در این پژوهش، بر مسئله رهبری خدمت‌گزار در سازمان‌های دولتی ایران تمرکز شده و راهکارهایی برای تقویت رفتار کاری مبتکرانه و خودکارآمدی کارکنان این سازمان‌ها بیان شده است؛ زیرا سازمان‌های دولتی در موضوع نوآوری، خودکارآمدی و بهبود مستمر آن با مشکل مواجه‌اند و کمبود خودکارآمدی و نوآوری در سازمان‌های دولتی از دلایل مهم ناکارآمدی و عدم اثربخشی آن‌هاست (میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰). این مسئله در نظام اداری ایران به مراتب بیشتر به چشم می‌خورد. به همین سبب اصلاح نظام اداری در دستورکار نظام حکمرانی کشور قرار گرفت و سند راهبردی سیاست‌های کلی نظام اداری تدوین و ابلاغ شد. در این راستا، تحقق دولتی‌کارآمد، اثربخش، نوآور، متعهد به آرمان‌ها و متکی به اعتماد مردم (به‌عنوان سرمایه اجتماعی) و نیز چابک در ساختارها، انعطاف‌پذیر در فرایندها و پیشران توسعه هدف‌گایی سند راهبردی و فرادستی سیاست‌های کلی نظام اداری است. مطابق این سند، کاهش ۱۲ درصد از حجم دولت و کسب حداکثر رتبه ۷۰ در هوشمندسازی نظام اداری منطبق با رتبه‌بندی مرکز آمار سازمان ملل تا سال ۱۳۹۹ پیش‌بینی شده بود. وضعیت موجود در سال ۱۴۰۱ بیانگر تحقق نیافتن برنامه و انحراف از اهداف آن است (سیدی، موسی‌خانی، طوطیان‌اصفهانی و طیاران، ۱۴۰۲).

از آنجا که سازمان‌های دولتی معمولاً به منظور اجرای وظایف قانونی در جهت نیل به اهداف دولت، اجرای برنامه‌های مصوب و خدمات‌رسانی به مردم تشکیل می‌شوند و فعالیت می‌کنند، نقش بسیار مهمی در اداره امور کشور دارند و در بهبود وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه مؤثرند. با توجه به گسترش دامنه فعالیت‌های دولت، افزایش هزینه‌های عمومی و شرایط اقتصادی جهان، اثربخشی سازمان‌های دولتی بیش از پیش اهمیت یافته است؛ لذا تلاش در جهت بهبود اثربخشی آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد. با تحولاتی که در محیط‌های کاری روی داده است، مدل‌های سنتی رهبری پاسخ‌گوی نیازها و الزامات عصر حاضر نیستند؛ بنابراین

بیش از هر زمان دیگر نیازمند مدل‌های جدید رهبری هستیم (بابایی، ۱۳۹۶).

یکی از سازمان‌های دولتی سازمان هواپیمایی، یکی از ناوگان‌های پرسابقه کشور، است. امروزه این سازمان با چالش‌های گوناگونی مواجه شده که از جمله آن‌ها زیاد بودن عمر ناوگان هوایی و تنوع هواپیماهای آن است که سبب افزایش هزینه‌ها و زمین‌گیر شدن هواپیماها به مدت طولانی، و افزایش تأخیرهای پروازی می‌گردد؛ از دیگر مشکلات این سازمان روند ناعادلانه پرداخت دستمزد و بی‌توجهی به عملکرد کارکنان است که منجر به از بین رفتن فرهنگ رقابت میان آنان، مسئولیت‌ناپذیری آن‌ها در برخی واحدهای سازمانی و کاهش تمایل به رفتارهای مبتکرانه و خودکارآمدی در بین آنان شده است. مشکلات گوناگون این سازمان در ابعاد مختلف، از جمله خودکارآمدی، نوآوری و رفتاری سازمان، نیاز به تحولات سازمانی و مدیریتی را افزایش می‌دهد (مبارکی، زالی و دهناد، ۱۳۹۲). این پژوهش به‌طور مشخص در پی پاسخ به این پرسش است: «آیا رهبری خدمت‌گزار بر خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه کارکنان، با توجه به نقش میانجیگری مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان سازمان هواپیمایی کشوری، تأثیر می‌گذارد؟»

## ۲. پیشینه تحقیق

مطالعات بسیاری نشان دادند رهبری خدمت‌گزار بر رفتار مبتکرانه و خودکارآمدی کارکنان تأثیر مهمی دارد. فراز، احمد، یینگ و محمود<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) تأکید کردند رهبری خدمت‌گزار از طریق انگیزه‌های درونی می‌تواند رفتارهای مبتکرانه طرفدار محیط‌زیست را ارتقا دهد. همچنین فراز و دیگران (۲۰۱۹) نشان دادند این نوع رهبری بر مراحل مختلف نوآوری کارکنان اثر مثبت دارد و توانمندسازی روان‌شناختی نیز به‌عنوان میانجی در این ارتباط عمل می‌کند.

به گفته جی و یون<sup>۶</sup> (۲۰۲۱)، فراخوانی حرفه‌ای نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و خودکارآمدی ایفا می‌کند و خودکارآمدی نقش میانجیگری در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و رفتار مبتکرانه دارد. در پژوهش کیو، دولی و زی<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) نیز مشاهده شد که خودکارآمدی در صنعت مهمان‌نوازی بر کیفیت خدمات کارکنان تأثیر مستقیم دارد.

مالن بروش<sup>۸</sup> و دیگران (۲۰۲۰) در مطالعه خود بر نقش مسئولیت‌پذیری در تقویت رفتارهای مبتکرانه تأکید کردند و نشان دادند مسئولیت اجتماعی شرکت نقش میانجیگری در رابطه

5. Faraz, Ahmed, Ying & Mehmood

6. Ji & Yoon

7. Qiu, Dooley & Xie

8. Mallén Broch

بین رهبری خدمت‌گزار و نوآوری دارد. **الحمودی<sup>۹</sup> و دیگران (2022)** نیز اشاره کردند مسئولیت اجتماعی شرکت از طریق سرمایه انسانی و سرمایه رابطه‌ای رفتارهای مبتکرانه را تقویت می‌کند.

برخی تحقیقات به نقش میانجیگری مسئولیت‌پذیری در تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر رفتار مبتکرانه و خودکارآمدی پرداختند و نشان دادند مسئولیت‌پذیری، توانمندسازی روان‌شناختی و سایر عوامل مشابه می‌توانند به‌عنوان واسطه‌های قدرتمند، اثربخشی رهبری خدمت‌گزار را در بهبود رفتارهای نوآورانه کارکنان تقویت کنند.

مطالعات داخلی نیز این یافته‌ها را تأیید کرده‌اند. **حسینی طبقه‌دهی (۱۴۰۱)** به رابطه مثبت خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با بهزیستی شغلی کارکنان اشاره کردند و **فخری و حسین‌پور (۱۴۰۰)** به تأثیر مثبت رهبری خدمت‌گزار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر رفتار مشتری‌مدارانه پرداختند. **سالاری (۱۴۰۰)** نیز نشان داد رهبری خدمت‌گزار و خودکارآمدی رابطه مستقیمی با بهبود عملکرد کارکنان دارد.

به‌طور کلی مطالعات حاکی از آن است که رهبری خدمت‌گزار از طریق تقویت خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نقش مهمی در تقویت رفتارهای مبتکرانه کارکنان دارد. این نتایج اهمیت نقش میانجیگری مسئولیت‌پذیری در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار، خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه را برجسته می‌کند و بر لزوم توجه به آن در محیط‌های سازمانی تأکید می‌ورزد.

