

تبیین عملکرد بازیابی خدمات کارکنان بر اساس رهبری اخلاقی با میانجی‌گری شکوفایی در کار و تعدیل‌گری خودکارآمدی اخلاقی در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران

آتنا حامدی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی فروردین، ساری، ایران. (نویسنده مسئول).
atitech9901@gmail.com

محمدجواد تبرائی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.
javad.t12345@gmail.com

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد بازیابی خدمات کارکنان اداره مالیات استان مازندران با توجه به نقش میانجی شکوفایی در کار و نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی اخلاقی بود. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵۰ نفر از کارکنان اداره مالیات استان مازندران بود که به دلیل تعداد محدود و دسترسی کامل، روش نمونه‌گیری به صورت کل‌شمار انتخاب شد؛ بنابراین، کل جامعه آماری به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مقیاس رهبری اخلاقی براون و تروینو (۲۰۰۶)، مقیاس شکوفایی در کار پورات و همکاران (۲۰۱۲)، مقیاس خودکارآمدی اخلاقی اونز و همکاران (۲۰۱۹)، و مقیاس عملکرد بازیابی خدمات باباکوس و همکاران (۲۰۰۳) بود که پایایی آن‌ها با ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ تأیید شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس نسخه ۲۵ در سطح توصیفی و اسمارت پی.ال.اس. نسخه ۳ در سطح استنباطی و برای آزمون روابط بین متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد بازیابی خدمات و شکوفایی در کار کارکنان دارد و همچنین شکوفایی در کار به طور معنادار بر عملکرد بازیابی خدمات اثرگذار است. علاوه بر این، شکوفایی در کار نقش میانجی‌گری رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد بازیابی خدمات را ایفا می‌کند و خودکارآمدی اخلاقی نقش تعدیل‌گری در رابطه بین رهبری اخلاقی و شکوفایی در کار کارکنان دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که تقویت رهبری اخلاقی در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز افزایش شکوفایی در کار، ارتقای خودکارآمدی اخلاقی و بهبود عملکرد بازیابی خدمات شود. بر این اساس، توجه مدیران به توسعه سبک‌های رهبری اخلاق‌محور و ارتقای ظرفیت‌های روان‌شناختی کارکنان، به ویژه شکوفایی و خودکارآمدی اخلاقی، برای افزایش اثربخشی و رضایت ارباب‌رجوع در سازمان، امری ضروری به نظر می‌رسد.

کلیدواژه: رهبری اخلاقی، شکوفایی در کار، خودکارآمدی اخلاقی، عملکرد بازیابی خدمات، اداره مالیات.

مقدمه

در فضای پرتلاطم و رقابتی امروز، سازمان‌های خدماتی بیش از هر زمان دیگری با ضرورت بهبود کیفیت تعامل با ارباب‌رجوع و بازیابی خدمات مواجه‌اند. زمانی که ارائه یک خدمت دچار خطا یا نقص می‌شود، توانایی سازمان در جبران

خسارت و بازگرداندن رضایت مخاطب، تعیین کننده میزان اعتماد، وفاداری و تصویر ذهنی مشتریان یا شهروندان از آن سازمان است (بیتنر و همکاران^۱، ۱۹۹۰). در این میان، سازمان‌های دولتی نظیر اداره مالیات، که به‌طور مستقیم با مردم در ارتباط هستند، اهمیت دوچندانی در حفظ رضایت و اعتماد عمومی دارند. شکست در ارائه خدمات در چنین نهادهایی، نه تنها بر رضایت مراجعان اثر منفی می‌گذارد، بلکه می‌تواند به کاهش مشروعیت و اعتماد عمومی نسبت به نظام اداری منجر شود (ون دی وال، ۲۰۱۶). از این رو، عملکرد بازبایی خدمات به‌عنوان شاخصی کلیدی برای سنجش کارآمدی سازمان‌های دولتی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (مکسهم و تتمایر^۲، ۲۰۰۲).

