

Organizational Behavior Management in Sport Studies

ORIGINAL ARTICLE

The Effect of Servant Leadership on the Nature of Innovation Through Organizational Learning in Non-profit Sports Organizations: the Moderating Role of Organizational Capacity

Salar Abedi¹, Mohsen Behnam^{2*}, Seyed Mohammad Kashef³

¹ PhD Student, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

² Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

³ Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

Correspondence

Mohsen Behnam

Email: m.behnam@urmia.ac.ir

How to cite

Abedi, S., behnam, M., & Kashef, S. M. (2024). The effect of servant leadership on the nature of innovation through organizational learning in non-profit sports organizations: the moderating role of organizational capacity. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 11(3), 85-99.

ABSTRACT

The present study was conducted with the aim of investigating the moderating role of organizational capacity on the relationship between servant leadership and the nature of innovation through organizational learning. In terms of the applied purpose, this research is a descriptive correlation type in terms of the method of data collection. Managers and employees of non-profit sports organizations (Northwest sports clubs) constitute the statistical population of this research, 150 people were selected as samples using available sampling method. In the present study, from the standard questionnaire of servant leadership style of Lu (2017); Prasad and Jouni standard questionnaire of organizational innovation (2016); The standard organizational learning questionnaire of Pham and Swireszek (2006) and Abdi's standard capacity building questionnaire (2016) were used. Smart PLS3 software was used for data analysis. The results of the hypotheses test showed that the effect of servant leadership on the nature of innovation both directly and through organizational learning in non-profit sports organizations is positive and significant. But the moderating role of organizational capacity was not reported in the significant model.

KEYWORDS

Servant Leadership, Nature of Innovation, Organizational Learning, Organizational Capacity.

نشریه علمی

مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

«مقاله پژوهشی»

اثر رهبری خدمتگزار بر ماهیت نوآوری از طریق یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی غیر انتفاعی: نقش تعدیل‌کننده ظرفیت سازمانی

سالار عابدی^۱، محسن بهنام^{۲*}، سیدمحمد کاشف^۳

چکیده

مطالعه حاضر با هدف بررسی نقش تعدیل‌کننده ظرفیت سازمانی بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ماهیت نوآوری از طریق یادگیری سازمانی انجام گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی (هیات‌های ورزشی شمال غرب)، جامعه‌ی آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند که تعداد ۱۵۰ نفر به شیوه نمونه‌گیری دردسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. در پژوهش حاضر از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری خدمتگزار لو (۲۰۱۷)؛ پرسشنامه استاندارد نوآوری سازمانی پراساد و جونی (۲۰۱۶)؛ پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی فام و اسوایرسزک (۲۰۰۶) و پرسشنامه استاندارد ظرفیت سازی عابدی (۱۳۹۶) استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ استفاده شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد اثر رهبری خدمتگزار بر ماهیت نوآوری هم به صورت مستقیم و هم از طریق یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی مثبت و معنادار است اما نقش تعدیل‌کننده ظرفیت سازمانی در مدل معنادار گزارش نشد.

واژه‌های کلیدی

رهبری خدمتگزار، ماهیت نوآوری، یادگیری سازمانی، ظرفیت سازمانی

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

^۲ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

^۳ استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

نویسنده مسئول:

محسن بهنام

رایانامه: m.behnam@urmia.ac.ir

استناد به این مقاله:

عابدی، سالار، بهنام، محسن، کاشف، سیدمحمد. (۱۴۰۳). اثر رهبری خدمتگزار بر ماهیت نوآوری از طریق یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی غیر انتفاعی: نقش تعدیل‌کننده ظرفیت سازمانی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۱(۳)، ۸۵-۹۹.

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

مقدمه

اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها بر آیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش‌ها در دهه‌های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است (وشاگیبیم،^۱ ۲۰۱۴). در پی این تلاش‌ها، دیدگاه‌های جدیدی در رهبری شکل گرفتند که از جدیدترین این دیدگاه‌ها به رهبری می‌توان دیدگاه رهبری خدمتگزار را نام برد. رهبری خدمتکارانه به دلیل اثر مثبت آن بر نتایج کارکنان، مانند بهبود سلامتی، رشد، یادگیری، خودمختاری، احساس هدف و مشارکت مهم است که در سازمان‌ها، به ویژه در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی، مورد مطالعه قرار گیرد (ایوا^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین مشخص شده است که رهبری خدمتکارانه توسعه رهبری مشترک را تسهیل می‌کند که برای موفقیت سازمان‌های ورزشی برای توسعه که در محیط‌های مشخص شده توسط منابع محدود، رقابت رو به افزایش و مرزهای نهادی مبهم فعالیت می‌کنند، حیاتی است (سونسون^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، مشخص شده است که رهبری خدمتکارانه تأثیر مثبتی بر رفتارهای فراتر از نقش کارکنان، رضایت شغلی، نگهداری از اطلاعات، و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی دارد (ابورامدان^۴ و همکاران، ۲۰۲۲؛ ناف و همکاران^۵، ۲۰۲۲). بنابراین، مطالعه رهبری خدمتکارانه می‌تواند به سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی کمک کند تا استراتژی‌های رهبری مؤثری توسعه دهند که می‌تواند نتایج کارکنان و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد.

از طرفی در سازمان‌های پیشرو برنامه‌های نوآوری، جزئی از برنامه‌های عملیاتی اصلی محسوب می‌شود و مدیران باید محیط‌های کاری جدید را به گونه‌ای طراحی کنند که محرک نوآوری و جریان مستمر ارائه فکرهای جدید باشند (شعبانی بهار و شربت‌اینی‌علیا، ۲۰۱۸). برخی از سازمان‌ها با وجود حضور در محیط‌هایی که پیوسته در حال تغییرند، نمی‌توانند فراگردهای نوآوری را اداره کنند. مدیران در این گونه سازمان‌ها باید از طریق تشویق و حمایت کارکنان، اقدام به بهبود وضعیت خود کنند (رضاییان، ۲۰۱۱). تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که نوآوری عامل مهمی برای موفقیت سازمانی و مزیت رقابتی در آینده می‌باشد (به عنوان مثال، تای و همکاران^۶، ۲۰۲۳؛ لی و یو^۷، ۲۰۱۹)، و در نتیجه برای بقای سازمانی ضروری است. نیاز به نوآوری همراه با محرک‌هایی مانند افزایش رقابت و یکپارچه‌سازی، باعث شده‌اند که سازمان‌ها به سمت ساختارهایی حرکت کنند که تیم‌های کاری، واحد اصلی آن ساختارها هستند (استولبرگ و همکاران^۸، ۲۰۱۹؛ هوگل^۹، ۲۰۰۸). مرور ادبیات این موضوع را نشان می‌دهد که رهبری با تأثیرگذاری بر روی نگرش‌ها به نوآوری کمک می‌کند (خوواجا و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۰؛ سالیام و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۰). به خصوص، رهبری خدمتگزار به عنوان یکی از عوامل موثر در ارائه خدمات نوآورانه شناخته شده است (ینگ و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۰؛ علی‌حسین و همکاران، ۲۰۲۳). با این حال، مطالعات قبلی توجه اندکی به نقش رهبری خدمتگزار بر ماهیت نوآوری بویژه در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی داشته‌اند. از این رو، یکی از اهداف این تحقیق پر کردن این شکاف علمی است. یکی از عوامل پیش نیاز در سازمان‌ها برای نوآوری، یادگیری سازمانی است (آذریان و همکاران،