### ۳. چارچوب نظری

یکی از پایه‌های توسعه در جوامع، نظام اداری و مدیریت آن است. نظام اداری مطلوب و کارآمد می‌تواند تسهیل‌کننده و زمینه‌ساز تحقق اهداف برنامه‌های توسعه باشد (**میرسپاسی و اعتباریان، ۱۳۹۷**). نظام اداری در هر کشوری سیستم تنظیم‌کننده فعالیت‌ها در جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است و جامعه بدون داشتن نظام اداری سالم نمی‌تواند در جهت رفع نیازهای خود و رسیدن به اهداف خود که توسعه‌فراگیر است، گام بردارد (**میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰**).

سیاست‌های کلی نظام اداری خط‌مشی‌های کلان اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری است و به‌عنوان الگو و راهنما، اقدامات و فعالیت‌های سه‌قوه، سازمان‌های مردم‌نهاد و نیروهای مسلح را در حوزه نظام اداری هدایت می‌کند. تدوین سیاست‌های کلی نظام اداری دستاورد ارزشمندی است که اولین بار در حیات نظام اداری تدوین و ابلاغ شده است. برای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری لازم است سیاست‌های اجرایی در ارتباط با ارکان نظام اداری تدوین و طرح‌های تحول در نظام اداری تهیه و اجرا شود تا با ارتقای توانمندی‌های نظام اداری بتوان

9. Alhmoudi

ابزار مناسبی را برای اجرای مفاد چشم‌انداز ۱۴۰۴ فراهم کرد (رهنورد، ۱۳۹۱).

منظور از نظام اداری مجموعه‌ای از عناصر به‌هم‌مرتبط (ساختار، کارکرد و ارزش‌های حاکم) هستند که برای نیل به اهداف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور در تعامل‌اند. عملیاتی کردن سیاست‌های کلی نظام اداری مستلزم ایجاد زمینه‌ها و مقدماتی است و لازم است براساس سیاست‌های کلی نظام اداری، مدل‌هایی برای رهبری و مدیریت سازمان‌های دولتی طراحی شود (نیکزاد، عباسی و نادریان، ۱۴۰۲). بدین منظور، در راستای اصل ۲۰ و ۲۶ سیاست‌های کلی نظام اداری، مبنی بر اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و بهبود مستمر نظام اداری به منظور پویایی، ارتقا و توسعه نظام اداری در بین کارکنان، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش مسئولیت‌پذیری کارکنان در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار با خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری انجام شد.

### ۳-۱. رهبری خدمت‌گزار

رهبری خدمت‌گزار یک رهبری اخلاقی است که از سایر مدل‌های رهبری متمایز می‌شود و به‌جای اینکه از آن‌ها به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف استفاده کند، بر خدمت به مردم و جامعه تمرکز دارد (Erdurmazl, 2019). رهبران خدمت‌گزار در توسعه سازمان نقش محوری دارند. آن‌ها با ایجاد فضایی مبتنی بر احترام، اعتماد و مشارکت، به کارکنان اجازه می‌دهند پتانسیل خود را شکوفا کنند و به رشد سازمان کمک نمایند. کارکنان نیز با بیان نظرها و ایده‌های خود، به‌عنوان شرکایی فعال در این فرایند مشارکت دارند (Greasley & Bocarnea, 2014). رهبری خدمت‌گزار یعنی پذیرفتن ذی‌نفعان برای همدلی با کارکنان سازمان و شناخت کامل تلاش‌ها و دستاوردهایشان حتی اگر مجبور به امتناع از آن باشند (Greenleaf, 1997). این نگرش همدلی، هم برای رهبران و هم برای اعضای سازمان، سودمند است (Bae, 2009). لیندا پریس و پیچی<sup>۱۰</sup> (2012) تأکید کردند رهبری خدمت‌گزار در سازمان‌های غیرانتفاعی که در آن‌ها بر خدمات و فداکاری به دیگران براساس احترام انسانی تمرکز می‌شود، اهمیت دارد. نیومن، شوارتز، کوپر و سندجایا<sup>۱۱</sup> (2017) استدلال کردند رهبران خدمت‌گزار می‌توانند احساسات مثبت را در گروه پرورش دهند و روابط رهبر - عضو را بهبود بخشند. برتون، پیچی و ولز<sup>۱۲</sup> (2017) اذعان کردند رهبری خدمت‌گزار ممکن است به‌عنوان تسهیلگر در توسعه فضای اخلاقی سازمان عمل کند، زیرا اعضا زمانی که براساس اعتماد متقابل با یکدیگر تعامل کنند، احتمالاً به عدالت سازمان پی می‌برند.

10. Linda Parris & Peachey

11. Newman, Schwarz, Cooper & Sendjaya

12. Burton, Peachey & Wells



### ۳-۲. خودکارآمدی

خودکارآمدی به باور به توانایی فرد برای انجام کاری خاص اشاره دارد (Bandura, 2005). خودکارآمدی بر رفتار هدفمند دربارهٔ اینکه فرد با چه شدتی هدفی معین را دنبال می‌کند، تأثیر می‌گذارد. خودکارآمدی مفهومی متفاوت با عزت‌نفس دارد؛ عزت‌نفس به معنای احترام به خود است، در حالی که خودکارآمدی به توانایی فرد باور دارد (Gardner & Pierce, 1998). بندورا (2005) بر اهمیت محیط اجتماعی، شناخت انسان و توانایی رفتاری برای یادگیری و رشد از طریق نظریهٔ شناختی اجتماعی تأکید کرد. او خودکارآمدی را مهم‌تر از عزت‌نفس یا رضایت از خود در برانگیختن رفتار هدفمند تشخیص داد. از آن زمان، بندورا (2005) یک نظریهٔ شناختی-اجتماعی را ابداع کرد که بر مدل علی مکتب تأکید دارد که در آن، عوامل رفتاری، شناختی و محیطی بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و تعاملات روان‌شناختی جدیدی ایجاد می‌کنند. هنگامی که افراد به توانایی‌های خود شک می‌کنند یا در خصوص مسئولیت‌هایشان دچار اضطراب می‌شوند، ممکن است به سرعت کارهای پیچیده را رها یا از آن‌ها اجتناب کنند. با این حال، افراد با خودکارآمدی بالا تمایل دارند تلاش‌هایشان را با تعیین اهداف بالاتر و انجام وظایف چالش‌انگیز یا پیچیده‌تر حفظ کنند (Feltz & Riessinger, 1990).

افزون بر این، رابطهٔ علی بین احساس فرد به توانایی و عملکرد نقش، برانگیخته و سازمان‌دهی شده از شرایط اجتماعی و روانی خودآگاه است (Dybowski, Sehner & Harend-za, 2017). افراد با انگیزه به خود اطمینان دارند که می‌توانند از یک رفتار خاص فراتر روند و در وظایف مختلف یا موقعیت‌های غیرعادی مؤثرتر عمل کنند. خودکارآمدی نه فقط بر عملکرد شغلی فعلی، بلکه بر رفتار سازمانی آینده نیز تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین خودکارآمدی به‌عنوان متغیر روان‌شناختی‌ای ارزیابی می‌شود که عملکرد فرد را در محیط کاری یا رفتار سازمانی پیش‌بینی می‌کند (Ji & Yoon, 2021).

### ۳-۳. رفتارهای مبتکرانه

برای اینکه فرایند استراتژیک سازمان در رویکرد آن به تصمیم‌گیری منعکس شود، اعضا باید با آن همکاری و از آن حمایت کنند (Unterschuetz et al., 2008). رفتار مبتکرانه ترکیب طیف گسترده‌ای از رفتارهای سازمانی، از ایجاد تا اجرای ایده‌ها، را شامل می‌شود (Bruce & Scott, 1994). رفتار مبتکرانه همچنین باید به منزلهٔ فعالیت سازمانی چندبُعدی و کل‌نگر به جای خلاقیت فردی درک شود؛ زیرا شامل ابداع، ترویج، اجرا و انتشار ایده‌ها می‌شود (Agogue & Rampa, 2021). در این زمینه، رفتار مبتکرانه بیانگر تغییرات در آگاهی یا رفتار در سطح فردی است؛ مانند تغییر در وظایف یا روش‌های خدماتی هر عضو و کسب مهارت‌های جدید (Lee, Choi & Kang, 2021).

