



## **The Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behavior in the Public Sector of Iran: Analyzing the Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of Political Skill**

**Mohammadreza Askaripoor**

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. E-mail: mr.askaripoor@gmail.com

**Mohammad Hossein Motaghi Pisheh**

\*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. E-mail: hossein2.motaghi@gmail.com

**Ayyub Sheikhy**

Assistant Prof., Department of Statistics, Faculty of Mathematics and Computer, Shahid Bahonar University, Kerman, Iran. E-mail:sheikhy.a@uk.ac.ir

### **Abstract**

**Objective:** The purpose of this study is to examine the impact of servant leadership on innovative work behavior and to reveal the role that public service motivation and political skill play as mediator and moderator in the relationship between these two variables.

**Methods:** In this descriptive study, the statistical population consisted of specialist staff working in provincial levels of governmental organizations throughout Iran. Given that the sample size is 384, a total of 480 questionnaires were distributed among the respondents who were selected through two-stage cluster sampling and 395 questionnaires were collected. The instrument of this study was 4 standard questionnaires whose validity and reliability were confirmed in the tests.

**Results:** The results of structural equation modeling analysis showed that servant leadership has a positive and direct effect on public service motivation and innovative work behavior. In addition, the role of public service motivation as mediator and the role of political skill as moderator in the relationship between servant leadership and innovative work behavior were confirmed.

**Conclusion:** In addition to some innovations in theory development, this research has some practical implications for the public sector in Iran. From the practical point of view, this study provides an understanding of the status of research variables and the relationships between them. This recognition can be the basis for senior executives planning to enhance the level of innovative employee behavior in government agencies in Iran. Based on the findings, this planning should focus on enhancing the level of political skill of staff as well as increasing the level of implementation of servant leadership components by managers.

**Keywords:** Servant leadership, Innovative work behavior, Public service motivation, Political skill, Public sector of Iran.

**Citation:** Askaripoor, M., Motaghi Pisheh, M.H., & Sheikhy, A. (2020). The Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behavior in the Public Sector of Iran: Analyzing the Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Public Administration*, 12(1), 64-84. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2020, Vol. 12, No.1, pp. 64-84

DOI: 10.22059/jipa.2019.292773.2661

Received: June 26, 2019; Accepted: January 03, 2020

© Faculty of Management, University of Tehran



## تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران: تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیلگر مهارت سیاسی

محمد رضا عسکری پور

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. رایانامه: mr.askaripoor@gmail.com

محمد حسین متقی پیشه

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. رایانامه: hossein2.motaghi@gmail.com

ایوب شیخی

استادیار، گروه آمار، دانشکده ریاضی و کامپیوتر، دانشگاه شهید باهنر، کرمان، ایران. رایانامه: sheikhy.a@uk.ac.ir

### چکیده

**هدف:** این پژوهش قصد دارد تأثیر رهبری خدمتگزار را بر رفتار کاری نوآورانه بررسی کرده و نقشی را که انگیزه خدمت عمومی و مهارت سیاسی به عنوان میانجی و تعدیلگر در رابطه بین این دو متغیر ایفا می کنند، آشکار کند.

**روش:** در این پژوهش توصیفی جامعه آماری متشکل از کارکنان متخصص شاغل در سطوح استانی سازمان های دولتی در سراسر ایران است. با توجه به اینکه حجم نمونه ۳۸۴ نفر است، در مجموع ۴۸۰ پرسش نامه بین پاسخ گویانی که به روش نمونه گیری خوشه ای دومرحله ای انتخاب شدند، توزیع شده و ۳۹۵ پرسش نامه جمع آوری شد. ابزار سنجش این پژوهش چهار پرسش نامه استاندارد بودند که روایی و پایایی آنها در آزمون های انجام شده به تأیید رسید.

**یافته ها:** نتایج مدل یابی معادله های ساختاری نشان داد که رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی و رفتار کاری نوآورانه اثر مثبت و مستقیم دارد. به علاوه، نقش انگیزه خدمت عمومی به عنوان میانجی و نقش مهارت سیاسی به عنوان تعدیلگر، در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه به تأیید رسید.

**نتیجه گیری:** این پژوهش علاوه بر برخی نوآوری در توسعه تئوری، برای بخش دولتی ایران برخی دستاوردهای کاربردی دارد. از جنبه کاربردی، این پژوهش، شناختی از وضعیت متغیرهای پژوهش و روابط بین آنها ارائه کرده است که می توان آن را مبنای برنامه ریزی مدیران سطح عالی برای افزایش سطح رفتار کاری نوآورانه کارکنان در سازمان های دولتی ایران قرار داد. مبتنی بر یافته ها، در این برنامه ریزی باید به صورت همزمان ارتقای سطح مهارت سیاسی کارکنان و افزایش سطح اجرای مؤلفه های رهبری خدمتگزار توسط مدیران مد نظر باشد.

**کلیدواژه ها:** انگیزه خدمت عمومی، بخش دولتی ایران، رفتار کاری نوآورانه، رهبری خدمتگزار، مهارت سی.

**استناد:** عسکری پور، محمد رضا؛ متقی پیشه، محمد حسین؛ شیخی، ایوب (۱۳۹۹). تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران: تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیلگر مهارت سیاسی. مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۶۴-۸۴.

## مقدمه

سیر تحول تاریخی عملکرد در مدیریت دولتی ایران چندان مناسب نیست و براینده مجموعه اقدام‌های انجام‌شده برای تغییر و تحول در نظام اداری کشور پس از انقلاب اسلامی نیز به افزایش تصدی‌گری دولت در حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی و دولتی شدن بیشتر امور کشور منجر شده است (محمدزاده سلطانمردی، فیضی، گرامی‌پور و یداله‌ی، ۱۳۹۸). در واقع، طی سال‌های گذشته یک نظام دولتی بزرگ، فربه، متورم و عریض و طویل در ایران شکل گرفته که در همه امور جامعه دخالت گسترده دارد و در عین حال ناکارآمد است (فیضی و رضایی، ۱۳۹۶).

نظام اداره امور دولتی ایران در زمینه نوآوری و بهبود مستمر با مشکل مواجه است (میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰) و فقدان نوآوری به‌عنوان یکی از دلایل مهم ناکارآمدی و عدم اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران بیان شده است (یزدان‌شناس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). این در حالی است که به‌دلیل تغییر شرایط محیطی و توسعه فناوری ارتباطاتها زمینه مطالبه‌گری مردم افزایش یافته و برای پاسخ‌گویی به خواست مردم، اصلاح و به‌روزرسانی نظام اداره امور دولتی ایران یک ضرورت است تا اینکه بتواند از شیوه‌های سنتی پاسخ‌گویی نیازهای امروزی جامعه فراتر باشد (ره‌نورد، علی‌پور، دهدار و خلیلی، ۱۳۹۸). به بیان دیگر، سازمان‌های دولتی باید با تغییر و تحول در خود زمینه را برای پاسخ‌گویی به جامعه و نیازهای در حال تغییر شهروندان فراهم کنند و در ارائه خدمات عمومی رویکردی نوآورانه داشته باشند (عباسی، طالقانی و رجب‌زاده، ۱۳۹۴)، بنابراین انجام نوآوری به‌عنوان منشأ تغییر، رشد و اثربخشی سازمانی و راهی برای بهبود کیفیت خدمات دولتی (دامن‌پور و اشنایدر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای اصلاح و به‌روزرسانی نظام اداره امور دولتی و حل مشکل ناکارآمدی و عدم اثربخشی در سازمان‌های دولتی ایران است. بر مبنای همین ضرورت است که در بند ۲۶ سیاست‌های کلی نظام اداری کشور بر «حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به‌منظور پویایی نظام اداری» تأکید شده است.

کارکنان منبع مهم نوآوری در اکثر سازمان‌ها بوده و تقریباً مسئول ۸۰ درصد از ایده‌های جدید برای پیاده‌سازی در سازمان‌ها هستند (گتزر و روبینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). از این رو، بررسی نوآوری در سطح فردی و به‌طور خاص بررسی رفتار کاری نوآورانه<sup>۴</sup> یکی از زمینه‌های مهم پژوهشی برای بررسی نوآوری در سطح جهان بوده است. عمده این پژوهش‌ها در بخش خصوصی انجام شده و توجه به بررسی رفتار کاری نوآورانه در سازمان‌های دولتی بسیار محدود است (بایستد و هانسن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). به‌طور خاص، پژوهش‌هایی که به‌طور صریح به عوامل و شیوه‌های تشویق رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی پرداخته باشند، بسیار محدود هستند (بوس - نهلس، بوندروک و نیجنهویس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷)، بنابراین انجام پژوهش‌های بیشتر برای کسب شناخت از عوامل و شیوه‌های تشویق رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ضروری است.