در این زمینه، رهبری اخلاقی^۳ به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم رفتار سازمانی، می‌تواند نقشی بنیادی در ارتقای عملکرد بازبایی خدمات ایفا کند. رهبران اخلاق‌مدار با تأکید بر ارزش‌هایی چون عدالت، صداقت، احترام و شفافیت، نه تنها خود به رفتارهای اخلاقی متعهدند، بلکه از طریق الگوسازی، بازخورد سازنده و تقویت رفتارهای درست، چنین ارزش‌هایی را به کارکنان نیز منتقل می‌کنند (براون و همکاران^۴، ۲۰۰۵). این رهبران می‌توانند با ایجاد فرهنگ سازمانی اخلاق‌محور، زمینه را برای ارتقای مسئولیت‌پذیری، اعتماد و انگیزش در کارکنان فراهم کنند. در بافتی چون اداره مالیات استان مازندران، رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق تأکید بر انصاف در رسیدگی به اعتراضات، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و همدلی با مودیان، موجب افزایش کیفیت پاسخ‌گویی و بهبود تجربه ارباب‌رجوع شود. در مقابل، نبود چنین رهبری‌ای می‌تواند به بی‌تفاوتی، کاهش انگیزه و رفتارهای پنهان‌کارانه در کارکنان منجر شود که به تضعیف عملکرد بازبایی خدمات می‌انجامد.

با وجود اهمیت رهبری اخلاقی، تأثیر آن بر عملکرد کارکنان همواره مستقیم و ساده‌خطی نیست. مطالعات نشان می‌دهند که عوامل روان‌شناختی درونی کارکنان می‌توانند در این رابطه نقش واسطه‌ای ایفا کنند (یانگ و همکاران، ۲۰۲۵). یکی از این عوامل، شکوفایی در کار است که حالتی روانی از سرزندگی و یادگیری مستمر را در محیط کار توصیف می‌کند (اسپریترز و همکاران^۵، ۲۰۰۵). کارکنانی که در محیط کاری خود احساس شکوفایی دارند، از انرژی، امید و انگیزه بیشتری برای غلبه بر چالش‌ها، یادگیری از خطاها و ارائه راهکارهای نوآورانه برخوردارند (پورات و همکاران^۶، ۲۰۱۲). رهبران اخلاقی با فراهم‌سازی محیطی امن، حمایتی و مبتنی بر احترام متقابل، می‌توانند شرایط لازم برای شکوفایی کارکنان را ایجاد کنند (ون در والت^۷، ۲۰۲۴). در نتیجه، شکوفایی در کار به‌عنوان متغیر میانجی، حلقه ارتباطی میان رهبری اخلاقی و عملکرد بازبایی خدمات را تقویت می‌کند.

از سوی دیگر، ویژگی‌های فردی کارکنان نیز ممکن است بر شدت و جهت این تأثیرگذاری نقش تعدیل‌کننده داشته باشند. یکی از این ویژگی‌ها، خودکارآمدی اخلاقی^۸ است؛ یعنی باور فرد به توانایی خود در تصمیم‌گیری و عمل اخلاقی در موقعیت‌های دشوار و چالش‌برانگیز (هانا و همکاران^۹، ۲۰۱۱). کارکنانی که از خودکارآمدی اخلاقی بالاتری برخوردارند، در مواجهه با تضادهای اخلاقی، اطمینان بیشتری نسبت به توانایی خود برای اتخاذ تصمیمات درست دارند و در اجرای اصول اخلاقی پایدارتر عمل می‌کنند. در نتیجه، در حضور رهبران اخلاقی، اثرات مثبت این سبک رهبری بر

¹ Bitner et al.

² Maxham & Netemeyer

³ Ethical Leadership

⁴ Brown et al.

⁵ Spreitzer et al.

⁶ Porath et al.

⁷ Van der Walt

⁸ Ethical Self-Efficacy

⁹ Hannah et al.

شکوفایی در کار و در نهایت بر عملکرد بازیابی خدمات، در میان کارکنان با سطح بالای خودکارآمدی اخلاقی، تقویت می‌شود (یانگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ هان و همکاران، ۲۰۲۴).