ابتکار و نوآوری در سطح سازمانی شروع می‌شود و به سمت ایجاد درک آگاهانهٔ تک‌تک اعضا

تغییر می‌کند و بر عملکرد شغلی و تغییرات رفتاری تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین رفتار مبتکرانه را می‌توان در طول عملکرد کاری باثبات، براساس روابط صمیمی، آزادتر بیان کرد (Qian et al., 2019). رفتار مبتکرانه نیز شکلی از کنش اجتماعی داوطلبانه است که با احساس شادی و موفقیت حاصل از انعکاس تغییرات واقعی در محل کار، براساس نگرش‌های مترقی اعضا، ارتباط نزدیکی دارد (Kuncoro & Suriani, 2018). هیوز<sup>۱۳</sup> و دیگران (2018) اذعان کردند رهبری، از جمله تلاش رهبران برای نشان دادن جهت‌ها و راه‌حل‌های مطلوب، تبادل آشکار اطلاعات و حل کردن فعالانه مشکلات، به رفتارهای مبتکرانه اعضای سازمان منجر می‌شود. اندرسون، کریستینا و ژو<sup>۱۴</sup> (2014) بیان کردند سازمان‌ها می‌توانند مشکلات سازمانی فعلی خود را به صورت علمی بررسی کنند و از طریق رفتارهای مبتکرانه اعضایشان، یک طراحی وظایف آینده‌محور و چارچوب دستورالعمل اتخاذ کنند.

### ۳-۴. مسئولیت‌پذیری

به اعتقاد آلن و مینتروم<sup>۱۵</sup> (2010)، مسئولیت‌پذیری به‌تنهایی (بدون پسوند اجتماعی) به احساس وظیفه، پاسخ‌گو بودن و تعهد اشاره دارد و به چهار دسته طبقه‌بندی می‌شود: مسئولیت‌پذیری در قبال خود، مسئولیت‌پذیری در قبال دیگران یا مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مسئولیت‌پذیری در قبال طبیعت و محیط‌زیست و مسئولیت‌پذیری در قبال خداوند. مسئولیت‌پذیری اجتماعی مجموعه‌ای از مهارت‌های اجتماعی است که در طول فرایند یادگیری آموخته می‌شود و فرد در چارچوب هنجارهای اجتماعی (عرف) و قوانین و مقررات دست به انتخاب می‌زند که موجهی از روابط انسانی مثبت، افزایش تعاملات، موفقیت و رضایت خاطر را ایجاد می‌کند. مسئولیت‌پذیری یک استراتژی مقابله‌ای برای پاسخ‌گویی به نگرانی‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و توسعه پایدار است (Filizöz & Fisne, 2011). مسئولیت‌پذیری از منظر جامعه‌شناختی در سه سطح بررسی می‌شود: سطح خرد: احساس تعهد و اقدامی که هر فرد نسبت به یکدیگر در قالب نقش‌های خود دارد (موضوع این مقاله در این سطح است)؛ سطح میانه: مسئولیت سازمان‌ها و نهادها در قبال جامعه؛ سطح کلان: مسئولیت‌پذیری اجتماعی دولت‌ها در نظام جهانی بررسی می‌شود (طالبی و خوشبین، ۱۳۹۱).

برای مسئولیت‌پذیری ابعاد مختلفی مطرح شده است؛ از جمله بلکبورن<sup>۱۶</sup> (2007) به سه بُعد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی اشاره می‌کند، کاکابادس و کالو<sup>۱۷</sup> (2009) پنج

13. Hughes

14. Anderson, Kristina & Zhou

15. Allen & Mintrom

16. Blackburn

17. Kakabadse & Kalu

بعد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، جهانی و دنیای مجازی را پیشنهاد می‌کنند و کارول<sup>۱۸</sup> (2003) ابعاد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و نوع‌دوستانه را برای مسئولیت اجتماعی در نظریه هرم چهار بُعدی مسئولیت‌پذیری پیش‌بینی می‌کند. مدل کارول مبنای نظری این تحقیق انتخاب شد، زیرا به‌طور خاص برای کارکنان سازمان‌ها طراحی شده بود. مقصود کارول از بُعد اقتصادی این است که در فعالیت‌های اقتصادی، سودآوری اولویت اول نیست، بلکه تأمین نیازهای مشتریان به بهترین شکل ممکن است. سودآوری برای فرد و سازمان با رفع نیازهای مشتریان محقق خواهد شد. در بُعد قانونی نیز انتظار می‌رود کارکنان صرفاً براساس انگیزه فردی عمل نکنند، بلکه آن‌ها انتظار می‌رود طبق قوانین و مقررات سازمان عمل کنند. در بُعد مسئولیت اخلاقی، از کارکنان انتظار می‌رود باید‌ها و نباید‌های اخلاقی را رعایت کنند، هرچند به لحاظ قانونی ملزم به اجرای آن‌ها نیستند. در نهایت در بُعد نوع‌دوستی، از کارکنان انتظار می‌رود با کنش‌های انسانی به همکاران خود در امور کاری، رفاهی و آموزشی کمک کنند (رفیعی، خرسندی و عباسی، ۱۳۹۷).

#### ۴. روش تحقیق

با توجه به هدف پژوهش که بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه کارکنان با توجه به نقش میانجی‌گری مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان است، تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع هم‌بستگی است و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی تحلیل مسیر رگرسیونی است. در مدل تحلیلی پژوهش، خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه کارکنان متغیر ملاک، رهبری خدمت‌گزار متغیر پیش‌بین و مسئولیت‌پذیری متغیر میانجی یا واسطه‌ای است. جامعه آماری پژوهش را همه کارکنان شاغل در سازمان هواپیمایی کشوری، به حجم ۱۵۱۵ نفر، تشکیل می‌دهد. حجم نمونه براساس نمونه‌گیری تصادفی ساده و با توجه به جامعه آماری، ۳۰۷ نفر در نظر گرفته شد که کفایت حجم نمونه براساس توان آماری بالاتر از ۰/۸ و سطح معناداری نزدیک به صفر در تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها تأیید گردید.

برای گردآوری داده‌های پژوهش از چهار پرسش‌نامه استفاده شد: مقیاس رهبری خدمت‌گزار از ارهارت (۲۰۰۴) با ۱۴ گویه ( $\alpha = 0/927$ )؛ مقیاس مسئولیت‌پذیری از کارول (۲۰۱۰) در ۱۱ گویه ( $\alpha = 0/928$ )؛ مقیاس خودکارآمدی از چن و همکاران (۲۰۰۱) با ۸ گویه ( $\alpha = 0/856$ )؛ مقیاس رفتارهای مبتکرانه از کانتز (۱۹۹۸) با ۸ گویه ( $\alpha = 0/911$ ). تمام مقیاس براساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی شد.