7 Lee & Yoo

8 Stollberger et al

9 Hoegl

10 Khuwaja et al

11 Saleem et al

12 Ying et al

1 Oshagbemi

2 Eva

3 Svensson

4 Aboramadan

5 Ngah

6 Thi et al

می‌پذیرد، باشد. مطالعه‌ای در مورد تأثیر رهبری تحول آفرین و خدمتگزار بر عملکرد سازمانی نشان داد که رهبری خدمتگزار به مسائل اخلاقی، تجربه مشتری و مشارکت کارکنان می‌پردازد و در عین حال فرهنگ سازمانی منحصر به فردی را ایجاد می‌کند که در آن رهبران و پیروان برای دستیابی به اهداف بدون قدرت مقامی یا مقتدرانه گرد هم می‌آیند (ژوسجانتی، ۲۰۲۲). این نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار می‌تواند فرهنگی ایجاد کند که برای نوآوری ارزش قائل باشد. با این حال، اجرای واقعی ایده‌های نوآورانه ممکن است به ظرفیت سازمان برای ارائه منابع، پشتیبانی و زیرساخت‌های لازم برای نوآوری بستگی داشته باشد. در نتیجه، ظرفیت سازمانی به نظر می‌رسد که یک نقش تعدیل‌کننده بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ماهیت نوآوری داشته باشد. از آنجا که این نقش در ادبیات قبلی مورد غفلت قرار گرفته است، این تحقیق به دنبال پر کردن این شکاف علمی با بررسی این نقش است.

سازمان‌های ورزشی با توجه به اینکه مسئولیت و رسالت در زمینه توسعه فرهنگ ورزش و سلامتی در جامعه دارند بنابراین باید خود را با تغییرات روز دنیا هماهنگ کنند و بتوانند خدمات خود را با تغییرات همراستا و هماهنگ کنند. حیدری و همکاران (۲۰۱۹) نیز در تحقیق خود بیان کرد که در سازمان‌های ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان ابتکار و نوآوری امری است که لزوم آن دائماً در سازمان احساس می‌شود و باید نوآوری در سازمان نهادینه شوند و جز کار و فرهنگ سازمان‌های ورزشی گردد. یکی از عوامل بسیار در سازمان‌ها در جهت اینکه بتوانند نوآوری داشته باشند و بتوانند ایده‌های نو و جدید را برای موفقیت سازمان بکار بگیرند استفاده از دانش و ایده‌های خلاقانه کارکنان خود است. درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی و استفاده از نظرات و ایده‌های آنها می‌تواند در رسیدن سازمان به اهداف مشخص شده کمک کننده باشد. در این ارتباط برخی تحقیقاتی انجام شده است. شعبانی بهار

(۲۰۲۰). درحالی که نتایج مطالعه ژئی (۲۰۲۰) نشان داد که رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی اثر معناداری ندارد اما چودھاری^۱ و همکاران (۲۰۱۳) ادعا می‌کنند که این دو مفهوم با یکدیگر در ارتباط هستند و رهبری خدمتگزار می‌تواند یادگیری سازمانی را تسهیل کند (ژوسجانتی^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). این تناقض ضرورت و اهمیت بررسی این رابطه را دوچندان می‌کند. توجیه نظری برای تأثیر رهبری خدمتکارانه بر یادگیری سازمانی این است که رهبران خدمتکارانه اولویت‌های پیروان خود را در نظر می‌گیرند، فرهنگ یادگیری را تسهیل می‌کنند و محیطی روانشناختی ایجاد می‌کنند که یادگیری و توسعه را تشویق می‌کند (سونسون^۳، ۲۰۱۸). با اولویت‌دهی به رشد و توسعه کارکنان خود، رهبران خدمتکارانه می‌توانند فرهنگ سازمانی‌ای را ایجاد کنند که ارزش یادگیری و بهبود مداوم را قائل است، که به نوبه خود می‌تواند یادگیری سازمانی را تقویت کند. در مجموع، می‌توان انتظار داشت که یادگیری سازمانی بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ماهیت نوآوری نقش میانجی داشته باشد. از آنجا که این نقش در ادبیات قبلی مورد توجه قرار نگرفته است، این تحقیق به دنبال پر کردن این شکاف علمی با بررسی این نقش است.

رهبری خدمتگزار، با تمرکز بر توانمندسازی و توسعه کارکنان، می‌تواند محیطی مساعد برای نوآوری ایجاد کند. با این حال، میزان تبدیل این محیط به نوآوری واقعی ممکن است به ظرفیت سازمان برای حمایت و اجرای ایده‌های نوآورانه بستگی داشته باشد. ظرفیت سازمانی به عنوان توانایی یک سازمان غیرانتفاعی برای استفاده از منابع مختلف برای دستیابی به مأموریت اجتماعی مورد نظر خود تعریف می‌شود (ژوسجانتی، ۲۰۲۲). برای مثال، این منابع می‌تواند شامل فرآیند یادگیری فردی و سازمانی که در آن مهارت‌سازی، شبکه‌سازی و عملکرد در راستای افزایش دانش، منجر به بهره‌وری سازمان و پیشرفت افراد شاغل در آن صورت

