

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان با استفاده از روش فراترکیب و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان سیستان و بلوچستان)

سید میثم ترابی^۱، حامد آرامش^{۲*}، نور محمد یعقوبی^۳

شیوه استاندارد: ترابی، سید میثم، آرامش، حامد، یعقوبی،

نور محمد. (۱۴۰۴). طراحی الگوی رهبری خدمتگزار بر

اساس رفتار نوآورانه کارکنان با استفاده از روش فراترکیب و

تاثیر آن بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان صنعت،

معدن و تجارت استان سیستان و بلوچستان). توسعه فردی و

تحول سازمانی، ۳(۳)، ۱۹-۱.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

۲. استادیار گروه کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: ham_aramesh@eco.usb.ac.ir

چکیده

این پژوهش به طراحی الگوی رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان با استفاده از روش فراترکیب و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی پرداخت. در بخش کیفی از فراترکیب (Meta-Synthesis) و در بخش کمی نیز برای اعتباریابی مدل از روش مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) به روش حداقل مربعات جزئی با نرم افزار LISREL ۸۸۰ استفاده شد. با مراجعه به اسناد و مدارک معتبر قابل دسترس در سایت‌ها و پس از بررسی اطلاعات منابع انگلیسی از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ و فارسی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳، از میان انبوه مقالات اولیه، تعداد ۶۳ مقاله مناسب شناسایی شدند. به منظور تحلیل مقالات منتخب، مفاهیم تشکیل دهنده، ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار، از روش تحلیل محتوا و به منظور اعتبارسنجی مفاهیم استخراج شده، از روش پانل دلفی با حضور تعدادی از صاحب نظران و خبرگان استفاده شد. ۴ مؤلفه اصلی تأثیرگذار بر رهبری خدمتگزار شامل ویژگی سازمانی، سبک رهبری، ویژگی کارکنان و ویژگی مدیریت شناسایی شد. رتبه بندی عوامل نشان داد که سبک رهبری بیشترین تأثیر را دارد و سپس ویژگی مدیریت، ویژگی کارکنان و در نهایت ویژگی سازمانی می‌باشد. همچنین نتایج حاصل از آزمون فرضیه نشان داد که مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت استان سیستان و بلوچستان تأثیر دارد. رهبری خدمتگزار به عنوان یک سبک مدیریتی می‌تواند موجب افزایش اعتماد کارکنان، تقویت نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی شود پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای ارتقای فرهنگ نوآوری و رقابت پذیری، مدل‌های رهبری خود را بر اساس این سبک تنظیم کنند.

کلیدواژگان: رهبری خدمتگزار، رفتار نوآورانه، فراترکیب، عملکرد سازمانی.

تاریخ چاپ: ۱۶ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۵ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۶ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۳ اردیبهشت ۱۴۰۴

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Servant Leadership Model Based on Employees' Innovative Behavior Using the Meta-Synthesis Method and Its Impact on Organizational Performance (Case Study: Industry, Mining, and Trade Organization of Sistan and Baluchestan Province)

Seyed Meysam Torabi¹, Hamed Aramesh^{2*}, Nour Mohammad Yaghoubi³

1. Ph.D. Candidate, Department of Management, ZAH.C., Islamic Azad University, Zahedan, Iran

2. Assistant Professor, Department of Entrepreneurship, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

3. Professor of Public Administration Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

*Corresponding Author's Email: ham_aramesh@eco.usb.ac.ir

How to cite: Torabi, S. M., Aramesh, H., & Yaghoubi, N. M. (2025). Designing a Servant Leadership Model Based on Employees' Innovative Behavior Using the Meta-Synthesis Method and Its Impact on Organizational Performance (Case Study: Industry, Mining, and Trade Organization of Sistan and Baluchestan Province). *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(3), 1-19.

Submit Date: 23 April 2025

Revise Date: 6 June 2025

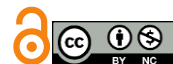
Accept Date: 26 June 2025

Publish Date: 8 October 2025

Abstract

This study aimed to design a servant leadership model based on employees' innovative behavior using the meta-synthesis method and to investigate its impact on organizational performance. In the qualitative phase, the meta-synthesis approach was employed, while in the quantitative phase, structural equation modeling (SEM) was used for model validation through the Partial Least Squares (PLS) method in LISREL 8.80 software. By reviewing reliable documents and accessible records on official websites and analyzing English-language sources from 2010 to 2024 and Persian sources from 2011 to 2025, a total of 63 relevant articles were identified from an initial large pool. To analyze the selected articles, content analysis was utilized to extract underlying concepts, dimensions, and influential components. The validity of these extracted concepts was assessed using the Delphi panel method with the participation of experts and scholars in the field. The analysis identified four main components influencing servant leadership: organizational characteristics, leadership style, employee characteristics, and management characteristics. The ranking of these factors revealed that leadership style had the highest impact, followed by management characteristics, employee characteristics, and finally organizational characteristics. Additionally, hypothesis testing results confirmed that the components of servant leadership, based on employees' innovative behavior, significantly affect the performance of the Industry, Mining, and Trade Organization of Sistan and Baluchestan Province. Servant leadership, as a managerial style, can enhance employee trust, strengthen innovation, and improve organizational performance. It is recommended that organizations align their leadership models with this style to foster a culture of innovation and competitiveness.

Keywords: *Servant Leadership, Innovative Behavior, Meta-Synthesis, Organizational Performance*



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در عصر حاضر که رقابت میان سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت به شدت افزایش یافته، نقش رهبری اثربخش به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های ارتقاء عملکرد سازمانی و حفظ مزیت رقابتی، بیش از پیش مورد توجه پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. در این میان، رهبری خدمتگزار به عنوان الگویی نوین و انسان‌محور، توانسته توجه بسیاری از اندیشمندان حوزه مدیریت را به خود جلب کند. رهبری خدمتگزار با تمرکز بر خدمت به دیگران، ایجاد اعتماد، توانمندسازی کارکنان، و رشد اخلاقی و حرفه‌ای آن‌ها، یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری در ایجاد رفتارهای نوآورانه در سازمان‌ها محسوب می‌شود (Liden et al., 2023).

در دهه‌های اخیر، مطالعات فراوانی در زمینه شناسایی ابعاد و پیامدهای رهبری خدمتگزار انجام شده است. برای مثال، یافته‌های پژوهش لیندن و همکارانش نشان داد که رهبری خدمتگزار نه تنها بر انگیزش درونی کارکنان تأثیرگذار است، بلکه نقش بسزایی در تسهیل بروز خلاقیت و نوآوری دارد (Liden et al., 2023). این نوع رهبری با فراهم آوردن محیطی امن و حمایت‌گر، بستر لازم برای تقویت نوآوری، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی را فراهم می‌سازد (Dorta-Afonso et al., 2025). در همین راستا، زعفر و همکاران نیز تأکید کرده‌اند که رهبری خدمتگزار به‌ویژه در شرایطی که اقلیم روان‌شناختی سازمان بر مبنای سبزاندیشی و مسئولیت‌پذیری محیطی بنا نهاده شده باشد، می‌تواند منجر به بروز رفتارهای سبز نوآورانه شود (Zafar et al., 2025).

پیش‌نیاز بروز چنین رفتارهایی، وجود زمینه‌های روان‌شناختی، ساختاری و مدیریتی مناسب در سازمان است. سبک‌های رهبری از جمله عوامل تعیین‌کننده در فعال‌سازی ظرفیت‌های نوآورانه کارکنان تلقی می‌شود (Peterson et al., 2023). پژوهش پترسون و همکارانش نشان داد که رهبری تراکنشی گرچه در افزایش اثربخشی سازمانی نقش دارد، اما در مقایسه با رهبری خدمتگزار، از تأثیر کمتری بر رفتارهای داوطلبانه و خلاقانه کارکنان برخوردار است. بنابراین، سازمان‌هایی که در پی تحول هستند، باید الگوهای رهبری خود را بر مبنای اصول رهبری خدمتگزار بازطراحی نمایند (Khan et al., 2024).

از سوی دیگر، مفهوم رفتار نوآورانه کارکنان به عنوان سازه‌ای کلیدی در عملکرد سازمانی به‌ویژه در محیط‌های متغیر و پرچالش، همواره مورد توجه محققان قرار داشته است. نوآوری به معنای خلق و اجرای ایده‌های جدید با هدف بهبود فرآیندها، محصولات یا خدمات است (Nazari & Hormozizadeh, 2024). مطالعات متعددی به نقش سبک‌های رهبری در ارتقاء این نوع رفتار پرداخته‌اند. برای نمونه، امیفرد و ایمانی دریافتند که رهبری خدمتگزار از طریق افزایش رضایت شغلی، به شکل‌گیری درگیری شغلی و در پی آن، بروز رفتارهای نوآورانه کمک می‌کند (Emamifard & Imani, 2016). مطالعه غفاری و همکاران نیز نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و این تعهد می‌تواند به عنوان بستر مناسبی برای خلق نوآوری در سازمان عمل کند (Ghafari et al., 2021). افزون بر آن، زامانیان و همکاران نیز با بررسی نقش مسئولیت‌پذیری کارکنان دریافتند که این متغیر در رابطه بین رهبری خدمتگزار و خودکارآمدی و نوآوری، نقش واسطه ایفا می‌کند (Zamanian et al., 2024).

