



The Effect of Servant and Ethical Leadership Styles on Employees Creativity

Hossein Hamzavi* 

Master's degree in Organizational Behavior Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Behrooz RezaeeManesh 

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Habib Roodsaz 

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

Encouraging and strengthening creativity among employees is an important strategy for maintaining and improving competitive advantages, ensuring long-term survival and growth of organizations. On the other hand, the leaders who implement the strategies of the organization, it is important to determine which of the leadership styles through which method, procedure and approaches and through which strategy is related to the creativity of the employees. Also, organizational citizenship behavior as a psychological behavior may play a critical role as a mediator in our relationship between leadership styles and employee creativity. Therefore, the purpose of this research is to investigate the effect of servant leadership and ethical leadership styles on employee creativity with the mediating role of organizational

* Corresponding Author: Hossein_hamzvi@atu.ac.ir

How to Cite: Hamzavi, H., Rezaee Manesh, B., & Rudsaz, H. (2024). The Effect of Servant and Ethical Leadership Styles on Employees Creativity. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(110), 35- 72. Doi: [10.22054/jmsd.2023.73995.4325](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.73995.4325)

citizenship behavior. The current research is an applied research in terms of its purpose, and a descriptive-survey research in terms of collecting data and information. The statistical population of this research is all the employees of the Persian Gulf State University of Bushehr, numbering 302 people, and the sample size based on Cochran's formula is 169 employees. The tool for collecting data and information from the statistical population was a questionnaire. In order to analyze the research data, the Structural Equation Model (SEM) method and SPSS 22 and Lisrel software were used. The results of the research showed that servant leadership and ethical leadership styles have a significant effect on employee creativity with a mediating role of organizational citizenship behavior. Also, ethical leadership style has more influence on organizational citizenship behavior and employee creativity through the dimensions of ethical manager and ethical behavior than servant leadership style.

Keywords: leadership, servant leadership, ethical leadership, organizational citizenship behavior, employee creativity.

Introduction

During the creative process, employees who are given sufficient motivation by the leaders and managers of the organization are more likely to take the initiative. The servant leadership and ethical leadership encourages self-creation, which in turn increases employees' desire to develop their cognitive abilities and can provide them with more opportunities to have creative ideas. Organizational citizenship behavior (OCB) is one of the behaviors that lead to creative thinking and innovative behavior with wide dimensions. Employees may know which citizenship behaviors are appropriate in a workplace situation and how to plan and apply them effectively. This study is seeking to know whether servant leadership style and ethical behavior mediated by organizational citizenship behavior has any effect on creativity of employees of Persian Gulf University of Bushehr.

Literature Review

Through empowering the staff, prioritizing their needs and stimulating their full potential, service leaders create supportive levels for their followers;... On the other hand, ethical leaders with distinct characteristics like action, commitment to beliefs and values, and maintain interpersonal relationships develop their followers to create employee creativity. In addition to servant leadership style and ethical behavior, organizational citizenship behavior is considered as actions that support social and psychological environment in which the employee performance is improved. Organizational citizenship behavior (OCB) helps organizational performance by facilitating cooperation between workgroups and enabling the organization to adapt to environmental changes. Therefore, involvement in meta-role behaviors has increased the personal and professional life of employees which leads to increase in employee creativity.

Methodology

The present study is an applied research in its goal view and is descriptive - survey in terms of data collection and research information. The statistical population of this study was 302 employees of Bushehr State University and 169 employees based on Cochran's formula. To collect data and to measure the relationship between variables of the study, a questionnaire consisting of questions in the form of 5 questions and specialized questions in the form of 58 questions has been used. The reliability of the research structures was Cronbach's alpha and validity of the questionnaire was approved factor analysis.

Results

Descriptive and inferential statistics have been used to analyze the data and the Structural Equation Modeling (SPSS 22 and Lisrel software) has been used. Structural equations are a proper statistical technique




based on hypotheses about the existence of causal relationships between variables. The findings showed that servant leadership and ethical leadership styles have significant effect on employee creativity with mediating role of organizational citizenship behavior. Also ethical leadership style through ethical manager dimensions and ethical behavior more than servant leadership style has effect on organizational citizenship behavior and employees creativity.

Discussion and Conclusion

The results showed that servant leadership focused on the main needs of followers, and such focus allows followers to help them to try and flourish in their field, which basically incites employee creativity. Ethical leadership style also acts by playing the role of acceptable normative behavior through close personal activities and interpersonal relationships, and promoting such behavior for the followers through mutual communication, which makes the employees receive a clear orientation from their leaders and exhibit creative behavior in the organization environment. On the other hand, employees who demonstrate organizational meta-role behaviors and these social behaviors are voluntarily performed influence employees to demonstrate creative behaviors. Based on the results of the hypotheses test, ethical leadership style is more effective than servant leadership style with reinforcement by mediating role of organizational citizenship behavior on employee creativity.



تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان

- کارشناسی ارشد مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. *  حسین حمزوی
- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  بهروز رضایی منش
- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  حبیب رودساز

چکیده

تشویق و تقویت خلاقیت در بین کارکنان یک استراتژی مهم برای حفظ و بهبود مزیت‌های رقابتی، تضمین بقای طولانی مدت و رشد سازمان‌ها است. از طرفی رهبران که مجری اجرای استراتژی‌های سازمان هستند، تعیین اینکه کدام یک از سبک‌های رهبری از طریق کدام روش، رویه و رویکردها و از طریق کدام استراتژی با خلاقیت کارکنان مرتبط بوده، مهم است. همچنین رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک رفتار روان‌شناختی ممکن است نقش حیاتی را به عنوان یک میانجی در رابطه‌ی ما بین سبک‌های رهبری و خلاقیت کارکنان بازی کند. لذا هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی است. تحقیق کنونی از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها و اطلاعات پژوهشی توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق کلیه‌ی کارکنان دانشگاه دولتی خلیج فارس بوشهر به تعداد ۳۰۲ نفر و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۶۹ نفر از کارکنان است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از جامعه‌ی آماری پرسشنامه بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از روش مدل معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزارهای SPSS 22 و Lisrel بهره گرفته شد. نتایج تحقیق نشان داد که سبک‌های رهبری خدمتگزار و رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارند. همچنین سبک رهبری اخلاقی از طریق ابعاد مدیر اخلاقی و رفتار اخلاقی بیشتر از سبک رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبری خدمتگزار، رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت کارکنان.

– مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه علامه طباطبائی است.

* نویسنده مسئول: Hossein_hamzvi@atu.ac.ir

مقدمه

بخش آموزش کشور به خوبی از نیاز به برآوردن انتظارات و مطالبات جامعه توسط این بخش از نظر پرورش نیروی کار متخصص و شایسته برای جامعه آگاه است. علاوه بر این به منظور رقابت در مقیاس گسترده، توسعه سرمایه انسانی و نیروی کار امری ضروری است. سیستم آموزش عالی رشد و توسعه چشم گیری را در دو دهه گذشته از خود نشان داده است، که باعث تشدید رقابت بین آموزش عالی دولتی و آموزش عالی خصوصی شده است. نیروی کار آینده باید به اندازه کافی به تغییرات و تقاضاهای بازار موجود از طریق خلاقیت و نوآوری پاسخگو باشد تا به رشد سازمان و جنبه رقابتی در مقایسه با سایر سازمان ها کمک نماید. لازمه این امر وجود کارکنان آموزشی خلاق و نوآور برای اطمینان از اجرای جنبه های آموزشی، اداری و توسعه فرآیندها با توجه به چالش های قرن بیست و یکم با خلاقیت بالا است؛ لذا در حوزه ای انجام فعالیت کارکنان از تجربیات جدید و منحصر به فرد خود با دانشجویان و همکاران برای بهبود عملکرد خود و سازمان استفاده کرده که منجر به انتقال ایده ها و تقویت قوهی خلاق نیروی کار آینده می گردد (Zreen et al., 2021).

با توجه به نتایج تحقیقات صورت گرفته به طور کامل مشخص نشده است که چه عوامل بیرونی و درونی برای ایجاد و یا بهبود خلاقیت کارکنان در بخش آموزش با یکدیگر در تعامل هستند. اما به طور واضح مشخص است که درک چگونگی تعامل عوامل بیرونی و درونی در زمینه یک سازمان، الهام بخش اقدامات نوآورانه و خلاقانه کارکنان در آینده خواهد بود (Arokiasamy et al., 2022).

در دنیای کنونی، بقا و رشد سازمان ها به توانایی آنها در تولید ایده های نو، انتخاب و اجرای بهترین ایده های جدید و نوآورانه بستگی دارد. با این حال، مدیران با چالش ها و موانع زیادی در فرایند ایجاد ایده های نو و تقویت خلاقیت کارکنان مواجه هستند. بنابراین، فرایند تبدیل ایده های خلاقانه به پیشنهادات نوآورانه بسیار پیچیده است و خلاقیت و پیاده سازی آن به صورت خطی پیش نمی رود. در واقع، این فرآیند مسیری طولانی و نامشخص را دنبال می کند که در بسیاری از موارد به عوامل ساختاری و رفتاری بستگی دارد و ممکن است به نتایج نامطلوبی منجر شود (Fetrati & Nielsen, 2018).

در طول فرآیند خلاقیت، کارکنانی که از سمت رهبران و مدیران عالی سازمان به آنها انگیزه‌ی کافی داده شود به احتمال زیاد ابتکار عمل را به دست می‌گیرند؛ لذا زمان و تلاش بیشتری را برای به دست آوردن اطلاعات، ارزیابی دیدگاه‌ها و گزینه‌ها، و تشخیص مسائل و چالش‌ها در راستای رسیدن به اهداف راهبردی سازمان متعهد می‌شوند (Liden et al., 2008). در نتیجه خلاقیت زمانی رشد می‌کند که رهبران سازمان از کارکنان خود حمایت کنند. برای ایجاد فرهنگ خلاقیت و نوآوری، رهبران ممکن است به زیردستان خود کمک کنند تا چیزهای جدید را امتحان کرده، توسعه داده و ادامه دهند (Chon & Zoltan, 2019).