3 Goestjahjanti

4 Svensson

1 Xie

2 Choudhary

مفاهیم این نظریات را بطور گسترده‌ای در سازمان‌های غیرانتفاعی بکار ببرند. هیأت‌های ورزشی که به شکل قانونی و هماهنگ با بخش دولتی فعالیت می‌کنند، نمونه‌ای از سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی در ایران هستند (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۷). وجود انواع سبک رهبری در هیأت‌های ورزشی نتایج و اثرات متفاوتی در عملکرد این سازمان‌ها و همچنین در نحوه کارکرد کارکنان دارد. هیأت‌های ورزشی با توجه به اینکه رسالتی مهمی در حوزه سلامت در سطح جامعه دارند بنابراین باید حساسیت بالایی در زمینه کارکرد منابع انسانی خود داشته باشند. استفاده مناسب از تمام توانمندی‌ها و ظرفیت‌های کارکنان یکی از عوامل مهم در موفقیت یک سازمان ورزشی است. با توجه به اهمیت این موضوع، محقق در این پژوهش در پی پاسخ به این سوال است که آیا ظرفیت سازمانی نقش تعدیل‌کننده بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ماهیت نوآوری از طریق یادگیری سازمانی دارد؟

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف تحقیقی کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی می‌باشد. مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی (هیأت‌های ورزشی شمال غرب کشور)، جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند. طبق استعلامی که از ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های شمال غرب کشور انجام شد، ۱۰ هیأت فعال هر استان مشخص شد. سپس از هر استان در این منطقه تعداد پنج هیأت ورزشی به صورت تصادفی انتخاب شدند که در مجموع تعداد ۱۵ هیأت ورزشی به عنوان نمونه‌های این تحقیق برگزیده شدند.

از آنجا که میانگین تعداد مصرف‌کنندگان ورزشی کل هیأت‌های ورزشی طبق بیمه ورزشی ۷۲ نفر بود، لذا حداقل تعداد ۱۰ نمونه از هر هیأت ورزشی برای این تحقیق در نظر گرفته شد و در مجموع از بین ۱۵

و شرتی‌اینی‌علیا (۲۰۱۸) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین انگیزه‌های شغلی کارکنان و نوآوری سازمانی وجود دارد. احمدی و زردشتیان (۲۰۱۹) دریافتند که رهبری خدمتگزار به صورت مستقیم و غیرمستقیم و به واسطه توانمندسازی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان تاثیر معناداری دارد. صادقی نیارکی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و همچنین نوآوری کارکنان و کارمندان ارتباط معنی داری وجود دارد و توانمندی و انگیزه‌های کارکنان متاثر از سبک رهبری تحول‌گرا است. نظری و همکاران (۲۰۲۳) نتیجه گرفتند که رهبری فراگیر بر توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی و رفتار نوآورانه کارکنان اثر مثبت دارد. همچنین توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی بر رفتار نوآورانه کارکنان اثر مثبت داشته و در رابطه بین رهبری فراگیر و رفتار نوآورانه نقش میانجی دارند. جالسیان و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند که سبک‌های رهبری تاثیر منفی و معناداری بر پدیده صخره شیشه‌ای دارد، و صخره شیشه‌ای تاثیر منفی و معناداری بر اشتیاق شغلی زنان دارد. سبک‌های رهبری نیز بر اشتیاق شغلی مدیران تاثیر دارد. در نهایت وجود تاثیر مثبت و معنادار سبک رهبری بر اشتیاق شغلی از طریق نقش میانجی صخره شیشه‌ای تایید گردید. لی^۱ (۲۰۱۸) در تحقیق خود نشان داد که مدیران ورزشی می‌توانند با رهبری خدمتگزار به واسطه هوش هیجانی بر عملکرد شغلی و تحقق اهداف سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر جای گذارند.

بر این اساس، برای پر کردن این شکاف‌ها، مطالعه حاضر به بررسی موضوع رهبری خدمتگزار در این سازمان‌ها می‌پردازد. این سبک رهبری امروزه به سرعت توجه نظریه پردازان، محققان و کارگزاران مدیریت را به خود جلب کرده است و مراکز و گروه‌های متعددی برای تبیین و تعیین ابعاد مختلف این نظریات شکل گرفته‌اند و در تلاش هستند تا

لیکرت و پرسشنامه استاندارد ظرفیت سازی عبدی (۲۰۱۶) این پرسشنامه شامل ۹ سوال است که با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ی مورد استفاده به نتایج مدل اندازه‌گیری در قالب تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استناد شد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها به نتایج مدل اندازه‌گیری استناد شد. جهت تحلیل داده‌ها از نرم افزار نرم افزار Smart PLS3 که یکی از پرکاربردترین نرم افزارهای مدل سازی معادلات ساختاری است، استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات جامعه‌شناختی در جدول ۱ آورده شده است.

هیات ورزشی برگزیده، تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر شیوه نمونه‌گیری دردسترس می‌باشد. برای این منظور، محقق روزهای شنبه تا پنج‌شنبه از ساعت ۱۶ تا ۲۰ درب ورودی این هیات‌ها حاضر شده و پرسشنامه‌ها را بین نمونه‌هایی که دردسترس بودند، توزیع نموده است. زمان تقریبی پر کردن هر پرسشنامه بین ۱۵-۲۰ دقیقه بود. در پژوهش حاضر از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری خدمتگزار تووان^۱ (۲۰۱۷)؛ این پرسشنامه شامل ۱۴ سوال است که با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، پرسشنامه استاندارد نوآوری سازمانی پراساد و جونی^۲ (۲۰۱۶)؛ شامل ۶ سوال است که با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی توی فام و اسوایرسزک^۳ (۲۰۰۶) شامل ۷ سوال است که با طیف ۵ گزینه‌ای

جدول ۱. مشخصات جامعه‌شناختی نمونه‌ها

جنسیت	مرد	زنان	درصد
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۷	۹
	۳۱-۴۰ سال	۵۲	۲۶
	۴۱-۵۰ سال	۹۸	۴۹
	بیشتر از ۵۰ سال	۳۳	۱۶
تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۳۲	۱۶
	لیسانس	۸۱	۴۰
	فوق لیسانس	۶۶	۳۳
	دکتر	۲۱	۱۱
سابقه کار	کمتر از ۱۰ سال	۳۹	۲۰
	۱۱-۱۵ سال	۵۷	۲۹
	۱۶-۲۰ سال	۶۴	۳۱
	بیشتر از ۲۰ سال	۴۰	۲۰

در جدول ۲، برخی از مفاهیم آمار توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های مرکزی، پراکنندگی و توزیع عوامل

شاخص	مرکزی	پراکنندگی	شکل توزیع
میانگین	انحراف معیار	واریانس	کلموگرف Sig
۲.۹۹۲	۰.۴۶۵	۰.۲۱۷	۳.۶۱۵
۳.۰۶۳	۰.۴۹۷	۰.۲۴۷	۳.۴۱۲
۳.۲۳۲	۰.۳۷۴	۰.۱۴	۲.۶۳۰
رهبری خدمتگزار			اسمیرنف
ماهیت نوآوری			-
یادگیری سازمانی			

ظرفیت سازمانی	۳.۱۳۲	۰.۴۵۳	۰.۲۰۵	۲۰.۶۰۸	۰.۰۲۱
---------------	-------	-------	-------	--------	-------

باشد، فرض نرمال بودن توزیع این متغیرها رد و فرض خلاف مبنی بر غیرنرمال توزیع داده‌ها تأیید می‌شود. بر اساس نتایج جدول شماره (۴-۵)، مقادیر سطح معناداری متغیرهای پژوهش، بیشتر از ۰/۰۵ بود. لذا فرض نرمال بودن توزیع این متغیرها رد و فرض خلاف مبنی بر غیرنرمال توزیع داده‌ها تأیید گردید.

اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری

برای ارزیابی اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری مقادیر زیر را محاسبه کرده و در صورت برآورده شدن شرایط مندرج در جدول ۳ می‌توانیم ادعا کنیم که مدل اندازه‌گیری از شرایط مناسب و مطلوبی برخوردار است.

برای مثال، میانگین رهبری خدمتگزار برابر است با ۲/۲۹ که نشان می‌دهد بیشتر داده‌های مربوط به این متغیر حول این نقطه تمرکز یافته‌اند. دسته‌ای دیگر از پارامترهای توصیف‌کننده جامعه، پارامترهای پراکندگی هستند. در میان متغیرهای این پژوهش، ماهیت نوآوری با مقدار ۰/۴۹ بیشترین پراکندگی را دارد. چولگی بیانگر عدم تقارن منحنی فراوانی است. نرمال بودن یا نرمال نبودن توزیع نمونه‌آماري آزمون کلموگروف - اسمیرنوف تک‌نمونه‌ای انجام شد. در آزمون مذکور، فرض صفر بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها و فرض خلاف بیانگر غیرنرمال بودن آن است. در این آزمون چنانچه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵

جدول ۳. شرایط برقراری پایایی و روایی همگرا

منبع	حد مجاز	شاخص
(جوزپ و همکاران ۲۰۱۶)	• پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ باشند.	پایایی
	• بارهای عاملی باید معنادار باشند ($t > 1.96$)	روایی همگرا
	• بارهای عاملی استاندارد باید بزرگتر از 0/4 باشد.	
	• CR > AVE	روایی واگرا
	• AVE > 0/5	
	• Rho_A > 0/7	
	• AVE > MSV	شاخص‌های برازش مدل
	• GOF > 0/36	
	• SRMR < 0/1	

جدول ۴. آلفای کرونباخ و پایایی مرکب

پایایی مرکب	پایایی همگون	آلفای کرونباخ	
۰.۹۴۴	۰.۹۳۹	۰.۹۳۵	رهبری خدمتگزار
۰.۸۹۳	۰.۸۶۸	۰.۸۶۵	ظرفیت سازمانی
۰.۸۹۱	۰.۸۵۲	۰.۸۵۳	ماهیت نوآوری
۰.۹۰۳	۰.۸۷۸	۰.۸۷۴	یادگیری سازمانی

ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از این دو شاخص هم تأیید شد.

نتایج بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب در جدول ۴ نشان داد که مقادیر این شاخص‌ها برای همه متغیرهای پنهان، بیشتر از ۷۰٪ است و بنابراین پایایی

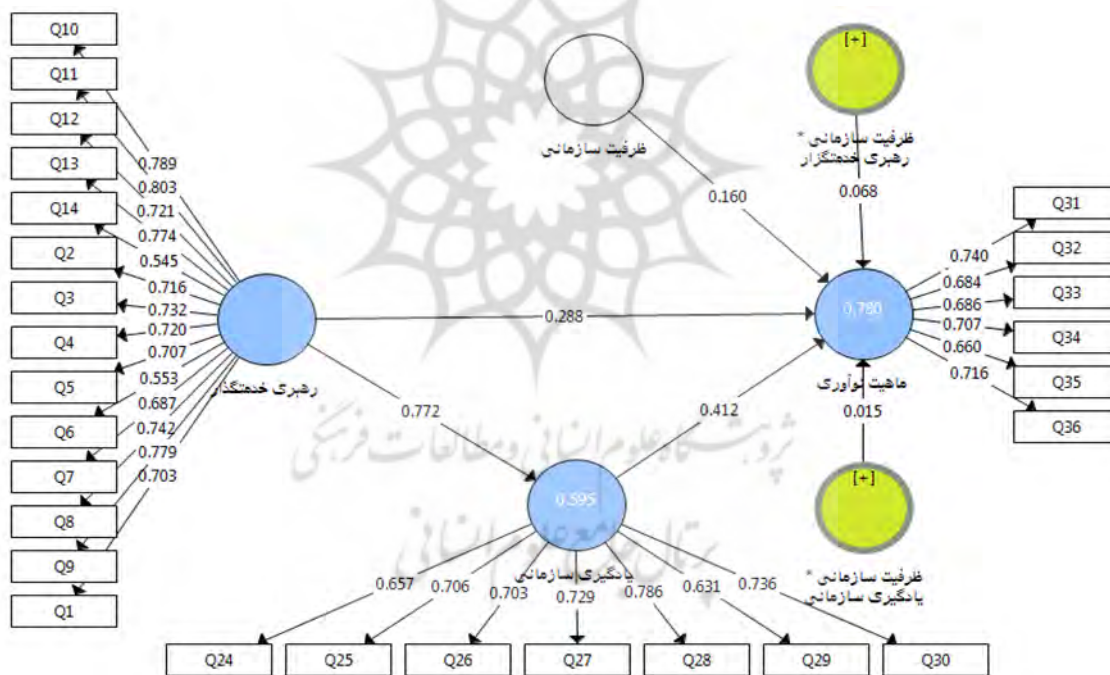
جدول ۵. آزمون فورنل - لارکر و میانگین واریانس استخراج شده