طبق گفته‌های هنسeler<sup>۱۹</sup> (2017)، سه نوع مدل اندازه‌گیری وجود دارد که در مدل‌سازی

18. Carroll

19. Henseler

معادلات ساختاری استفاده می‌شود: مدل‌های عامل مشترک، مدل‌های شاخص علی و مدل‌های ترکیبی. با توجه به ماهیت اندازه‌گیری متغیرهای این تحقیق، از نوع ترکیبی استفاده شد؛ زیرا آن‌ها سازه‌های طراحی یا مصنوعات حاصل از تفکر نظری هستند. مدل با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۲۰</sup> و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس محور شبیه‌سازی و آزمون گردید. با توجه به یافته‌های ریگدان<sup>۲۱</sup> (2016)، اسمارت پی‌ال‌اس زمانی پذیرفته می‌شود که مدل متغیرهای انعکاسی دارد، تحلیل غیرعادی است یا داده‌های غیرنرمال وجود دارد. در نهایت مدل پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس (نسخه ۳/۳) برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری و تخمین مدل ساختاری با استفاده از هم‌بستگی دومتغیره بین هر شاخص و سازه پیاده‌سازی شد.

## ۵. یافته‌های تحقیق

قبل از تجزیه و تحلیل اطلاعات، تمام متغیرها توصیف شد. بدین منظور شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی مربوط به متغیرهای مورد پژوهش تبیین شد. توزیع میانگین و انحراف معیار در ارتباط با متغیرهای رهبری خدمت‌گزار، خودکارآمدی، رفتارهای مبتکرانه و مسئولیت‌پذیری در **جدول ۱** بیان شده است.

جدول ۱. مقادیر توصیفی متغیرها

| متغیر             | تعداد گویه | میانگین | انحراف معیار | چولگی  | کشدگی  |
|-------------------|------------|---------|--------------|--------|--------|
| رهبری خدمت‌گزار   | ۱۴         | ۳/۲۳    | ۰/۶۴۲        | -۰/۲۳۵ | ۰/۲۳۶  |
| خودکارآمدی        | ۸          | ۲/۵۴    | ۰/۶۶۶        | ۰/۲۴۲  | -۰/۰۹۸ |
| رفتارهای مبتکرانه | ۸          | ۳/۷۴    | ۰/۶۲۱        | -۰/۶۸۳ | ۱/۱۸۶۹ |
| مسئولیت‌پذیری     | ۱۱         | ۴       | ۰/۵۲۹        | ۰/۴۸۷  | ۰/۴۲۰  |

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

در ادامه، در مدل اندازه‌گیری شده، معیارهای مختلف برای تضمین کیفیت مطالعه بررسی شده است. پایایی مقیاس‌های اندازه‌گیری از طریق ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد و در همه

20. Smart PLS

21. Rigdon

موارد مقداری بیشتر از ۰/۷ نشان داده شد (Nunnally, 1978) که در پژوهش‌ها قابل قبول تلقی می‌شود. شاخص قابلیت اطمینان ترکیبی (CR) بالاتر از آستانه توصیه‌شده، یعنی ۰/۷، بود. میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) نشان داد تمام ساختارها از ۰/۵ بالاتر رفته‌اند. همان‌طور که فورنل و لارکر<sup>۲۲</sup> (1981) پیشنهاد کرده‌اند، میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر سازه بیشتر از هم‌بستگی‌های مربوطه است (جدول ۲). روایی واگرا نیز با توجه به معیار هتروتریت - مونوتریت<sup>۲۳</sup> (HTMT) ارزیابی شد (Henseler, 2017). تمام مقادیر سازه HTMT زیر ۰/۹۰ بودند، به‌ویژه، از ۰/۲۹۵ تا ۰/۷۴۵؛ بنابراین، هر اندازه‌گیری پنهان سازه کاملاً متمایز بود (جدول ۳).

مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زای خودکارآمدی ۰/۱۸۹، رفتارهای مبتکرانه ۰/۴۹۴ و مسئولیت‌پذیری ۰/۳۰۲ محاسبه شد که از حداقل مقدار توصیه‌شده ۰/۱ فراتر رفت که نشان می‌دهد مدل برای آزمایش فرضیه‌ها مناسب است. علاوه بر این مشخص شد ۱۸/۹ درصد از واریانس خودکارآمدی توسط متغیرهای رهبری خدمت‌گزار و مسئولیت‌پذیری، ۴۹/۴ درصد از واریانس رفتارهای مبتکرانه توسط متغیرهای رهبری خدمت‌گزار و مسئولیت‌پذیری و در نهایت ۳۰/۲ درصد از واریانس مسئولیت‌پذیری توسط رهبری خدمت‌گزار تبیین شد.

برای بیان مدل ساختاری و به منظور آزمون فرضیه‌ها، از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس با نمونه‌برداری مجدد بوت‌استرپینگ<sup>۲۴</sup> استفاده شد که با توجه به نظر وونگ<sup>۲۵</sup> (2019)، SEM-PLS، از بسیاری از محدودیت‌های روش‌های حداکثر درست‌نمایی اجتناب می‌کند و هر دو ساختار انعکاسی و سازنده را مدل‌سازی می‌کند. تجزیه و تحلیل برآوردشده مدل را تأیید می‌کند (SRMR=۰/۰۸۴؛ d\_ULS=۶/۷۹۶؛ d\_G=۱/۸۹۱ و NFI=۰/۶۶۴) و مقدار ضریب تورم واریانس (VIF) تولیدشده برای متغیرهای پنهان برون‌زا در مدل کمتر از ۱/۵ است؛ یعنی هیچ مشکل خطی بین متغیرهای پیش‌بینی وجود ندارد (جدول ۴). در نهایت مقدار GOF با سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که وترزلس، اودکرکن - شرودر و ون اوپن<sup>۲۶</sup> (2009) آن‌ها را مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته‌اند، در مدل پژوهش برای این شاخص مقدار ۰/۴۲۵ محاسبه شد که نشان از توان قوی مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد.

22. Fornell & Larcker

23. Heterotrait-Monotrait

24. Bootstrapping

25. Wong

26. Wetzels, Odekerken-Schroder and Van Oppen

جدول ۲. مقادیر بار عاملی، آماره معناداری، میانگین واریانس، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ گویه‌ها

| سازه            | گویه  | بار عاملی | آماره معناداری | میانگین واریانس (AVE) | پایایی ترکیبی (CR) | آلفای کرونباخ |
|-----------------|-------|-----------|----------------|-----------------------|--------------------|---------------|
| رهبری خدمت‌گزار | SL_1  | ۰/۵۶۷     | ۱۱/۰۳۱         | ۰/۵۲۷                 | ۰/۹۳۹              | ۰/۹۳۰         |
|                 | SL_2  | ۰/۷۱۸     | ۲۲/۰۷۵         |                       |                    |               |
|                 | SL_3  | ۰/۶۸۶     | ۱۹/۴۹۵         |                       |                    |               |
|                 | SL_4  | ۰/۷۱۵     | ۲۳/۲۶۱         |                       |                    |               |
|                 | SL_5  | ۰/۶۹۶     | ۱۵/۷۳۲         |                       |                    |               |
|                 | SL_6  | ۰/۷۳۰     | ۱۷/۹۹۴         |                       |                    |               |
|                 | SL_7  | ۰/۶۳۲     | ۱۵/۲۸۰         |                       |                    |               |
|                 | SL_8  | ۰/۷۳۳     | ۲۶/۸۷۳         |                       |                    |               |
|                 | SL_9  | ۰/۷۹۳     | ۳۱/۳۸۱         |                       |                    |               |
|                 | SL_10 | ۰/۷۶۲     | ۳۰/۴۰۲         |                       |                    |               |
|                 | SL_11 | ۰/۷۹۲     | ۳۱/۵۹۸         |                       |                    |               |
|                 | SL_12 | ۰/۷۵۹     | ۲۶/۱۵۹         |                       |                    |               |
|                 | SL_13 | ۰/۷۸۰     | ۲۹/۴۸۸         |                       |                    |               |
|                 | SL_14 | ۰/۷۶۲     | ۲۵/۲۰۱         |                       |                    |               |
| مسئولیت‌پذیری   | SR_1  | ۰/۸۱۳     | ۳۶/۲۵۹         | ۰/۵۷۴                 | ۰/۹۳۶              | ۰/۹۲۴         |
|                 | SR_2  | ۰/۸۵۸     | ۵۱/۰۹۶         |                       |                    |               |
|                 | SR_3  | ۰/۸۳۴     | ۴۴/۲۰۰         |                       |                    |               |
|                 | SR_4  | ۰/۸۴۳     | ۴۷/۷۳۳         |                       |                    |               |
|                 | SR_5  | ۰/۸۰۷     | ۳۶/۴۴۸         |                       |                    |               |
|                 | SR_6  | ۰/۷۶۱     | ۲۷/۷۳۱         |                       |                    |               |
|                 | SR_7  | ۰/۷۱۶     | ۲۲/۹۸۵         |                       |                    |               |
|                 | SR_8  | ۰/۶۷۱     | ۱۸/۹۹۱         |                       |                    |               |
|                 | SR_9  | ۰/۶۶۳     | ۱۷/۹۲۰         |                       |                    |               |
|                 | SR_10 | ۰/۶۷۳     | ۱۸/۲۸۱         |                       |                    |               |
|                 | SR_11 | ۰/۶۵۰     | ۱۷/۸۷۵         |                       |                    |               |