در بافت اداره مالیات استان مازندران، که تعاملات روزمره آن بر پایه پاسخ‌گویی، رفع ابهامات، رسیدگی به شکایات و برقراری عدالت مالیاتی است، درک سازوکارهای مؤثر بر بهبود عملکرد بازیابی خدمات از اهمیت حیاتی برخوردار است. وجود رهبری اخلاقی می‌تواند انگیزه و تعهد اخلاقی کارکنان را برای ارائه خدمات شفاف و منصفانه افزایش دهد و با ارتقای شکوفایی در کار، آنان را به یادگیری، رشد و ارائه پاسخ‌های خلاقانه‌تر ترغیب کند. با این حال، پژوهش‌های محدودی به بررسی همزمان این روابط در سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در بافت حساس و مردم‌محور ادارات مالیاتی پرداخته‌اند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ علمی، می‌کوشد تا با رویکردی جامع، تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد بازیابی خدمات را با در نظر گرفتن نقش میانجی شکوفایی در کار و نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی اخلاقی در اداره مالیات مازندران مورد بررسی قرار دهد. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

رهبری اخلاقی چگونه از طریق نقش میانجی شکوفایی در کار و با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی اخلاقی، بر عملکرد بازیابی خدمات در اداره مالیات استان مازندران تأثیر می‌گذارد؟

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی

✓ رهبری اخلاقی بر عملکرد بازیابی خدمات کارکنان اداره مالیات استان مازندران با توجه به نقش میانجی شکوفایی در کار و نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی اخلاقی تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه‌های فرعی

- ✓ رهبری اخلاقی بر عملکرد بازیابی خدمات کارکنان اداره مالیات استان مازندران تأثیر معنی‌داری دارد؛
- ✓ رهبری اخلاقی بر شکوفایی در کار کارکنان اداره مالیات استان مازندران تأثیر معنی‌داری دارد؛
- ✓ شکوفایی در کار بر عملکرد بازیابی خدمات کارکنان اداره مالیات استان مازندران تأثیر معنی‌داری دارد؛
- ✓ شکوفایی در کار در رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد بازیابی خدمات کارکنان اداره مالیات استان مازندران نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند؛
- ✓ خودکارآمدی اخلاقی در رابطه بین رهبری اخلاقی و شکوفایی در کار کارکنان اداره مالیات استان مازندران نقش تعدیل‌گری ایفا می‌کند.

ادبیات نظری تحقیق

نویسندگان (سال)	عنوان پژوهش	نتایج کلیدی
معارفی و نونچی (۱۴۰۰)	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد بازیابی خدمت در بیمارستان‌های دولتی اهواز	رهبری تحول‌آفرین، کار عاطفی و اخلاق حرفه‌ای تأثیر مثبت بر عملکرد بازیابی دارند.
رضایی کلیدبری و همکاران (۱۳۹۹)	نقش رهبری اخلاقی در عملکرد کارکنان	رهبری اخلاقی از طریق رابطه رهبر-عضو، خودکارآمدی و هویت سازمانی با عملکرد کارکنان مرتبط است؛ رابطه مستقیم تأیید نشد.
کریمی جعفری و	تأثیر رهبری معنوی و اخلاقی بر عملکرد	رهبری معنوی و اخلاقی هر دو اثر مثبت و معنادار بر عملکرد وظیفه‌ای،