رهبران، به عنوان یک عنصر حیاتی در فرآیند خلاقیت کارکنان، مؤلفه‌های محیط کار، تخصیص منابع و ماهیت وظایف کاری را در ارتباط با زمینه‌سازی جهت بروز خلاقیت کارکنان در سازمان شکل می‌دهند. رهبران خدمتگزار با نشان دادن گشودگی به یادگیری و بازخورد از ایده‌های تازه، پیروان خود را در کسب مهارت‌های جدید، جذب دانش و یادگیری از یکدیگر الهام می‌بخشند و به آنها کمک می‌کنند تا در مسیر شغلی خود پیشرفت کنند (Li. J et al., 2021)؛ سبک رهبری خدمتگزار بر نقش رهبران در یاری‌رساندن به پیروان و تلاش برای حمایت از آنها در رسیدن به ظرفیت‌های تکاملی خود تأکید دارد (Liden et al., 2015). در نتیجه رهبری خدمتگزار کارکنان را تشویق به خودسازی می‌کند، که ایفای این نقش میل کارکنان را برای گسترش توانایی‌های شناختی افزایش می‌دهد و می‌تواند فرصت‌های بیشتری برای داشتن ایده‌های خلاقانه داشته باشند. علاوه بر این رهبران خدمتگزار به کارکنان خود یاری می‌رسانند تا تصویر و تصور خلاقانه‌تری از خود و سازمان را ایجاد کنند؛ در نتیجه کارکنان باید احساس امنیت شغلی بیشتری را در برابر خطرات احتمالی داشته باشند تا راه‌های جدیدی را برای تدوین ایده‌های خلاقانه امتحان کنند (Van Dierendonck, 2011).

رهبران اخلاقی با برقراری ارتباطات دوطرفه و حمایتی، از طریق فعالیت‌های شخصی نزدیک و روابط بین فردی، نقش رفتار هنجاری و اخلاقی قابل قبول را در پیروان خود ایفا کرده و رفتارهایی از این نوع را در آنها ترویج می‌دهند (Dhar, 2016).

رهبران اخلاقی از طریق رشد اعتماد، فضیلت، صداقت و عدالت در تعاملات خود عقاید متفاوت زیردستانشان را هدایت می‌کنند؛ آن‌ها فرهنگ کسب‌وکار را شکل داده و با ارائه دانش مناسب، ارزش تلاش کارکنان خود را ارتقاء می‌بخشند؛ کارکنان به نوبه خود با مشارکت از طریق ایده‌های نو و تصمیم‌گیری که می‌تواند بر سودآوری و عملکرد بهتر شرکت تأثیر بگذارد، تعهد بیشتری به سازمان خود نشان می‌دهند. لذا رهبران اخلاقی خطوط ارتباطی باز را برای ایجاد یک فضای پایدار حفظ کرده، که این امر خلاقیت کارمندان را بهبود می‌بخشد (Dey et al., 2022).

سازمان‌ها امروزه به کارکنانی نیاز دارند که خلاق باشند و تمایل داشته باشند که به نفع سازمان از شرح وظایف خود در راستای توسعه‌ی ایده‌های خلاق خود فراتر بروند. لذا رفتار شهروندی سازمانی یکی از رفتارهایی است که با ابعاد وسیع خود منجر به تفکر خلاق و اعمال نوآورانه می‌شود. کارکنان احتمالاً می‌دانند که کدام رفتارهای شهروندی در یک موقعیت محل کار مناسب است و چگونه برای برنامه‌ریزی و به کارگیری این رفتارها به طور مؤثری اقدام کنند (Yang & Wei, 2018).

اباذری محمودآباد (۱۳۹۴) خاطر نشان کرد که این رفتارها اغلب نشان‌دهنده اقدامات داوطلبانه کارکنان مانند کمک به همکاران و حضور در رویدادهای غیراجباری است که فعالیت‌های سازمانی را تسهیل می‌کند؛ و شامل تمام فعالیت‌هایی است که بدون هیچ انتظاری از طرف کارکنان برای شناسایی یا جبران آن انجام می‌شود. یافتن مطالعات تجربی که نقش رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان یک میانجی بالقوه در رابطه بین سبک رهبری و خلاقیت کارکنان تأیید کند، دشوار است زیرا اکثر مطالعات در مورد تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد کارکنان متمرکز هستند (Kremer et al., 2019). از طرفی شواهد فزاینده‌ای در ادبیات وجود دارد که رهبران نقش مهمی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان دارند (Tse et al., 2018).

علاوه بر این رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک رفتار روانشناختی ممکن است نقش حیاتی را به عنوان یک میانجی در رابطه‌ی ما بین سبک‌های رهبری و خلاقیت کارکنان بازی کند؛ بنابراین کارکنانی که رفتارهای فرانشی سازمانی را نشان دهند و رفتارهای اجتماعی از قبیل وفاداری، تعهد و مشارکت به طور داوطلبانه اجرا شود، کارمند

را برای نشان دادن رفتارهای خلاقانه تحت تأثیر می‌گذارد. حتی اگر تحقیقات در مورد رهبری در حال افزایش باشد، فقدان تحقیق در مورد فرآیندهای اساسی که ارتباط بین رهبری و نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای دیگر را در ارتباط با خلاقیت کارکنان توضیح دهد، وجود دارد. در پژوهش حاضر به تحلیل و بررسی عواملی پرداخته است تا در یابد، آیا سبک رهبری خدمتگزار و اخلاقی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی بر خلاقیت کارکنان دانشگاه خلیج فارس بوشهر تأثیر دارد؟

پیشینه نظری پژوهش

سازمان‌های کنونی با تأثیرپذیری از تغییرات تکنولوژیکی، تغییر نحوه عملکرد کسب‌وکارها، ایجاد محصولات و انجام خدمات جدید تغییر شکل می‌دهند. توانایی تفکر خلاقانه و نوآورانه اکنون برای سازمان‌های کنونی ضروری است تا دوام داشته و شکوفا شوند (Baety et al., 2022). کارکنان، مدیران عالی و رهبران سازمان همگی نقش مهمی در توسعه، ارتقاء و حفظ فرآیندهای سازمانی خلاقانه و نوآورانه دارند (Henker et al., 2015). مزیت رقابتی، انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری و دوام بلندمدت بسیاری از سازمان‌ها همگی به توانایی کارکنان و سرپرستان آن‌ها برای پرورش فرهنگ خلاقیت و ایده‌های جدید بستگی دارد (Jiang et al., 2017).

رهبران خدمت‌گزار از طریق توانمندسازی کارکنان، اولویت‌بندی در رفع نیازهای آن‌ها و برانگیختن پتانسیل کاملشان برای پیروان خود سطوح حمایتی ایجاد می‌کنند؛ آن‌ها می‌توانند به بهبود خلاقیت کارکنان و مشارکت در رفتارهای خلاقانه کمک کنند. از طرفی رهبران اخلاقی با ویژگی‌های متمایزی مانند عمل و اقدام، پایبندی به باورها و ارزش‌ها، و حفظ روابط میان‌فردی پیروان خود را توسعه می‌دهند تا در بستر آن خلاقیت کارکنان شکل گیرد. در نتیجه روحیه و انگیزه خلاقانه رهبران اخلاقی برای ترویج رفتار خلاقانه در کسب‌وکار بسیار حائز اهمیت است (Men et al., 2020).

علاوه بر سبک رهبری خدمتگزار و اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان اقداماتی که از محیط اجتماعی و روانی که در آن عملکرد شاغل را بهبود می‌دهد، حمایت می‌کند. لذا رفتار شهروندی سازمانی از طریق تسهیل همکاری بین گروه‌های کاری و توانمند ساختن سازمان برای سازگاری با تغییرات محیطی، به عملکرد سازمانی کمک می‌نماید.

بنابراین درگیر شدن در رفتارهای فرانقشی پویایی زندگی شخصی و کاری کارکنان را افزایش داده که به افزایش خلاقیت کارکنان منجر می‌شود (Lam et al., 2016). این تحقیق به صورت قابل توجهی کمک به تقویت ادبیات تجربی و نظریه‌های حمایتی از طریق بررسی تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در بخش آموزش عالی کشور باشد.

رهبری خدمتگزار

اصطلاح رهبری خدمتگزار از طریق سه مقاله بنیادی Greenleaf تحت عناوین: خدمتکار به عنوان رهبر (۱۹۷۰)، مؤسسه به عنوان خدمتگزار (۱۹۷۲) و معتمدین به عنوان خدمتگزار (۱۹۷۲) وارد ادبیات سازمانی شد. Greenleaf (۱۹۷۷) رهبری خدمتگزار را نه تنها به عنوان یک تکنیک مدیریتی، بلکه شیوه‌ای برای زندگی که با احساس طبیعی و عادی که فرد می‌خواهد آغاز کند، تعریف کرد. لذا رهبری خدمتگزار یک رویکرد رهبری کل‌نگر است که زبردستان را در ابعاد مختلفی همچون عاطفی، اخلاقی و معنوی درگیر می‌سازد، به گونه‌ای که آن‌ها به قدرتی دست می‌یابند تا به آنچه توانش را دارند، تبدیل شوند. لذا رهبر خدمتگزار در وهله‌ی اول به دنبال توسعه پیروان بر اساس جهت‌گیری‌های بی‌طرف، نوع دوستانه و اخلاقی رهبران است (Eva et al., 2019).

رهبران خدمتگزار انتظارات عملکردی را نادیده نمی‌گیرند، حتی اگر بر پیشرفت شخصی پیروان خود تمرکز کنند. برخلاف رویکردهای رهبری عملکرد محور که اغلب کارکنان و زبردستان را در قربانگاه سود و رشد قربانی می‌کنند، رهبران خدمتگزار بر عملکردی پایدار در بلندمدت متمرکز هستند (Sendjaya, 2015). بنابراین تمرکز رهبری خدمتگزار بر خدمت به دیگران و درک این موضوع است که نقش سازمان‌ها پرورش افرادی است که بتوانند فردای بهتری بسازند. از جمله رفتارهای اساسی رهبری خدمتگزار می‌توان به رفتارهای اخلاقی، کمک به رشد زبردستان، توانمندسازی کارکنان، ارتقای مهارت‌های مفهومی و ایجاد ارزش برای جامعه اشاره کرد. می‌توان ادعا کرد که رهبری خدمتگزار یک سبک و فلسفه رهبری است که به موجب آن یک شخص برای دست‌یافتن به اقتدار و نه قدرت با زبردستان در یک گروه با یکدیگر تعامل دارند؛ که دارای یک ساختار سازمانی غیرمتمرکز است. لذا رهبر خدمتگزار به دنبال سوق دادن تعامل رهبر و

زیردستان از کنترل فعالیت‌ها به سمت یک رابطه‌ی هم‌افزایی است. هدف مهم سبک رهبری خدمتگزار توسعه ویژگی‌های رهبری در پیروان است. این سبک رهبری مستلزم آن است که فرد ویژگی‌هایی مانند همدلی، سرپرستی، گوش دادن و تعهد به رشد فردی کارکنان را نشان دهد (Will et al., 2020).