از طرف دیگر، رهبری خدمتگزار یک سبک رهبری مثبت‌گرا است که بر طیف وسیعی از نتایج فردی، گروهی و

1. Yazdanshenas  
3. Getz & Robinson  
5. Bysted & Hansen

2. Damanpour & Schneider  
4. Innovative Work Behavior  
6. Bos-Nehles, Bondaruk & Nijenhuis

سازمانی تأثیر دارد و میزان تأثیر آن بر نتایج نیز از تأثیر سایر سبک‌های رهبری مثبت‌گرا مانند رهبری تحول‌گرا، رهبری اخلاقی و رهبری اصیل فراتر است (لی، لایوبونیکووا، تیان و نایت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه موضوع پژوهش تعداد معدودی از پژوهش‌ها در نقاط مختلف جهان بوده است. در این پژوهش‌ها تلاش شده تا علاوه بر رابطه مستقیم، سازوکارهای میانجی و شرایط زمینه‌ای مؤثر بر رابطه بین این دو متغیر نیز تبیین شوند. نتایج این پژوهش‌ها که اکثر آنها در بخش خصوصی انجام شده، بیانگر این است که رهبری خدمتگزار به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق متغیرهای میانجی توجه به پیشرفت و ارتقا (نیوبرت، ککمار، کارلسون، چونکو و روبرتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)، تحقق قرارداد روان‌شناختی (پاناچیو، هندرسون، لیدن، وین و کائو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)، اشتیاق کاری (رشید و لودهی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵)، هویت سازمانی (هوانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶) و درک کارکنان از معنادار بودن کار (کای، لیزوا، خاپوا و بوسینک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸) بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر دارد. ضمن اینکه بر اساس نتایج پژوهش نیوبرت، هانتر و تولینتینو<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) شدت تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه به وسیله متغیر ساختار سازمانی تعدیل می‌شود.

رویکرد مورد اشاره در بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه در سایر پژوهش‌ها نیز برای بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و سایر نتایج دنبال شده است. به بیان دیگر، رویکرد جاری در پژوهش‌های رهبری خدمتگزار اجرای طرح‌های پژوهشی پیچیده در راستای توسعه مدل‌های رهبری خدمتگزار است تا فراتر از روابط ساده، سازوکارهای میانجی و شرایط زمینه‌ای نیز در رابطه بین رهبری خدمتگزار و نتایج شناخته شوند (ایوا، روبین، سندجایا، ون درندونک و لیدن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). در پیروی از این رویکرد، در راستای تکوین تلاش‌های اشاره‌شده برای تبیین سازوکارهای میانجی و شرایط زمینه‌ای مؤثر بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه و مبتنی بر استدلال‌های تئوری ارائه‌شده در بخش مبانی نظری پژوهش، این پژوهش قصد دارد برای نخستین بار در سطح جهان نقش انگیزه خدمت عمومی<sup>۹</sup> را به عنوان میانجی و نقش مهارت سیاسی<sup>۱۰</sup> را به عنوان تعدیلگر در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه بررسی کند. بررسی این موضوعها به علت نو بودن و کمک به دانش‌افزایی در رابطه با متغیرهای مورد بررسی از جنبه تئوری حائز اهمیت است.

از جنبه عملی این پژوهش بر مسئله نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران تمرکز کرده و در جست‌وجوی راهکارهایی برای تقویت رفتار کاری نوآورانه کارکنان این سازمان‌ها است، زیرا سازمان‌های دولتی ایران در موضوع نوآوری و بهبود مستمر با مشکل مواجه هستند (میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰) و فقدان نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دلایل مهم ناکارآمدی و عدم اثربخشی آنها است (یزدان‌شناس، ۲۰۱۴). این پژوهش به طور مشخص در پی یافتن پاسخی به این پرسش است که آیا اجرای رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق ارتقای سطح انگیزه خدمت عمومی کارکنان موجب افزایش رفتار کاری نوآورانه آنان می‌شود. به علاوه، این پژوهش به

1. Lee, Lyubovnikova, Tian &amp; Knight

3. Panaccio, Henderson, Liden, Wayne &amp; Cao

5. Hwang

7. Neubert, Hunter &amp; Tolentino

9. Public Service Motivation

2. Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko &amp; Roberts

4. Rasheed &amp; Lodhi

6. Cai, Lysova, Khapova &amp; Bossink

8. Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck &amp; Liden

10. Political Skill

این پرسش نیز پاسخ خواهد گفت که آیا ارتقای سطح مهارت سیاسی کارکنان موجب افزایش اثربخشی رهبری خدمتگزار در ارتقای رفتار کاری نوآورانه کارکنان می‌شود. با توجه به اینکه پاسخ پژوهش به این پرسش‌ها می‌تواند به‌عنوان مبنایی در ارائه راهکارهای عملی برای ارتقای رفتار کاری نوآورانه کارکنان در سازمان‌های دولتی در سراسر ایران استفاده شود، انجام این پژوهش گامی در اجرایی کردن بند ۲۶ سیاست‌های کلی نظام اداری کشور محسوب شده و اهمیت کاربردی زیادی برای سیاست‌گذاران و مدیران در نظام اداری کشور دارد.

## پیشینه نظری پژوهش

### رهبری خدمتگزار

گرینلیف<sup>۱</sup> (۱۹۷۷)، رهبری خدمتگزار را به‌عنوان یک رویکرد رهبری مطرح کرد که به‌موجب آن برانگیخته شدن یک فرد برای قرار گرفتن در موقعیت رهبری ناشی از گرایش طبیعی وی به خدمت است. از دیدگاه وی، رهبر خدمتگزار کسی است که برای نیاز و آرزوی پیروان برای نیازهای خود اولویت قائل است، به خدمت به دیگران همراه با تمایل مداوم به رهبری باور دارد، به رشد و توسعه پیروان کمک می‌کند تا مستقل شوند و به پیروان الهام می‌بخشد تا پا در مسیر خدمت گذاشته و تبدیل به خدمتگزار گردند. اگرچه، گرینلیف (۱۹۷۰) مفهوم اولیه‌ای که برای درک رهبری خدمتگزار لازم بود ارائه داد، اما نوشته‌های او دربردارنده تعریف مشخصی برای رهبری خدمتگزار نیست. ضمن اینکه کارهای اولیه گرینلیف در این زمینه در سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۷۷، بیشتر منعکس‌کننده فلسفه رهبری خدمتگزار بودند تا ارائه‌دهنده یک تئوری از رهبری خدمتگزار که ابعاد مشخصی را برای رهبری خدمتگزار مشخص کرده باشند (لیدن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در یکی از جدیدترین تعاریف ارائه‌شده برای رهبری خدمتگزار، ایوا و همکاران (۲۰۱۹) بیان کردند که رهبری خدمتگزار یک رویکرد رهبری با تمایل‌های دیگرخواهانه است که از طریق اولویت قائل شدن به نیازها و منافع تک‌تک افراد و معطوف کردن توجه از نگرانی برای منافع خود به نگرانی در رابطه با منافع دیگران در سازمان و یک جامعه بزرگ‌تر نشان داده می‌شود. اسپیرز<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) در توصیف رهبری خدمتگزار مدلی ارائه داد که دربردارنده ده ویژگی برای این رهبری است که عبارت‌اند از شنیدن به شیوه سازگار که تمرکز آن روی خواسته‌های دیگران است، همدلی، التیام‌بخشی، آگاهی، متقاعدسازی و اقناع دیگران، مفهوم‌سازی، پیش‌بینی، مباشرت و معاونت، تعهد به توسعه افراد و جامعه‌سازی. مبتنی بر این ده ویژگی، پژوهشگران برای مفهوم‌سازی و توسعه ابزار سنجش رهبری خدمتگزار تلاش‌های متعددی انجام داده‌اند. ایوا و همکاران (۲۰۱۹) در ارزیابی مفهوم‌سازی‌های انجام‌شده و شانزده پرسش‌نامه توسعه‌یافته برای سنجش رهبری خدمتگزار، مفهوم‌سازی انجام‌شده و همچنین پرسش‌نامه توسعه‌یافته توسط لیدن، وین، ژو و هندرسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) را از جمله معدود ابزارهای قابل قبول در سنجش رهبری خدمتگزار ارزیابی کردند. در این مفهوم‌سازی هفت بعد برای رهبری خدمتگزار مشخص شده است که عبارت‌اند از: ۱. مهارت مفهومی که به درک کامل رهبران خدمتگزار از سازمان، اهداف،

1. Greenleaf  
3. Spears

2. Liden et. al  
4. Liden, Wayne, Zhao & Henderson

پیچیدگی‌ها و مأموریت‌های آن اطلاق می‌شود، ۲. التیام‌بخشی عاطفی که به حساس بودن به نگرانی‌های شخصی و رفاه دیگران اشاره دارد، ۳. در اولویت قرار دادن زیردستان که به اولویت قائل شدن به علائق پیروان در رابطه با علائق رهبر در گفتار و عمل اشاره دارد، ۴. کمک به رشد و موفقیت زیردستان که به شناخت اهداف شخصی و حرفه‌ای پیروان و کمک به آنها در دستیابی به این اهداف و دستیابی به خود شکوفایی اشاره دارد، ۵. رفتار اخلاقی که اشاره آن به انجام کارهای درست به روش‌های درست و داشتن استانداردهای اخلاقی قوی در ارتباط با پیروان و عمل به آنها است، ۶. توانمندسازی که مربوط به اجازه دادن به پیروان برای تصمیم‌گیری آزادانه و مستقل و بی‌نیاز از غیر درباره خود آنها است و ۷. خلق ارزش برای جامعه که به طرفداری آگاهانه و عامدانه رهبران خدمتگزار از جامعه و خلق ارزش برای جامعه مربوط است (لیدن و همکاران، ۲۰۰۸).