همکاران (۱۴۰۴)	وظیفه‌ای، اشتراک دانش و رفتار نوآورانه (گمرک تهران)	اشتراک دانش و نوآوری دارند.
نگوین (۲۰۲۵)	رهبری اخلاقی و عملکرد بازاریابی خدمات عمومی؛ خودکارآمدی اخلاقی و پیشرفت	رهبری اخلاقی → شکوفایی؛ شکوفایی میانجی رابطه رهبری اخلاقی و عملکرد بازاریابی؛ خودکارآمدی اخلاقی نقش تعدیل کننده دارد.
احمد و همکاران (۲۰۲۲)	نظارت فروش تهاجمی در مقابل نظارت اخلاقی در بازاریابی خدمات B2B	پرخاشگری مدیران تأثیر منفی بر بازاریابی خدمات؛ پرخاشگری ↑ رفتار نمایشی سطحی و ↓ رفتار عمیق؛ رهبری اخلاقی تعدیل کننده مثبت است.
هوانگ و همکاران (۲۰۲۴)	رهبری خدمتگزار و بازاریابی خدمات: سازگاری خلاقانه و رفاه روانی	رهبری خدمتگزار به طور مستقیم و از طریق سازگاری خلاق و بهزیستی، عملکرد بازاریابی را افزایش می‌دهد؛ مدلسازی زنجیره‌ای میانجی گری نشان داده شد.
صدیق و همکاران (۲۰۲۳)	رهبری خدمتگزار بر عملکرد ادراک شده مرتبط با مشتری: جو اعتماد	رهبری خدمتگزار بر جو اعتماد تأثیر مثبت دارد و جو اعتماد به نوبه خود عملکرد مشتری محور را بهبود می‌بخشد.
لیو و همکاران (۲۰۲۵)	رهبری اخلاقی بر شکوفایی کارکنان: نسبت دادن مسئولیت اجتماعی شرکتی و عدم قطعیت محیطی	رهبری اخلاقی شکوفایی را افزایش می‌دهد؛ هر دو انتساب مسئولیت اجتماعی شرکتی میانجی‌اند (نمادین قوی‌تر)؛ عدم قطعیت محیطی تضعیف کننده اثر بر انتساب مادی است.
لی (۲۰۲۴)	رفتارهای خودخواهانه و اخلاقی رهبران بر شکوفایی کارکنان: عدالت بین فردی	ادراک عدالت بین فردی میانجی رابطه رفتارهای رهبران و یادگیری - شکوفایی است؛ ادراک عدالت میانجی شکوفایی حیاتی نیست.
قاسمی (۱۴۰۲)	تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کاری نوآورانه: نقش میانجی شکوفایی و تعدیل گر گشودگی به تجربه	رهبری اخلاقی رابطه معنادار با رفتار نوآورانه دارد؛ شکوفایی میانجی است؛ گشودگی به تجربه نقش تعدیل کننده معنادار دارد.
علی زاده و همکاران (۱۴۰۱)	مفهوم شناسی پدیده شکوفایی کارکنان در بخش عمومی	شکوفایی پدیده‌ای چندبعدی با سه طبقه: ظرفیت فردی، گروهی و سازمانی.
دورا و همکاران (۲۰۲۴)	رفتارهای رهبری اصیل و پیشرفت در کار (IT استرالیا)	پردازش متعادل تأثیر مثبت و معناداری بر سرزندگی و یادگیری دارد؛ دیدگاه اخلاقی درونی بر یادگیری اثرگذار است.
الابان و همکاران (۲۰۲۵)	پیشرفت به عنوان میانجی بین رهبری متناقض و صدای کارکنان (ICT مصر)	رهبری پارادوکسیکال رابطه مثبت با صدای ترویجی و بازدارنده دارد؛ شکوفایی نقش میانجی جزئی دارد.
خلیفات و همکاران (۲۰۲۵)	بهره‌گیری از اعتماد به کار برای نوآوری کارکنان: میانجی حمایت سازمانی ادراک شده	«درگیری» مستقیم با نوآوری مرتبط است؛ «لذت پایین» و «drive» از طریق حمایت سازمانی ادراک شده اثر غیرمستقیم معناداری بر نوآوری دارند.
مدان و شارما (۲۰۲۴)	رهبران توانمندساز و کارکنان نوآور: تبیین سازوکارهای میانجی خودکارآمدی گسترده نقش و اشتیاق هماهنگ به کار	خودکارآمدی گسترده نقش و اشتیاق هماهنگ هر دو به عنوان میانجی‌های جزئی، رابطه رهبری توانمندساز و رفتار نوآورانه را منتقل می‌کنند.
دورتا آفونسو و همکاران (۲۰۲۵)	رهبری خدمتگزار و نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر تعادل کار و زندگی و رضایت شغلی (مهمان‌نوازی)	رهبری خدمتگزار و نظام‌های کاری با عملکرد بالا به طور مستقیم رضایت شغلی را افزایش می‌دهند؛ تعادل کار و زندگی نقش میانجی دارد.
لیو و همکاران (۲۰۲۵)	اعتماد ادراک شده و امنیت روانی بر احساسات و رفتارهای کارکنان هتل (پس از کووید-۱۹)	اعتماد و ایمنی روانی به طور معنادار بر وفاداری، رفاه ذهنی، تعلق و عملکرد اثر مثبت دارند.
ون در والت (۲۰۲۴)	معنویت سازمانی و مشارکت کاری: میانجی شکوفایی در کار	معنویت سازمانی بیشترین اثر مستقیم را بر نشاط دارد؛ شکوفایی نقش میانجی جزئی میان معنویت و ابعاد درگیری را دارد.
فنگ و همکاران	رهبری خدمتگزار بر رفتار درون	رهبری خدمتگزار از طریق شکوفایی موجب رفتار درون کارآفرینانه می‌شود؛