با این حال، در شرایط خاصی نظیر سازمان‌های دولتی با ساختارهای بوروکراتیک و فرهنگ محافظه‌کار، اعمال رهبری خدمتگزار با چالش‌هایی مواجه است. پژوهش اورومی و حسینی در دانشگاه زنجان نشان داد که برای تأثیرگذاری رهبری کارآفرینانه بر رفتار نوآورانه، اقلیم نوآوری و چابکی ذهنی کارکنان نقش میانجی مهمی دارند (Uroumi & Hosseini, 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهند که برای تحقق رهبری اثربخش، باید سایر عوامل سازمانی و روان‌شناختی نیز مورد توجه قرار گیرند.

از سوی دیگر، با توجه به ساختار خاص سازمان‌های دولتی از جمله سازمان صنعت، معدن و تجارت استان سیستان و بلوچستان که دارای تنوع وظایف، چالش‌های محیطی و ساختار سلسله‌مراتبی است، شناسایی سبک رهبری مناسب از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یافته‌های مطالعه مغول و همکاران حاکی از آن است که سبک رهبری خدمتگزار با تقویت خودکارآمدی سبز و درگیری کاری می‌تواند نقش مهمی در رفتارهای داوطلبانه محیط‌زیستی کارکنان ایفا کند، که این نیز یکی از ابعاد نوآوری در سطح سازمان است (Mughal et al., 2024). افزون بر آن، پژوهش بکر و همکاران نیز با طرح پرسش‌های کلیدی درباره درگیری شغلی نشان دادند که سبک رهبری با تأثیرگذاری بر انرژی، تعهد و تمرکز کارکنان، نقش غیرقابل انکاری در تقویت انگیزه‌های درونی آنان دارد که این عامل می‌تواند زمینه‌ساز نوآوری و خلاقیت شود (Bakker et al., 2010). همچنین، یافته‌های افتاده در مورد تأثیر رهبری کارآفرینانه بر نوآوری کارکنان هتل‌های کوچک و متوسط نشان داد که اعتماد به رهبر یکی از سازوکارهای کلیدی در تقویت رفتارهای نوآورانه است. در نتیجه، رهبران خدمتگزار از طریق ایجاد ارتباطی مبتنی بر اعتماد می‌توانند زمینه‌ساز خلق نوآوری در سازمان شوند (Oftadeh, 2024). در این راستا، مطالعه سروری و همکاران نیز بر اهمیت اقلیم نوآوری و اقلیم اخلاقی در ایجاد رفتار نوآورانه کارکنان تحت رهبری کارآفرینانه تأکید دارند (Sarvari et al., 2023). به علاوه، تحقیقات خالد و خالد با تمرکز بر نقش وجدان کاری کارکنان، نشان دادند که صفات شخصیتی نیز در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار شغلی نقشی کلیدی ایفا می‌کنند (Khalil & Khalil, 2024). مطالعه حاضر با توجه به خلاءهای پژوهشی موجود، بر آن است تا با استفاده از روش فراترکیب از یک سو، الگوی جامعی از رهبری خدمتگزار مبتنی بر رفتار نوآورانه کارکنان طراحی کند و از سوی دیگر، تأثیر آن را بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار دهد.

روش‌شناسی

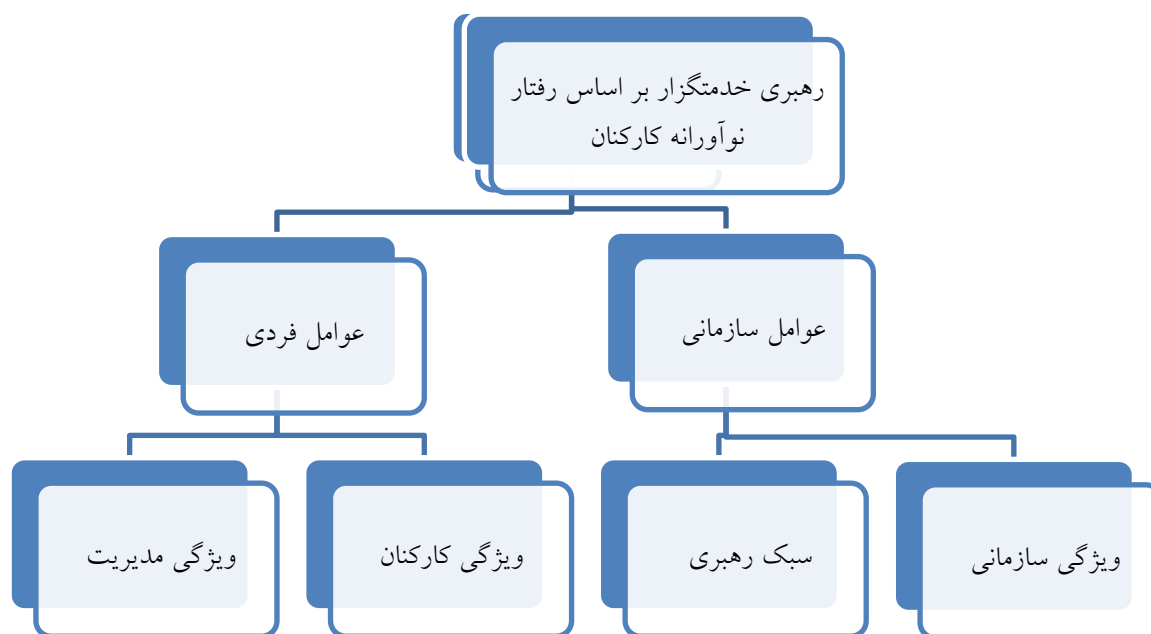
این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی است که با روش پژوهش کتابخانه‌ای، از نوع مطالعات ثانویه و فراترکیب و مبتنی بر مطالعه منابع اطلاعاتی حوزه رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان صورت گرفته است. در بخش کیفی داده‌های بدست آمده از متن مقالات، جهت دقت هرچه بیشتر و افزایش سرعت انجام پژوهش، به وسیله نرم افزار مکس کیودا (MAXQDA) و در بخش کمی برای آزمون فرضیات از روش SEM (مدل یابی معادلات ساختاری) در قالب نرم افزار لیزرل (LISREL 8.80) تجزیه و تحلیل خواهند شد. در مرحله کیفی، جامعه آماری مورد مطالعه ی پژوهش را تمامی مقاله‌های مرتبط با موضوع پژوهش شامل می‌شود. در راستای انجام پژوهش پس از طراحی سؤال پژوهش، جستجویی نظام مند بر اساس کلیدواژه رهبری خدمتگزار، رهبران خدمتگزار، رفتار نوآورانه از پایگاه‌های داده ساینس دایرکت، امرالد اینسایت، مگ ایران، ایران داک، نورمگز، سیویلیکا و اس‌ای دی بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ میلادی و ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ شمسی صورت خواهد گرفت. در ادامه به منظور اعتبارسنجی مفاهیم استخراج شده با نظرسنجی از تعدادی از صاحب نظران و خبرگان، استفاده خواهد شد. جامعه آماری این بخش ۳۰ نفر از اساتید دانشگاهی آشنا به این حوزه خواهند بود که اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، کارشناسان خبره و مدیرانی است که حداقل ۱۰ سال سابقه در این داشته باشند. نمونه گیری در این مرحله از پژوهش به صورت هدفمند می‌باشد. جامعه آماری در بخش کمی پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان سیستان و بلوچستان می‌باشد که حدود ۴۰۰ نمونه، حجم داده‌ها خواهد بود. جهت انتخاب نمونه از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده خواهد شد و حجم نمونه مورد نیاز نیز با استفاده از فرمول کوکران برآورد خواهد گردید.

در فرآیند جستجو، مولفه‌های مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال) و... در نظر گرفته شدند و مقالاتی که با سؤال و هدف پژوهش تناسبی نداشتند، حذف گردیدند. معیار پذیرش و رد مطالعات، شامل زبان پژوهش، بازه زمانی مطالعه، شرایط مطالعه، جامعه مطالعه، نوع مطالعه بود. معیارهای درون گنجی، نشان دهنده ویژگی‌های لازم برای انتخاب مقالات، عبارت بودند از (۱) ثبت پژوهش در پایگاه‌های معتبر، (۲) به کار رفتن تجاری سازی و فناوری پیشرفته در پژوهش مربوطه و (۳) ارائه اطلاعات در مقاله و داشتن کیفیت لازم برای استخراج عملی تحلیل و ترکیب در پژوهش. غربالگری در چند مرحله انجام پذیرفت.

جدول ۱. خلاصه‌ای از فرایند غربالگری به منظور انتخاب مقالات نهایی

شرح	تعداد
تعداد منابع یافت شده	۳۹۰
تعداد مقالات رد شده بخاطر عنوان	(۵۰)
تعداد مقالات در دسترس	۳۴۰
مقالات غیر قابل دسترسی	(۸۸)
کل مقالات بررسی شده با محتوا	۲۵۲
مقالات رد شده از جهت محتوا	(۱۸۹)
مقالات تایید شده نهایی	۶۳

به واسطه بازبینی‌های مکرر متون نهایی، در روش فراترکیب پژوهش‌ها بارها بررسی شدند تا اطلاعات موردنظر از آن‌ها استخراج شود. در پژوهش حاضر، با استفاده از تحلیل محتوا، ۶۳ پژوهش منتخب بررسی شدند و اطلاعات آن‌ها به صورت کد استخراج شدند. در مرحله کدگذاری باز، ۶۹ کد استخراج شده و در نهایت ۴ مقوله اصلی شناسایی شده اند. الگوی مفهومی حاصل از فراترکیب بر اساس یافته‌های حاصل از مطالعه ادبیات در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی حاصل از فراترکیب

بنابراین بر اساس بیان روایتی مؤلفه‌های به دست آمده، روابط بین آن‌ها را می‌توان در قالب قضایای زیر بیان نمود:

(۱) ویژگی سازمانی، شرایط علی تبیین و پیش بینی رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان هستند.