از جمله مدل‌های رهبری خدمتگزار می‌توان به مدل Spears (۱۹۹۸) با ابعاد گوش دادن، همدلی، بهبودبخشی، متقاعدسازی، آگاهی، مفهوم‌سازی، سرپرستی، ایجاد گروه، تعهد به رشد افراد؛ مدل Patterson (۲۰۰۳) با ابعاد عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، چشم‌انداز، اعتماد، خدمت‌رسانی، توانمندسازی؛ مدل (Liden et al., ۲۰۰۸) با ابعاد شفای عاطفی، ایجاد ارزش آفرینی جامعه، مهارت‌های مفهومی، توانمندسازی، کمک به رشد و موفقیت زیردستان، اولویت قرار دادن زیردستان، رفتار اخلاقی، روابط، خدمتگزاری اشاره کرد. رهبری خدمتگزار بر نیازهای اصلی پیروان تمرکز کرده که چنین تمرکزی به پیروان این امکان را می‌دهد که به آن‌ها کمک شود تا در زمینه شغلی خود تلاش کرده و شکوفا شوند، که به‌طور اساسی خلاقیت کارکنان را تحریک می‌کند (Liden et al., 2008).

(Yang et al., 2017) در پژوهش خود به بررسی چند سطحی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان پرداختند؛ آنها دریافتند مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان در سطوح فردی و تیمی تأثیر می‌گذارد و تشویق مدیران به مشارکت در رفتارهای رهبر خدمتگزار منجر به افزایش باورهای خودکارآمدی در کارکنان و در نتیجه بهبود نتایج خلاقانه کارکنان و در نهایت افزایش اثربخشی و کارایی سازمان می‌شود. رستگار و هاشمی (۱۳۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های خدمت‌رسانی، مهرورزی، تواضع و فروتنی و قابلیت اعتماد یک سبک رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان دارای اثر معناداری می‌باشند. از جمله مهم‌ترین ابعاد رهبری خدمتگزار را می‌توان ابعاد خدمت‌رسانی، مهرورزی، تواضع و فروتنی و قابلیت اعتماد نام برد و ابزار گردآوری داده‌های مرتبط با رهبری خدمتگزار نیز همین ابعاد بودند. بنابراین رهبری خدمتگزار با تأکید بر ایجاد انگیزه‌ی کاری، تسهیل‌سازی خدمات و سرپرستی توسط خود پیروان متمرکز است. چنین تمرکزی به رهبران خدمتگزار اجازه داده تا رفاه پیروان را بهبود

دهند و حس اجتماعی‌شان را در سازمان ابراز کنند، که روشی منحصر به فرد برای تحریک خلاقیت آن‌ها است (Yang et al., 2017). از طرفی رهبران خدمتگزار می‌توانند با ایجاد و حفظ ارتباطات اجتماعی بین پیروان خود، رفتار فرانشی را در بین آن‌ها مشخص کنند؛ آن‌ها این امر را با تشویق نمودن ارتباطات و تقویت کردن گفتگوهای دو و چند طرفه بین پیروانشان تحریک می‌کنند. در نهایت، برای تشویق رفتار شهروندی سازمانی در میان زیردستان، رهبران ممکن است زیردستان جدید را در بخش‌هایی قرار دهند که با رفتارهای فرانشی مشخص می‌شوند. این اقدامات مشخص شده ممکن است به عنوان یک کاتالیزور برای جهت‌دهی کارکنان عمل کرده و احساسات مثبت و خوشایند آن‌ها را تقویت نماید، که به نوبه‌ی خود سطوح رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها را تشویق بهبود می‌دهد (Elche et al., 2020). بر اساس یافته‌ها و مطالعه ادبیات موضوعی، فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

- سبک رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- سبک رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- سبک رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

رهبری اخلاقی

اخلاق شامل ارزش‌ها و اصولی است که رفتار فردی و تیمی را با توجه به درست یا غلط بودن آن رفتار هدایت می‌کند. امروزه مطالعاتی که در حوزه‌ی اخلاق و رهبری اخلاقی متمرکز شده‌اند، اهمیت روزافزون خود را به رفتارهای اخلاقی، رفتارهای غیراخلاقی و غیرحرفه‌ای رهبران نسبت می‌دهند که امروزه به‌وفور به چشم خورده و بر کارکنان و اهداف سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی تأثیر می‌گذارد (Rivera & Karlsson, 2017). (Brown et al., 2005) رهبری اخلاقی را نمایش رفتارهای مناسب هنجاری از طریق کنش‌های فردی و روابط میان فردی و ترویج دادن چنین رفتارهایی به زیردستان از طریق ارتباط دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند. در این تعریف بر دو نقش اساسی یعنی فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی از یک رهبر اخلاقی پرداخته شده است: نقش فرد اخلاقی به ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهای اخلاقی شخص خود رهبر اشاره

دارد درحالی که نقش مدیر اخلاقی به تمام فعالیت‌هایی اشاره دارد که رهبر برای القا نمودن چنین ارزش‌های اخلاقی در زیردستانش انجام می‌دهد.

Buble (2012) رهبری اخلاقی را به‌عنوان فرآیندی تأثیرگذار بر پیروان از طریق ارزش‌های پذیرفته‌شده، اصول و باورهایی که به‌طور گسترده با هنجارهای قابل قبول در رفتارهای فردی و سازمانی است، تعریف می‌کند. این تعاریف شامل عنصر اساسی رهبری اخلاقی یعنی ارزش‌ها، اصول و باورهای اخلاقی است. در واقع رهبران اخلاقی الگوهایی از رفتار اخلاقی هستند که مورد تقلید پیروان قرار می‌گیرند. برای اینکه رهبران به‌عنوان رهبران اخلاقی شناخته‌شده و بر نتایج مرتبط با اخلاق تأثیر بگذارند، باید کارکنان آن‌ها را جذاب، معتبر و مشروع بدانند. آن‌ها این کار را با درگیر شدن در رفتاری انجام می‌دهند که از نظر هنجاری مناسب و با انگیزه نوع دوستی همراه است (Kaptein, 2019).

تحقیقات (Kalshoven et al., 2011) درباره‌ی رهبری اخلاقی به تعریف قطعی که توسط آنها منتج شد که رهبران اخلاقی صداقت را ترویج کرده و اعمالی را از خود بروز می‌دهند که نشأت گرفته ارزش‌ها و باورهای آنها است. طبق تعریف چنین مدیرانی استدلال کرده‌اند که اطاعت از قوانین و مقررات سازمان اساس رهبری اخلاقی است. بنابراین رهبران اخلاقی مظاهر فضایل درونی یک سازمان هستند که او را در اتخاذ تصمیمات اخلاقی در موقعیت‌های مختلف به نفع سازمان هدایت می‌کند. شایستگی‌های یک رهبر اخلاقی بر عملکرد فردی و سازمانی او و پیروان تحت هدایتش تأثیر مستقیم و غیرمستقیمی را می‌گذارد.

به گفته‌ی (Mihelič et al., 2010) ویژگی‌هایی مانند شخصیت، صداقت، اعتماد و درست‌کاری از شایستگی‌های کلیدی رهبری اخلاقی به شمار می‌روند. از جمله مدل‌های رهبری اخلاقی می‌توان به مدل Brown and Treviño (۲۰۰۶) با ابعاد الگوسازی اخلاقی، زمینه اخلاقی سازمان، شدت اخلاقی مسائل، توافق‌پذیری، بیداری وجدان، سیاست بی‌طرفی، استدلال‌گری اخلاقی، مرکز کنترل درونی؛ مدل and De Hoogh (۲۰۰۸) Den Hartog با ابعاد انصاف، تسهیم و اشتراک قدرت، شفاف‌سازی نقش؛ مدل (Kalshoven et al., 2011) با ابعاد امانت‌داری و صداقت، تسهیم و اشتراک‌گذاری قدرت، روشن‌سازی نقش، رفتارهای عادلانه، مردم‌مداری و مردم‌گرایی، نگرانی

زیست محیطی، جهت‌دهی اخلاقی اشاره کرد. سبک رهبری اخلاقی به‌عنوان نیروی محرکه‌ی اصلی خلاقیت سازمانی شناخته می‌شود؛ که سازمان‌ها را قادر می‌سازد فرهنگ خلاقیت را ایجاد، توسعه و حفظ کنند. رهبران اخلاقی با ارزش‌های اخلاقی بالا به ایجاد یک سازمان قوی کمک نموده تا به‌صورت مؤثر با پیروان خود ارتباط برقرار کنند و محیطی در سازمان را ایجاد نمایند که کارکنان را به تفکر خلاقانه و نوآورانه برمی‌انگیزد (Asif et al., 2020).

(Wang et al., 2017) در پژوهش خود بیان کردند که رهبران اخلاقی با ارائه دانش مناسب، ارزش تلاش کارکنان خود را بهبود می‌بخشند و کارکنان به‌نوبه خود با مشارکت از طریق ایده‌های نو و تصمیم‌گیری که می‌تواند بر سودآوری و عملکرد بهتر شرکت تأثیر بگذارد، تعهد بیشتری به سازمان خود نشان می‌دهند. جوکاری ایجادشده توسط رهبران اخلاقی کارکنان را تشویق کرده تا افکار خود را با یکدیگر مبادله کنند، خلاق باشند و به‌طور فعال در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. بنابراین رهبران اخلاقی با استفاده از دانش و ایجاد جو اخلاقی، کارکنان را به سمت ایجاد جو خلاقانه سوق می‌دهند. همچنین رهبران اخلاقی به‌طور پیوسته از زیردستان خود حمایت کرده که این امر سطوح اخلاقیات پیروان را افزایش داده و در نتیجه آن‌ها تلاش بیشتری را برای انجام وظایف شغلی خود توأم با فداکاری کامل انجام می‌دهند. بنابراین رهبر اخلاقی با نشان دادن رفتار حمایتی از خود، محیطی را ایجاد کرده که در آن پیروان بتوانند بازخورد مناسب دریافت نمایند و اعتماد و اطمینان خاطر رهبر را به دست آورند و تصمیم‌گیری‌های عادلانه و منصفانه را مشاهده کنند. این رفتارها آن‌ها را قادر خواهد ساخت تا در سازمان متعهدتر باشند، که به‌نوبه خود منجر به خلاقیت آنها می‌شود (Demirtas & Akdogan, 2015).