AVE	یادگیری	ماهیت	ظرفیت	رهبری
-----	---------	-------	-------	-------

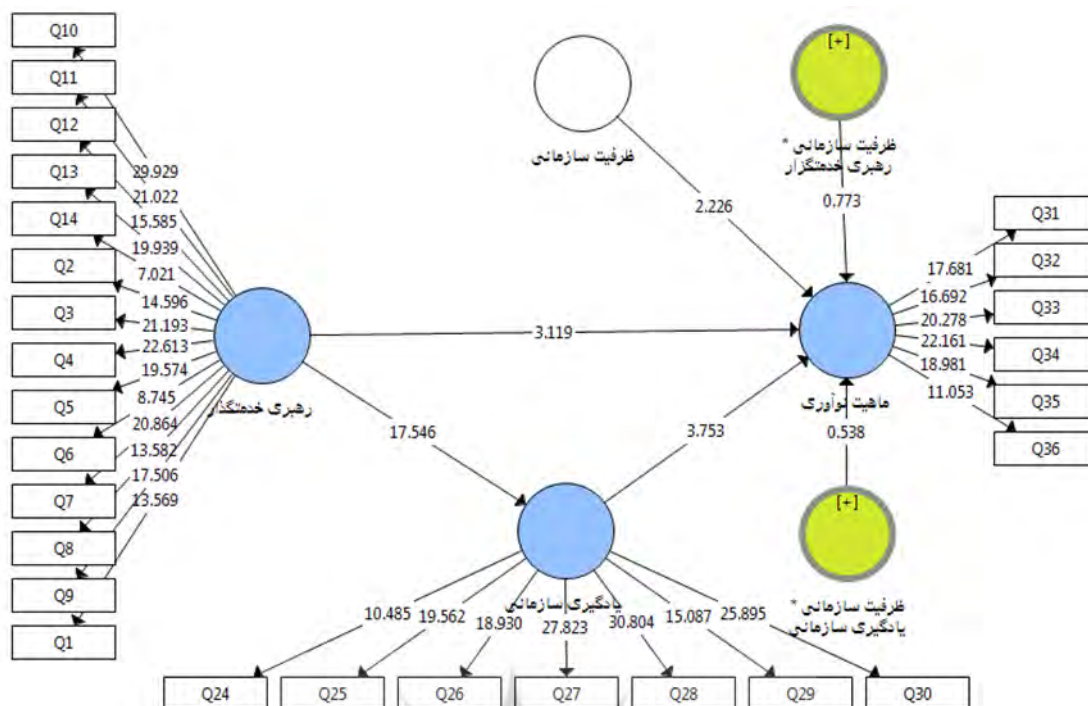
خدمتگذار	سازمانی	نوآوری	سازمانی
رهبری خدمتگذار	۰.۷۴۱		۰.۵۴۹
ظرفیت سازمانی	۰.۷۱۲		۰.۵۸۳
ماهیت نوآوری	۰.۷۳۹	۰.۷۶۰	۰.۵۷۸
یادگیری سازمانی	۰.۷۰۰	۰.۷۲۰	۰.۵۷۳

با استفاده از آزمون فورنل- لارکر تأیید شد. باتوجه به اینکه؛ نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول بخش اندازه گیری متغیرهای درونزا و برونزا نشان داد که تمام سازه ها از روایی و پایایی لازم برخوردارند، لذا در این قسمت، ساختار کلی مدل مفهومی پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد، تا مشخص شود که آیا روابط تئوریکی که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مدنظر محقق بوده است، به وسیله داده ها تأیید گردیده یا نه.

همانطور که در جدول ۵ ملاحظه میشود، نتایج بررسی مقادیر واریانس استخراج شده متغیرهای پنهان پژوهش نشان داد که همه متغیرها مقادیری بیش از ۰/۵ به خود اختصاص دادند. بر این اساس می‌توان گفت: روایی همگرایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده، تأیید شد. بر این اساس نتایج بدست آمده از جدول (۴) جذر میانگین استخراج شده هر متغیر پنهان، بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر است. بر این اساس روایی واگرا مدل اندازه گیری



شکل ۱. نتایج مدل درونی (ضرایب مسیر) و مدل بیرونی (بار عاملی)



شکل ۲) نتایج معناداری آماره t

شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی^۲ می‌باشد. معروفترین و شناخته شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص Q^2 است که بر اساس این ملاک مدل باید باید نشانگرهای متغیر مکنون درون‌زای انعکاسی را پیش‌بینی کند. مقادیر بدست آمده از این آزمون مثبت است که نشان دهنده کیفیت مناسب مدل ساختاری است (هنسرلر و همکاران، ۲۰۰۹^۳). در مورد قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرهای پنهان درون‌زاد، نتایج نشان داد که توان پیش‌بینی مدل قوی گزارش شد. با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰/۳۹ بوده که نزدیک به مقدار پیشنهادی وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) یعنی ۰/۳۶ که قوی بودن مدل را نشان می‌دهد، می‌باشد و بنابراین برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

مقدار مطلوب برای شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده حداکثر ۰/۱ است. نتایج بدست آمده از این شاخص نشان داد که مقدار آن برابر با ۰/۷۵ گزارش شد که مقداری مطلوب است و بنابراین برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

همانطور که نتایج شکل (۲) نشان می‌دهد، مقادیر بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ است و بنابراین مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن است و مقادیر بار عاملی، مقادیر قابل قبولی هستند. نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره t نشان داد که مقادیر آماره t برای همه گویه‌ها بیشتر از ۲/۵۸ گزارش شد. این بدان معناست که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود.

ضریب تعیین تعدیل شده ماهیت نوآوری ۰/۷۷ است که این عدد بیان می‌کند که ۷۷ درصد از تغییرات ماهیت نوآوری تحت تأثیر متغیرهای پژوهش است و مابقی عواملی هستند که در مدل در نظر گرفته نشده است.

معیار دیگر بررسی مدل ساختاری اندازه اثر می‌باشد. کوهن (۱۹۸۸) مقادیر ۰/۱۵؛ ۰/۲ و بیشتر ۰/۳۵ را به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ارزیابی کرده‌اند. نتایج بررسی مقادیر اندازه اثر در جدول ۶ نشان داد که این مقدار برای همه اثرات متوسط تا قوی گزارش شد. قدرتی پیش‌بینی مدل یا اشتراک افزونگی^۱ معیار دیگری برای بررسی مدل ساختاری است. هدف این

جدول ۵. خلاصه نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	Sobel	VAF	P-Value	ضریب مسیر	آماره t	فرضیه
تأیید	۳.۵۱۸	۰.۴۳				رهبری خدمتگزار -> یادگیری سازمانی -> ماهیت نوآوری
			۰.۰۰۲	۰.۳۰۱	۳.۱۱۹	اثر مستقیم
			۰.۰۰۰	۰.۲۲۳	۳.۵۷۰	اثر غیر مستقیم
			۰.۰۰۰	۰.۵۲۴	۵.۵۶۱	اثر کل
تأیید			۰.۰۰۲	۰.۳۰۱	۳.۱۱۹	رهبری خدمتگزار -> ماهیت نوآوری
تأیید			۰.۰۰۰	۰.۷۰۰	۱۷.۵۴۶	رهبری خدمتگزار -> یادگیری سازمانی
تأیید			۰.۰۰۰	۰.۳۱۹	۳.۷۵۳	یادگیری سازمانی -> ماهیت نوآوری
رد			۰.۵۹۱	۰.۰۴۳	۰.۵۳۸	ظرفیت سازمانی * یادگیری سازمانی -> ماهیت نوآوری
رد			۰.۴۴۰	۰.۰۵۹	۰.۷۷۳	ظرفیت سازمانی * رهبری خدمتگزار -> ماهیت نوآوری