(۲) سبک رهبری، شرایط علی تبیین و پیش بینی رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان هستند.

(۳) ویژگی کارکنان، شرایط علی تبیین و پیش بینی رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان هستند.

(۴) ویژگی مدیریت، شرایط علی تبیین و پیش بینی رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان هستند.

قضایای فوق رابطه بین متغیرهای تأثیرگذار بر تبیین و پیش بینی رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان را منعکس می‌کند. بر مبنای قضایای فوق، فرضیه‌های زیر استخراج می‌شوند که ادعاهای اولیه درباره ارتباط میان اجزای مدل پژوهش هستند که به منظور آزمون کمی، خود را در معرض ابطال قرار می‌دهند:

(۱) ویژگی سازمانی یکی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستان و بلوچستان تأثیرگذار است.

(۲) سبک رهبری یکی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستان و بلوچستان تأثیرگذار است.

(۳) ویژگی کارکنان یکی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستان و بلوچستان تأثیرگذار است.

ویژگی مدیریت یکی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستان و بلوچستان تأثیرگذار است.

یافته‌ها

در این تحقیق جمع آوری پرسشنامه هم به صورت تحت وب (سایت اختصاصی پرسشنامه) و اطلاع رسانی از طریق ایمیل و به صورت توزیع حضوری بوده است که در جدول ذیل اطلاعات توزیع و جمع آوری پرسشنامه آمده است و ویژگی‌های پاسخ دهندگان براساس سولات بخش اول پرسشنامه در ادامه تشریح می‌گردد.

جدول ۲. توزیع و جمع آوری پرسشنامه

تعداد	شرح
۵۵	پرسشنامه‌های توزیعی (حضوری)
۳۴۵	تعداد ایمیل ارسال شده
۴۰۰	پرسشنامه تکمیل شده
۱۲	پرسشنامه ناقص و حذف شده
۳۸۸	جمع کل پرسشنامه تجزیه و تحلیل شده نهایی

با توجه به نتایج پرسشنامه، ۲۹۰ نفر از پاسخ دهندگان دارای جنسیت مرد و ۹۸ نفر دارای جنسیت زن هستند و از لحاظ درصد، ۷۴.۷ درصد از پاسخ دهندگان از جنسیت مرد و ۲۵.۳ درصد نیز از جنسیت زن برخوردار هستند.

تعداد ۲۳ نفر از پاسخ دهندگان سن کمتر از ۳۵ سال، ۱۱۹ نفر ۳۵ تا ۴۵ سال، ۱۱۹ نفر ۴۵ تا ۵۰ سال، ۷۴ نفر ۵۰ تا ۵۵ سال و ۵۳ نفر بالاتر از ۵۵ سال برخوردار هستند. تعداد ۵۵ نفر از پاسخ دهندگان کمتر از ۵ سال، ۱۳۸ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰۲ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۹۳ نفر بالاتر از ۱۵ سال دارای تجربه کاری می‌باشند.

در تجزیه و تحلیل اطلاعات، محاسبه‌ی شاخص‌های توصیفی محاسبه گردیده که نتایج در جدول (۳) درج شده است.

جدول ۳. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشدگی
ویژگی سازمانی	۴.۷۲۸۷	۱.۳۳۱۰۰	۱.۷۷۲	-۰.۲۶۲	-۰.۴۵۷
سبک رهبری	۴.۵۶۱۲	۱.۳۶۷۶۹	۱.۸۷۱	-۰.۳۵۳	۰.۱۶۱
ویژگی کارکنان	۴.۴۹۲۶	۱.۳۳۱۱۶	۱.۷۷۲	-۰.۴۷۹	-۰.۱۷۵
ویژگی مدیریت	۴.۶۱۱۱	۱.۱۸۹۸۲	۱.۴۱۶	-۰.۲۷۸	۰.۱۳۸
عملکرد سازمانی	۴.۷۰۳۰	۱.۴۰۹۹۸	۱.۹۸۸	-۰.۳۰۳	-۰.۴۴۳

جدول (۳) نتایج آمار توصیفی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد که پنج متغیر کلیدی پژوهش (ویژگی‌های سازمانی، سبک رهبری، ویژگی کارکنان، ویژگی مدیریتی و عملکرد سازمانی) از نظر امتیاز دریافتی روی یک مقیاس لیکرت، به‌طور کلی در سطح بالایی قرار گرفته‌اند و توزیع نمرات آن‌ها نسبتاً نرمال است. تمامی متغیرها در سطح بالایی ارزیابی شده‌اند؛ یعنی اغلب پاسخ‌دهندگان به‌طور مثبت (یا موافق) به سؤالات مربوط به این ابعاد پاسخ داده‌اند. بالاترین میانگین مربوط است به ویژگی‌های سازمانی (۴.۷۳) و کمترین میانگین مربوط است به ویژگی کارکنان (۴.۴۹)، اما اختلاف چندانی میان آن‌ها نیست. انحراف معیار در بازه تقریباً ۱.۱۹ تا ۱.۴۱ قرار دارد که نشان‌دهنده تنوع متوسط در نمرات افراد است. این مقدار نه بسیار کوچک (یکسان بودن پاسخ‌ها) و نه بسیار بزرگ (پراکنده بودن کامل) است.

همه مقادیر چولگی بین ۰.۵- و ۰.۲- هستند (جز سبک رهبری که ۰.۳۵۳- است). چولگی منفی (شیب به سمت چپ) به این معناست که تعداد بیشتری از پاسخ‌ها سمت مقادیر بالاتر (سمت راست مقیاس) متمرکز شده و دم توزیع به سمت نمرات پایین‌تر کشیده شده است. اغلب متغیرها کشیدگی منفی، یعنی توزیع‌های نسبتاً صاف‌تر از توزیع نرمال دارند. به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که، پاسخ‌ها به سمت امتیازهای بالاتر گرایش دارند و نمرات متغیرها در سطح مطلوب قرار گرفته‌اند. توزیع‌های تقریباً نرمال (چولگی و کشیدگی نزدیک صفر) امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک را فراهم می‌کنند. داشتن تنوع متوسط در پاسخ‌ها (انحراف معیار حدود ۱.۳) نشان می‌دهد که با وجود گرایش مثبت عموم، اختلاف‌نظرهایی نیز میان افراد وجود دارد که تحلیل‌های بعدی مدل‌سازی ساختاری را معنی‌دار می‌سازد.

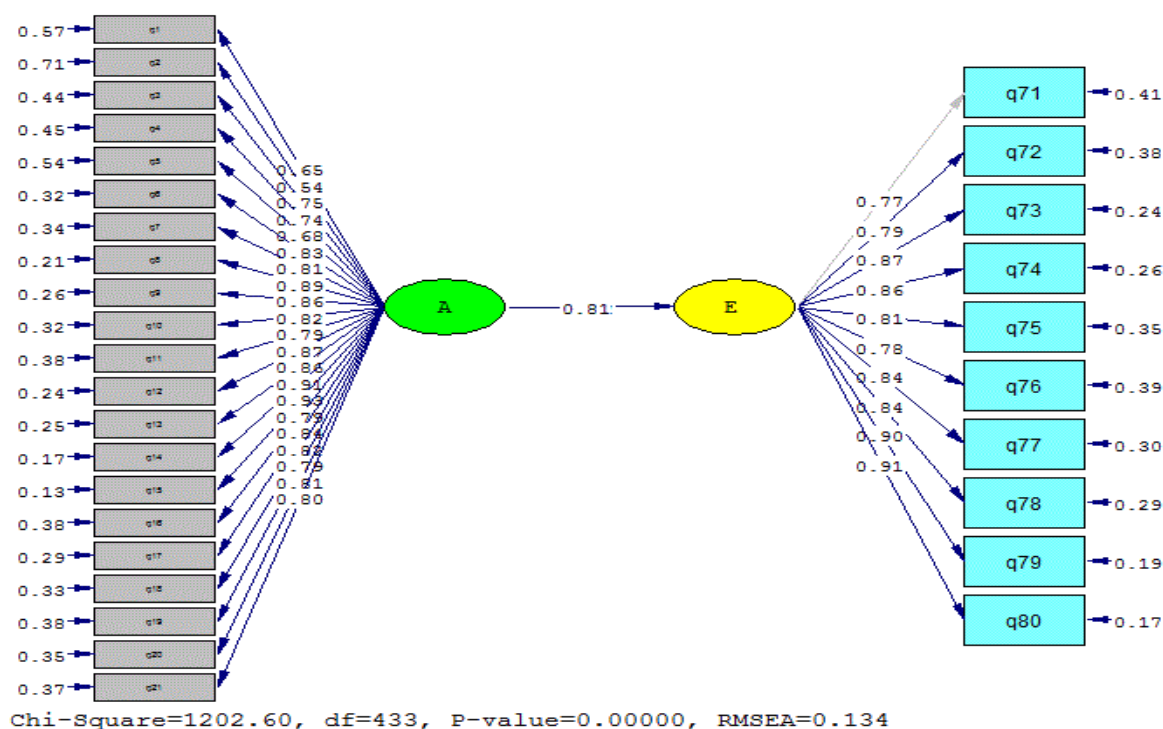
در تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های تحقیق از شاخص‌های مرتبط با هر بعد در مدل‌های اندازه‌گیری لیزرل مورد آزمون‌های ساختاری و نیکویی برازش قرار گرفتند.