از سوی دیگر رهبری اخلاقی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سبک‌های رهبری شناخته می‌شود که بر پرورش رفتارهای روان‌شناختی مفید مانند جو اخلاقی سازمان، افزایش خودآگاهی پیروان و اخلاق کاری تمرکز دارد. این رفتارها بسیار مهم هستند زیرا احساسات مثبت را در بین کارکنان افزایش داده که پیش‌زمینه بروز رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها محیا می‌کند. در سال‌های اخیر این ایده به‌طور واضح‌تری گسترش یافته است تا مشارکت پیروان در رفتارهای مثبت مانند انجام وظایف شغلی اضافی و حمایت از

همکاران در سازمان را در برگیرد. هنگامی که رفتار رهبران اخلاقی با ارزش‌های قوی ترکیب شود، پایه‌ای محکم را برای رفتار شهروندی سازمانی فراهم می‌کند (Arokiasamy et al., 2022). بر اساس ادبیات ذکر شده، فرضیه‌های زیر پیشنهاد

می‌شود:

- سبک رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- سبک رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، رفتار کاری فرانقشی یا رفتاری خارج از حجم کاری مورد نیاز است که داوطلبانه، خالصانه و بدون هیچ‌گونه دستوری از سوی مدیران و سرپرستان سازمان است؛ همچنین به رفتارهایی اشاره دارد که فراتر از وظایف و نقش عادی کارکنان است. رفتار شهروندی سازمانی شامل دوری کردن از نزاع غیرضروری، کمک به دیگران بدون چشم‌داشت و انجام فعالیت‌های سازمانی و انجام عملکردی بالاتر از وظایف محوله‌ی کاری است (McShane & Glinow, 2015). Organ (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را به‌عنوان رفتار اختیاری که به‌طور رسمی در سیستم پاداش از سوی سازمان به رسمیت شناخته نمی‌شود اما به‌صورت کلی اثربخشی و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد، تعریف کرد. در این راستا دو نوع رفتار شهروندی سازمانی یعنی: (۱) رفتار شهروندی سازمانی معطوف به کارکنان و (۲) رفتار شهروندی سازمانی معطوف به سازمان وجود دارد (Tefera & Hunsaker, 2020).

برای مدیران رفتار شهروندی سازمانی به عاملی مهم تبدیل شده تا یک سازمان را در امر خلاقیت و نوآوری کمک نماید. کارکنان به‌عنوان شهروندان سازمانی مواقعی که اطلاعات مورد نیاز خود را به دست آورند، رفتارهای خلاقانه‌ای از خود بروز می‌دهند. OCBها نقش کاملاً حیاتی در توسعه‌ی سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها ایفا می‌نمایند. در

تئوری تبادل اجتماعی بیان شده که وقتی کارکنان درک کنند که سازمان از آنها حمایت می‌کند، رفتارهای شهروندی از خود نشان می‌دهند. لذا کارکنانی که رفتارهای فرا نقشی سازمانی را نشان دهند و این رفتارهای اجتماعی به طور داوطلبانه اجرا شود، کارمند را برای نشان دادن رفتارهای خلاقانه تحت تأثیر می‌گذارد. لذا خلاقیت بالقوه را می‌توان از طریق تعامل با همکاران و بارور کردن ایده‌ها از طریق رفتار شهروندی سازمانی ایجاد و تقویت کرد (Akturan & Çekmecelioglu, 2016).

از جمله مدل‌های رفتار شهروندی سازمانی می‌توان به Organ (۱۹۸۸) با ابعاد نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت، آداب اجتماعی؛ مدل Williams and Anderson (۱۹۹۱) با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی معطوف به فرد (کارکنان) و رفتار شهروندی سازمانی معطوف به سازمان؛ مدل Podsakoff (۲۰۰۰) با ابعاد رفتارهای یاری‌دهنده، توسعه فردی، رفتارهای مدنی، گذشت، اطاعت سازمانی، ابتکار شخصی و وفاداری سازمانی اشاره کرد. مقدار قابل توجهی از عملکرد وظایف در تولید، کارایی و اثربخشی را می‌توان با توجه به کمک میان فردی و رفتار فرا نقشی کارکنان توضیح داد. رفتار شهروندی سازمانی تسهیلات اجتماعی و کاهش اصطکاک اجتماعی را با افزایش تمرکز بر روابط بین فردی را فراهم می‌کند. بنابراین OCBها به طور مؤثری بر کارایی و عملکرد فردی و سازمانی، مهارت‌های هماهنگی، تسهیل همکاری بین گروه‌های کاری و سازگاری با تغییرات محیطی را افزایش می‌دهند (Yaakobi & Weisberg, 2020).

همتی و نصیری (۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت سازمانی کارکنان پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که میزان رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت سازمانی کارکنان بالاتر از حد متوسط است. بین رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت سازمانی آنان رابطه مثبت و معنادار $r=77\%$ وجود داشته است. مؤلفه‌های وجدان کاری، جوانمردی و آداب اجتماعی بیشترین تأثیر را بر خلاقیت سازمانی دارند. بنابراین برای مدیران رفتار شهروندی سازمانی به عاملی مهم تبدیل شده تا یک سازمان را در امر خلاقیت و نوآوری کمک نماید. کارکنان به‌عنوان شهروندان سازمانی مواقعی که اطلاعات مورد نیاز خود را به دست آورند، رفتارهای خلاقانه‌ای از خود بروز می‌دهند. بر اساس ادبیات ذکر شده، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

- رفتار شهروندی سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.

خلاقیت کارکنان

خلاقیت کارکنان به معنای توانایی ذهنی یک تغییر هدفمند و آگاهانه در راستای بهبود و ارتقاء فعالیت‌های فردی و سازمانی است. خلاقیت تأثیراتی همچون ارتقای نوآوری در سازمان، تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان، افزایش انگیزه و عملکرد مؤثر را منجر می‌شود. بنابراین خلاقیت کارکنان برای سازمان‌هایی که به دنبال بقای موفقیت‌آمیز در محیطشان هستند، بسیار مهم است (Qian et al., 2019).

(Zhou et al., 2022) خلاقیت کارکنان را فرآیند ایجاد، پیشرفت و اجرای افکار نو، جدید و مفید در مورد شیوه‌های کاری، خدمات سازمانی یا استراتژی‌های سازمان تعریف نموده‌اند. از طرفی Alison and Alexander (۲۰۱۹) خلاقیت را به‌عنوان خصیصه‌ای تعریف می‌کنند که با گرایش یا مجموعه‌ای از تمایلات یک فرد مشخص می‌شود. اولین خصیصه داشتن ایده‌های بدیع و دومین خصیصه تولید اشیایی با ارزش است. بنابراین خلاقیت کارکنان یعنی خلق ایده‌های بدیع، نو و مفید برای حل مشکلات توسط کارکنان که اشاره به فعالیت‌های ذهنی دارد که ماحصل آن پدیدار شدن ایده‌های جدید است (Guo et al., 2018). سازمان‌هایی که توانایی این را ندارند که کارکنان خود را قادر سازند تا به روش‌های خلاقانه و جدید وظایف خود را انجام دهند، خروجی‌های نوآورانه سازمان را محدود کرده و این امر ممکن است سازمان را از رقبای خود عقب بمانند (Henker et al., 2015).

خلاقیت کارکنان تابعی از فردیت و تفاوت‌های فردی کارمند، ویژگی‌های بافت محیط کار و تعامل بین این دو است. در مورد تفاوت‌های فردی کارکنان، نتایج خلاقانه زمانی رخ می‌دهد که فرد خلاق در جذب و پایش اطلاعات انعطاف‌پذیر باشد و ترجیح می‌دهد مسائل را به روش‌های خلاقانه و نوآورانه حل کند. مدیران و سازمان‌ها می‌توانند محیط‌های کاری بسازند که از خلاقیت کارکنان با تعیین اهداف کاری خلاقانه و ارائه بازخورد توسعه‌ای در مورد پیشرفت خلاقانه حمایت می‌کند (De stobbeleir et al., 2010).

با تکیه بر مفهوم خلاقیت نه عامل از جمله سبک رهبری، نقش همکاران، پاداش و مزایا، ساختار سازمانی، فرهنگ و محیط سازمانی، چشم‌انداز و استراتژی، مدیریت دانش،

بسیج منابع و فناوری نوین به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های مهم خلاقیت شناسایی شده‌اند (Khan et al., 2020). از طرفی بسیاری از سازمان‌ها به علت‌های گوناگون در پیاده‌سازی فرآیند خلاقیت، نوآوری و تغییر مداوم شکست می‌خورند. در این میان باید به عواملی همچون ارتباطات، عدم مشارکت کارکنان، مقاومت مدیران میانی و ریسک‌گریزی اشاره نمود (Alshwayat et al., 2022).

پیشینه تجربی پژوهش

Rojuaniah and Baety (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان تأثیر رهبری خدمتگزار، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بر رفتار کاری نوآورانه نتایج زیر احصاء گردیده است: رهبری خدمتگزار و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت داشته و، رهبری خدمتگزار در افزایش رفتار کاری نوآورانه رابطه غیرمستقیم دارد. همچنین مشخص شد که فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبتی بر افزایش رفتار کاری نوآورانه و خلاقیت کارکنان دارند.

(Khasawneh et al., 2022) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر رهبری بر تقویت خلاقیت کارکنان با میانجیگری اشتراک دانش به این نتیجه دست یافتند که ایمان به رهبر تأثیر مثبت و قابل تشخیصی بر میزان اشتراک دانش و نوآوری کارکنان دارد. تسهیم دانش بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و اساسی دارد و بالعکس. بر اساس یافته‌های این مطالعه، دیدگاه رهبران تا حدی باعث تمایل کارکنان به آزمایش چیزهای جدید و اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌شود، که نتیجه اعتمادی است که کارکنان به رهبران خود دارند و تمایل آنها برای آزمایش مفاهیم جدید است.

Elqassaby (2018) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان به این نتیجه رسید که بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. این مطالعه توصیه کرد که به منظور افزایش و بهبود خلاقیت کارکنان، رهبران باید ابعاد رهبری اخلاقی را که مربوط به عدالت و شفاف‌سازی نقش است، بهبود بخشند.