### رفتار کاری نوآورانه

رفتار کاری نوآورانه بنا به تعریف ارائه‌شده توسط جانسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) به خلق، معرفی و اجرای عامدانه ایده‌های جدید در نقش کاری، گروه یا سازمان اطلاق می‌شود که به منظور نفع‌رسانی به عملکرد نقش، گروه یا سازمان انجام می‌شود. رفتار کاری نوآورانه دربردارنده دو مفهوم خلاقیت و نوآوری است که ارتباط نزدیکی با هم دارند و اغلب به‌عنوان مراحل مختلف رفتار کاری نوآورانه شناخته شده‌اند (آندرسون، دی دریو و نیجستد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در حالی که خلاقیت مربوط به تولید ایده‌های جدید و مفید توسط یک فرد یا گروه کوچکی از افراد است که با هم کار می‌کنند، نوآوری به پیاده‌سازی موفق ایده‌های خلاقانه در یک سازمان اطلاق می‌شود (امابیل<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸). خلاقیت مربوط به ایجاد ایده‌های منحصر به فرد و مفید است که کمتر هدف‌گرا است و بیشتر در آغاز فرایند نوآوری دیده می‌شود، زمانی که مشکل‌ها یا شکاف‌های عملکردی شناخته‌شده و ایده‌ها در پاسخ به نیاز درک‌شده برای انجام نوآوری ایجاد می‌شوند (اکسری و برونوتو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳)، گام ضروری و نهایی حرکت از خلاقیت به سوی نوآوری است تا فرایند رفتار کاری نوآورانه کامل شود، زیرا خلاقیت به‌تنهایی برای ایجاد یک سازمان نوآور کافی نیست (کلیجن و تومیک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). فرایند رفتار کاری نوآورانه با شناخت مشکل‌هایی که باید حل شوند شروع می‌شود و وجود مشکل‌ها یا فرصت‌ها اساس خلق ایده‌های جدید در کارکنان است. پس از خلق ایده، فرد باید ایده‌های جدید را به دیگران عرضه کند تا حمایت لازم را برای پیاده‌سازی این ایده‌ها به‌عنوان محصول‌ها، خدمات و روش‌های واقعی کسب کند. در نهایت، بر اساس حمایت سازمان، افراد می‌توانند ایده‌های جدیدی را که سازمان می‌تواند از آن بهره‌مند شود، پیاده‌سازی کنند (جانسن، ۲۰۰۰).

### انگیزه خدمت عمومی

انگیزه کارکنان در بخش دولتی به مدت طولانی موضوعی از نگرانی عمومی و مورد بحث و علاقه علمی بوده است (پری، هندیکهم<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). نوعی از انگیزه‌ها در بخش دولتی مبتنی بر تمایل به رفتار مطابق با انگیزه‌های مبتنی بر منافع

1. Janseen  
3. Amabile  
5. Kllijn & Tomic

2. Anderson, De Dreu & Nijstad  
4. Xerri & Brunetto  
6. Perry & Hondeghem

شخصی هستند که توسط محرک‌های بیرونی که معمولاً در بخش دولتی یافت می‌شوند، هدایت می‌شوند (ریتز، نئومن، وندنبیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). این نوع از انگیزه‌ها بر اساس تئوری انتخاب عقلایی<sup>۲</sup> توضیح‌دانی هستند و بر اساس آن کارکنان بخش دولتی به‌طور عموم به‌عنوان افراد عقلایی توصیف می‌شوند که دارای مجموعه معینی از اولویت‌ها و ترجیح‌ها بوده و به‌دنبال به حداکثر رساندن منافع خود هستند (برینان و بوچانان<sup>۳</sup>، ۱۹۸۵). بنابراین، در کارکنان بخش دولتی به‌عنوان افراد منطقی که دارای علایق شخصی هستند، برخی اقدام‌ها به‌واسطه منافی که دارند هدایت می‌شود، اما برخی انگیزه‌ها از جمله انگیزه‌های خیرخواهانه در سازمان‌های دولتی وجود دارند که این تئوری قادر به توضیح آنها نیست (نئومن و ریتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). انگیزه خدمت عمومی به نوع منحصر به فردی از انگیزه‌های نوع‌دوستانه یا خیرخواهانه اطلاق می‌شود که به‌وسیله تمایل‌ها و ارزش‌های خاصی که نشئت‌گرفته از نهادهای عمومی و مأموریت‌های آنها است، برانگیخته می‌شود (پری، هندیکهم و وایز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). اگرچه انگیزه خدمت عمومی در همه بخش‌ها وجود دارد، اما اهمیت خاص این انگیزه مربوط به سازمان‌های دولتی است، زیرا مؤسسه‌های دولتی دارای مأموریت‌های معطوف به جامعه هستند که به کارکنان آنها اجازه می‌دهد این انگیزه‌های نوع‌دوستانه را به‌عنوان بخشی از وظایف خود تحقق بخشند (کایلیر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). انگیزه خدمت عمومی دارای سه جنبه عقلایی، هنجاری و احساسی است. انگیزه‌های عقلایی مربوط به اقدام‌هایی است که در حداکثرسازی منافع فردی ریشه دارند، انگیزه‌های مبتنی بر هنجار مربوط به تمایل به پیگیری منافع مشترک و حداکثرسازی علائق عمومی است و انگیزه‌های احساسی نیز در عواطف و احساس‌های افراد ریشه دارند (پری و وایز<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰). در پرسش‌نامه آلونسو و لوئیس<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) بعد تعهد به منافع عمومی مربوط به جنبه هنجاری و دو بعد دل‌سوزی و از خودگذشتگی مربوط به جنبه احساسی برای انگیزه خدمت عمومی به رسمیت شناخته شده‌اند.

## مهارت سیاسی

محیط کاری سازمان یک عرصه سیاسی است که تأثیرگذاری‌ها در آن از طریق متقاعد کردن، مذاکره و کنترل که نشان‌دهنده مهارت سیاسی هستند، رخ می‌دهد (میتزبرگ<sup>۹</sup>، ۱۹۸۵). مهارت سیاسی به‌عنوان توانایی درک مؤثر دیگران در محیط کار و استفاده از این دانش و آگاهی برای تأثیرگذاری بر آنان در راستای دستیابی به اهداف شخصی یا سازمانی (آهرن، فریس، هوکوآرتز، داگلاس و آمیتر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴)، مهارتی لازم برای انجام کار به‌صورت مؤثر و ایجاد محیطی است که در آن اعتماد و ایجاد رابطه هنجار هستند. مهارت سیاسی، نیروی مثبتی است که امروزه برای موفقیت شغلی و حرفه‌ای در سازمان‌ها ضروری است، زیرا برای موفق شدن در محل کار لازم است افراد بدانند که چه کار باید بکنند و چگونه این کار را به روشی که درست، صادقانه و قانع‌کننده باشد انجام دهند. همچنین افراد باید بدانند که چه وقت و چگونه خود را در موقعیت مناسب قرار دهند و موضع‌گیری مناسبی داشته باشند تا بتوانند از فرصت‌ها استفاده کرده و حتی

1. Ritz, Neumann & Vandenabeele  
 3. Brennan & Buchanan  
 5. Perry, Hondeghem & Wise  
 7. Perry & Wise  
 9. Mintzberg

2. Rational Choice Theory  
 4. Neumann & Ritz  
 6. Caillier  
 8. Alonso & Lewis  
 10. Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas & Ammeter



بتوانند فرصت ایجاد کنند (فریس، دیویدسون و پریوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). فریس و همکاران (۱۹۹۹) برای نخستین بار برای ایجاد سازه مهارت سیاسی ابزار سنجش تک‌بعدی‌ای توسعه دادند که جنبه‌ها و ویژگی‌های اصلی مهارت سیاسی یعنی درک دیگران در کار و استفاده از آن دانش برای نفوذ در دیگران را در بر می‌گیرد (آهرن و همکاران، ۲۰۰۴). ضمن اینکه برای مهارت سیاسی توسط فریس و همکاران (۲۰۰۵) مفهوم‌سازی چندبعدی‌ای نیز توسعه یافته که دربردارنده ابعاد هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین فردی، توانایی شبکه‌سازی و صداقت آشکار است.