جدول ۴. آزمون‌های ساختاری و نیکویی برازش متغیرهای پژوهش

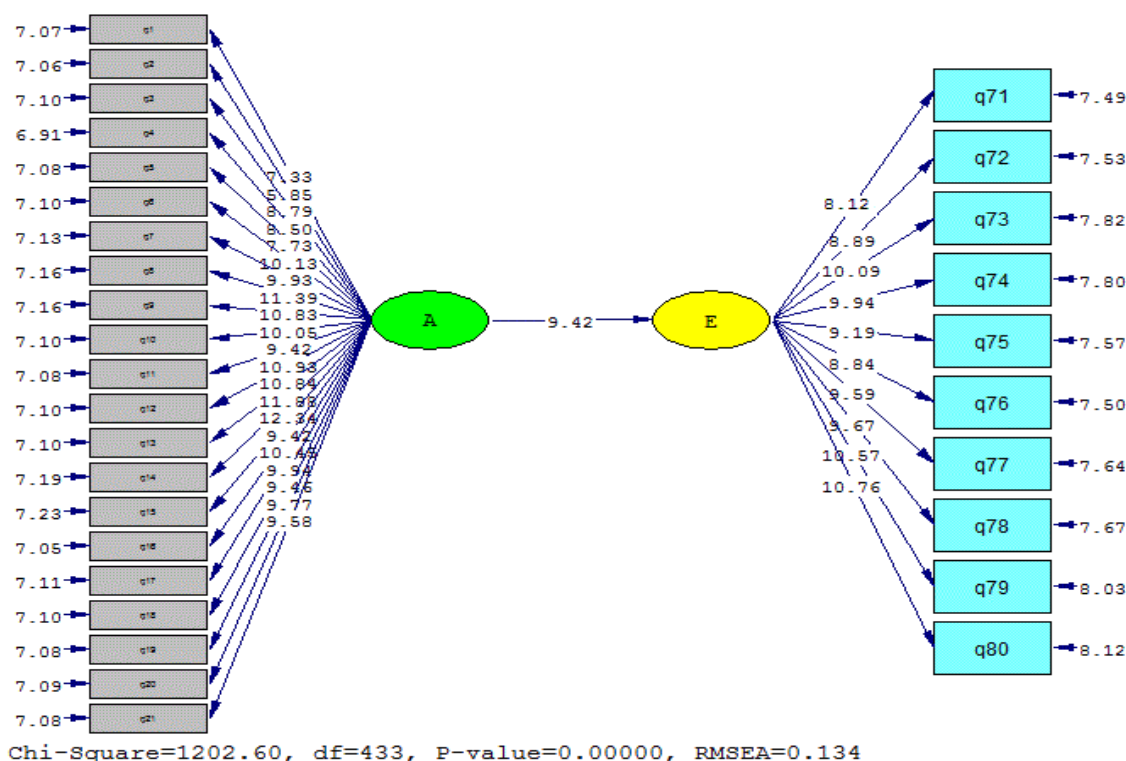
متغیر	RMSEA	$\left(\frac{\chi^2}{df}\right)$	GIF	CFI	IFI
ویژگی سازمانی	۰.۱۳۷	۲.۸۶	۰.۸۸	۰.۸۷	۰.۸۹
سیک رهبری	۰.۰۹۰	۱.۷۹	۰.۹۲	۰.۸۶	۰.۸۵
ویژگی کارکنان	۰.۲۰۳	۵.۰۴	۰.۹۴	۰.۹۳	۰.۸۷
ویژگی مدیریت	۰.۱۴۸	۳.۱۶	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۸
عملکرد سازمانی	۰.۱۲۴	۲.۵۳	۰.۹۴	۰.۹۰	۰.۸۹

جدول (۴) نتایج آمار توصیفی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد که مقدار آزمون‌های ساختاری و نیکویی برازش متغیرهای پژوهش نشان دهنده برازش مناسب مدل با داده‌های سازه می‌باشد. بعد از تشریح برازندگی مدل و تعیین این که مدل از برازندگی خوبی برخوردار است به آزمون فرضیات تحقیق پرداخته می‌شود. مبنای تایید و رد فرضیه‌ها مقایسه کمیت t با $1/96$ (سطح متناظر با توزیع نرمال استاندارد با 0.05) می‌باشد. بنابراین به ازای مقادیر بزرگتر از $1/96$ فرضیه تایید خواهد شد و برای مقادیر کمتر از آن فرضیه رد می‌شود. روابط موجود بر اساس نظریه‌های استخراج شده و داده‌های گرد آوری شده از نمونه مورد بررسی در سطح معناداری 0.05 به قرار زیر است:

فرضیه اول: ویژگی سازمانی یکی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستان و بلوچستان تاثیرگذار است.



شکل ۲. تحلیل عاملی تاییدی در حالت استاندارد فرضیه اول

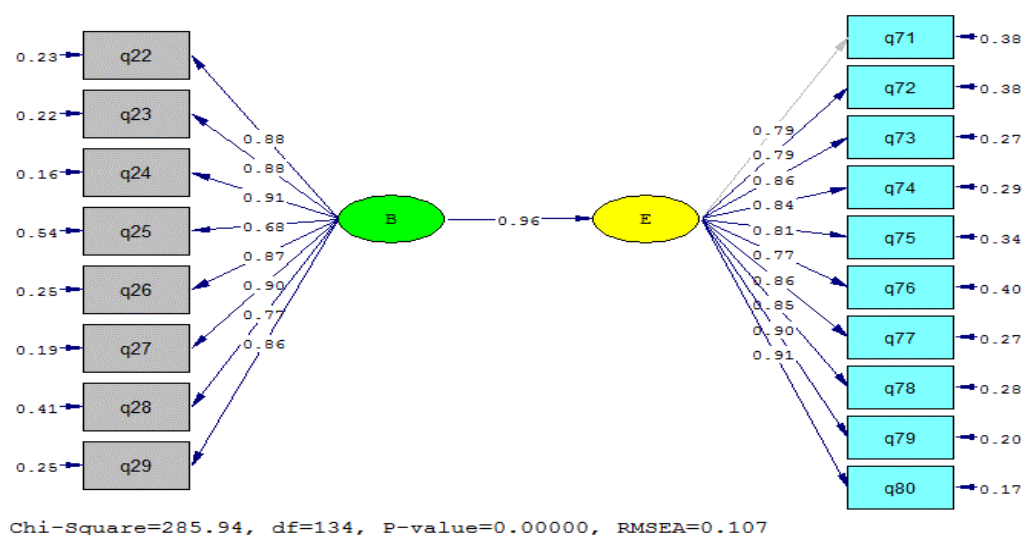


شکل ۳. تحلیل عاملی تاییدی در حالت معناداری فرضیه اول

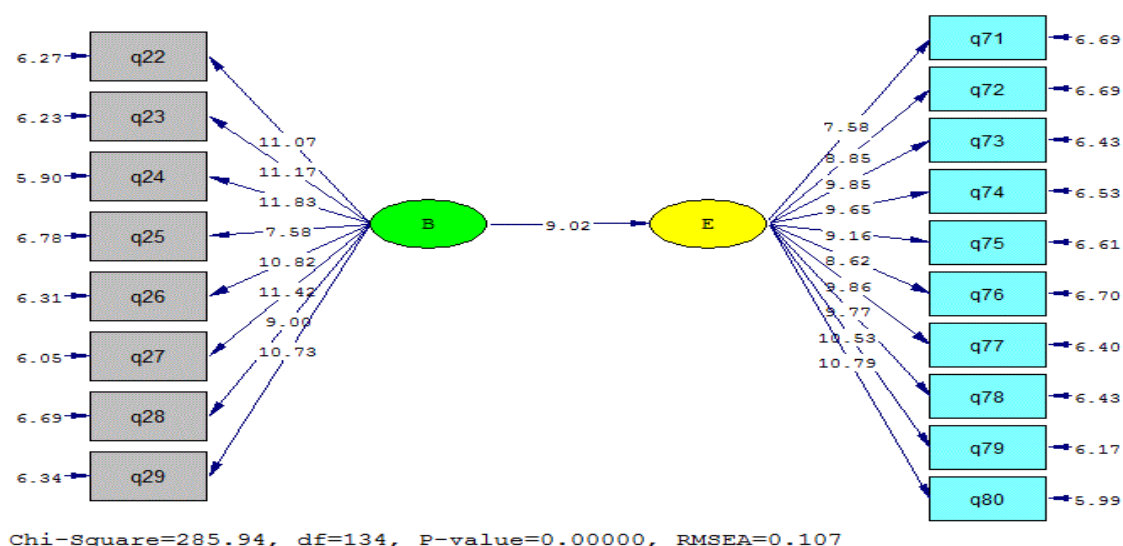
بر اساس تحلیل‌های مدل ساختاری و نمودارهای ارائه‌شده، مقدار t برای تاثیرگذاری ویژگی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارکنان و عملکرد سازمانی برابر با ۹.۴۲ گزارش شده است. از آنجایی که مقدار t بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است، این نتیجه نشان‌دهنده معناداری آماری است. به عبارت دیگر، ویژگی سازمانی از ابعاد رفتار نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمانی به‌طور معناداری تأثیرگذار است. این نتایج نشان می‌دهند که ویژگی‌های سازمانی (اشتراک دانش، تناسب فرد-سازمان، حمایت سازمانی ادراک‌شده، یادگیری سازمانی، اعتماد سازمانی، پایداری سازمانی، روابط کارمند و سازمان و...) به‌طور مستقیم بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارند. این رفتار نوآورانه به نوبه خود، به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند.