| سازه              | گویه | بار عاملی | آماره معناداری | میانگین واریانس (AVE) | پایایی ترکیبی (CR) | آلفای کرونباخ |
|-------------------|------|-----------|----------------|-----------------------|--------------------|---------------|
| خودکارآمدی        | SE_1 | ۰/۷۷۴     | ۲۳/۹۲۸         | ۰/۵۰۴                 | ۰/۸۹۰              | ۰/۸۵۷         |
|                   | SE_2 | ۰/۷۶۸     | ۲۰/۱۸۲         |                       |                    |               |
|                   | SE_3 | ۰/۷۶۹     | ۱۹/۲۲۹         |                       |                    |               |
|                   | SE_4 | ۰/۷۶۳     | ۲۱/۳۴۱         |                       |                    |               |
|                   | SE_5 | ۰/۶۴۶     | ۱۲/۹۲۱         |                       |                    |               |
|                   | SE_6 | ۰/۶۵۷     | ۱۵/۷۱۹         |                       |                    |               |
|                   | SE_7 | ۰/۶۰۳     | ۱۲/۹۱۵         |                       |                    |               |
|                   | SE_8 | ۰/۶۶۷     | ۱۷/۴۸۰         |                       |                    |               |
| رفتارهای مبتکرانه | IB_1 | ۰/۷۲۸     | ۲۰/۴۱۱         | ۰/۶۰۵                 | ۰/۹۲۴              | ۰/۹۰۵         |
|                   | IB_2 | ۰/۸۳۲     | ۳۰/۵۵۷         |                       |                    |               |
|                   | IB_3 | ۰/۸۶۷     | ۵۰/۴۵۵         |                       |                    |               |
|                   | IB_4 | ۰/۷۹۶     | ۳۲/۱۴۲         |                       |                    |               |
|                   | IB_5 | ۰/۸۴۱     | ۴۳/۸۳۵         |                       |                    |               |
|                   | IB_6 | ۰/۷۳۰     | ۲۲/۱۹۸         |                       |                    |               |
|                   | IB_7 | ۰/۷۹۷     | ۳۳/۰۷۵         |                       |                    |               |
|                   | IB_8 | ۰/۵۸۶     | ۱۴/۱۰۴         |                       |                    |               |

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

جدول ۳. مقادیر HTMT شاخص‌ها

| شاخص‌ها           | خودکارآمدی | رفتارهای مبتکرانه | رهبری خدمت‌گزار |
|-------------------|------------|-------------------|-----------------|
| رفتارهای مبتکرانه | ۰/۲۹۵      |                   |                 |
| رهبری خدمت‌گزار   | ۰/۴۷۷      | ۰/۴۹۵             |                 |
| مسئولیت‌پذیری     | ۰/۳۶۵      | ۰/۷۴۵             | ۰/۵۸۲           |

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

جدول ۴. مقادیر مقدار ضریب تورم واریانس (VIF)

| مسئولیت پذیری | رفتارهای مبتکرانه | خودکارآمدی |                 |
|---------------|-------------------|------------|-----------------|
| ۱/۰۰۰         | ۱/۴۳۴             | ۱/۴۳۴      | رهبری خدمت‌گزار |
|               | ۱/۴۳۴             | ۱/۴۳۴      | مسئولیت‌پذیری   |

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

جدول ۵. نتایج روابط مستقیم و غیرمستقیم و ضرایب معناداری فرضیه‌های پژوهش

| نتیجه آزمون | معناداری (p-value) | معناداری (t-value) | ضریب مسیر ( $\beta$ ) | فرضیه   |
|-------------|--------------------|--------------------|-----------------------|---|
| تأیید       | ۰/۰۰۰              | ۱۵/۵۳۷             | ۰/۵۵۰                 | رهبری خدمت‌گزار بر مسئولیت‌پذیری کارکنان سازمان هواپیمایی کشور تأثیر معنادار دارد.                                      |
| تأیید       | ۰/۰۰۰              | ۵/۸۲۰              | ۰/۳۴۴                 | رهبری خدمت‌گزار بر خودکارآمدی کارکنان سازمان هواپیمایی کشور تأثیر معنادار دارد.   |
| تأیید       | ۰/۰۲۰              | ۲/۳۳۱              | ۰/۱۰۶                 | رهبری خدمت‌گزار بر رفتارهای مبتکرانه کارکنان سازمان هواپیمایی کشور تأثیر معنادار دارد.                                  |
| تأیید       | ۰/۰۰۷              | ۲/۶۹۶              | ۰/۱۳۸                 | مسئولیت‌پذیری بر خودکارآمدی کارکنان سازمان هواپیمایی کشور تأثیر معنادار دارد.   |
| تأیید       | ۰/۰۰۰              | ۱۶/۳۴۶             | ۰/۶۳۹                 | مسئولیت‌پذیری بر رفتارهای مبتکرانه کارکنان سازمان هواپیمایی کشور تأثیر معنادار دارد.                                    |
| تأیید       | ۰/۰۰۸              | ۲/۶۶۱              | ۰/۰۷۶                 | مسئولیت‌پذیری در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و خودکارآمدی کارکنان سازمان هواپیمایی کشور نقش میانجیگری ایفا می‌کند.        |
| تأیید       | ۰/۰۰۰              | ۱۱/۳۳۰             | ۰/۳۵۱                 | مسئولیت‌پذیری در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و رفتارهای مبتکرانه کارکنان سازمان هواپیمایی کشور نقش میانجیگری ایفا می‌کند. |

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

## ۶. نتیجه

این پژوهش به دنبال راه‌هایی برای بهبود توسعه سازمانی و محیط‌های کاری مبتنی بر تأیید مکانیسم‌های رفتاری روان‌شناسی سازمانی بود. راهبردهای رهبری جدید (مانند رهبری



خدمت‌گزار) برای تقویت قابلیت‌های سازمانی سازمان‌های دولتی مورد نیاز است (Linda Parris, 2012 & Peachey). بنابراین عوامل کلیدی لازم برای ارزیابی منابع انسانی سازمان‌های دولتی و تحلیل تجربی ترکیب مفهومی که ممکن است در توسعه منابع در نظر گرفته شود، شناسایی شد. در این زمینه، مدل رهبری خدمت‌گزار بر خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه کارکنان تجزیه و تحلیل و تأثیر نقش میانجیگری مسئولیت‌پذیری کارکنان تأیید شد.