### مبانی نظری روابط بین متغیرهای پژوهش

تئوری مبادله اجتماعی<sup>۲</sup> و قاعده عمل متقابل مبنای توضیح رابطه بین کارمند و سازمان است. بر اساس این تئوری کارمند در برابر منافع مادی و احساسی - اجتماعی دریافت‌شده از طرف سازمان، احساس تعهد می‌کند که آن را به‌گونه‌ای به‌صورت متقابل پاسخ دهد (کروپانزانو و میچل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). با اجرای مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار از سوی مدیران که همگی در راستای منافع پیروان هستند، انتظار می‌رود پیروان نیز احساس تعهد کنند تا رفتارهای رهبر را به‌صورت متقابل با رفتارهایی که برای سازمان (سازمانی که رهبر نماینده آن است) با ارزش تلقی می‌شوند، پاسخ دهند، بنابراین، رفتار کاری نوآورانه ممکن است یکی از رفتارهای متقابل مثبتی باشد که کارکنان در قبال منافع حاصل از اجرای رهبری خدمتگزار انجام می‌دهند. از طرف دیگر، افراد دارای مهارت سیاسی بالا در ارتباط با مدیران یا سرپرستان و در مدیریت تعامل‌های خود برای نرم و لذت‌بخش کردن این تعامل‌ها ماهر هستند و به انجام عمل متقابل در روابط با دیگران نیز حساس هستند (هوکووتر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). وجود این ویژگی‌ها در افراد دارای مهارت سیاسی بالا موجب اثربخشی بیشتر اقدام‌های رهبری خدمتگزار شده و باعث می‌شود پیروان در قبال اقدام‌های مثبت رهبر، رفتارهای مثبت بیشتری انجام دهند. به‌علاوه، بر اساس تئوری جانشین‌های رهبری<sup>۵</sup> برخی قابلیت‌های فردی، ممکن است به‌عنوان جانشین‌های رهبری عمل کرده و اثر مثبت یا منفی رهبری بر نتایج را تحت تأثیر قرار دهند (کر و جرمیر<sup>۶</sup>، ۱۹۷۸)، بنابراین، قابل پیش‌بینی است که مهارت سیاسی کارکنان به‌عنوان یک قابلیت فردی در تعدیل رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه ایفای نقش کند. رهبران خدمتگزار مدل‌های نقش پیروان هستند و رفتارهای آنها توسط پیروان تقلید می‌شود. آنها خودانگیخته هستند تا بدون تکلف و بدون انتظار خدمت متقابل به دیگران خدمت کنند، بنابراین، مبتنی بر تئوری یادگیری اجتماعی<sup>۷</sup> انتظار می‌رود که این خودانگیختگی رهبران خدمتگزار در خدمت بی‌تکلف به دیگران موجب گرایش به خدمت به دیگران و به‌تدریج ساختن انگیزه خدمت عمومی در کارکنان باشد (گراهام<sup>۸</sup>، ۱۹۹۱). به‌علاوه، بر اساس تئوری توسعه و ساخت احساس‌های مثبت<sup>۹</sup> شکل‌گیری احساس‌های مثبت شامل شادی، علاقه، خرسندی و عشق قدرت مانور فکر و عمل آئی افراد را توسعه می‌دهد که نتیجه حاصل از این احساس‌ها بروز رفتارهای نو، بدیع و خلاقانه

1. Ferris, Davidson & Perrew'e

3. Cropanzano & Mitchell

5. Substitutes for Leadership Theory

7. Social Learning Theory

9. Broaden-and-Build Theory

2. Social Exchange Theory

4. Hochwarter et. al

6. Kerr & Jermier

8. Graham

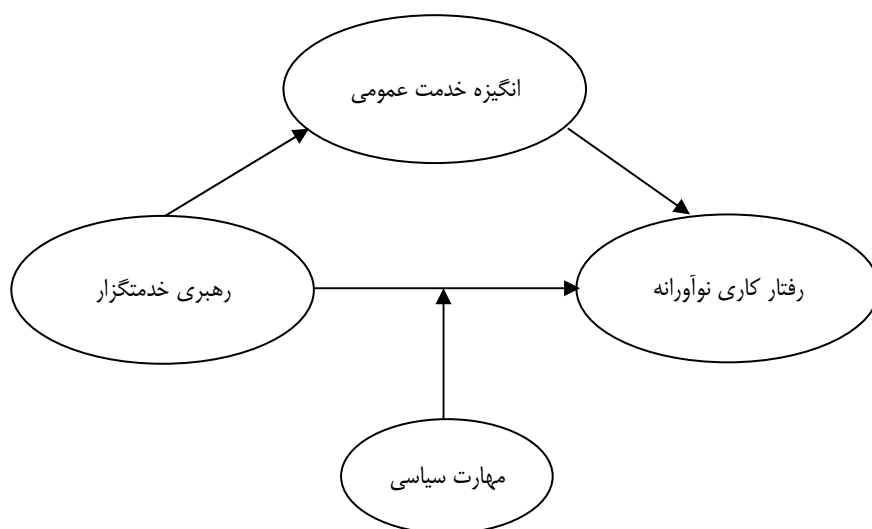
توسط افراد است (فردریکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). افراد دارای انگیزه خدمت عمومی احساس خوبی به کار خود در سازمان‌های دولتی دارند، زیرا خدمت عمومی نیازهای آنها را با اجازه دادن به آنان برای رفع نیازهای جامعه برآورده می‌کند (کایلیر، ۲۰۱۶). پیامد این احساس خوب و مثبت حاصل از کار در بخش دولتی، بروز رفتارهای نو، بدیع و خلاقانه یا رفتار کاری نوآورانه در کارکنان است. با توجه به استدلال‌های ارائه‌شده در خصوص احتمال تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی و همچنین دلایل مطرح‌شده در خصوص تأثیر انگیزه خدمت عمومی بر رفتار کاری نوآورانه، از لحاظ منطقی این احتمال وجود دارد که رهبری خدمتگزار از طریق متغیر میانجی انگیزه خدمت عمومی بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر داشته باشد.

### پیشینه تجربی پژوهش

بر اساس پیشینه کاوی انجام‌شده در پژوهش‌های داخل و خارج کشور فقط تعداد محدودی از پژوهش‌ها به‌صورت تجربی سازوکارهای میانجی و شرایط زمینه‌ای مؤثر بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه را بررسی کرده‌اند. در پژوهش‌های خارج از کشور به‌طور خاص تأثیر مستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه و همچنین تأثیر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه از طریق متغیرهای میانجی توجه به پیشرفت و ارتقا (نیوبرت و همکاران، ۲۰۰۸)، تحقق قرارداد روان‌شناختی (پاناچو و همکاران، ۲۰۱۵)، اشتیاق کاری (رشید و لودهی ۲۰۱۵) و هویت سازمانی (هوانگ، ۲۰۱۶) بررسی و تأیید شده است. نتیجه پژوهش نیوبرت و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که ساختار سازمانی به‌عنوان تعدیلگر در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه ایفای نقش می‌کند. نتایج پژوهش کای و همکاران (۲۰۱۸) نیز بیانگر این است که رهبری خدمتگزار از طریق متغیر میانجی ادراک کارکنان از معنادار بودن کار بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر می‌گذارد و اختیار شغلی با تعدیل رابطه بین رهبری خدمتگزار و معنادار بودن کار، موجب تعدیل رابطه غیرمستقیم (از طریق ادراک کارکنان از معنادار بودن کار) بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه می‌شود. در داخل کشور نیز پژوهش انجام‌شده توسط حسنی سعدی و راد (۱۳۹۵) در بین کارکنان شرکت‌های بیمه استان کرمان نشان داد که رهبری خدمتگزار بر بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر مستقیم دارد. هرچند در پژوهش‌های پیشین نقش انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان میانجی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی (شوارز، نیومن، کوپر و ایوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶) و در رابطه بین رهبری خدمتگزار و اشتراک‌گذاری دانش (توان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) بررسی و تأیید شده است، اما شواهدی مبنی بر بررسی نقش انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان میانجی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه وجود ندارد. به‌علاوه، پیشینه کاوی انجام‌شده نشان داد که نقش مهارت سیاسی در تعدیل رابطه بین رهبری خدمتگزار و نتایج از جمله رفتار کاری نوآورانه، تاکنون در هیچ پژوهشی بررسی نشده است.

### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مباحث مطرح‌شده در پیشینه نظری و تجربی پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ترسیم شده است. در این مدل، رهبری خدمتگزار به‌عنوان متغیر مستقل، رفتار کاری نوآورانه به‌عنوان متغیر وابسته، انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان متغیر میانجی و مهارت سیاسی به‌عنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته شده‌اند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

**فرضیه ۱:** رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.

**فرضیه ۲:** رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان سازمان‌های دولتی ایران تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.

**فرضیه ۳:** انگیزه خدمت عمومی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان سازمان‌های دولتی ایران تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.

**فرضیه ۴:** رهبری خدمتگزار از طریق انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان میانجی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان سازمان‌های دولتی ایران تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.