حمزوی و حاجی‌آقایی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی شهرستان بوشهر) به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری خدمتگزار بر

تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان | حمزوی و همکاران | ۵۳

خلاقیت کارکنان با نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین رهبری خدمتگزار با ایجاد انگیزه و مشارکت درونی و بیرونی کارکنان در فعالیت های خلاق افزایش می یابد و در نهایت عملکرد سازمان تحت تأثیر عملکرد فردی و خلاق آنها قرار می گیرد.

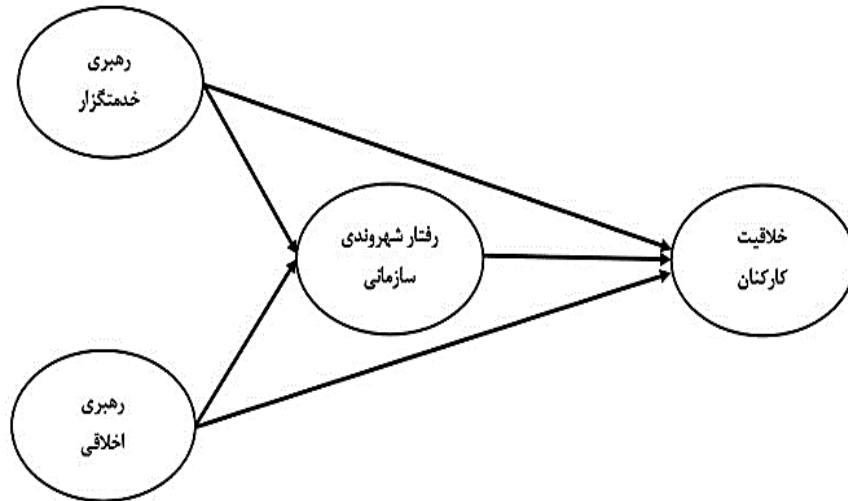
محمدی و همکاران (۱۳۹۶) تحت پژوهشی با عنوان اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران به این مهم دست یافتند که رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اثر می‌گذارد. لذا نتیجه می‌گیریم زمانی که مدیران سازمان‌ها اگر به دنبال رفتار شهروندی مناسب هستند می‌توانند از سبک رهبری خدمتگزار استفاده کرده و در جهت بهره‌وری بیشتر و مناسب‌تر گام بردارند.

رضایی و عبدالزهره (۱۳۹۴) در یک تحقیق با موضوع بررسی اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر خلاقیت کارمندان دانشگاه رازی به این نتیجه رسیدند که تحلیل همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی یعنی نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و ادب با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد، اما بین مؤلفه آداب اجتماعی با خلاقیت از لحاظ آماری رابطه مثبت معناداری وجود ندارد و همچنین نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که مؤلفه‌ی جوانمردی پیش‌بینی کننده بهتری برای خلاقیت بوده و بر خلاقیت کارمندان تأثیرگذار است.

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

مدل مفهومی تحقیق رابطه‌ی بین متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار، رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی را با خلاقیت کارکنان نشان می‌دهد. در این تحقیق متغیر وابسته خلاقیت کارکنان بوده و متغیرهای مستقل رهبری خدمتگزار، رهبری اخلاقی و متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند. در مدل مفهومی زیر نحوه‌ی اثرگذاری متغیرهای مستقل و میانجی بر متغیر وابسته به نمایش گذاشته شده است.

شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش



بر اساس مبانی نظری و مدل مفهومی پژوهش، فرضیات پژوهش به صورت زیر است:

فرضیه اول: سبک رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: سبک رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه سوم: سبک رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهارم: سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه پنجم: رفتار شهروندی سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ششم: سبک رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه هفتم: سبک رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

روش شناسی پژوهش

تحقیق کنونی از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها و اطلاعات پژوهشی توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق کلیه‌ی کارکنان دانشگاه دولتی خلیج فارس بوشهر به تعداد ۳۰۲ نفر و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۶۹ نفر از کارکنان است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و سنجش ارتباط میان متغیرهای تحقیق

موردنظر از پرسشنامه‌ای شامل سؤالات عمومی در قالب ۵ سؤال، و سؤالات تخصصی در قالب ۵۸ سؤال بود، استفاده شده است. معیارهای پرسشنامه جهت سنجش متغیر رهبری خدمتگزار از پترسون^۱ (۲۰۰۳) با چهار بعد (خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، اعتماد و مهرورزی)، رهبری اخلاقی از براون^۲ و همکاران (۲۰۰۵) با دو بعد (فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی)، رفتار شهروندی سازمانی از لی و آلن^۳ (۲۰۰۲) اقتباس شده از ابادزی (۱۳۹۴) با دو بعد (رفتار شهروندی سازمانی معطوف به همکاران و رفتار شهروندی سازمانی معطوف به سازمان) و پرسشنامه یک بعدی خلاقیت کارکنان از لی^۴ و همکاران (۲۰۱۴) اقتباس شده از حدادی (۱۳۹۴) بود، که در طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم استفاده شد. نتایج تأیید پایایی سازه‌های تحقیق از آلفای کرونباخ و روایی پرسشنامه از روش تحلیل عامل تأییدی و بارهای عاملی به شرح جدول ۱ و ۲ آمده است.

جدول ۱-مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ

ردیف	متغیر	تعداد گویه‌های مناسب با بارهای عاملی	ضریب آلفای کرونباخ
۱	رهبری خدمتگزار	۱۳	۰.۸۸۶
۲	رهبری اخلاقی	۸	۰.۸۵۷
۳	رفتار شهروندی سازمانی	۱۱	۰.۹۲۵
۴	خلاقیت کارکنان	۹	۰.۹۱۰
	کل پرسشنامه	۴۱	۰.۹۵۷

روش آلفای کرونباخ یکی از روش‌های سنجش پایایی ابزار تحقیق است که فقط به انجام یک‌بار آزمون نیاز دارد تا برآوردی از پایایی آزمون را فراهم نماید. مقدار ضریب آلفای کرونباخ باید حداقل برابر با ۰/۷ و یا بیشتر باشد تا یک سال بتواند در ابزار گردآوری تحقیق باقی بماند و بسیاری از محققان میزان ۰/۸ را جهت باقی ماندن یک سؤال ابزار گردآوری تحقیق ضروری می‌دانند.

1. Patterson
2. Brown
3. Lee & Allen
4. Lee

جدول ۲- مقادیر ضرایب بارهای عاملی با نرم افزار SPSS 22

بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری
۰/۵۹۹	RS7	۰/۶۷۸	RA1	رهبری خدمتگزار	
۰/۶۱۷	RS8	۰/۶۲۰	RA2	۰/۵۷۳	RK1
۰/۷۱۵	RS9	۰/۶۸۰	RA3	۰/۶۱۹	RK2
۰/۶۴۸	RS10	۰/۵۸۹	RA4	۰/۷۳۴	RK3
۰/۷۳۷	RS11	۰/۶۷۳	RA5	۰/۶۲۴	RK4
خلاقیت کارکنان		۰/۵۲۹	RA6	۰/۵۹۱	RK5
۰/۶۲۹	KH1	۰/۶۱۱	RA7	۰/۵۱۲	RK6
۰/۶۳۵	KH2	۰/۶۳۹	RA8	۰/۴۹۶	RK7
۰/۵۷۰	KH3	رفتار شهروندی سازمانی		۰/۷۱۳	RK8
۰/۷۴۰	KH4	۰/۶۴۹	RS1	۰/۷۰۸	RK9
۰/۷۴۵	KH5	۰/۷۰۵	RS2	۰/۸۱۹	RK10
۰/۷۲۰	KH6	۰/۷۳۲	RS3	۰/۶۰۲	RK11
۰/۷۴۳	KH7	۰/۶۷۶	RS4	۰/۷۵۲	RK12
۰/۷۳۰	KH8	۰/۸۴۰	RS5	۰/۴۶۰	RK13
۰/۶۷۶	KH9	۰/۷۱۱	RS6	رهبری اخلاقی	

همان طور که از جدول فوق پیداست بارهای عاملی از ۵۸ سؤال، ۴۱ سؤال دارای بار عاملی مناسب بوده‌اند که در جدول بالا مقادیر آنها ثبت شده است. مقادیر بارهای عاملی تأیید شده متناظر با سازه‌های پژوهش، از عدد ۰/۵ بالاتر می‌باشند.

یافته‌های پژوهش

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نتایج آمار توصیفی و استنباطی، و از روش مدل معادلات ساختاری (SEM) و نرم افزارهای SPSS 22 و Lisrel استفاده شده است. نتایج آمار توصیفی جهت دسته‌بندی داده‌ها و اطلاعات جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، وضعیت تأهل، سن، سابقه خدمت و مدرک تحصیلی مطابق جدول ۳ است.

جدول ۳- نتایج آمار توصیفی

متغیر	مؤلفه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۰۷	۶۳/۳
	زن	۶۲	۳۶/۷
وضعیت تأهل	مجرد	۵۰	۲۹/۶
	متأهل	۱۱۹	۷۰/۴
تحصیلات	دیپلم	۱۳	۷/۷
	کارشناسی	۹۶	۵۶/۸
	کارشناسی ارشد	۴۰	۲۳/۷
	دکتری	۲۰	۱۱/۸
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۵	۸/۹
	۳۱ تا ۴۰ سال	۵۷	۳۳/۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۷۲	۴۲/۶
	بیشتر از ۵۱ سال	۲۵	۱۴/۸
جمع داده‌های هر متغیر		۱۶۹	۱۰۰

در این پژوهش در ابتدا جهت بررسی نرمال و یا غیرنرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد، که پس از انجام آزمون مشخص گردید داده‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۰/۰۵ درصد دارای توزیع نرمال می‌باشند. سپس به بررسی تصادفی بودن توزیع داده‌ها با آزمون Run-test روی آورده شد، که با توجه به نتایج خروجی آماری از نرم‌افزار SPSS 22 مشاهده شد، توزیع داده‌ها به صورت تصادفی بوده است. همچنین برازش مدل مفهومی و مدل اندازه‌گیری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گردید. میزان شاخص کای دو/درجه آزادی در این پژوهش برابر با ۲/۱۷ به دست آمد که با توجه به اینکه این مقدار کمتر از میزان استاندارد ۳ است، مورد تأیید می‌باشد. شاخص برازندگی ریشه میانگین مربعات خطای برآورد^۱ به‌عنوان یکی از شاخص‌های مطلوب محسوب می‌شود که در این تحقیق با مقدار ۰/۰۷۸ مناسب بوده کمتر از ۰/۰۸ است. همچنین میزان استاندارد شاخص ریشه میانگین باقی‌مانده‌ها^۲ نیز کمتر از ۰/۰۸۸ است که مقدار این شاخص در تحقیق حاضر برابر با ۰/۰۸۱ حاصل شده که از نظر برازش مورد تأیید می‌باشد. میزان برازشی عالی برای شاخص‌های برازش

1. RMSEA
2. RMR

هنجار شده^۱ ۰/۹۲، برازش هنجار نشده^۲ ۰/۹۲، شاخص برازش مقایسه‌ایی^۳ ۰/۹۳ و شاخص برازش فزاینده^۴ ۰/۹۳ است، که همگی بیشتر از مقدار ۰/۹ می‌باشند و از آنجا که برای هر چهار شاخص برازش هنجار شده، برازش هنجار نشده، شاخص برازش مقایسه‌ایی و شاخص برازش فزاینده بیشتر از مقدار استاندارد هستند، برازش از نظر این شاخص‌ها مورد تأیید است. میزان استاندارد برای شاخص‌های نیکویی برازش^۵ و نیکویی برازش تعدیل‌شده^۶ بیشتر از ۰/۸ می‌باشد. میزان شاخص نیکویی برازش ۰/۸۴ و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده ۰/۸۱ است، که در نهایت مدل مورد تأیید و پذیرش است.