به عبارتی دیگر، سازمان‌هایی که ویژگی‌های سازمانی قوی، انعطاف‌پذیر و نوآور دارند، بیشتر قادرند کارکنان خود را ترغیب کنند تا ایده‌های جدیدی ارائه دهند و بر اساس این ایده‌ها، نوآوری را در فرآیندها و عملکردهای سازمان پیاده‌سازی کنند.

فرضیه دوم: سبک رهبری یکی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستان و بلوچستان تأثیرگذار است.

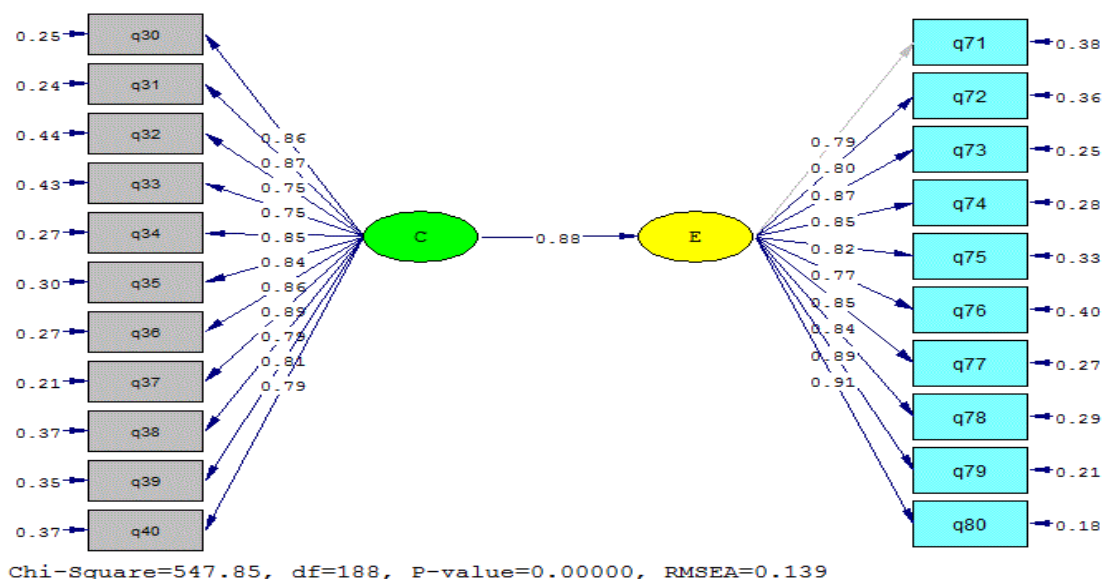


شکل ۴. تحلیل عاملی تاییدی در حالت استاندارد فرضیه دوم

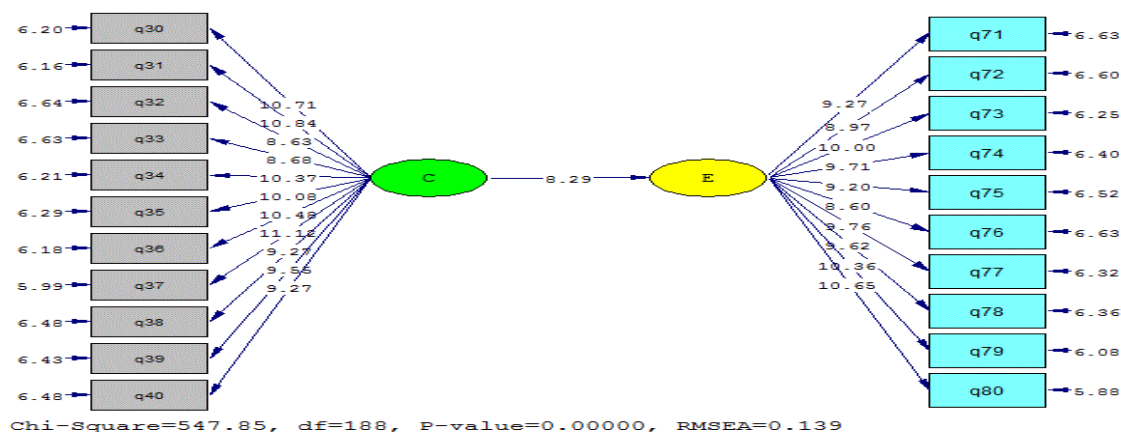


شکل ۵. تحلیل عاملی تاییدی در حالت معناداری فرضیه دوم

براساس نمودارهای فوق مقدار t و معناداری آماری ۹.۰۲ است که بالاتر از ۱.۹۶ بوده و در نتیجه از نظر آماری معنادار است. این بدین معناست که تأثیر سبک رهبری بر رفتار نوآوران کارکنان و از آن طریق بر عملکرد سازمانی، تأثیری واقعی و قابل اعتماد دارد و فرضیه پژوهش تأیید می شود. سبک رهبری خدمتگزار، به دلیل تمرکز بر توانمندسازی کارکنان، توجه به نیازهای آنان، اعتمادسازی و ایجاد فضای حمایتی، می تواند محرکی مهم برای رفتار نوآوران باشد. زمانی که کارکنان حس کنند که مدیرانشان آن ها را درک می کنند، به آن ها اعتماد دارند و امکان رشد و مشارکت برایشان فراهم است، احتمال ارائه ایده های جدید، خلاقانه و بهبود فرآیندها افزایش می یابد. نوآوری های ناشی از سبک رهبری اثربخش، به مرور زمان می تواند منجر به بهبود در کیفیت خدمات، رضایت ذینفعان، بهره وری و انعطاف پذیری سازمان شوند. سبک رهبری خدمتگزار با فراهم کردن فضای مناسب برای نوآوری و رشد، به شکوفایی رفتارهای نوآوران در میان کارکنان کمک کرده و در نهایت باعث بهبود عملکرد سازمانی می شود.



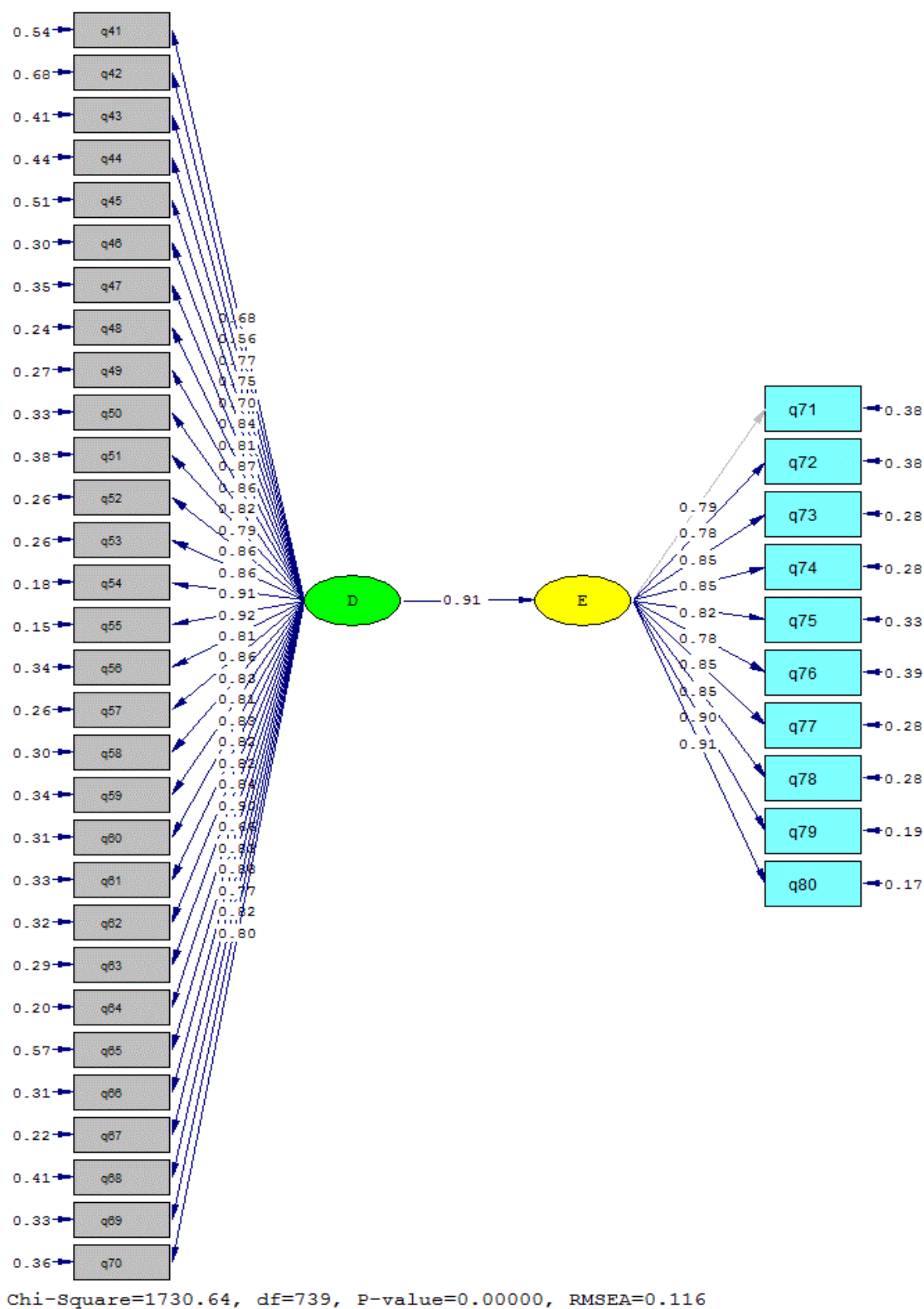
شکل ۶. تحلیل عاملی تاییدی در حالت استاندارد فرضیه سوم