**فرضیه ۵:** مهارت سیاسی دارای اثر تعدیل‌کنندگی بر مدل رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه از طریق انگیزه خدمت عمومی است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایش محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش متشکل از کارکنان دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر است که در مجموعه نظام اداری کشور -

به جز کارکنان زیرمجموعه وزارتخانه‌های اطلاعات، آموزش و پرورش، علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی - در سازمان‌ها و اداره‌های دولتی سراسر کشور اشتغال دارند. بر اساس آمار سازمان امور اداری و استخدامی کشور تعداد اعضای جامعه آماری ۴۸۳.۱۲۳ نفر است که از این تعداد بر اساس فرمول کوکران حداقل حجم نمونه ۳۸۴ نفر محاسبه شد. با پیش‌بینی عدم برگشت برخی پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۴۸۰ پرسش‌نامه بین آزمودنی‌ها که به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای دومرحله‌ای انتخاب شده بودند، توزیع شد. در انتخاب آزمودنی‌ها ابتدا شش استان از بین ۳۱ استان کشور به صورت تصادفی برگزیده شدند. سپس از بین اداره‌های کل مستقر در مراکز هر استان منتخب چهار اداره کل به صورت تصادفی انتخاب شده و کارکنان آنها آزمایش شدند. از مجموع ۴۸۰ پرسش‌نامه توزیعی در مجموع ۳۹۵ پرسش‌نامه کامل جمع‌آوری شد. در این پژوهش پرسش‌نامه لیدن و همکاران (۲۰۰۸) برای سنجش رهبری خدمتگزار، پرسش‌نامه جانسن (۲۰۰۰) برای سنجش رفتار کاری نوآورانه، پرسش‌نامه آلونسو و لوئیس (۲۰۰۱) برای سنجش انگیزه خدمت عمومی و پرسش‌نامه آهرن و همکاران (۲۰۰۴) برای سنجش مهارت سیاسی استفاده شدند. ضمن اینکه پاسخ‌گویان بر اساس مقیاس طیف لیکرت گزینه‌های کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) را در پاسخ به پرسش‌ها برگزیدند. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد. رویکرد مدل‌سازی معادله‌های ساختاری در اجرای تحلیل عاملی تأییدی و همچنین در آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. نتایج حاصل از اجرای تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نشان داد که مدل اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار با ۲۸ پرسش در هفت بعد التیام بخشی عاطفی، خلق ارزش برای جامعه، مهارت‌های مفهومی، توانمندسازی، کمک به زیردستان برای رشد و موفقیت آنها، در اولویت قرار دادن زیردستان (چهار پرسش برای هر بعد) از برآزش مناسبی برخوردار است. همچنین نتایج اجرای تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نشان دادند که مدل اندازه‌گیری رفتار کاری نوآورانه با نه پرسش در سه بعد خلق ایده، ترویج ایده و اجرای ایده (سه پرسش برای هر بعد) دارای برآزش مناسبی است. علاوه بر این، نتایج اجرای تحلیل عاملی تأییدی مرتبه نخست نشان داد که مدل اندازه‌گیری انگیزه خدمت عمومی با پنج پرسش و مدل اندازه‌گیری مهارت سیاسی با شش پرسش به صورت تک‌بعدی دارای برآزش مناسبی هستند. بر این اساس، روایی ابزارهای سنجش متغیرهای پژوهش تأیید شد. در این پژوهش پایایی درونی پرسش‌نامه‌های استفاده‌شده در پژوهش با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. با توجه به اینکه ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای متغیرهای رهبری خدمتگزار (۰/۹۳۸)، انگیزه خدمت عمومی (۰/۸۱۹)، مهارت سیاسی (۰/۸۳۶) و رفتار کاری نوآورانه (۰/۹۵۱) در تمامی موارد بالاتر از مقدار قابل قبول (۰/۷) است، پایایی درونی ابزارهای سنجش تأیید می‌شود. پایایی سازه ابزارهای سنجش نیز با محاسبه پایایی مرکب و متوسط واریانس استخراج‌شده ارزیابی شد. با توجه به اینکه ضرایب پایایی مرکب برای رهبری خدمتگزار (۰/۸۹۷)، انگیزه خدمت عمومی (۰/۷۸۵)، مهارت سیاسی (۰/۸۰۲) و رفتار کاری نوآورانه (۰/۹۱۸) بالاتر از مقدار قابل قبول (۰/۶) هستند و متوسط واریانس استخراج‌شده برای رهبری خدمتگزار (۰/۵۹۲)، انگیزه خدمت عمومی (۰/۵۸۵)، مهارت سیاسی (۰/۵۴۹) و رفتار کاری نوآورانه (۰/۷۹۰) نیز بالاتر از مقدار قابل قبول (۰/۵) است، می‌توان نتیجه گرفت که پایایی سازه برای ابزارهای سنجش هر چهار متغیر پژوهش در سطح مطلوب قرار دارد.

## یافته‌ها و نتایج پژوهش

نتایج حاصل از تحلیل توصیفی داده‌ها برای هر یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی پاسخ‌گویان برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی

| متغیر     | گزینه               | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------|---------------------|---------|--------------|
| استان     | تهران               | ۶۷      | ۱۷/۰         |
|           | آذربایجان شرقی      | ۶۸      | ۱۷/۲         |
|           | خراسان رضوی         | ۶۳      | ۱۵/۹         |
|           | کهگیلویه و بویراحمد | ۶۳      | ۱۵/۹         |
|           | قزوین               | ۶۸      | ۱۷/۲         |
|           | کرمان               | ۶۶      | ۱۶/۷         |
| جنسیت     | زن                  | ۱۲۸     | ۳۲/۴         |
|           | مرد                 | ۲۶۷     | ۶۷/۶         |
| تاهل      | مجرد                | ۶۵      | ۱۶/۵         |
|           | متاهل               | ۳۳۰     | ۸۳/۵         |
| سن        | ۳۰ سال و کمتر       | ۶۶      | ۱۶/۷         |
|           | ۳۱ تا ۴۰ سال        | ۱۵۵     | ۳۹/۲         |
|           | ۴۱ تا ۵۰ سال        | ۱۳۷     | ۳۴/۷         |
|           | ۵۱ سال و بالاتر     | ۳۷      | ۹/۴          |
| تحصیلات   | لیسانس              | ۲۰۱     | ۵۰/۹         |
|           | فوق لیسانس          | ۱۷۸     | ۴۵/۱         |
|           | دکتری               | ۱۶      | ۴/۱          |
| سابقه کار | ۷ سال و کمتر        | ۹۵      | ۲۴/۱         |
|           | ۸ تا ۱۴ سال         | ۱۰۴     | ۲۶/۳         |
|           | ۱۵ تا ۲۱ سال        | ۱۰۰     | ۲۵/۳         |
|           | ۲۲ تا ۲۸ سال        | ۷۰      | ۱۷/۷         |
|           | ۲۹ تا ۳۵ سال        | ۲۶      | ۶/۶          |

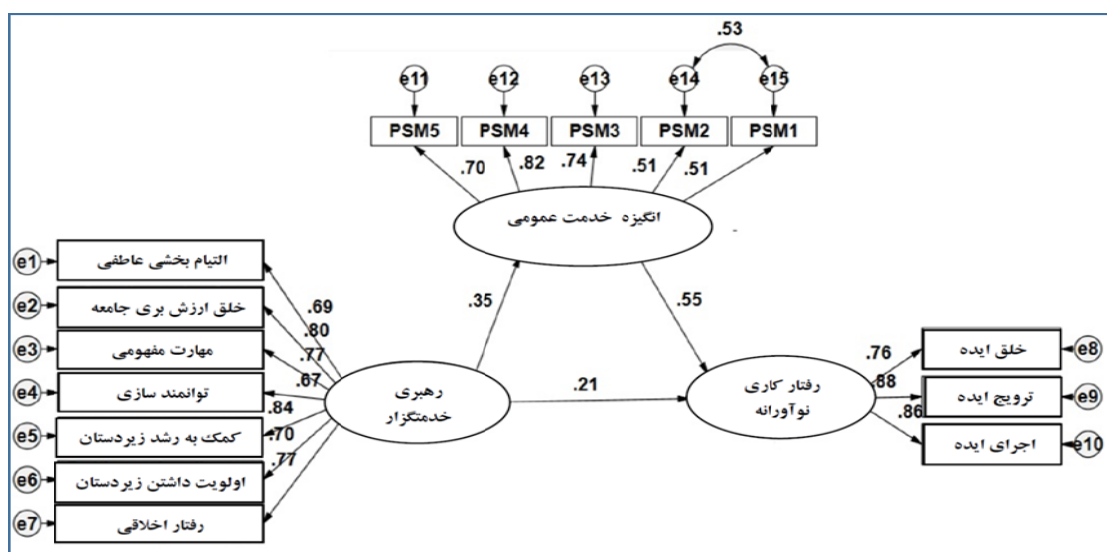
آماره‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، برای هر یک از متغیرهای پژوهش و ابعاد آنها و نتایج حاصل از اجرای آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای برای بررسی مطلوب بودن سطح متغیرهای پژوهش در سازمان‌های دولتی ایران در جدول ۲ ارائه شده است. در آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای میانگین به‌دست‌آمده برای هر متغیر (بعد) با میانگین نظری (۳) مقایسه شد. با توجه به نتایج حاصل از اجرای این آزمون و  $p$ -مقدارهای محاسبه‌شده برای آماره  $t$ ، سطح کلی متغیر رهبری خدمتگزار و چهار بعد آن شامل التیام‌بخشی عاطفی، توانمندسازی، کمک به رشد و موفقیت زیردستان و در اولویت قرار دادن زیردستان در جامعه مورد بررسی در وضعیت مطلوب قرار ندارند. در مقابل سه بعد دیگر رهبری خدمتگزار شامل خلق ارزش برای جامعه، مهارت‌های مفهومی و رفتار اخلاقی و همچنین متغیرهای انگیزه خدمت عمومی، مهارت سیاسی، رفتار کاری نوآورانه و ابعاد آن (خلق ایده، ترویج ایده و اجرای ایده) در جامعه مورد بررسی در سطح مطلوب قرار دارند.