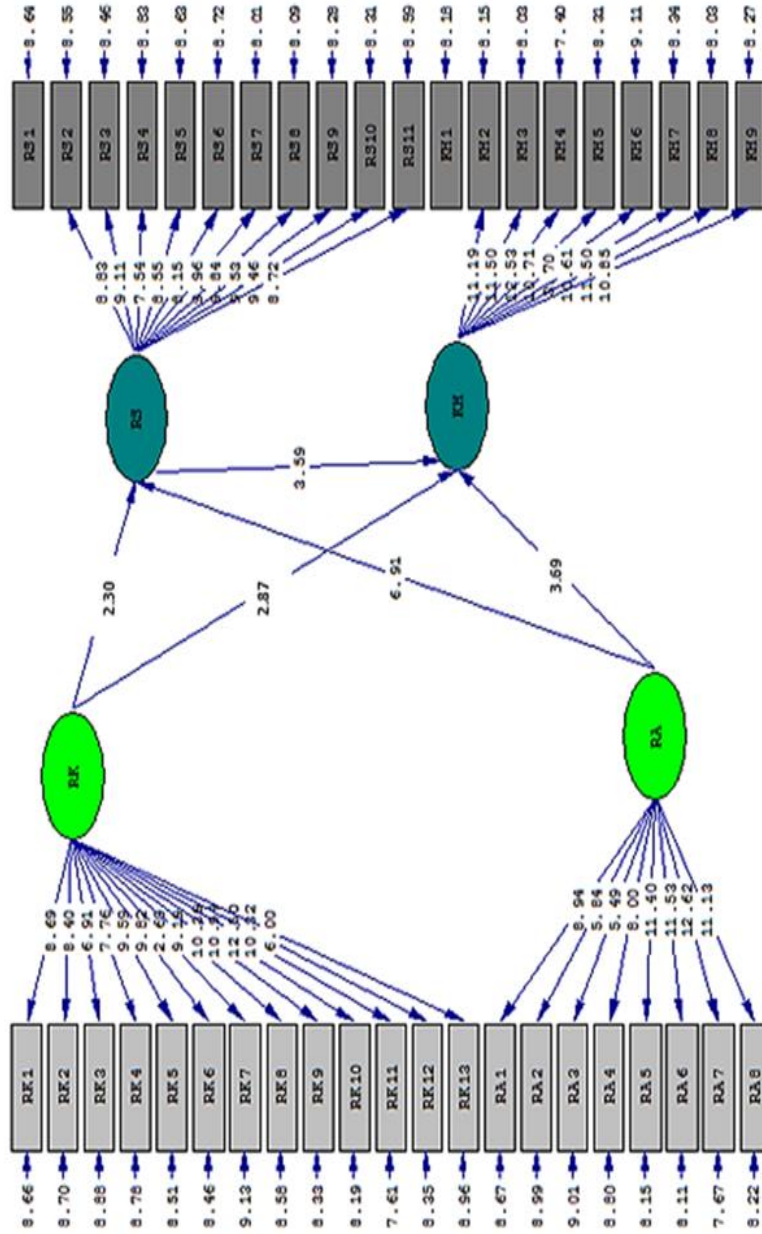
جدول ۴- نتایج آمار استنباطی

شاخص برازش	میزان استاندارد	میزان تحقیق
χ^2 / df	کمتر از ۳	۲/۱۷
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۸
RMR	کمتر از ۰/۰۸۸	۰/۰۸۱
NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲
NNFI		۰/۹۲
CFI		۰/۹۳
IFI		۰/۹۳
GFI	بیشتر از ۰/۸	۰/۸۴
AGFI		۰/۸۱

معادلات ساختاری تکنیک آماری مناسبی است که بر پایه‌ی فرضیه‌هایی درباره‌ی وجود روابط علی بین متغیرها است. شکل ۲ ضرایب t و شکل ۳ ضرایب استاندارد را برای مدل تحقیق نشان می‌دهد. از این مدل جهت بررسی سطح معنی‌داری ارتباط بین متغیرهای مکنون مطرح‌شده در مدل تحقیق استفاده می‌شود و در صورتی که ضرایب t محاسبه‌شده در سطح خطای ۰/۰۵ درصد در بازه‌ی (۱/۹۶+ تا ۱/۹۶-) قرار نداشته باشند، می‌توان این نتیجه را گرفت که ارتباط معنی‌داری بین دو متغیر مکنون مورد بررسی وجود دارد.

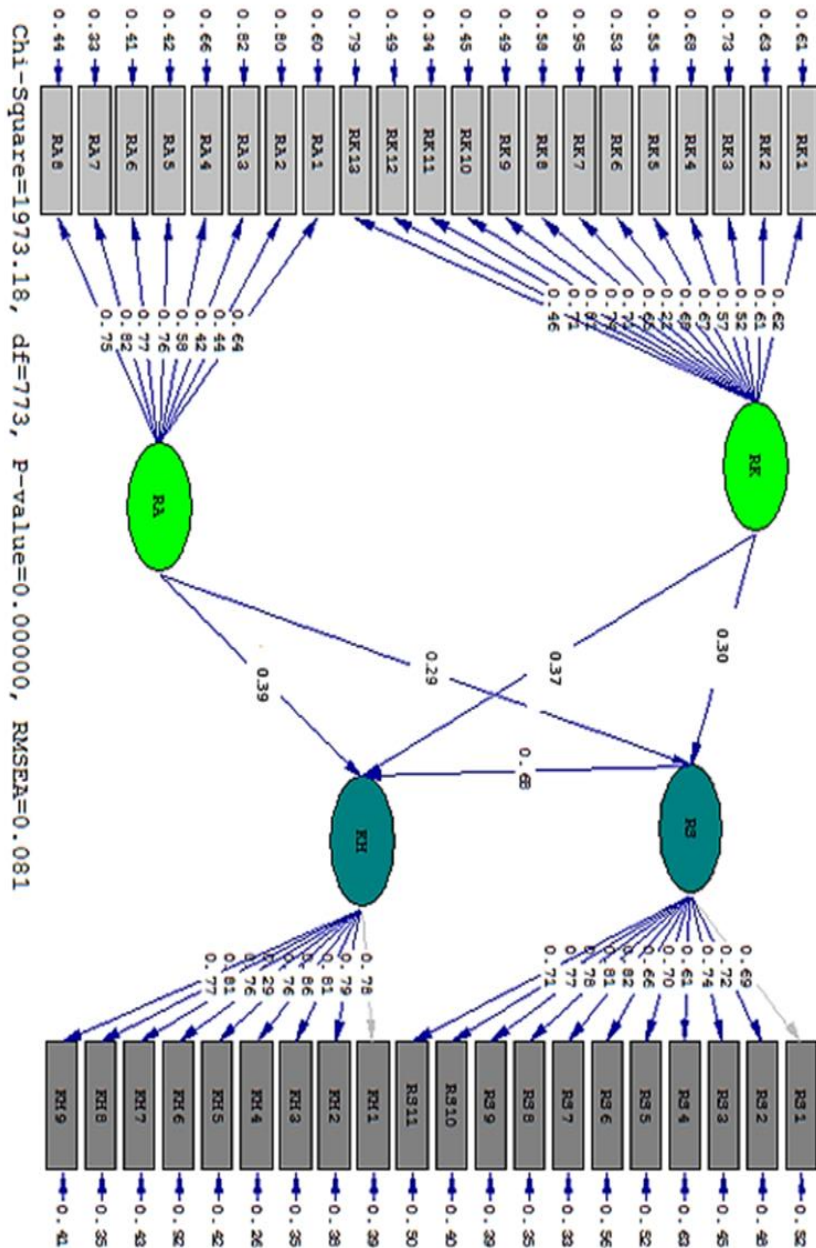
1. NFI
2. NNFI
3. CFI
4. IFI
5. GFI
6. AGFI

شکل ۲- مدل پژوهش در حالت معناداری ضرایب (t-Value)



Chi-Square=1973.18, df=773, P-value=0.00000, RMSEA=0.081

شکل ۳- مدل پژوهش در حالت تضمین ضرایب استاندارد



تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان | حمزوی و همکاران | ۶۱

مطابق با شکل ۲ و ۳ مقادیر ضریب λ (بارهای عاملی) و آماره t مدل با استفاده از نرم‌افزار لیزرل در جدول ۵ به شرح ذیل است.