تأثیر برای افراد پیش فعال قوی تر است.	کارآفرینانه آفرین: میانجی پررونق و تعدیل کننده شخصیت فعال	(۲۰۲۵)
انگیزش خانوادگی و شکوفایی با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارند؛ سرپرستی آزردهنده اثر منفی بر شکوفایی و تعهد دارد؛ شکوفایی میانجی است.	شکوفایی در کار به عنوان میانجی بین انگیزه خانوادگی، نظارت توهین آمیز و تعهد سازمانی	سلیم و همکاران (۲۰۲۵)
رهبری اخلاقی و نوآوری فناورانه بر عملکرد نوآورانه تأثیر دارند؛ نگرش نسبت به عملکرد میانجی بین نوآوری فناورانه و عملکرد نوآورانه است؛ اما نقش میانجی نگرش بین رهبری اخلاقی و عملکرد نوآورانه نامعناد است.	نگرش‌ها بین رهبری اخلاقی، نوآوری تکنولوژیکی و عملکرد نوآورانه	اسلام و همکاران (۲۰۲۴)
رهبری خدمتگزار → معنویت محیط کار و پیش‌فعالی؛ تأثیر مستقیم رهبری خدمتگزار بر بازسازی باور پشتیبانی نشد؛ اما معنویت و پیش‌فعالی میانجی‌گری مثبت کردند.	بازسازی باور کارکنان در بحران: رهبری خدمتگزار، معنویت در محیط کار و شخصیت فعال	کیم کوی و همکاران (۲۰۲۵)
رهبری اخلاقی رابطه معکوس U-با عملکرد بازبایی دارد؛ خودکارآمدی اخلاقی میانجی منحنی وار است؛ انتقال دانش و وابستگی وظیفه‌ای رابطه‌ها را تعدیل می‌کنند.	افزایش بهبود خدمات: بررسی منحنی چند سطحی رهبری اخلاقی	یانگ، لو و هوانگ (۲۰۲۵)
رهبری مسئولانه رفتار صدای اخلاقی را افزایش می‌دهد؛ خودکارآمدی اخلاقی میانجی جزئی است؛ هویت اخلاقی رابطه‌ها را تعدیل می‌کند.	رهبری مسئولانه و صدای اخلاقی کارکنان: واسطه کارآمدی اخلاقی، تعدیل کننده هویت اخلاقی	هان و همکاران (۲۰۲۴)
رهبری اخلاقی از طریق افزایش خودمختاری، خودکارآمدی را تقویت می‌کند؛ در جو خودمحور اثر مثبت رهبری اخلاقی تضعیف می‌شود.	رهبری اخلاقی بر استقلال و خودکارآمدی در کار مجازی: اثر جو خودخواهانه	ساتیاگو-تورنر و همکاران (۲۰۲۵)
رهبری اخلاقی → عملکرد تیمی از طریق جو اخلاقی؛ رهبری اخلاقی → عملکرد فردی از طریق خودکارآمدی اخلاقی؛ تعارض وظیفه‌ای رابطه خودکارآمدی → عملکرد را تقویت می‌کند.	آیا جو اخلاقی و خودکارآمدی اخلاقی می‌توانند رهبری اخلاقی را به عملکرد خدماتی هدایت کنند؟	یانگ، لو و هوانگ (۲۰۲۳)
رهبری اخلاقی معنویت محیط کار و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد؛ معنویت محیط کار میانجی جزئی است؛ خودکارآمدی نقش تعدیل کننده دارد.	رهبری اخلاقی، معنویت در محیط کار و رضایت شغلی: تعدیل کننده خودکارآمدی	آفتاب و همکاران (۲۰۲۳)