جدول ۲. آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش و نتایج بررسی مطلوب بودن سطح آنها

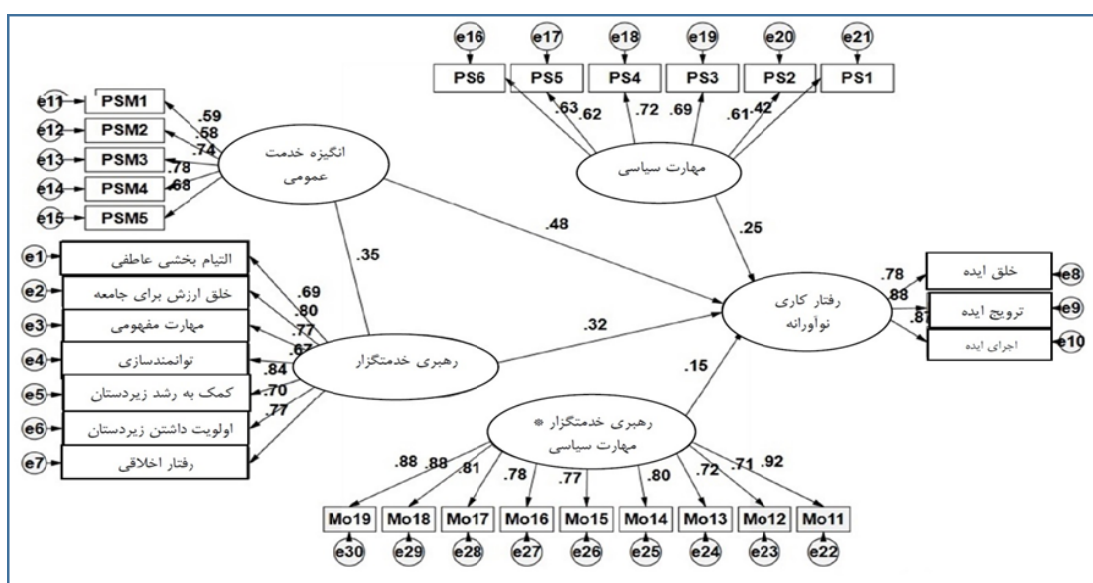
| میانگین نظری = ۳/۰۰ |         | انحراف معیار | میانگین | متغیر (نعد)                  |
|---------------------|---------|--------------|---------|------------------------------|
| مقدار p             | آماره t |              |         |                              |
| ۰/۰۶۸               | ۱/۴۹    | ۰/۶۹         | ۳/۰۵    | رهبری خدمتگزار               |
| ۱/۰۰۰               | -۴/۵۱   | ۰/۹۰         | ۲/۷۹    | التیام‌بخشی عاطفی            |
| ۰/۰۰۱               | ۶/۸۳    | ۰/۷۵         | ۳/۲۶    | خلق ارزش برای جامعه          |
| ۰/۰۰۱               | ۹/۵۸    | ۰/۸۲         | ۳/۳۹    | مهارت‌های مفهومی             |
| ۰/۴۱۰               | ۰/۳۲    | ۰/۸۴         | ۳/۰۱    | توانمندسازی                  |
| ۰/۱۶۸               | ۰/۹۳    | ۰/۹۴         | ۳/۰۴    | کمک به رشد و موفقیت زیردستان |
| ۱/۰۰۰               | -۱۲/۰۱  | ۰/۹۵         | ۲/۴۳    | در اولویت قرار دادن زیردستان |
| ۰/۰۰۱               | ۹/۳۷    | ۰/۹۲         | ۳/۴۴    | رفتار اخلاقی                 |
| ۰/۰۰۱               | ۲۴/۸۹   | ۰/۶۵         | ۳/۸۱    | انگیزه خدمت عمومی            |
| ۰/۰۰۱               | ۲۴/۳۱   | ۰/۶          | ۳/۷۴    | مهارت سیاسی                  |
| ۰/۰۰۱               | ۱۶/۲۰   | ۰/۶۵         | ۳/۵۳    | رفتار کاری نوآورانه          |
| ۰/۰۰۱               | ۲۴/۸۹   | ۰/۶۵         | ۳/۸۱    | خلق ایده                     |
| ۰/۰۰۱               | ۱۲/۵۱   | ۰/۷۱         | ۳/۴۵    | ترویج ایده                   |
| ۰/۰۰۱               | ۱۲/۲۰   | ۰/۷۵         | ۳/۴۶    | اجرای ایده                   |

با توجه به اینکه در این پژوهش برای آزمون مدل پیشنهادی و فرضیه‌های پژوهش، استفاده از مدل‌سازی معادله‌های ساختاری مد نظر بود، ابتدا برای هر یک از متغیرهای پژوهش، پیش‌فرض‌های استفاده از مدل‌سازی معادله‌های ساختاری بررسی شدند. پیش‌فرض نخست در استفاده از مدل‌سازی معادله‌های ساختاری فاصله‌ای بودن مقیاس اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش است که این پیش‌فرض با توجه به مقیاس (طیف لیکرت) مورد استفاده برقرار است. پیش‌فرض دوم تعدیل داده‌های گمشده و حذف داده‌های پرت است که در آنالیز داده‌های پژوهش مصداقی برای این موارد وجود نداشت. در رابطه با پیش‌فرض سوم برای استقلال خطاها آزمون دوربین - واتسون اجرا شد. با توجه به اینکه آماره دوربین - واتسون محاسبه شده برای متغیرهای رهبری خدمتگزار (۲/۰۸۱)، انگیزه خدمت عمومی (۲/۱۷۶)، رفتار کاری نوآورانه (۱/۸۹۹) و مهارت سیاسی (۲/۱۱۶) در محدوده قابل قبول (بین ۱/۵ تا ۲/۵) قرار دارد، این پیش‌فرض نیز برقرار است. پیش‌فرض چهارم مبنی بر عدم وجود هم‌خطی چندگانه بین متغیرهای پژوهش نیز بررسی شد. با توجه به اینکه عامل تورم واریانس محاسبه شده برای هر یک از ابعاد رهبری خدمتگزار (۱/۷۵۳ تا ۲/۷۰۷)، برای زیر بعدهای (پرسش‌ها) مهارت سیاسی (۱/۲۰۶ تا ۱/۶۶۲)، برای زیر بعدهای (پرسش‌ها) انگیزه خدمت عمومی (۱/۶۳۶ تا ۲/۰۵۷) و برای ابعاد رفتار کاری نوآورانه (۱/۹۱۹ تا ۲/۷۰۱) در تمامی موارد کمتر از حد قابل قبول (۵) است، عدم هم‌خطی چندگانه بین متغیرها تأیید شد. پیش‌فرض پنجم مربوط به نرمال بودن داده‌ها است. یکی از راه‌های بررسی توزیع داده‌ها استفاده از ضرایب چولگی کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش است. نسبت بحرانی کجی و کشیدگی برای متغیرهای رهبری خدمتگزار به ترتیب (۲/۲۳۶-) و (۱/۱۶۷)، برای انگیزه خدمت عمومی به ترتیب (۱/۹۳۵-) و (۲/۴۶۹)،

برای مهارت سیاسی به ترتیب (۲/۳۹۸-) و (۲/۵۷۱) و برای رفتار کاری نوآورانه به ترتیب (۲/۴۸۸-) و (۱/۷۵۹) محاسبه شد که همه آنها در فاصله قابل قبول (۲/۵۸، ۲/۵۸-) قرار دارند، بنابراین توزیع داده‌ها برای هر سه متغیر نرمال است. با توجه به برقرار بودن این پیش‌فرض‌ها و همچنین مناسب بودن روایی ابزارهای سنجش، مدل مفهومی پژوهش به شیوه مدل‌سازی معادله‌های ساختاری ابتدا بدون اعمال نقش مهارت سیاسی و سپس با اعمال نقش مهارت سیاسی به‌عنوان تعدیل‌کننده آزمایش شد که نتایج اجرای این دو مدل آماری در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده‌اند.