جدول ۵- مقادیر ضریب λ (بارهای عاملی) و آماره t

علامت اختصاری	بار عاملی	ضرایب t	علامت اختصاری	بار عاملی	ضرایب t	علامت اختصاری	بار عاملی	ضرایب t
رهبری خدمتگزار								
RA1	۰/۶۴	۸/۹۴	RS7	۰/۸۲	۹/۹۶			
RA2	۰/۴۴	۵/۸۴	RS8	۰/۸۱	۹/۸۴			RK1
RA3	۰/۴۲	۵/۴۹	RS9	۰/۷۸	۹/۵۳			RK2
RA4	۰/۵۸	۸/۰۰	RS10	۰/۷۷	۹/۴۶			RK3
RA5	۰/۷۶	۱۱/۴۰	RS11	۰/۷۱	۸/۷۲			RK4
RA6	۰/۷۷	۱۱/۵۳	خلاقیت کارکنان					RK5
RA7	۰/۸۲	۱۲/۶۲	KH1	۰/۷۸	-			RK6
RA8	۰/۷۵	۱۱/۱۳	KH2	۰/۷۹	۱۱/۱۹			RK7
رفتار شهروندی سازمانی			KH3	۰/۸۱	۱۱/۵۰			RK8
RS1	۰/۶۹	-	KH4	۰/۸۶	۱۲/۵۳			RK9
RS2	۰/۷۲	۸/۸۳	KH5	۰/۷۶	۱۰/۷۱			RK10
RS3	۰/۷۴	۹/۱۱	KH6	۰/۲۹	۹/۷۰			RK11
RS4	۰/۶۱	۷/۵۴	KH7	۰/۷۶	۱۰/۶۱			RK12
RS5	۰/۷۰	۸/۵۵	KH8	۰/۸۱	۱۱/۵۰			RK13
RS6	۰/۶۶	۸/۱۵	KH9	۰/۷۷	۱۰/۸۵			رهبری اخلاقی

آزمون سوبل برای آزمودن تأثیر متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر دیگر است. در این آزمون مقدار Z در صورت بیشتر شدن از $1/96$ می‌توان در سطح اطمینان 95 درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود. با توجه به آزمون سوبل و مقادیر آماره t در جدول ۶ خلاصه نتایج فرضیات مشخص شده است که تمام فرضیات در سطح ۹۵ درصد مورد تأیید و پذیرش می‌باشد.

جدول ۶- نتایج فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه	آماره T	نتیجه
۱	سبک رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.	۲/۸۷	تأیید
۲	سبک رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.	۲/۳۰	تأیید
۳	سبک رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.	۳/۶۹	تأیید
۴	سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.	۶/۹۱	تأیید
۵	رفتار شهروندی سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.	۳/۵۹	تأیید
۶	سبک رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.	۳/۱۹	تأیید
۷	سبک رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.	۴/۵۷	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی است.

نتایج فرضیه اول و دوم نشان داد سبک رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان با ضرایب t به مقادیر ۲/۳۰ و ۲/۸۷، و ضرایب استاندارد با مقادیر ۰/۳۰ و ۰/۳۷، تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیات با نتایج پژوهش *Rojuaniah and Baety* (۲۰۲۲)، و (Yang et al., 2019) همخوانی دارد. لذا رهبری خدمتگزار بر نیازهای اصلی پیروان تمرکز کرده که چنین تمرکزی به پیروان این امکان را می‌دهد که به آنها کمک شود تا در زمینه شغلی خود تلاش کرده و شکوفا شوند، که به طور اساسی خلاقیت کارکنان را تحریک می‌کند.

نتایج فرضیه سوم و چهارم نشان داد سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان با ضرایب t به مقادیر ۶/۹۱ و ۳/۶۹، و ضرایب استاندارد با مقادیر ۰/۲۹ و ۰/۳۹، تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیات با نتایج پژوهش (Li, G et al., 2022)، هم‌راستا است. سبک رهبری اخلاقی با ایفای نقش رفتار هنجاری قابل قبول از طریق فعالیت‌های شخصی نزدیک و روابط بین فردی و پیشبرد چنین رفتاری برای پیروان از طریق ارتباطات دو طرفه عمل می‌کند، که موجب می‌شود کارکنان جهت روشنی را از رهبران خود دریافت نموده و رفتار خلاقانه را در محیط سازمان از خود بروز دهند.

نتایج فرضیه پنجم نشان داد رفتار شهروندی سازمانی بر خلاقیت کارکنان با ضریب t به مقدار $۳/۵۹$ و ضریب استاندارد با مقدار $۰/۶۸$ تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش (Arokiasamy et al., 2022) و (Yoshida et al., 2014) ارتباط قوی دارد. کارکنانی که رفتارهای فرانقشی سازمانی را نشان دهند و این رفتارهای اجتماعی به‌طور داوطلبانه اجرا شود، کارمند را برای نشان دادن رفتارهای خلاقانه تحت تأثیر می‌گذارد. لذا خلاقیت بالقوه را می‌توان از طریق تعامل با همکاران و بارور کردن ایده‌ها از طریق رفتار شهروندی سازمانی ایجاد و تقویت کرد.

نتایج فرضیه ششم نشان داد سبک رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی با ضریب t به مقدار $۳/۱۹$ تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش (Neubert et al., 2016)، و (Chan and Mak, 2014) ارتباط دارد، اما از نتایج مطالعه (Newman et al., 2013) پشتیبانی نمی‌کند.

نتایج فرضیه هفتم نشان داد سبک رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی با ضریب t به مقدار $۴/۵۷$ تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج مطالعه (Arokiasamy et al., 2022)؛ (Sugianingrat et al., 2019) همخوانی دارد.

بر اساس نتایج آزمون فرضیه‌ها سبک رهبری اخلاقی نسبت به سبک رهبری خدمتگزار با تقویت نشأت گرفته از نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بیشتری بر خلاقیت کارکنان دارد. بنابراین رفتار شهروندی سازمانی از طریق رفتار شهروندی سازمانی معطوف به همکاران و رفتار شهروندی سازمانی معطوف به سازمان تمایل دارد از طریق رهبری خدمتگزار و اخلاقی منجر به تبادل دانش بین کارکنان شده و رفتار خلاقانه‌ی آنها را پرورش دهد. از طرفی می‌توان بیان کرد که کارمندی که تحت هدایت رهبری اخلاقی از طریق ابعاد مدیر اخلاقی و رفتار اخلاقی است، تعهد و وفاداری بالایی نسبت به سازمان خود نشان می‌دهد و تمایل دارد برای ارائه ایده‌های خلاقانه برای حل مسائل در محل کار، انگیزه داشته باشد و این انگیزه توسط رفتار شهروندی سازمانی از سوی رهبران و همکاران تقویت شود.

پیشنهاد‌های کاربردی تحقیق

- رهبران سازمان با نشان دادن گشودگی به یادگیری و سوق دادن سازمان به سمت سازمان یادگیرنده و بازخورد از ایده‌های تازه و بدیع، کارکنان خود را در کسب مهارت‌های جدید و به‌روز، جذب دانش و یادگیری از یکدیگر یاری نمایند و در مسیر کار راه شغلی آنها را کمک کنند. بنابراین فراهم کردن فرصت‌هایی جهت یادگیری و توسعه، رشد و نمایش رفتار درخور، تقویت و بهبود کارکنان با اعمال تشویق و ترغیب، آنان را به سمت مؤلفه‌های خدمتگزاری توأم با خلاقیت هدایت می‌کند.
- مدیران و رهبران با تشویق نمودن ارتباطات و تقویت کردن گفتگوهای دو و چندطرفه، کارگروهی و تیمی، انجام پروژه‌ای برخی امور، فعالیت‌های همگانی در سطح سازمان، مدیریت بر مبنای مشارکت و گریز از امور مادی و دنیوی انجام دهند. از طرفی مدیران سازمان با توجه به این نکته که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری بدون دریافت پاداش و خودجوش می‌باشد، فرهنگ این نوع رفتار فرانقشی را با بروز این نوع رفتار از خود به‌عنوان الگوی کارکنان شروع نمایند.
- مدیران و رهبران سازمان با ارائه ارزش‌های سازمانی و فردی و دانش کافی ارزش کوشش کارکنان خود را ارج نهاده و کارکنان به‌نوبه خود با مشارکت از طریق ایده‌های نو و تصمیم‌گیری بر سودآوری و عملکرد بهتر سازمان تأثیر بگذارد. بنابراین نتیجه‌ی چنین کاری جوکاری خلاق ایجاد شده توسط رهبران اخلاقی است که کارکنان را تشویق کرده تا افکار خود را با یکدیگر به اشتراک گذارند، خلاق باشند و به‌طور فعال در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند.

پیشنهادها برای تحقیقات آتی

- در نظر گرفتن عوامل دیگر به عنوان متغیر مستقل مانند عوامل ساختاری، رفتاری و جمعیت‌شناختی از قبیل جنسیت، سن، وضعیت تأهل می‌تواند مورد پژوهش قرار گیرد.
- استفاده نمودن از ابزارهای دیگر مانند مصاحبه جهت گردآوری داده‌های پژوهش می‌تواند نتایج متفاوتی را رقم زند.
- استفاده از رویکرد فراترکیب و ارائه مدل بومی خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی نیز می‌تواند مورد تحقیق و پژوهش مناسب تشخیص داده شود.

تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان | حمزوی و همکاران | ۶۵

- برای تحقیقات آتی توصیه می‌شود که سایر واسطه‌ها از قبیل نشاط سازمانی، سکوت سازمانی، انگیزه شغلی و ... را برای درک بهتر نحوه تأثیر رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان بررسی کنند.

محدودیت و موانع تحقیق

- با توجه به اینکه جامعه‌ی مورد مطالعه دانشگاه خلیج فارس بوشهر است خود به نوعی دارای محدودیت پژوهشی از نظر قلمرو مکانی محسوب می‌شود. چه بسا تحقیق در یک سازمان صنعتی و یا سایر سازمان‌های دولتی انجام می‌شد نتایج تحقیق متفاوت می‌بود.
- جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه با توجه به پراکندگی جامعه‌ی آماری در دانشکده‌های مختلف محقق را با سختی‌هایی از نظر گردآوری همراه ساخت.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Hossein Hamzavi



<https://orcid.org/0009-0004-2380-1000>

Behrooz RezaeeManesh



<https://orcid.org/0000-0002-3720-4475>

Habib Roodsaz



<https://orcid.org/0000-0003-3842-0708>

منابع

۱. اباذری محمودآباد، علی محمد (۱۳۹۴). رابطه معنویت محیط کار و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، پایان‌نامه برای اخذ کارشناسی ارشد، رشته مدیریت، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرودشت.
۲. حدادی، علی. (۱۳۹۴). نقش مبادله رهبر - عضو در رابطه بین جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، گروه آموزشی مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرودشت.
۳. حمزوی، حسین و حاجی آقایی، آرمین، (۱۴۰۱). تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی

- شهرستان بوشهر)، پنجمین همایش ملی تحقیقات میان رشته ای در مدیریت و علوم انسانی، تهران، <https://civilica.com/doc/1574824>
۴. رستگار، احمد، و هاشمی، سیده فاطمه. (۱۳۹۴). رابطه رهبری خدمتگزار و اخلاقیت: بررسی نقش واسطه‌ای اعتماد سازمانی. *ابتکار و اخلاقیت در علوم انسانی*, ۵(۲), ۹۷-۱۱۶.
۵. رضایی، بیژن و عبید عبدالزهره، میثم. (۱۳۹۴). *بررسی اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر اخلاقیت کارمندان دانشگاه رازی، کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و مهندسی صنایع، تهران.*
۶. محمدی، فرشته و عباسی، همایون و کریمی، جواد. (۱۳۹۶). *اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی در کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه های ایران.* دومین کنفرانس بین المللی پژوهشهای کاربردی در تربیت بدنی، علوم ورزشی و قهرمانی، تهران.
۷. همتی، صغری و نصیری، فخرالسادات، (۱۳۹۳). *بررسی رابطه بین میزان رفتار شهروندی سازمانی و اخلاقیت سازمانی کارکنان فنی و حرفه ای استان همدان ۹۲-۹۳*، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالشها و راهکارها، شیراز.
8. Akturan, A., & Çekmecelioglu, H. G. (2016). *The effects of knowledge sharing and organizational citizenship behaviors on creative behaviors in educational institutions. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235, 342-350.* <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.042>
9. Alison Hills, Alexander Bird. (2019). *Against Creativity. Volume 99, Issue 3. November 2019. Pages 694-713.* <https://doi.org/10.1111/phpr.12511>.
10. Alshwayat, D., Elrehail, H., Shehadeh, E., Alsalhi, N., Shamout, M. D., & Rehman, S. U. (2022). An Exploratory Examination of the Barriers to Innovation and Change as Perceived by Senior Management. *International Journal of Innovation Studies.* <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.12.005>
11. Arokiasamy, A. R. A., Maheshwari, G., & Nguyen, L. (2022). The influence of ethical and transformational leadership on employee creativity in Malaysia's private higher education institutions: The mediating role of organizational citizenship behaviour. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 17, 1-33.* <https://doi.org/10.28945/4896>
12. Asif, M., Miao, Q., Jameel, A., Manzoor, F., & Hussain, A. (2020). *How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model. Current Psychology, 1-17.* <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00819-9>
13. Baety, N., & Rojuaniah, R. (2022). *Servant Leadership, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior on Innovative Work*

- Behavior. Management Analysis Journal.* 11(1), 83-94. <https://doi.org/10.15294/maj.v11i1.54626>
14. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.* *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
 15. Buble, M. (2012). *Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms.* *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 85-97. <https://doi.org/10.1177/1741143212451173>
 16. Chan, S. C., & Mak, W. M. (2014). *The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes.* *Personnel Review*, 43, 272–287. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2011-0125>.
 17. Chon, K. S., & Zoltan, J. (2019). *Role of servant leadership in contemporary hospitality.* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3371–3394. <https://doi.org/10.1108/ijchm-11-2018-0935>.
 18. De Stobbeleir, K., De Clippeler, I., & Dewettinck, K. (2010). *From creativity to success: Barriers and critical success factors in the creative process.* <https://doi.org/20.500.12127/3627>
 19. Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). *The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective com-mitment.* *Journal of Business Ethics*, 130, 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>.
 20. Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). *Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate.* *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130527>
 21. Dhar, R. L. (2016). *Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy.* *Tourism Management*, 57, 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011>
 22. Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). *Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate.* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035–2053. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2019-0501>

23. Elqassaby, H. K. (2018). *The effect of ethical leadership on employee creativity. International Journal of Economics and Management Science*, 7(5), 1-13. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2019-0501>
24. 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
25. Fetрати, M. A., & Nielsen, A. P. (2018). *The association between creativity and innovation: A literature review. In ISPIM Conference Proceedings* (pp. 1-14). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>
26. Guo, L. Decoster, S. Babalola, M. T. De Schutter, L. Garba, O. A. & Riisla, K.(2018). *Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. Journal of Business Research*, 92, 219-230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>
27. Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). *Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235–247. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9348-7>
28. Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). *The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. Sustainability*, 9(9), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
29. Kalshoven, K. & Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A.H.B. (2011). *Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. The Leadership Quarterly. No. 22. 51–69.* <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
30. Kaptein, M. (2019). *The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. Journal of Business Ethics*, 156, 1135-1150. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3641-0>
31. Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). *The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. Sage Open*, 10(1), <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
32. Khassawneh, O., Mohammad, T., & Ben-Abdallah, R. (2022). *The Impact of Leadership on Boosting Employee Creativity: The Role of Knowledge Sharing as a Mediator. Administrative Sciences*, 12(4), 175. <https://doi.org/10.3390/admsci12040175>

33. Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). *Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing*. *Business Horizons*, 62(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
34. Lam, C. F., Wan, W. H., & Roussin, C. J. (2016). *Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors*. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 379–391. <https://doi.org/10.1037/apl0000071>
35. Li, G., Lu, Y., & Eliason, R. G. (2022). *How does ethical leadership enhance employee creativity during the COVID-19 Pandemic in China?* *Ethics and Behavior*, 32(6), 532–548. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1932502>
36. Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). *Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication*. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
37. Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). *Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28*. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
38. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *Leadership Quarterly*, 19: 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
39. McShane, S. L., & Glinow, M. A. (2015). *Organizational behavior emerging knowledge, global reality*. McGraw Hill Global Edition. <https://doi.org/10.4135/9781483386874.n188>
40. Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). *Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate*. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461-472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
41. Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). *A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?* *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896–910. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.005>
42. Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2013). *Examining the Cognitive and Affective Trust-Based Mechanisms Underlying the Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Citizenship*:

- A Case of the Head Leading the Heart?. Journal of Business Ethics, 1–11.*
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1803-2>
43. Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model. Servant Leadership Research Roundtable – August 2003, Regent University.*
https://doi.org/10.1057/9780230299184_6
44. Qian, M., Plucker, J. A., & Yang, X. (2019). *Is creativity domain specific or domain general? Evidence from multilevel explanatory item response theory models. Thinking Skills and Creativity, 33, 100571.*
<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100571>
45. Rivera, K., & Karlsson, P. (2017). *CEOs are getting fired for ethical lapses more than they used to. Harvard Business Review. Retrieved from https://hbr.org/2017/06/ceos-are-getting-fired-for-ethical-la.*
46. Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership learning to serve, serving to lead, leading to transform. Springer.* https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9_2
47. Sugianingrat, I. A. P. W., Widyawati, S. R., da Costa, C. A. D. J., Ximenes, M., Piedade, S. D. R., & Sarmawa, W. G. (2019). *The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 68(2), 319–339.*
<https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2018-0124>
48. Tefera, C. A., & Hunsaker, W. D. (2020). *Intangible assets and organizational citizenship behavior: A conceptual model. Heliyon, 6(7), e04497.* <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04497>
49. Tse, H. H., To, M. L., & Chiu, W. C. (2018). *When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. Human Resource Management, 57(1), 145–157.* <https://doi.org/10.1002/hrm.21855>.
50. Van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and syntheses', Journal of Management, 27(4), 1228-1261.*
<https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
51. Wang, D., Feng, T., & Lawton, A. (2017). *Linking ethical leadership with firm performance: A multi-dimensional perspective. Journal of business ethics, 145, 95-109.* <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2905-9>
52. Will Kenton., ERIKA RASURE., KIRSTEN ROHRS SCHMITT. (2020) *Servant Leadership: Characteristics, Pros & Cons, Example.*
<https://doi.org/10.1515/9780804791205-010>
53. Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). *Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of*

occupational and collective efficacies. Frontiers in Psychology, 11, 758.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>.

54. Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). *A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. Leadership & Organization Development Journal.*
<https://doi.org/10.1108/lodj-10-2015-0229>
55. Yang, Q., & Wei, H. (2018). *The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. Leadership & Organization Development Journal. 39(1), 100–113.* <https://doi.org/10.1108/lodj-12-2016-0313>
56. Yoshida, D.T. Sendjaya, S. Hirst, G. and Cooper, B. (2014). "Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multi-Level Mediation Study of Identification and Prototypicality", *Journal of Business Research, 67(7):1395-1404.* <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.013>
57. Zhou, J., Oldham, G. R., Chuang, A., & Hsu, R. S. (2022). *Enhancing employee creativity: Effects of choice, rewards and personality. Journal of Applied Psychology, 107(3), 503–513.* <https://doi.org/10.1037/apl0000900>
58. Zreen, A., Farrukh, M., & Kanwal, N. (2021). *Do HR practices facilitate innovative work behaviour? Empirical evidence from higher education institutes. Human Systems Management, 40(5), 701-710.*
<https://doi.org/10.3233/hsm-201001>

References [In Persian]

1. Abazari Mahmudabad, A, M. (2014). The relationship between workplace spirituality and organizational commitment with organizational citizenship behavior of Islamic Azad University employees, Shiraz branch, Thesis for obtaining a master's degree, management field, educational management orientation, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Maroodasht branch.
2. Haddadi, Ali. (2014). The role of leader-member exchange in the relationship between emotional intelligence and creativity of employees of the General Directorate of Transport and Terminals of Gilan Province, academic thesis for obtaining a master's degree, public administration field, human resources orientation, management and accounting faculty, public administration educational group , Islamic Azad University, Rasht branch. <https://civilica.com/doc/1574824>.
3. Hamzavi, H., and Haji Aghaei, A., (1401). The effect of servant leadership style on employee creativity with the mediating role of knowledge

management and organizational learning (case study: Bushehr Islamic Azad University), the fifth national conference of interdisciplinary research in management and sciences. Humani, Tehran, <https://civilica.com/doc/1574824>.

4. Hemmati, S., and Nasiri, , (2013). Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and organizational creativity of technical and professional employees of Hamadan province 2013-2014. the second international conference on management challenges and solutions, Shiraz.
5. Mohammadi, F., and Abbasi, H., and Karimi, J. (2016). The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior in physical education departments of Iranian universities. The second international conference on applied research in physical training, sports sciences and championships, Tehran.
6. Rezaei, B., and Obaid Abdulzahra, M. (2014). Investigating the effects of organizational citizenship behavior on the creativity of employees of Razi University, International Conference on Management, Economics and Industrial Engineering, Tehran.
7. Rostgar, A., and Hashemi, S. F. (2014). The relationship between servant leadership and creativity: Investigating the mediating role of organizational trust. *Innovation and creativity in humanities*, 5(2), 97-116.

استناد به این مقاله: حمزوی، حسین، رضائی منش، بهروز و رودساز، حبیب. (۱۴۰۲). تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۱۰)، ۳۵ - ۷۲.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.73995.4325



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.