طبق فرضیه اول، رهبری خدمت‌گزار بر مسئولیت‌پذیری کارکنان سازمان هواپیمایی کشور تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتیجه پژوهش با یافته‌های مطالعات احمد<sup>۲۷</sup> و دیگران (2021)، سرگلزایی، سرگلزایی، ترابی و بلوچی (۱۴۰۰) و فخری و حسین‌پور (۱۴۰۰) همسویی دارد. الگوسازی صفت‌ها و ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار در بین مدیران یک روش در توسعه این سبک رهبری در سازمان‌های دولتی است (قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸) و در واقع رهبران و پیروان باید در موقعیت‌هایی که مستقل نیستند، به یکدیگر وابسته باشند. رهبری خدمت‌گزار به جای مدیریت اعضا، آن‌ها را رهبری می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای آشنایی مدیران و سرپرستان در نظام اداری ایران با اصول و مؤلفه‌های رهبری خدمت‌گزار، برنامه‌های آموزشی اجرا شود و در انتصاب افراد به مدیریت و سرپرستی در پست‌های کلیدی، پیشینه عملکردی، باورمندی و عمل آن‌ها به اصول و مبانی رهبری خدمت‌گزار مورد توجه قرار گیرد.

براساس فرضیه دوم، رهبری خدمت‌گزار بر خودکارآمدی کارکنان سازمان هواپیمایی کشور تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های جی و یون (2021)، فراز و دیگران (2021) و سالاری (۱۴۰۰) هماهنگ است. رهبری خدمت‌گزار اعضا را از طریق خدمت و فداکاری هدایت می‌کند و به آن‌ها اجازه می‌دهد ظرفیت و توانمندی خود را به کار گیرند و مسئولیت را بدون احساس بار سنگین بپذیرند. رهبران فقط زمانی می‌توانند فرهنگ سازمانی مثبت و باز ایجاد کنند که در جلب اعتماد و تشویق اعضای خود به مشارکت در وظایف چالش‌انگیز و پرمخاطره پیش قدم شوند. رهبر باید برای هر مرحله از عملکرد زیردستانش پشتیبانی اداری و پشتیبانی از رفتارها و قابلیت‌های لازم را انجام دهد و همچنین با ارائه بازخورد کیفی به جای ارزیابی عملکرد کاری برای ایجاد اعتماد به نفس و خودکارآمدی در اجرای وظایف بعدی، رویکردی مشاوره‌ای اتخاذ کند. رهبری خدمت‌گزار پیش‌بینی‌کننده مهم عملکرد سازمانی در نظر گرفته می‌شود؛ زیرا سازمان‌های دولتی به شدت به منابع انسانی وابسته‌اند و برای اینکه فردی خدمت‌گزار به شمار آید، می‌توان به کمک الگوسازی صفات و ویژگی‌ها، این سبک را در بین مدیران و رهبران سازمان‌ها توسعه داد. تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی به منظور توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری خدمت‌گزار و ارائه امتیازات ویژه به مدیرانی که بتوانند این دوره‌ها را با موفقیت پشت سر بگذرانند، اهمیت دارد و در اثربخشی مدیران بسیار کارآمد است.

مطابق فرضیه سوم، رهبری خدمت‌گزار بر رفتارهای مبتکرانه کارکنان سازمان هوایی کشور تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های جعفری، بیرانوند، رحمانیان و غیوری (۱۴۰۰)، عسکری‌پور، متقی‌پیشه و شیخی، (۱۳۹۹) و کای، لیسووا، خاپووا و بوسینک<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۸) همسان است. رهبری خدمت‌گزار متغیری است که انگیزه درونی را برمی‌انگیزد و رفتار خلاق را القا می‌کند. رهبران خدمت‌گزار باید به شأن و منزلت کارکنانشان احترام بگذارند و با به اشتراک گذاشتن تجربیات موفق و دانش حرفه‌ای خود، کارکنان را به مشارکت در فعالیت‌های شغلی پر جنب و جوش و خلاقانه تشویق کنند. اگر رهبر با کارکنان مؤدبانه رفتار کند و آن‌ها را در مسیر رشد سازنده راهنمایی کند، کارکنان به تحقیق و پژوهش برانگیخته خواهند داشت. بنابراین سازمان‌های دولتی باید سیستم‌های کل‌نگر و راهبردهای حمایتی را اتخاذ کنند تا اطمینان یابند رابطه رهبر خدمت‌گزار و کارکنان به‌طور مداوم حفظ می‌شود. همچنین رهبران باید انگیزه اصلی خود را علاقه‌مندی به خدمت‌رسانی بدانند. قرار دادن خدمت‌رسانی در مرکز هسته رهبری باعث می‌شود از قدرت به‌درستی استفاده شود. اگر خدمت‌گزاری به دیگران اولین انتخاب باشد، می‌توان از مزایای آن نیز در سازمان بهره‌مند شد.

بر اساس فرضیه چهارم، مسئولیت‌پذیری بر خودکارآمدی کارکنان سازمان هوایی کشور تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های مطالعات حسینی طبقدهی (۱۴۰۱)، ویسی، احمدی، ملانوروزی و ابراهیمی (۱۴۰۱) و یونی، احمد و جونو<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۹) تناسب دارد.

طبق فرضیه پنجم، مسئولیت‌پذیری بر رفتارهای مبتکرانه کارکنان سازمان هوایی کشور تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های الحمودی و دیگران (۲۰۲۲)، احمد و دیگران (۲۰۲۱) و ای‌شاسیک<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۹) همسان است. مسئولیت‌پذیری حالتی از شخصیت است که در آن فرد به واسطه اقداماتش محدود و مقید می‌شود و این باور در او پدید می‌آید که باید این نوع فعالیت‌ها را ادامه دهد و دخالت مؤثر خود را حفظ کند. سازمان‌هایی که به راهبردهای توسعه خود می‌اندیشند، می‌دانند توسعه باید از رهبران و منابع انسانی آغاز شود؛ زیرا کارکنان سرمایه اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. افراد مسئولیت‌پذیر خلاقیت و خودکارآمدی بیشتری در کارها از خودشان نشان می‌دهند و برعکس افراد خلاق، مسئولیت بیشتری دارند، و این رابطه بیشتر به شخصیت فرد بستگی دارد.

طبق فرضیه‌های ششم و هفتم، مسئولیت‌پذیری در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار با خودکارآمدی و رفتارهای مبتکرانه کارکنان سازمان هوایی کشور نقش میانجیگری را ایفا می‌کند. از آنجا که برای فرضیه‌های ششم و هفتم هیچ‌گونه سابقه پژوهشی در داخل و خارج

28. Cai, Lysova, Khapova & Bossink

29. Yuni, Ahmad & Djono

30. İşiaçık

کشور و حتی در بخش خصوصی وجود ندارد، بررسی این موضوع‌ها نخستین بار در سطح سازمان دولتی، از جنبه‌های نوآورانه پژوهش حاضر است. مسئولیت‌پذیری یکی از مهارت‌هایی است که به افراد کمک می‌کند به خلاقیت و شکوفایی دست یابند و وظایفشان را به‌طور کامل و صحیح انجام دهند. آینده‌نیازمند انسان‌هایی مسئول با توانایی انتخاب بیشتر است؛ افرادی که بتوانند براساس احتیاج خود، نه بر مبنای طرح‌ریزی دیگران برای خود، برنامه‌ریزی کنند. ویژگی مسئولیت‌پذیری در کارکنان آن‌ها را در انجام بهتر وظایف و عملکرد در محیط کاری یاری می‌رساند. علاوه بر این، با توجه به اینکه مسئولیت‌پذیری کارکنان یکی از عوامل متأثر از رهبری خدمت‌گزار است و از آنجا که مسئولیت‌پذیری کارکنان در تعاملات و روابط بیشتر شکل می‌گیرد و مسئولیت‌پذیری کارکنان توسط رهبران انتقال می‌یابد، زمانی این احساس به‌درستی انتقال می‌یابد که کارکنان، به‌ویژه مدیران سازمان، از اخلاق حرفه‌ای برخوردار باشند؛ بنابراین شناسایی علل ناکارآمدی سازمانی و تلاش برای کاهش آن، به‌خصوص در بین مدیران و کارکنان، مسئولیت‌پذیری را در بین آن‌ها افزایش می‌دهد.