شکل ۲. نتایج آزمون آماری مدل مفهومی پژوهش



شکل ۳. نتایج آزمون آماری مدل مفهومی پژوهش

شاخص‌های برازش ارائه شده در جدول ۳ نشان می‌دهند که مدل پیش‌بینی شده روابط بین متغیرهای پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

| مقدار گزارش شده | حد قابل قبول             | شاخص                                    |
|-----------------|--------------------------|---|
| ۲/۶۷۶           | برابر یا کوچک‌تر از ۳    | کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF)         |
| ۰/۹۲۸           | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  | شاخص نیکویی برازش (GFI)                 |
| ۰/۸۹۹           | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  | شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)      |
| ۰/۹۲۷           | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  | شاخص برازش هنجار شده (NFI)              |
| ۰/۹۵۳           | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  | شاخص برازش افزایشی (IFI)                |
| ۰/۹۴۲           | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  | شاخص تاکر - لوئیس (TLI)                 |
| ۰/۹۵۲           | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  | شاخص برازش تطبیقی (CFI)                 |
| ۰/۰۶۵           | برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸ | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) |

جزئیات نتایج حاصل از اجرای آزمون روی مدل قبل و بعد از اعمال نقش مهارت سیاسی نیز در جدول ۴ ارائه شده است. بر اساس این نتایج ضریب مسیر در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه برابر با (۰/۲۱۵) است که بیان‌کننده تأثیر مثبت، مستقیم و معنادار رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه و تأیید فرضیه نخست پژوهش است. ضریب مسیر در رابطه بین رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمت عمومی برابر با (۰/۳۴۸) است که نشان‌دهنده تأثیر مثبت، مستقیم و معنادار رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی و تأیید فرضیه دوم پژوهش است. علاوه بر این، ضریب مسیر در رابطه بین انگیزه خدمت عمومی و رفتار کاری نوآورانه برابر با (۰/۵۵۴) است که بیان‌کننده تأثیر مثبت، مستقیم و معنادار انگیزه خدمت عمومی بر رفتار کاری نوآورانه و تأیید فرضیه سوم پژوهش است. فاصله اطمینان معناداری از روش بوت استرپ برای بررسی تأثیر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه از طریق متغیر میانجی انگیزه خدمت عمومی برابر (۰/۴۰۵، ۰/۱۴۹) محاسبه شد که با توجه به اینکه این فاصله اطمینان در بردارنده صفر نیست، فرضیه چهارم پژوهش نیز تأیید شد. نتایج حاصل از اعمال نقش مهارت سیاسی به‌عنوان تعدیلگر در مسیر رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه نیز نشان داد که ضریب معناداری در رابطه بین (رهبری خدمتگزار \* مهارت سیاسی) و رفتار کاری نوآورانه (۳/۶۳۶) است که به دلیل بیشتر بودن از (۱/۹۶)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر متغیر مهارت سیاسی در این مدل به‌عنوان تعدیلگر تأیید می‌شود. بنابراین، فرضیه پنجم پژوهش نیز تأیید شد. به‌علاوه، تمامی روابط مستقیم بین متغیرهای پژوهش پس از اعمال نقش تعدیل‌کننده مهارت سیاسی در مدل معنادار هستند. ضمن اینکه فاصله اطمینان معناداری از روش بوت استرپ برای بررسی تأثیر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه از طریق متغیر میانجی انگیزه خدمت عمومی پس از اعمال نقش مهارت سیاسی برابر (۰/۳۰۹، ۰/۲۸۵) محاسبه شد و با توجه به اینکه این فاصله اطمینان در بردارنده صفر نیست، معناداری این اثر غیرمستقیم تأیید شد.



جدول ۴. ضریب مسیر و معناداری روابط قبل و بعد از اعمال نقش مهارت سیاسی

| مقدار p | آماره t | ضریب مسیر | روابط   |
|---------|---------|-----------|---|
| ۰/۰۰۱   | ۵/۶۴۹   | ۰/۳۴۸     | انگیزه خدمت عمومی ← رهبری خدمتگزار                                |
| ۰/۰۰۱   | ۸/۸۱۴   | ۰/۵۵۴     | انگیزه خدمت عمومی ← رفتار کاری نوآورانه                           |
| ۰/۰۰۱   | ۴/۱۱۵   | ۰/۲۱۵     | رفتار کاری نوآورانه ← رهبری خدمتگزار                              |
| ۰/۰۰۱   | ۵/۷۲۶   | ۰/۳۵۴     | انگیزه خدمت عمومی (با تعدیلگری مهارت سیاسی) ← رهبری خدمتگزار      |
| ۰/۰۰۱   | ۸/۳۵۸   | ۰/۴۸۵     | انگیزه خدمت عمومی ← رفتار کاری نوآورانه (با تعدیلگری مهارت سیاسی) |
| ۰/۰۰۱   | ۶/۲۳۰   | ۰/۳۱۷     | رفتار کاری نوآورانه (با تعدیلگری مهارت سیاسی) ← رهبری خدمتگزار    |
| ۰/۰۰۱   | ۳/۶۳۶   | ۰/۱۵۳     | رهبری خدمتگزار * مهارت سیاسی ← رفتار کاری نوآورانه                |

نتایج حاصل از محاسبه اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل بین متغیرهای پژوهش قبل و بعد از اعمال نقش مهارت سیاسی به عنوان تعدیلگر در جدول ۵ ارائه شده است. بر اساس این نتایج اثر کل (مجموع اثر مستقیم و غیرمستقیم از طریق انگیزه خدمت عمومی) رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه قبل از اعمال اثر تعدیلگری مهارت سیاسی (۰/۴۰۸) بود که پس از اعمال نقش مهارت سیاسی به (۰/۴۸۹) افزایش یافته است.

جدول ۵. اثرهای مستقیم، غیرمستقیم و کل قبل و بعد از اعمال نقش مهارت سیاسی در مدل پژوهش

| نتیجه | اثر کل | اثر غیرمستقیم | اثر مستقیم | فرضیه  |
|-------|--------|---------------|------------|--|
| پذیرش | ۰/۳۴۸  | -             | ۰/۳۴۸      | انگیزه خدمت عمومی ← رهبری خدمتگزار   |
| پذیرش | ۰/۵۵۴  | -             | ۰/۵۵۴      | انگیزه خدمت عمومی ← رفتار کاری نوآورانه  |
| پذیرش | ۰/۴۰۸  | ۰/۱۹۳         | ۰/۲۱۵      | رفتار کاری نوآورانه ← انگیزه خدمت عمومی ← رهبری خدمتگزار                           |
| پذیرش | ۰/۳۵۴  | -             | ۰/۳۵۴      | انگیزه خدمت عمومی (با تعدیلگری مهارت سیاسی) ← رهبری خدمتگزار                       |
| پذیرش | ۰/۴۸۵  | -             | ۰/۴۸۵      | انگیزه خدمت عمومی ← رفتار کاری نوآورانه (با تعدیلگری مهارت سیاسی)                  |
| پذیرش | ۰/۴۸۹  | ۰/۱۷۲         | ۰/۳۱۷      | رفتار کاری نوآورانه (با تعدیلگری مهارت سیاسی) ← انگیزه خدمت عمومی ← رهبری خدمتگزار |

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش پنج فرضیه تدوین شده است. هرچند برای فرضیه‌های اول و دوم برخی سوابق محدود پژوهشی مربوط به پژوهش‌های انجام‌شده در بخش خصوصی وجود دارد، اما برای فرضیه‌های سوم، چهارم و پنجم هیچ‌گونه سابقه پژوهشی در داخل و خارج کشور حتی در بخش خصوصی هم وجود ندارد و بررسی این موضوع‌ها به‌عنوان نوآوری‌های تئوری برای نخستین بار در سطح جهان در این پژوهش انجام شده است. نتیجه حاصل از بررسی فرضیه نخست پژوهش و تأیید تأثیر