جمع‌بندی و استنتاج پیشینه‌های پژوهش

مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی از جمله سبک‌های رهبری مؤثر در شکل‌دهی رفتارها و نگرش‌های مثبت کارکنان است که می‌تواند در بستر سازمان‌های خدمات‌محور، به‌ویژه در بخش عمومی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای کیفیت ارائه خدمات ایفا کند (یانگ و همکاران، ۲۰۲۵؛ هان و همکاران، ۲۰۲۴؛ آفتاب و همکاران، ۲۰۲۳). رهبران اخلاقی با تکیه بر ارزش‌هایی چون صداقت، عدالت، مسئولیت‌پذیری و احترام متقابل، اعتماد و تعهد سازمانی را در میان کارکنان تقویت کرده و زمینه‌ساز بروز رفتارهای مطلوبی نظیر عملکرد بازبایی خدمات می‌شوند؛ رفتاری که در سازمان‌های پاسخ‌گو مانند ادارات مالیاتی، به‌ویژه در مواجهه با نارضایتی یا خطاهای خدماتی، اهمیت دوچندانی دارد (یانگ و همکاران، ۲۰۲۳). در بافت سازمان مالیات، که ماهیت فعالیت آن مستلزم تعامل مستمر با مودیان و پاسخ‌گویی به شکایات و نارضایتی‌ها است، وجود رهبران اخلاق‌مدار می‌تواند به ایجاد فضای اعتماد و صداقت میان کارکنان و ارباب‌رجوع کمک کند. چنین فضایی موجب می‌شود کارکنان با احساس مسئولیت و آرامش روانی بیشتری به اصلاح اشتباهات خدماتی و جبران کاستی‌ها بپردازند. نتایج مطالعات پیشین حاکی از آن است که رهبری اخلاقی از طریق افزایش شکوفایی در کار، یعنی احساس یادگیری و سرزندگی در محیط کاری، عملکرد خدماتی

کارکنان را بهبود می‌بخشد (دورا و همکاران، ۲۰۲۴؛ ون در وال، ۲۰۲۴؛ سلیم و همکاران، ۲۰۲۵). در واقع، شکوفایی در کار به‌عنوان سازه‌ای روان‌شناختی، موجب می‌شود کارکنان انگیزه درونی بیشتری برای یادگیری، رشد و ارائه خدمات اثربخش‌تر داشته باشند (لی، ۲۰۲۴).