بحث و نتیجه‌گیری

پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی برای آشنایی مدیران و سرپرستان در سازمان‌های ورزشی با اصول و مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار انجام شود، ضمن اینکه در انتصاب افراد به مدیریت و سرپرستی در پست‌های کلیدی پیشینه عملکردی، باورمندی و عمل آنها به اصول و مبانی رهبری خدمتگزار مد نظر قرار گیرد. سازمان‌هایی که در آنها سبک رهبری خدمتگزار وجود دارد، منابع انسانی با خاطر جمعی و اطمینان بیشتری می‌توانند در جهت محقق شدن اهداف سازمانی تلاش کنند زیرا ماهیت سبک رهبری خدمتگزار به صورتی است که برای کارکنان جایگاه ویژه و احترام بالایی قائل می‌شود. در سبک رهبری خدمتگزار، رهبر خود را وقف سازمان می‌کند و از تفویض اختیار گسترده بهره می‌برد، رهبران رئیس سازمان نیستند بلکه برای تمامی اعضای سازمان فرصت‌های برابر بوجود می‌آورند. رهبری خدمتگزار رهیافتی در مورد رهبری و خدمت است که در آن مدیر در ابتدا خدمتگزار و سپس در نقش رهبر است (پترسون و همکاران، ۲۰۰۵). با توجه به نتایج این پژوهش بنظر می‌رسد که در سازمان‌های ورزشی وجود سبک رهبری خدمتگزار می‌تواند در موفقیت سازمان و همچنین نوآوری بیشتر آن تاثیرگذار باشد.

ادوارد (۲۰۱۳) بیان می‌کند که نقش بالقوه ورزش به عنوان یک مکانیسم برای ایجاد ظرفیت در جامعه به خوبی آشکار است و شناخت نقش ورزش در روند توسعه انسانی و اجتماعی، چالش مهمی در زمینه‌های علمی مدیریت ورزشی در دهه‌های اخیر بوده است. نتایج پژوهش وی نشان داد که فرایند ظرفیت سازی

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش تعدیل کننده ظرفیت سازمانی بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ماهیت نوآوری از طریق یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی غیر انتفاعی انجام گرفت. نتایج نشان داد که ۱) رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی تأثیر دارد. نتایج کلی پژوهش با نتایج احمدی و زردشتیان (۲۰۱۹)؛ نظری و همکاران (۲۰۲۳)؛ دانون و باگهورست (۲۰۱۳)؛ ادواردز (۲۰۱۳) و لی (۲۰۱۸)؛ همخوانی دارد. دانون و باگهورست (۲۰۱۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که وقتی کارکنان احساس کنند مدیران آنها دارای رهبری از نوع خدمتگزار هستند، این احساس را خواهند داشت که نظرات آنها ارزشمند است و همچنین خدمات بهتر به مشتریان ارائه خواهند داد. امروزه سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت باید مزیت رقابتی خود را حفظ کنند، که این مهم نیازمند رهبرانی است که می‌توانند تعهد، تعامل و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (لوتانز و همکاران، ۲۰۱۵). رهبران خدمتگزار رهبرانی هستند که برای کارکنان و منابع سازمان ارزش و اهمیت قائل هستند و تلاش می‌کنند از طرق مختلف در جهت رفع مشکلات و موانع موجود آنها گام بردارند. بنظر می‌رسد وجود رهبری خدمتگزار در محیط‌های ورزشی از اهمیت بالاتری نیز برخوردار باشد زیرا ماهیت ورزش ایجاد می‌کند که افراد به همدیگر کمک کنند و سعی نمایند یاری‌گر همدیگر باشند تا بتوانند در مواجهه با مشکلات و مسائل بوجود آمده پیروز شوند. بنابراین

در جامعه به واسطه عواملی همچون سرمایه اجتماعی، رهبری اجتماع، توزیع قدرت در جامعه، توانایی افراد جامعه جهت شرکت در اجتماعات، توسعه ارزش‌های اجتماعی، عدالت اجتماعی تسهیل می‌یابد.

هوشمندانه عمل کردن مدیران برای توسعه ورزش در کنار خدمتگزار بودن آنان برای مربیان و ورزشکاران می‌تواند بر توسعه رهبری در میان شرکت کنندگان و توسعه مولفه رهبری امنیت مدار کمک شایانی کند، همچنین در این بعد افزایش اعتبار و جایگاه ورزشکاران و مربیان در سطح جامعه به همراه توسعه رهبری اجتماعی فضای حاکم بر ورزش کشور نقش و جایگاه مهمی دارد.

۲) یادگیری سازمانی بر ماهیت نوآوری در سازمان‌های ورزشی غیر انتفاعی تأثیر دارد.

سازمان‌های پایبند به یادگیری با ایجاد انگیزه، یادگیری، علاقه به دانش را در کارکنان فراهم می‌کنند. به نحوی که در یادگیری سازمانی آموزش محض کارکنان هدف نیست، بلکه باید فرصت بهره‌گیری از آموخته‌ها فراهم شود. یادگیری سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق یادگیری و بازآفرینی دانش با تغییرات برخورد کنند. در مجموع، میتوان ابراز داشت که یادگیری سازمانی نقش حیاتی در حمایت از نوآوری بازی می‌کند.

۳) یادگیری سازمانی بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ماهیت نوآوری در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی اثر میانجی دارد.