مستقیم و مثبت رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی با نتایج پژوهش‌های لیو، هو و چنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، شوارز و همکاران (۲۰۱۶)، توآن (۲۰۱۶)، لیو، پری، تن و ژو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) و شیم و پارک<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) هم‌سو است. نتیجه حاصل از بررسی فرضیه دوم و تأیید تأثیر مستقیم و مثبت رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه با نتایج پژوهش‌های نیوبرت و همکاران (۲۰۰۸)، توپکو و همکاران (۲۰۱۵)، رشید و لودهی (۲۰۱۵)، نیوبرت و همکاران (۲۰۱۶)، کای و همکاران (۲۰۱۸) و حسنی سعدی و راد (۱۳۹۵) هم‌سو است. با توجه به نتایج بررسی این دو فرضیه و تأیید تأثیر مستقیم و مثبت رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی و رفتار کاری نوآورانه و با مد نظر داشتن نتیجه دیگر پژوهش مبنی بر نامطلوب بودن سطح متغیر رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، لزوم توجه به تقویت اجرای مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران احساس می‌شود، به‌خصوص اینکه بعد خادمیت یکی از ارکان نظام مردم‌سالاری دینی ایران در اداره امور جامعه است (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۸). الگوسازی صفت‌ها و ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در بین مدیران یک روش در توسعه این سبک رهبری در سازمان‌های دولتی است (قلی پور، پور عزت و حضرتی، ۱۳۸۸). بنابراین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی برای آشنایی مدیران و سرپرستان در نظام اداری ایران 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. نتیجه حاصل از بررسی فرضیه سوم پژوهش بیان‌کننده تأثیر مستقیم و مثبت انگیزه خدمت عمومی بر رفتار کاری نوآورانه و نتیجه حاصل از بررسی فرضیه چهارم پژوهش نشان‌دهنده تأثیر غیرمستقیم و مثبت رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه از طریق انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان میانجی است. با توجه به تأثیر مثبت انگیزه خدمت عمومی بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران و اینکه انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان حلقه اتصال در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه عمل می‌کند، لزوم توجه به عامل تقویت‌کننده آن در این پژوهش یعنی رهبری خدمتگزار مشهود است، بنابراین یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه سوم و چهارم نیز تأییدکننده لزوم توجه به تقویت اجرای مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران هستند. نتیجه حاصل از بررسی فرضیه پنجم پژوهش نشان می‌دهد که در مدل روابط پیش‌بینی‌شده، مهارت سیاسی در تعدیل (تقویت) تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه نقش دارد. این نتیجه به این معنا است که میزان اثربخشی رهبری خدمتگزار در ارتقای رفتار کاری نوآورانه به سطح مهارت سیاسی کارکنان تحت رهبری وابسته است، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران عالی و سیاست‌گذاران نظام اداری کشور به توسعه سطح مهارت سیاسی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران اهتمام داشته باشند. ضمن اینکه در استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی جدید، سطح مهارت سیاسی به‌عنوان یک قابلیت‌ها فردی مد نظر قرار گیرد.

به‌طور خلاصه هدف این پژوهش از نظر تئوری شناسایی و بررسی سازوکارهای میانجی و تعدیلگر در توضیح رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه و گسترش مرزهای دانش بشری در رابطه با متغیرهای پژوهش به‌طور عام و

1. Liu, Hu & Cheng  
3. Shim & Park

2. Liu, Perry, Tan & Zhou

مدل مفهومی مورد بررسی به طور خاص بود. به نظر می‌رسد که این پژوهش توانسته است این هدف را محقق کرده و نقش متغیرهای انگیزه خدمت عمومی و مهارت سیاسی را به عنوان میانجی و تعدیلگر در این رابطه آشکار کند. از نظر کاربردی نیز نتایج این پژوهش موجب افزایش شناخت سیاست‌گذاران و مدیران نظام اداری کشور از وضعیت (مطلوب یا غیرمطلوب بودن سطح) متغیرهای مورد بررسی و چگونگی روابط بین این متغیرها شد که این شناخت می‌تواند مبنای برنامه‌ریزی در اجرای بند ۲۶ سیاست‌های کلی نظام اداری کشور باشد که در آن بر حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری تأکید شده است. بنابراین، از نظر کاربردی نیز هدف این پژوهش در ارائه یک راهکار عملیاتی مبتنی بر نتایج تجربی برای دستیابی به پویایی در نظام اداری کشور محقق شده است.

## منابع

- حسینی سعدی، محمدرضا؛ راد، عباس (۱۳۹۵). تأثیر رهبری خدمتگزار بر خلق مزیت رقابتی پایدار با تأکید بر نقش واسطه رفتارهای نوآورانه (مورد مطالعه: شرکت‌های بیمه استان کرمان)، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در علوم انسانی، ایتالیا - رم.
- رهنورد، فرج‌الله؛ علی‌پور، حسین؛ دهدار، فرزین؛ خلیلی، حیدر (۱۳۹۸). چارچوب رابطه حکومت و مردم در ایران: رویکرد نهادی. مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۲۷-۴۶.
- عباسی، طیبیه؛ طالقانی، غلامرضا؛ رجب‌زاده، سمیه (۱۳۹۴). تبیین ارتباط توانمندسازی کارکنان با نوآوری در خدمات عمومی با تأکید بر تعلق خاطر کاری. مدیریت دولتی، ۷(۴)، ۷۴۳-۷۶۴.
- فیضی، طاهره؛ رضایی، سیاوش (۱۳۹۶). مبانی مدیریت دولت. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۱۰۳-۱۱۸.
- محمدزاده سلطانمرادی، هادی؛ فیضی، طاهره؛ گرامی‌پور، مسعود؛ یداللهی، مهدی (۱۳۹۸). تبیین و آسیب‌شناسی الگوی جاری مدیریت دولتی در ایران. مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۱-۳۶.
- میرمحمدی، سید محمد؛ حسن‌پور، اکبر (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲(۴)، ۲۲-۹.

## References

- Abbasi, T., Taleghani, G., Rajabzade, S. (2016) Psychological Empowerment and public services innovation; with emphasise employee engagement. *Journal of Public Administration*, 7(4), 743-764. (in Persian)
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.

- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration, 31*(4), 363-380.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior, 10*(1), 123-167.
- Anderson, N. R., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2003). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 147-174.
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(2), 379-398.
- Brennan, G., & Buchanan, J. M. (1985). *The Reason of Rules. Constitutional Political Economy*. Cambridge Cambridge University Press.
- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing public and private sector employees' innovative behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review, 17*(5), 698-717.
- Cai, W., Lysova, E., Khapova, S., & Bossink, B. (2018). The effects of servant leadership, meaningful work and job autonomy on innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology, 9*.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management, 43*(2), 218-239.
- Caillier, J. G. (2016). Does public service motivation mediate the relationship between goal clarity and both organizational commitment and extra-role behaviours? *Public Management Review, 18*(2), 300-318.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874-900.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*(3), 495-522.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*, 111-132.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., & Hochwarter, W. A. (1999). Development and initial validation of the political skill inventory. *Paper presented at the the 59th annual national meeting of the Academy of Management, Chicago*.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrew'e, P. L. (2005). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. CA: Davies-Black.

- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *The Royal Society*, 359, 1367-1137.
- Feyzi, T., Rezaei, S. (2017). *The Fundamentals of Public Administration*. Tehran: Payame Noor University Press. (in Persian)
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or Die: Is that a Fact? *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130-136.
- Gholipour, A., Pourezzat, A.A., Hazrati, M. (2009). The investigation of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 1(2), 103-118. (in Persian)
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hassani Saadi, M.R., & Raad, A. (2016). The Effects of Servant Leadership on Creating Sustainable Competitive Advantage With Emphasis on Mediator Role of Innovative Behaviors (Case Study: Kerman Insurance Companies). *3<sup>rd</sup> International Conforance on Modern Reseaech in humanitie, Rom-Italy*. (in Persian)
- Hochwarter, W., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrew'e, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability-job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 226-239.
- Hwang, S.-K. (2016). The Effects of Servant Leadership on Organizational Identification and Innovative Behavior. *Journal of the Korea Safety Management and Science*, 18, 191-201.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Klijjn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322-343.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2019). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93, 1-44.
- 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.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liu, B., Hu, W., & Cheng, Y.-C. (2015). From the west to the east: Validating servant leadership in the Chinese public sector. *Public Personnel Management*, 44(1), 25-45.
- Liu, B., Perry, J. L., Tan, X., & Zhou, X. (2018). A cross-level holistic model of public service motivation. *International Public Management Journal*, 21(5), 703-728.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Mirmohammadi, S.M, & Hasanpoor, K. (2012). Administrative system of Iran: The problems and challenge. *Journal of Public Administration Perspective*, 2(4), 9-22. (in Persian)
- Mohammadzadeh Soltanmoradi, H., Feizy, T., Geramipour, M., Yadollahi, M. (2019). Explanation and Pathology of the Current Pattern of Public Administration in Iran. *Journal of Public Administration*, 11(1), 1-26. (in Persian)
- 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.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1220-1233.
- Neumann, O., & Ritz, A. (2015). Public service motivation and rational choice modelling. *Public Money & Management*, 35(5), 365-370.
- Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X. (2015). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657-675.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivation bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review of General Psychology*, 70, 681-690.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 2-12.
- Rahnavard, F., Alipour, H., Dehdar, F., Khalili, H. (2019). The Framework of Government-Citizen Relationship in Iran: An Institutional Approach. *Journal of Public Administration*, 11(1), 27- 46. (in Persian)
- Rasheed, A., & Lodhi, R. N. (2015). Relationship between servant leadership and employee innovative work behavior: Role of work engagement as mediator *Science International*, 27(5), 4681-4686.

- Ritz, A., Neumann, O., & Vandenabeele, W. (2016). Motivation in the Public Sector. In T. R., D. Klassen, & T. J. L. Cepiku (Eds.). *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation *Public Administration*, 94(4), 1025-1041.
- Shim, D. C., & Park, H. H. (2019). Public service motivation in a work group: Role of ethical climate and servant leadership. *Public Personnel Management*, 48(2), 203-225.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley and Sons.
- 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.
- Yazdanshenas, M. (2014). Designing a conceptual framework for organizational entrepreneurship in the public sector in Iran. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 365-390.
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177.