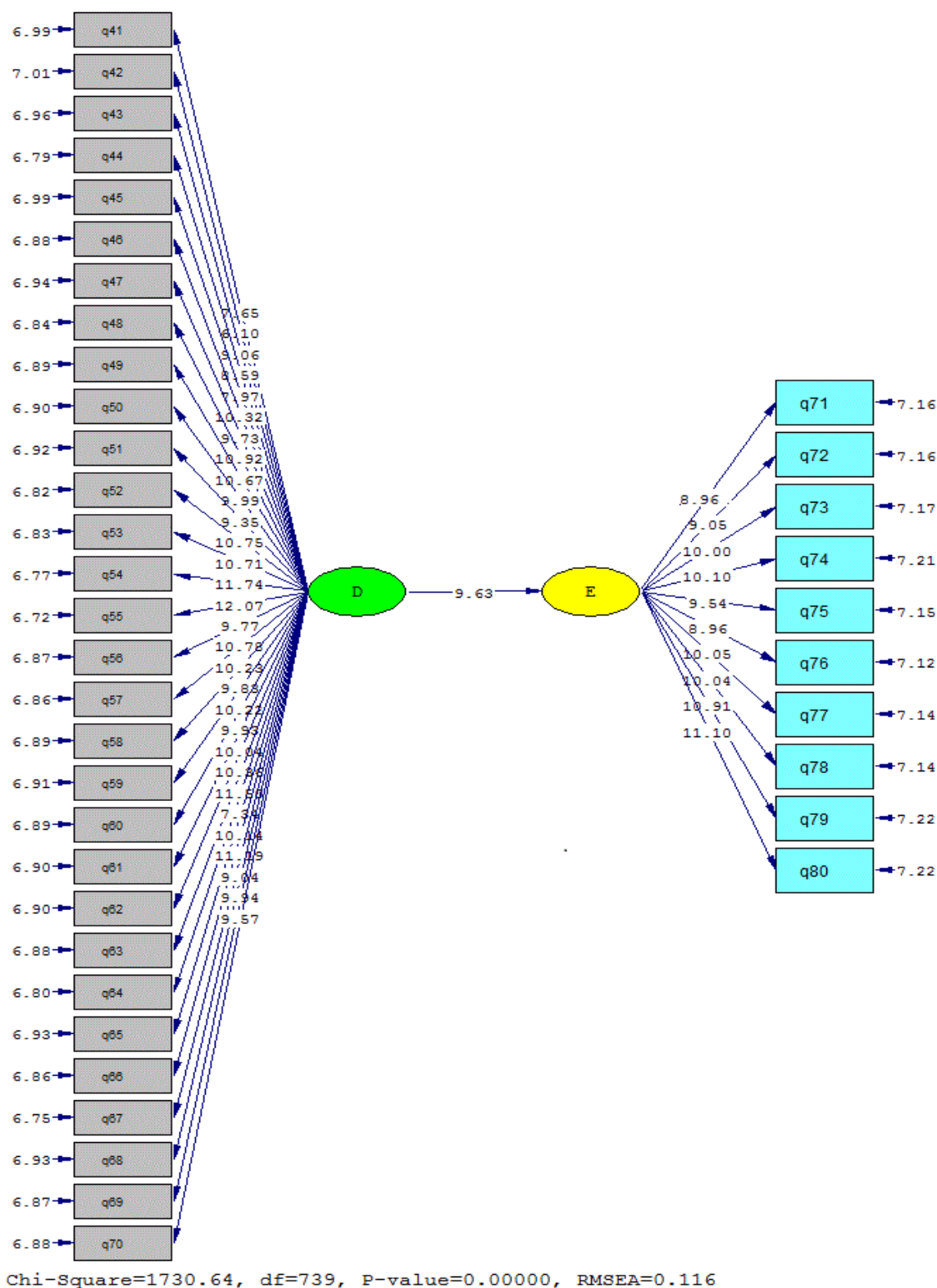
شکل ۷. تحلیل عاملی تاییدی در حالت معناداری فرضیه سوم

براساس نمودار فوق با توجه به مقدار t گزارش شده برای بعد ویژگی کارکنان ۸.۲۹ نشان‌دهنده وجود یک رابطه معنادار و قوی بین ویژگی‌های کارکنان و تأثیر آن‌ها بر رفتار نوآورانه و عملکرد سازمانی است. این مقدار بسیار بالاتر از آستانه ۱.۹۶ بوده و نشان می‌دهد که فرضیه پژوهش با اطمینان بالا تأیید می‌شود. منظور از ویژگی‌های کارکنان می‌تواند شامل عواملی چون رضایت از زندگی، اشتیاق کاری، استقلال شغلی، رضایت شغلی، تعهد کاری، انگیزش، مشارکت در نوآوری سازمانی، تعلق خاطر کاری، باورهای اخلاقی و مذهبی، هوش و منش کارکنان و تمایل به یادگیری از دیگران باشد. کارکنانی با این ویژگی‌ها تمایل بیشتری به مشارکت در فرآیندهای نوآورانه دارند و نقش مهمی در پیشبرد اهداف سازمان ایفا می‌کنند. بنابراین، ویژگی‌های فردی کارکنان نه تنها ذاتی، بلکه نتیجه نوع رهبری و فضای سازمانی نیز هستند. حضور کارکنانی با ویژگی‌های مناسب، منجر به ارتقاء سطح نوآوری، افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت عملکرد کلی سازمان می‌شود. در سازمان‌هایی مانند صنعت، معدن و تجارت، این مسأله می‌تواند رقابت‌پذیری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی را افزایش دهد.

فرضیه چهارم: ویژگی مدیریت یکی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستم و بلوچستان تأثیرگذار است.



شکل ۸. تحلیل عاملی تاییدی در حالت استاندارد فرضیه چهارم



شکل ۹. تحلیل عاملی تاییدی در حالت معناداری فرضیه چهارم

براساس نمودارهای فوق با توجه به مقدار t معادل ۹.۶۳، که بسیار بالاتر از آستانه بحرانی ۱.۹۶ است، فرضیه مبنی بر تأثیر ویژگی مدیریت بر عملکرد سازمان از طریق رفتار نوآورانه کارکنان در قالب رهبری خدمتگزار تأیید می‌شود. در رهبری خدمتگزار، مدیران به جای اعمال قدرت از بالا به پایین، خدمت‌رسانی، همدلی و رشد افراد زیرمجموعه را در اولویت قرار می‌دهند. این سبک رهبری باعث افزایش احساس ارزشمندی

در کارکنان، تقویت روحیه همکاری و ارتقاء خلاقیت سازمانی می‌شود. مدیرانی که از سبک رهبری خدمتگزار پیروی می‌کنند، با ایجاد فضای امن روانی، تشویق به آزمایش ایده‌های جدید و پذیرش اشتباهات سازنده، زمینه‌ساز بروز رفتارهای نوآورانه می‌شوند.

جدول ۵. محاسبه اثرات ابعاد رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمانی

مسیر بررسی شده	ضریب اثر	T-VALUE
بعد ویژگی سازمانی ← عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستان و بلوچستان	۰.۸۱	۹.۴۲
بعد سبک رهبری ← عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستان و بلوچستان	۰.۹۶	۹.۰۲
بعد ویژگی کارکنان ← عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستان و بلوچستان	۰.۸۸	۸.۲۹
بعد ویژگی مدیریت ← عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستان و بلوچستان	۰.۹۱	۹.۶۳

براساس جدول (۵) و انجام محاسبات و نیز پس از بررسی نتایج حاصل از مدل ساختاری بعد فرصت سبک رهبری بالاترین اثر مستقیم و بعد ویژگی سازمانی دارای کمترین اثر بر عملکرد سازمان صنعت، معدن و تجارت سیستان و بلوچستان می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که چهار مؤلفه کلیدی شامل ویژگی‌های سازمانی، سبک رهبری، ویژگی‌های کارکنان و ویژگی‌های مدیریت به‌عنوان ابعاد مؤثر بر شکل‌گیری رهبری خدمتگزار مبتنی بر رفتار نوآورانه کارکنان شناسایی شده‌اند. نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز بیانگر آن بود که سبک رهبری بیشترین تأثیر را بر رهبری خدمتگزار دارد، سپس به ترتیب ویژگی‌های مدیریت، ویژگی‌های کارکنان و در نهایت ویژگی‌های سازمانی در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. همچنین، یافته‌ها حاکی از آن بود که این مدل رهبری می‌تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان سیستان و بلوچستان داشته باشد.

تبیین این نتایج را می‌توان در پرتو نظریات و پژوهش‌های پیشین بهتر درک کرد. یافته‌ها تأیید می‌کنند که سبک رهبری، و به طور خاص رهبری خدمتگزار، نقش برجسته‌ای در جهت‌دهی به رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد. در پژوهش (Liden et al., 2023) نیز نشان داده شد که رهبری خدمتگزار از طریق ایجاد ارتباطات مثبت، توانمندسازی و حمایت اخلاقی، زمینه‌ساز بروز رفتارهای خلاقانه و نوآورانه در سازمان است. همین یافته توسط (Khan et al., 2024) نیز تقویت شد، آنجا که تأکید شد سبک‌های رهبری انسان‌محور می‌توانند درون‌مایه‌های خلاقیت کارکنان را فعال سازند.