هنگامی که سازمان‌ها مفهوم یادگیری را می‌پذیرند بروز خلاقیت و ایجاد نوآوری در محصولات/خدمات و فرایندهای جدید و نحوه پاسخگویی به تغییرات محیطی صورت می‌گیرد که موفقیت سازمان را به دنبال خواهد داشت؛ در این میان رهبری نقش بسزایی دارد. از این رو، بسیاری از بحثهایی که درباره یادگیری سازمانی است، نقش رهبری در خلق یک فضای باز و امن برای ارائه نظرات را مورد توجه قرار داده است. بعضی از ویژگیهای رهبر خدمتگزار در حمایت از نوآوری در سازمان عبارتند از: حمایت از ریسک‌پذیری، کاهش ترس از شکست، فراهم کردن جو آزادی بیان، تشویق به ارائه ایده، تخصیص سیستم پاداش دهی

برای نوآوری، توجه به ارتباطات مؤثر و دوطرفه بین کارکنان، بین کارکنان و رهبری سازمان و حمایت از فرایندهای گروهی. بر این اساس لزوم توجه به عامل تقویت کننده این ارتباط یعنی رهبری خدمتگزار مشهود است. این اعتقاد وجود دارد که نقش رهبری خلق شرایط لازم برای سازمان است که در آن کارکنان بتوانند

قابلیت‌های یادگیریشان را بهبود دهند؛ یعنی رهبر باید سیستم‌ها و فرایندهایی را خلق کند که حامی فعالیت‌های یادگیری باشند و افراد آنها را وارد فعالیتهای روزانه کنند. این بدان معناست که مسؤولیت نهایی برای موفقیت و یادگیری در سازمان‌ها برعهده رهبران سازمان است. تعهد رهبری نسبت به یادگیری می‌تواند یادگیری را تسریع نماید. برخی از فعالیت‌های رهبری در حمایت از یادگیری عبارتند از: تخصیص منابع برای یادگیری، مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها، سرمایه‌گذاری برای یادگیری و تبلیغ ارزش‌های یادگیری. بر این اساس استفاده از ظرفیتهای موجود در بخشهایی که تاکنون به آنها توجه نشده، توضیه می‌شود.

۴) ظرفیت سازمانی در تأثیر رهبری خدمتگزار بر ماهیت نوآوری در سازمان‌های ورزشی غیر انتفاعی اثر تعدیلی ندارد.

اگر در هر سازمانی رهبری خدمتگزار وجود داشته باشد، آن سازمان به سمت نوآوری و ایجاد سازمان یادگیرنده پیش خواهد رفت. چراکه رهبران خدمتگزار، پیروان را به گونهای ارتقا می‌دهند که به سطح بالاتری از ارشدیت و آرمانها دست یابند، برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی اهتمام فراوانی ورزند و به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشند. این سبک رهبری از راه فراهم کردن زمینه تعهد مدیران به نوآوری و یادگیری سازمانی و غلبه بر موانع و مشکلات موجود در سازمان، درنهایت موجبات عملکرد سازمانی را ایجاد می‌کند. در ادامه پیشنهادهایی را که برگرفته از یافته‌های پژوهش است، برای توسعه رهبری خدمتگزار مطرح می‌گردد تا سازمان‌های ورزشی با به کارگیری آنها علاوه بر تجهیز خود به ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و توجه

نوآوری در سازمان حرکت کنند. همچنین پیشنهاد می‌گردد در پژوهشی دیگر تفاوت انواع مختلف سبک رهبری در میزان موفقیت و عملکرد سازمان‌های ورزشی مورد بررسی قرار بگیرد.

ویژه به یادگیری و نوآوری سازمانی، بتوانند عملکرد سازمانی را افزایش دهند. با توجه به اهداف پژوهش و نتایج به دست آمده، می‌توان پیشنهاد داد که مدیران سازمان‌های ورزشی ایده‌ها و تفکرات نوآورانه و جدید را با کارکنان در میان بگذارند تا بتوانند با مشارکت آنها در جهت بالا بردن

References

1. Abdi, Hamid, Ibrahim Mirshah Jafari, Mohammad Reza Nili and Saeed Rajaipour (2016). "Content analysis of capacity building in the higher education department for accountability", Higher Education Quarterly, 10(2). (In Persian)
2. Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y. M., & El Hamalawi, E. (2022). The effect of eertttt laarr iii mml eeee" ttt r rll aaaa ii rr i NOO: rll ff wr engagement. Nonprofit Management and Leadership, 33(1), 109-129.
3. Ahmadi, S., & Zardoshtian, S. (2019). The Effect of Servant leadership style on Improving Occupational Performance with emphasis on the Mediating Role of Staff Empowerment in Sports and Youth Departments of Kermanshah Province. Communication Management in Sport Media, 6(3), 103-118. (In Persian)
4. Akkerman, A., Kef, S., & Meininger, H. P. (2018). Job satisfaction of people with intellectual disability: Associations with job characteristics and personality. American Journal on Intellectual and Developmental Disabilities, 123(1), 17-32.
5. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2(1), 7-35.
6. Ali Hossein, H., Behnam, M., & Kashef, S. M. (2023). The mediating role of creating shared value and employee engagement on the relationship between servant leadership and innovative service offering in sports clubs. Organizational Behavior Management in Sport Studies, 10(3), 43-52. (In Persian)
7. Anderson, J.A. (2009). When a Servant leader Comes knocking Leadership & Organization Development Journal. 30(1), 4-15.
8. Artimany, N. S., & Gelogir, L. D. (2011). Job satisfaction among employees in small scale industries. Journal of Business Management & Social Sciences Research, 2(10), 15-19.
9. Azarian Soosahab, M., Kashef, S. M., Behnam, M., & Badri Azarin, Y. (2020). The effect of open mindedness on radical innovation through social networks and organizational learning in Iranian private clubs of football premier league. Sport Management Studies, 12(63), 113-138. (In Persian)
10. Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2011). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. Services Marketing Quarterly, 32(1), 17-31.
11. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. International journal of management reviews, 19(1), 31-53.
12. Blanchard, K., & Hodges, P. (2003). The servant leader: Transforming your heart, head, hands, & habits. Nashville, TN: Blanchard Family Partnership and Phil Hodges.
13. Chiniara M, & Bentein K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leadermember relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. The Leadership Quarterly, 1:29 (2):333-45.
14. Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. Journal of business ethics, 116, 433-440.