## ۷. پیشنهادها

این مطالعه از نظر تعمیم‌پذیری آن به کارکنان سازمان هواپیمایی کشور محدودیت دارد که نشان‌دهنده نیاز به گسترش کشوری و جهانی است. همچنین از آنجا که پژوهش حاضر یک مطالعه مقدماتی با استفاده از یک نمونه کوچک است، باید نمونه‌های بیشتری به دست آید و مدل رابطه ساختاری بین متغیرها را تأیید کند. در پژوهش‌های آتی، به منظور تجزیه و تحلیل تفاوت‌های بین گروه‌ها با توجه به مشاغل، رشته‌ها و الگوهای کاری کارکنان سازمان‌های دولتی، ۱. بررسی تأثیر متقابل عوامل فردی، سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان و سازمان، ۲. مقایسه نقش رهبری کاربزماتیک، تحول‌آفرین و اصیل در ایجاد تغییرات سازمانی و ۳. تحلیل نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل یا ممانعت از تغییرات سازمانی توصیه می‌شود.

به‌طور خلاصه، هدف این پژوهش از نظر تئوری، شناسایی و بررسی مکانیسم‌های میانجی در تبیین رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و خودکارآمدی و رفتار کاری مبتکرانه کارکنان و گسترش مرزهای دانش در ارتباط با متغیرهای پژوهش به‌طور کلی و مدل مفهومی مورد مطالعه به‌طور خاص بود. به نظر می‌رسد این پژوهش توانسته به این هدف دست یابد و نقش متغیر مسئولیت‌پذیری را به‌عنوان میانجی در این رابطه آشکار کند. از منظر کاربردی، نتایج این پژوهش باعث افزایش آگاهی سیاست‌گذاران و مدیران سازمان هواپیمایی کشوری در مورد وضعیت (سطح مطلوب یا نامطلوب) متغیرهای مورد مطالعه و ارتباط بین این متغیرها می‌شود که می‌تواند مبنای برنامه‌ریزی در اجرای بند ۲۰ و ۲۶ سیاست‌های کلی نظام اداری کشور باشد که در آن بر حمایت از روحیه نوآوری، ابتکار و خودکارآمدی، گسترش فرهنگ و بهبود مستمر در راستای پویایی

نظام اداری تأکید شده است. از این‌رو از منظر کاربردی، هدف این پژوهش که ارائه راهکاری عملیاتی براساس نتایج تجربی برای دستیابی به پویایی در سازمان هواپیمایی کشوری بود، محقق شده است.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- Ahmad, N. et al. (2021). The inter-relation of corporate social responsibility at employee level, servant leadership, and innovative work behavior in the time of crisis from the healthcare sector of pakistan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4608. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094608>.
- Alhmodi, R. S., Singh, S. K., Caputo, F., Riso, T., & Iandolo, F. (2022). Corporate social responsibility and innovative work behavior: is it a matter of perceptions?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(6), 2030-2037.
- Al-Kulaynī, Muḥammad ibn Ya'qūb (1986). *Al-Kafi* (4<sup>th</sup> ed.). Research by Ali Akbar Ghafari. vol. 1. Qom: Dar al-Hadith publishing house. (in Persian)
- Allen, A., & Mintrom, M. (2010). Responsibility and school governance. *Educational Policy*, 24(3), 439-464. <https://doi.org/10.1177/0895904808330172>.
- Alvani, S. M. (2002). Stewardship and Agency Theories: Do Managers Serve the Organizations or Do Organizations Serve Them?. *JMDP*. 16(1), 6-11. Retrieved from <http://jmdp.ir/article-1-101-fa.html>. (in Persian)
- Anderson, N., Kristina, P. C., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- Askaripoor, M., Motaghi Pishch, M. H., & Sheikhy, A. (2020). The Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behavior in the Public Sector of Iran: Analyzing the Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Public Administration*, 12(1), 67-87. <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.292773.2661>. (in Persian)
- Babaei, M. (2016). Examining the relationship between servant leadership and managers' performance. *The First National Conference on New Approaches in Management Sciences, Economics and Accounting*. Sari. Retrieved from <https://civilica.com/doc/686423>. (in Persian)
- Bae, G. H. (2009). A study of servant leadership for new governance. *Korean Society and Public Administration*, 20, 97-116.
- Bandura, A. (2005). The evolution of social cognitive theory. *Great Minds in Management*, 9-35.
- Bednall, T. C., Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & Jackson, C. J. (2018). Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need?. *British Journal of*

- Management*, 29(4), 796-816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>.
- Blackburn, W. R. (2012). *The sustainability handbook: The complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility*. Routledge.
- Burton, L. J., Peachey, J. W., & Wells, J. E. (2017). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229-240. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0047>.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9, 1767. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 124, 453-464. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1882-0>.
- Donia, M. B., & Sirsly, C. A. T. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34(3), 232-242. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.004>.
- Dybowski, C., Sehner, S., & Harendza, S. (2017). Influence of motivation, self-efficacy and situational factors on the teaching quality of clinical educators. *BMC Medical Education*, 17, 1-8.
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50(1), 55-61.
- Erdurmazlı, E. (2019). On the servant leadership behaviors perceived in voluntary settings: The influences on volunteers' motivation and organizational commitment. *Sage Open*, 9(3), <https://doi.org/10.1177/2158244019876265>.
- Fakhri, M., & Hosseinpour, M. (2021). The effect of servant leadership and social responsibility on the customer-oriented behavior of employees (Case study: Bank Mellat branches in Kermanshah). *Business Management*, 13(49), 175-189. (in Persian).
- Faraz, N. A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S. A. (2021). The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. *Corp Soc Responsib Environ Manag*. 28, 1171-1184. <https://doi.org/10.1002/csr.2115>.

- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Iqbal, M. K. (2019). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10-21.
- Feltz, D. L., & Riessinger, C. A. (1990). Effects of in vivo emotive imagery and performance feedback on self-efficacy and muscular endurance. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12(2), 132-143.
- Filizöz, B., & Fişne, M. (2011). Corporate social responsibility: A study of striking corporate social responsibility practices in sport management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405-1417.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fu, B., Yan, P., Yin, H., Zhu, S., Liu, Q., Liu, Y., ... & Lei, J. (2016). Psychometric properties of the Chinese version of the infertility self-efficacy scale. *International Journal of Nursing Sciences*, 3(3), 259-267.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: a person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Greasley, P. E., & Bocârnea, M. C. (2014). The relationship between personality type and the servant leadership characteristic of empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 11-19.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Hashemi KhanAbassi, S. A., & Motadain, A. (2016). The managerial model of the Prophet of Islam (PBUH). International conference on innovation in science and technology. Retrieved from <https://sid.ir/paper/854100/fa>. (in Persian)
- Henseler, J. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178-192.
- Hosseini Tabaghdehi, L. (2022). The relationship between creative self-efficacy, social responsibility and Occupational well-being of law enforcement officers in Mazandaran province. *Journal of Mazandaran Police Science*, 12(3), 23-46. Retrieved from <https://>

[www.magiran.com/p2437792](http://www.magiran.com/p2437792). (in Persian)

- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- İşıaıçık, S. (2019). *The impact of perceived corporate social responsibility and workplace spirituality on innovative work behaviors: the role of psychological safety perception* (Maŝter's thesis, Marmara Universitesi. (Turkey)
- Jafari, N., Biranvand, A., Rahmaniyan, S., & Ghayouri, Z. (2021). the role of transformational leadership, individual motivation and knowledge sharing in the innovative work behavior of public library ŝtaff of Fars province. *Research on Information Science and Public Libraries*, 27(3), 571-545. Retrieved from <http://publij.ir/article-1-2345-fa.html>. (in Persian)
- Ji, Y., & Yoon, H. J. (2021). The effect of servant leadership on self-efficacy and innovative behaviour: Verification of the moderated mediating effect of vocational calling. *Administrative Sciences*, 11(2), 39. <https://doi.org/10.3390/admsci11020039>.
- Kakabadse, A., & Kalu, K. (Eds.) (2009). *Citizenship: A reality far from ideal*. Springer.
- Khokhbakhti, J., Keshti Dar, M., & Zendeŝ Boodi, M. (2013). The relationship between servant leadership and organizational commitment of the employees of sports boards of Bushehr province. *Sports Management Studies*, 16, 113-130. Retrieved from [https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_296.html](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_296.html). (in Persian)
- Kouhi, K. (2016). Study of effective of health organizational on social responsibility (Study item: ŝtaff of Tabriz University). *Quarterly Journal of Social Development (Previously Human Development)*, 10(4), 33-58. <https://doi.org/10.22055/qjdsd.2016.12376>. (in Persian)
- Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-192.
- Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2021). How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1901.
- Linda Parris, D., & Welty Peachey, J. (2012). Building a legacy of volunteers through servant leadership: A cause-related sporting event. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 259-276.
- Mallén Broch, F. F., Domínguez Escrig, E., Chiva Gómez, R., & Lapiedra Alcamí, R.



- (2020). Promoting firm innovativeness through servant leadership and corporate social responsibility to employees. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 615-633. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0127>.
- Mirmohammadi, M., & Hassanpour, A. (2011). Iran's Administrative System: An Analysis of Problems and Challenges. *Public Administration Perspectives*, 1(8), 9-22. (in Persian)
- Mirspasi, N., & Etebarian, A. (2017). *Reforming the transformation of Iran's administrative system based on the balance of power model*. Tehran: Mir Publications. (in Persian)
- Mobaraki, M. H., Zali, M. R., & Dehnad, R. (2013). Identification of behavioral barriers of corporate entrepreneurship (CE) in the airline of the Islamic Republic of Iran Airline company based on Q methodology. *Organizational Culture Management*, 11(1), 5-32. <https://doi.org/10.22059/jomc.2013.35316>. (in Persian)
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145, 49-62.
- Nikzadzeidy, M., Abbasi, E., Saidi, P., & Naderian, A. (2023). Presenting the comprehensive quality management model and its impact on financial performance in order to realize the general policies of the administrative system. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 11(44), 743-762. <https://doi.org/10.30507/jmisp.2023.387612.2553>. (in Persian)
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personal Psychology*, 61(3), 503-545.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw.
- Parboteeah, K. P., & Cullen, J. B. (2018). *Business ethics*. Routledge.
- Payandeh, Abul Qasem (Ed.) (2004). *Nahj-al Feṣāḥa*. Isfahan: Khatam al-Anbia Publications. (in Persian)
- Qian, Y., Wang, M., Zou, Y., Jin, R., Yuan, R., & Wang, Q. (2019). Understanding the double-level influence of Guanxi on construction innovation in China: The mediating role of interpersonal knowledge sharing and the cross-level moderating role of inter-organizational relationships. *Sustainability*, 11(6), 1657.
- Qiu, S., Dooley, L. M., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104051.

- Qolipour, A., & Hazrati, M. (2009). Explaining the tool for measuring servant leadership in Iran's government organization. *Journal of Management Research*, 2(3), 5-27. Retrieved from <https://sid.ir/paper/493750/fa>. (in Persian)
- Rafiee, M., Khorsandi, A., & Abbasi, S. (2018). Predicting Staff Responsibility According to Religiosity and Moral Intelligence in the Universities of Bijar. *Iranian Journal of Culture in the Islamic University*, 8(3), 381-402. Retrieved from [magiran.com/p1924744](http://magiran.com/p1924744). (in Persian)
- Rahnavard, F. (2011). The architecture of the administrative system in the light of general policies. *Development & Transformation Management Quarterly*, 4(10), 15-22. (in Persian)
- Rampa, R., & Agogué, M. (2021). Developing radical innovation capabilities: Exploring the effects of training employees for creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 211-227.
- Rigdon, E. E. (2016). Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective. *European Management Journal*, 34(6), 598-605.
- Salari, M. (2021). Investigating the relationship between servant leadership and self-efficacy with the job performance of employees in Kerman Tax Affairs Department. 6th International Conference on Modern Management and Accounting Studies in Iran. Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1307021>. (in Persian)
- Sargolzaei, A., Sargolzaei, F., Turabi, M., & Balochi, M. (2021). The study of social responsibility and the role of servant leadership in its prediction (a study in the water and sewage company of Sistan and Baluchistan province). *8th National Conference on Economics, Management and Accounting, Shirvan*. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1235072>. (in Persian)
- Sarraf, F., & Rokhchekar, H. (2018). Explaining the relationship between transformational leadership, organizational culture and performance (Prerequisites for stable performance of public and private sector organizations). *Journal of Accounting and Management Vision*, 1(3), 55-68. (in Persian)
- Saydi, F., Mosakhani, M., Tootian Esfehiani, S., & Tayaran, S. (2023). Conceptualization and Application of the Clean Government: Towards the Realization of the Administrative General Policies. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 11(42), 356-383. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.354693.2469>. (in Persian)
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124.
- Tahmasebi, R., Abbasi, D., Fatahi, M., & Yousefi Amiri, M. (2017). Studying the organizational effect of servant leadership on job behavior (Case: faculty members and employees of university of Zanjan). *Organizational Culture Management*, 15(1), 165-186. <https://doi.org/10.22059/jomc.2017.60529>. (in Persian)
- Talebi, A., & Khoshbin, Y. (2013). Social responsibility, youth. *Social Sciences*, 19(59), 216-249. <https://doi.org/10.22054/qjss.2013.6886>. (in Persian)
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
- Unterschuetz, C., Hughes, P., Nienhauser, D., Weberg, D., & Jackson, L. (2008). Caring for innovation and caring for the innovator. *Nursing Administration Quarterly*, 32(2), 133-141.
- Vaisy, T., Ahmadi, S., Molanourozi, K., & Ebrahimi, M. E. (2021). The effect of character empowerment on the self-efficacy of sports managers with the mediating role of responsibility. *Sports Psychology*, 13(1), 198-179. <https://doi.org/10.48308/mbsp.2021.210482.0>. (in Persian)
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Vlachos, P. A., Epitropaki, O., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Causal attributions and employee reactions to corporate social responsibility. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 334-337.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009) Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33, 177-195.
- Wong, K. K. K. (2019). *Mastering partial least squares structural equation modeling (PLS-Sem) with Smartpls in 38 Hours*. IUniverse.
- Yousofpour Avandari, G., Malekzadeh, G., & Erfanian Khanzadeh, H. (2017). Investigating the Mediating Role of Organizational Spirituality in the Relationship of Ethical Leadership and Employees' Self-efficacy (Case of Study: The Staff of Ferdowsi University of Mashhad). *Ferdowsi University of Mashhad Journal of Social Sciences*,

14(1), 221-261. <https://doi.org/10.22067/jss.v14i1.59878>. (in Persian)

Yuni, S., Ahmad, M., & Djono, N. (2019). Corporate social responsibility as a moderator in the effect of sel-efficacy on entrepreneurial motivation. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 96(12), 164-170.

Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373-392.

Zou, H., Chen, X., Lam, L. W. R., & Liu, X. (2016). Psychological capital and conflict management in the entrepreneur-venture capitalist relationship in China: The entrepreneur perspective. *International Small Business Journal*, 34(4), 446-467.