از سوی دیگر، مشخص شد که ویژگی‌های مدیریت، به‌ویژه شفافیت، مهارت‌های بین‌فردی و توان برنامه‌ریزی از جمله عواملی هستند که رهبری خدمتگزار را تقویت می‌کنند. در پژوهش (Khalil & Khalil, 2024) اشاره شده است که وجود صفات شخصیتی مثبت در مدیران نظیر وظیفه‌شناسی، وجدان کاری و خودنظارتی، سبب تقویت رفتارهای رهبری خدمتگزار و در پی آن رفتارهای نوآورانه می‌شود. این نتایج همچنین با یافته‌های (Bairami et al., 2025) همخوانی دارد، آنجا که ایشان به نقش سطوح وجودی رهبری و مهارت‌های رفتاری مدیران در توسعه رهبری اثربخش اشاره کرده‌اند.

در بعد ویژگی‌های کارکنان نیز مشخص شد که انگیزش درونی، حس خودکارآمدی و آمادگی روان‌شناختی برای تغییر از جمله شاخص‌هایی هستند که می‌توانند پذیرش و کاربست رهبری خدمتگزار را در سازمان تسهیل کنند. پژوهش (Emamifard & Imani, 2016) نشان داد که رهبری خدمتگزار از طریق افزایش رضایت شغلی، موجب درگیری شغلی و انگیزش کارکنان می‌شود و این وضعیت منجر به بروز رفتارهای

خلاقانه می‌گردد. همچنین (Mughal et al., 2024) با تمرکز بر رهبری خدمتگزار سبز بیان داشتند که این نوع رهبری می‌تواند با تأثیرگذاری بر خودکارآمدی محیطی، درگیری کاری و اشتیاق سبز، باعث بروز رفتارهای داوطلبانه شود.

در رابطه با ویژگی‌های سازمانی، اگرچه یافته‌ها نشان دادند که این مؤلفه نسبت به سایر ابعاد تأثیر کمتری بر رهبری خدمتگزار دارد، اما همچنان از اهمیت برخوردار است. عواملی نظیر ساختار انعطاف‌پذیر، اقلیم نوآوری، و ارزش‌های حاکم بر فرهنگ سازمانی از جمله متغیرهایی هستند که در پژوهش (Sarvari et al., 2023) نیز به‌عنوان بسترهای مؤثر در بروز نوآوری تحت سبک‌های رهبری مشارکتی و کارآفرینانه معرفی شده‌اند. افزون بر آن، (Uroumi & Hosseini, 2024) نیز تأکید کردند که وجود اقلیم نوآوری و چابکی ذهنی کارکنان از عوامل تسهیل‌گر در تأثیرگذاری سبک‌های رهبری نوین بر رفتارهای خلاقانه است.

تحلیل نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که کاربرد رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی و بزرگ، نظیر سازمان صنعت، معدن و تجارت، می‌تواند به‌عنوان راهبردی مؤثر برای ارتقاء عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. یافته‌های حاصل با پژوهش (Dorta-Afonso et al., 2025) هم‌راستا است که در آن بیان شد رهبری خدمتگزار با طراحی نظام‌های کاری با عملکرد بالا، به تعادل کار-زندگی، رضایت شغلی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود. از سوی دیگر، پژوهش (Zafar et al., 2025) نیز با تمرکز بر رفتارهای محیط‌زیستی نشان داد که رهبری خدمتگزار می‌تواند از طریق ایجاد اقلیم روان‌شناختی سبز، خلاقیت سبز کارکنان را ارتقاء داده و عملکرد سازمانی را در جهت توسعه پایدار بهبود بخشد.

همچنین، یافته‌ها نشان داد که رهبری خدمتگزار نه تنها می‌تواند با افزایش رفتارهای نوآورانه کارکنان، منجر به ارتقاء عملکرد سازمانی شود، بلکه با ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل، انسجام سازمانی و تعهد را نیز افزایش می‌دهد. این موضوع با یافته‌های پژوهش (Ghafari et al., 2021) هم‌راستا است که رابطه مستقیم بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی را تأیید کرده‌اند.

در تأیید بیشتر یافته‌ها، پژوهش (Zamanian et al., 2024) نیز نشان داد که مسئولیت‌پذیری کارکنان به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتارهای نوآورانه نقش مهمی دارد. این نشان می‌دهد که کارکنانی که حس مسئولیت‌پذیری بالاتری دارند، بهتر می‌توانند از فضای اعتمادآمیز ایجاد شده توسط رهبران خدمتگزار استفاده کرده و ایده‌های نوآورانه خود را مطرح و پیاده‌سازی کنند.

از منظر راهبردی، طراحی الگویی بومی‌شده از رهبری خدمتگزار که مبتنی بر ویژگی‌ها و زمینه‌های فرهنگی و ساختاری خاص سازمان‌های ایرانی باشد، می‌تواند نقش مهمی در تحول سازمانی ایفا کند. پژوهش (Nazari & Hormozizadeh, 2024) که با تمرکز بر سازمان صدا و سیما انجام شد، بر لزوم انطباق سبک‌های رهبری با ماهیت عملکردی سازمان‌ها تأکید دارد. همچنین (Oftadeh, 2024) با تحلیل رفتار نوآورانه کارکنان هتل‌های کوچک دریافتند که اعتماد به رهبر نقش واسطه‌ای قوی در تأثیرگذاری رهبری بر نوآوری ایفا می‌کند.

در جمع‌بندی، یافته‌های این تحقیق بیانگر آن است که اعمال رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی می‌تواند با توجه به سبک رهبری مدیران، ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی کارکنان، بسترهای سازمانی و ساختار مدیریت، زمینه را برای ارتقاء عملکرد فراهم آورد. برای بهره‌گیری از این سبک رهبری، سازمان‌ها باید به تدوین و پیاده‌سازی سیاست‌هایی در جهت توسعه اقلیم نوآوری، تقویت مهارت‌های رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان اقدام نمایند.

یکی از محدودیت‌های اساسی این پژوهش، تمرکز آن بر یک سازمان خاص در استان سیستان و بلوچستان است که ممکن است تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها با تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری یا جغرافیایی را با چالش مواجه سازد. همچنین، محدودیت زمانی و دسترسی به برخی

مدیران و کارکنان برای جمع‌آوری داده‌های دقیق در بخش میدانی می‌توانند بر میزان شمول داده‌ها تأثیر گذاشته باشد. افزون بر آن، تمرکز تحقیق بر متغیرهای روان‌شناختی و رفتاری، احتمال غفلت از برخی عوامل بیرونی و اقتصادی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان را ایجاد می‌کند. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، این مدل در سایر سازمان‌ها و حوزه‌های جغرافیایی نیز مورد آزمون قرار گیرد تا از قابلیت تعمیم آن اطمینان حاصل شود. همچنین، بررسی نقش میانجی یا تعدیل‌گر متغیرهایی نظیر اعتماد سازمانی، حمایت ادراک‌شده، یا ظرفیت‌های فناورانه می‌تواند به غنای نظری مدل بیفزاید. پژوهش‌های آینده همچنین می‌توانند به بررسی روندهای زمانی تأثیرات رهبری خدمتگزار در قالب مطالعات طولی بپردازند.

مدیران سازمان‌ها باید ضمن ارتقاء شایستگی‌های فردی و مدیریتی خود، سبک‌های رهبری خود را به سوی خدمت‌محوری و انسان‌مداری سوق دهند. برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در حوزه رهبری خدمتگزار، ایجاد ساختارهای حمایتی از نوآوری، و تقویت اقلیم روان‌شناختی و اخلاقی در محیط کار از جمله اقدامات کاربردی جهت به‌کارگیری نتایج این پژوهش است. همچنین، طراحی سازوکارهای تشویقی برای شناسایی، حمایت و پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز ارتقاء عملکرد پایدار در سازمان‌ها باشد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In today's competitive and innovation-driven organizational environments, leadership has become a critical determinant of sustainable performance and employee-driven innovation. Among various leadership paradigms, *servant leadership* has emerged as a value-centered and transformative approach that emphasizes the growth and well-being of employees while promoting organizational excellence. This leadership style prioritizes service to others, empowerment, trust, and the ethical development of employees, thereby creating an environment conducive to innovative behaviors. According to Liden et al., servant leadership fosters trust, engagement, and creativity, enabling organizations to thrive in dynamic contexts (Liden et al., 2023). The impact of this leadership style is particularly salient in public organizations, which often struggle with bureaucratic rigidity and resistance to change.

Employee innovative behavior refers to the intentional generation, promotion, and realization of novel ideas within a work role or organization to benefit performance and effectiveness. Scholars emphasize that fostering such behavior is essential for long-term organizational sustainability (Nazari & Hormozizadeh, 2024). Servant leadership, by promoting employee engagement, autonomy, and psychological safety, provides fertile ground for innovation (Emamifard & Imani, 2016). Research

shows that servant leaders enhance job satisfaction and commitment, which in turn elevate employees' motivation to engage in innovation (Ghafari et al., 2021). Furthermore, such leadership promotes proactive behavior and voluntary initiative-taking, which are critical to achieving competitive advantage (Khan et al., 2024).