15. Clutterbuck, Ryan, "Capacity for Sport for Development" (2018). Electronic Thesis and Dissertation Repository. 5344. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/5344>
16. Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of business ethics*, 124, 453-464.
17. Darhult, M., & Sandberg, M. (2018). Career drivers among junior auditors in Sweden: Exploring differences between men and women. Master Thesis in Business Administration.
18. Darnell, C. (2011). Investigating the utility of sport for international development. *Sociology of sport journal*, 27(1), 54-75
19. Edwards, M. B. (2015). The role of sport in community capacity building: An examination of sport for development research and practice. *Sport management review*, 18(1), 6-19.
20. 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(1), 111-132.
21. Goestjahjanti, F. S., Pasaribu, S. B., Sadewo, T. I., Srinita, S., Meirobie, I., & Irawan, A. P. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Organizational Learning on Manufacturing Industry Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.895361
22. Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., De Wit, M., Embuldeniya, D., ... & Vaillancourt, Y. (2003). The capacity to serve. A Qualitative Study of the Challenges for Philanthropy.
23. Heidari, M., Shabanibahar, G., Erfani, N., & Soleymani, M. (2019). The developing structural modeling of an organizational innovation based on the social capital among youth and sport ministry staffs of Islamic republic of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(4), 53-64. (in Persian)
24. Hoegl, M. (2008). Teamwork and innovation. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
25. Farahani, A., Ghasemi, H., & Hassani, S. (2019). Effective strategies for participation of NGOs in the sports section for all considering the government's health policy. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 17(42), 33-52. (in Persian)
26. Jalesiyan, R., Fahimi Nejad, A., Morsal, B., & Tayebi Sani, S. M. (2021). Effect of Leadership Styles on Job Excitement by Mediating Women's Glass Ceiling in Islamic Republic of Iran's Sport. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(51), 135-152. (in Persian)
27. Jones, G., Edwards, M.B., Bocarro, J.N., Svensson, P.G., & Misener, K. (2020). A community capacity building approach to sport-based youth development, *Sport Management Review*, 23(4): 563-575.
28. Kay, T. (2009). Developing through sport: Evidencing sport impacts on young people. *Sport in society*, 12(9), 1177-1191
29. Lee, K., & Yoo, J. (2019). How does open innovation lead competitive advantage? A dynamic capability view perspective. *PloS one*, 14(11).
30. Levermore, R., & Beacom, A. (2009). Sport and development: Mapping the field. In *Sport and international development* (pp. 1-25). Palgrave Macmillan UK.
31. Local Government improvement and Development in Britain, " Building capacity in culture and sport civil society organisations " (2011).
32. Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport management review*, 19(4), 365-377.
33. Millar, Patricia L., "Capacity Building in Community Sport Organizations" (2015). Electronic Thesis and Dissertation Repository. 3010. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/3010>
34. Zzzrri sss fff & aaaaa ()))))eeii tt ittt llll eeee" lltttt tv Behavior in Ministry of Sport and Youth through Inclusive Leadership: Mediator Role

- of Psychological Empowerment and Psychological Safety. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*. doi: 10.22080/jsmb.2021.16539.3141 (In Persian)
35. Ngah, N. S., Abdullah, N. L., & Mohd Suki, N. (2022). Servant leadership, volunteer retention, and organizational citizenship behavior in nonprofit organizations: Examining the mediating role of job satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(5), 1031-1053.
 36. Patterson, K. Servant leadership: A Theoretical Model. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. Regent University. 2005.
 37. Perra, B. M. (2000). Leadership: the key to quality outcomes. *Nursing Administration Quarterly*, 24(2), 56-61.
 38. Prabhjot Kaur. Mediator Analysis of Job Satisfaction: Relationship between Servant Leadership and Employee Engagement. *Metamorphosis*. 17(2), 1-10.
 39. Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568.
 40. Reiche, D. (2015). Investing in sporting success as a domestic and foreign policy tool: the case of Qatar. *International journal of sport policy and politics*, 7(4), 489-504.
 41. Rezaian A. Principles of organization and management. 13. Tehran. Publication samt; 2009. (In Persian)
 42. Rezaian, A. (2011). Management in behavioral organizations. Tehran: Faculty of Management, University of Tehran, 2011:25- 27. (In Persian)
 43. Sadeghi Niaraki, E., Naderi Nasab, M., & Ramazani Nejad, R. (2019). Relationship between Transformational Leadership Style, Creativity and Organizational Innovation in the Field of Physical Education in Education. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(44), 115-128. (In Persian)
 44. Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3).
 45. Sarminah, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *International conference on Asia pacific business innovation and technology management*, 57, 484-493.
 46. Motivations and Organizational Innovation in Sport and Youth Departments in Hamedan Province. *Sport Physiology & Management Investigations*, 10(3), 111-121. (In Persian)
 47. Sherry, E., Schlenker, N., & Chalip, L. (2015). Managing sport for social change: The state of play. *Sport management review*, 18(1), 1-5.
 48. Slack, T. (2014). The social and commercial impact of sport, the role of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(5), 454-463.
 49. Sport Canada, (2011). Strategy on Ethical Sport Canada, This publication is available in PDF and HTML formats on the Internet at <http://www.pch.gc.ca>
 50. Stollberger, J, Michael A. W, and Claudia A. S, 'Innovation in Work Teams', in Paul B. Paulus, and Bernard A. Nijstad (eds), *The Oxford Handbook of Group Creativity and Innovation*, Oxford Library of Psychology (2019; online edn, Oxford Academic, 9 May 2019), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190648077.013.14>, accessed 6 Feb. 2024.
 51. Sugden, J. (2008). Community and the instrumental use of football. *Anyone for football*.
 52. Svensson, P. G., Andersson, F. O., & Faulk, L. (2018). A Quantitative Assessment of Organizational Capacity and Organizational Life Stages in Sport for Development and Peace. *Journal of Sport Management*, 32(3).
 53. Svensson, P. G., Jones, G. J., & Kang, S. (2021). The influence of servant leadership on shared leadership development in sport for development. *Journal of Sport for Development*, 10, 17-24.
 54. Taylor, P., Davies, L., Wells, P., Gilbertson, J., & Tayleur, W. (2015). A review of the Social Impacts of Culture and Sport, pp. 1-137, Available from Sheffield Hallam University Research Archive (SHURA) at: <http://shura.shu.ac.uk/>

55. The Canadian Sport Policy. (2002). Sport Policy. Retrieve from. www.pch.gc.ca
56. The Olympic museum, educational and cultural service. (2011). when sport can change the world, available at: www.olympic.org/museum-schools
57. Thi, U. N., Van, M. H., Mahmud, I., & Thuy, L. V. T. (2023). Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Young Firms: A Strategy Implementation Approach. *Sustainability*, 15(13).
58. Thuy Pham, N., & Swierczek, F. W. (2006). Facilitators of organizational learning in design. *The learning organization*, 13(2), 186-201.
59. Tuan, L. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 91-108.
60. UNESCO. (2015). Sport for peace and development United Nations, information website <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/physical-education-and-sport/sport-for-peace-and-development/>
61. United Nations. (2015). sport and the sustainable development goals, information website: <http://www.un.org/wcm/content/site/sport/home/sport/sportandsdgs>
62. UNOSDP (2012). United Nations Office on Sport for Development and Peace website. www.un.org/sport
63. UAADA (2011). *USAADA*. Colorado Springs: USAADA, pp 1-1
64. Wendel, M. L., Burdine, J. N., McLeroy, K. R., Alaniz, A., Norton, B., & Felix, M. R. J. (2009). Community capacity: Theory and application. In R. DiClemente, R. Crosby, & M.
65. Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220-236.