Scholars such as Zafar et al. underscore the role of servant leadership in green innovation and organizational environmental performance through mechanisms like green psychological climate and employee creativity (Zafar et al., 2025). Moreover, leadership style is consistently identified as the most influential predictor of innovation-supportive behaviors among employees (Sarvari et al., 2023; Uroumi & Hosseini, 2024). The role of managerial attributes such as conscientiousness, ethical orientation, and interpersonal skills in strengthening servant leadership has also been highlighted by recent studies (Khalil & Khalil, 2024).

However, servant leadership does not operate in isolation. Organizational features such as flexibility, participatory culture, and innovation climate also shape the effectiveness of leadership in driving innovation (Dorta-Afonso et al., 2025). In this context, integrating individual, managerial, and organizational characteristics into a comprehensive servant leadership model becomes essential. Despite the growing attention to servant leadership, there remains a lack of holistic models that consider these multidimensional influences within the Iranian public sector. Moreover, the use of rigorous qualitative synthesis combined with quantitative validation is scarce in existing literature.

To address this gap, the present study aimed to design a servant leadership model based on employee innovative behavior using a meta-synthesis approach and to examine its impact on organizational performance in the context of the Industry, Mining, and Trade Organization of Sistan and Baluchestan province. This research builds on foundational theories of leadership and innovation behavior (Bairami et al., 2025; Peterson et al., 2023), while aligning with applied studies in educational, governmental, and hospitality sectors (Mughal et al., 2024; Oftadeh, 2024). The proposed model seeks to contribute both theoretically and practically by offering a contextualized leadership framework that can support innovation and performance enhancement in public organizations.

Methods and Materials

This research employed a mixed-methods design consisting of a qualitative phase using meta-synthesis and a quantitative phase utilizing structural equation modeling (SEM). In the qualitative phase, a systematic review of relevant literature was conducted, analyzing both Persian sources (published between 2011 and 2025) and English sources (from 2010 to 2024). A total of 63 relevant studies were selected through purposive sampling based on inclusion criteria. Content analysis was used to extract core concepts, themes, and components related to servant leadership and employee innovative behavior. To ensure construct validity, the Delphi method was applied involving a panel of subject-matter experts.

In the quantitative phase, the derived model was tested using partial least squares (PLS) SEM through LISREL 8.80. The sample included managerial and staff participants from the Industry, Mining, and Trade Organization of Sistan and Baluchestan province. Data collection was carried out through validated questionnaires aligned with the theoretical model. The measurement model and structural relationships were assessed based on reliability indices, factor loadings, path coefficients, and model fit indicators.

Findings

The qualitative synthesis revealed four main dimensions influencing servant leadership in the context of innovation: leadership style, managerial characteristics, employee characteristics, and

organizational characteristics. Within these dimensions, several subcomponents were identified. For leadership style, traits such as empathy, ethical behavior, and supportiveness were prominent. For managerial characteristics, strategic thinking, interpersonal communication, and conscientiousness were key elements. Employee-related factors included psychological readiness, intrinsic motivation, and proactive behavior. Organizational factors comprised innovation climate, structural flexibility, and participatory decision-making.

Ranking of these dimensions indicated that *leadership style* exerted the strongest influence on the formation of servant leadership, followed by *managerial characteristics*, *employee characteristics*, and finally *organizational characteristics*. Structural equation modeling results showed a significant positive relationship between the components of servant leadership (as shaped by employee innovative behavior) and organizational performance. The model demonstrated strong construct validity and explanatory power.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the central role of servant leadership in enhancing employee innovative behavior and, consequently, organizational performance. By placing service to others at the core of leadership practice, servant leaders foster a climate of trust, empowerment, and ethical engagement, which directly encourages innovation. These results align with the conclusions of Liden et al., who identified servant leadership as a comprehensive style capable of driving both employee development and organizational outcomes. Furthermore, the influence of employee-related factors such as intrinsic motivation and mental agility confirms prior findings that innovation stems not only from external incentives but also from internal psychological readiness.

The prominent role of leadership style in shaping the servant leadership model is consistent with Khalil's research, which emphasizes the moderating impact of personal traits such as conscientiousness on leadership effectiveness. The current study extends this by empirically validating that managerial traits—especially strategic thinking and interpersonal skills—substantially enhance the influence of servant leadership on innovation. This supports the idea that leadership development programs should not only train behaviors but also cultivate cognitive and ethical competencies in leaders.

The relatively lower but still significant impact of organizational characteristics suggests that while structural and cultural enablers matter, their effectiveness depends largely on leadership quality. This is echoed in the work of Dorta-Afonso et al., who argue that high-performance work systems only become impactful when guided by value-driven leadership. Therefore, policy-makers and administrative bodies should prioritize leadership transformation as a catalyst for wider organizational change.

The practical implication of the results is that public sector organizations, particularly in resource-constrained or bureaucratic environments like those in regional Iran, can benefit immensely from implementing servant leadership principles. Doing so can shift employee attitudes toward innovation, improve service delivery, and enhance stakeholder trust. The model developed in this study serves as a blueprint for such transformation, integrating individual, managerial, and systemic factors into a cohesive framework.

In conclusion, this research presents a validated and contextually grounded model of servant leadership that is specifically designed to enhance employee innovative behavior and organizational performance. By combining qualitative synthesis with quantitative modeling, the study offers both conceptual clarity and empirical evidence for the application of servant leadership in the Iranian

public sector. As organizations face growing complexity and demands for innovation, adopting servant leadership may provide a sustainable and ethically sound path forward.

References

- Bairami, S., Gaeini, A., & Rouhi, I. (2025). Investigating Ontological Levels and Identifying Leadership Development Indicators with an Emphasis on the Theory of Existence-Based Leadership. *Public Management*, 17(1), 122-156ER -. https://jjpa.ut.ac.ir/article_101070.html
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2010). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of work and organizational psychology*, 20, 24-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Dorta-Afonso, D., Cuéllar-Molina, D., Rodríguez-Robaina, C., & De Saá-Pérez, P. (2025). Servant leadership and HPWS for work-life balance and job satisfaction in the hotel industry: perspectives from conservation of resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(5), 2011-2030. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2024-0631>
- Emamifard, A. S., & Imani, M. N. H. M. N. (2016). The Impact of Servant Leadership on Job Engagement with the Mediating Role of Job Satisfaction in Elementary School Teachers in District 1 of Tehran. *Behavioral Studies in Management*, 7IS - 13, 1-13. <https://civilica.com/doc/1356353/>
- Ghafari, M., Farbani Ghaljo, R., & Yadar, S. (2021). Investigating the Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment in the Municipality of District One of Tehran. *Journal of Management and Accounting Studies*, 7(1), 217-240. https://www.researchgate.net/publication/282151443_The_Relationship_between_Servant_Leadership_and_Organizational_Commitment_The_Malaysian_Perspectives
- Khalil, S. H. A. U. S. S. M. A., & Khalil, S. M. (2024). Servant Leadership, Job Crafting Behaviours, and Work Outcomes: Does Employee Conscientiousness Matters? *J Knowl Econ*, 15, 2607-2627. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01290-0>
- Khan, F., Arshad, M., Raoof, R., & Farooq, O. (2024). Servant leadership and employees' performance: organization and information structure perspective. *The Service Industries Journal*, 44(11-12), 832-850. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2086976>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2023). Servant Leadership: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 700-716. https://www.researchgate.net/publication/326729984_Servant_Leadership_A_systematic_review_and_call_for_future_research
- Mughal, M. F., Cai, S., & Faraz, N. A. (2024). Green servant leadership and employees' workplace green behavior: interplay of green self-efficacy, green work engagement, and environmental passion. *Curr Psychol*, 43, 26806-26822. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06320-x>
- Nazari, A., & Hormozizadeh, M. A. (2024). Investigating the Relationship between Transformational Leadership Style and Innovative Behavior of Employees of the IRIB Organization (Case Study: Monitoring and Evaluation Center of the Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization. *Other Issues Related to Management Sciences*, 5(2), 249-264. <https://www.msjournal.ir/fa/paper.php?pid=440>
- Oftadeh, S. (2024). Investigating the Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Employee Behavior in Small and Medium Hotels Considering the Mediating Role of Trust in the Leader. <https://civilica.com/doc/2017429/>
- Peterson, D., Smith, J., & Davis, R. (2023). Transactional Leadership and Organizational Effectiveness. *Journal of Business Research*, 58(2), 43-59.
- Sarvari, R., Sadeghi, H., & Yadollahi Farsi, J. (2023). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Employee Behavior: The Role of Innovation Climate and Ethical Climate. *Journal of Entrepreneurship Research*, 2(4), 1-14. https://jer.ilam.ac.ir/article_709896.html?lang=en
- Uroumi, E., & Hosseini, S. R. (2024). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Employee Behavior with an Emphasis on the Mediating Role of Innovation Climate and Employees' Mental Agility (A Study at the University of Zanjan). <https://www.sid.ir/paper/1366149/fa>
- Zafar, H., Cheah, J. H., Ho, J. A., Suseno, Y., & Tian, F. (2025). How green servant leadership influences organizational green performance? The roles of employee green creativity, voluntary pro-environmental behavior and green psychological climate. *Personnel Review*, 54(4), 971-995. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0843>
- Zamanian, A., Bahmani, A., Barani, S., & Rouhi, R. (2024). Explaining the Role of Employee Responsibility in the Relationship between Servant Leadership and Self-Efficacy and Innovative Behaviors in Line with the General Policies of the Administrative System. *Strategic and Macro Policies*, 12(45), 134-161. https://www.jmsp.ir/article_176074.html?lang=en