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش‌هایی مانند یانگ و همکاران (۲۰۲۵)، و نگوین (۲۰۲۵)، نشان داده‌اند که اثر رهبری اخلاقی بر عملکرد بازیابی خدمات، رابطه‌ای پیچیده و گاه غیرخطی دارد و خودکارآمدی اخلاقی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر، می‌تواند در جهت تقویت یا تضعیف این رابطه عمل کند. در محیط‌های دولتی نظیر اداره مالیات مازندران، که تصمیم‌گیری‌های اخلاقی روزمره بخشی از فعالیت‌های حرفه‌ای محسوب می‌شود، کارکنانی که از سطح بالایی از خودکارآمدی اخلاقی برخوردارند، در مواجهه با موقعیت‌های چالش‌برانگیز، به توانایی خود برای تصمیم‌گیری درست اعتماد بیشتری دارند. این ویژگی باعث می‌شود تأثیر رفتارهای اخلاقی رهبران در آنان عمیق‌تر شود و در نهایت، منجر به عملکرد مؤثرتر در بازیابی خدمات گردد. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که در سازمان‌های دولتی و خدماتی مانند سازمان مالیاتی، رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم و از طریق ارتقای شکوفایی کارکنان در کار، به بهبود عملکرد بازیابی خدمات کمک می‌کند؛ اما این تأثیر زمانی به حداکثر می‌رسد که کارکنان از خودکارآمدی اخلاقی بالایی برخوردار باشند. در چنین شرایطی، رهبران با الهام‌بخشی اخلاقی و حمایت روانی، کارکنان را به سوی مشارکت فعال، یادگیری مستمر و ارائه پاسخ‌های مؤثر به خطاهای خدماتی سوق می‌دهند؛ بنابراین، ترکیب رهبری اخلاقی، شکوفایی شغلی و خودکارآمدی اخلاقی می‌تواند چارچوبی مفهومی برای بهبود کیفیت تعاملات و پاسخ‌گویی در سازمان‌های خدمات عمومی فراهم آورد. در نهایت، استنتاج کلی پژوهش حاضر آن است که ایجاد و نهادینه‌سازی رهبری اخلاقی در ساختار ادارات دولتی، به‌ویژه در سازمان‌هایی با ارتباط مستقیم با مردم مانند اداره مالیات مازندران، زمینه‌ساز شکوفایی، انگیزش و بهبود مستمر عملکرد خدماتی کارکنان است. این یافته ضمن هم‌راستایی با نتایج مطالعات بین‌المللی (یانگ و همکاران، ۲۰۲۵؛ دورا و همکاران، ۲۰۲۴؛ سلیم و همکاران، ۲۰۲۵)، دلالت‌های عملی مهمی برای مدیران دولتی دارد؛ از جمله لزوم طراحی برنامه‌های آموزشی برای ارتقای خودکارآمدی اخلاقی و توسعه رهبران اخلاق‌محور در بخش عمومی.

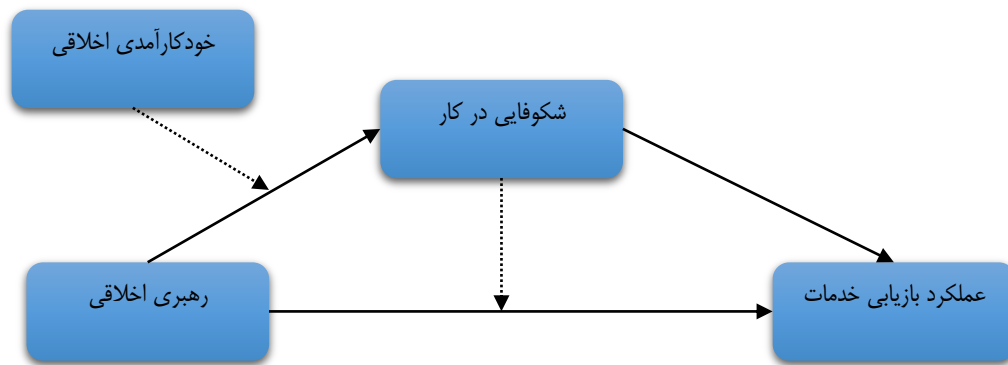
روش پژوهش

نوع، هدف و ماهیت پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج آن می‌تواند در بهبود سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی شهرداری تبریز در حوزه توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، تقویت تصویر سازمانی و افزایش جاذبه سازمانی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. از نظر ماهیت و روش اجرا، پژوهش در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد و از حیث نوع داده‌ها، دارای رویکرد کمی است. در این پژوهش، روابط بین متغیرها در شرایط طبیعی و بدون دستکاری پژوهشگر بررسی می‌شود.

مدل مفهومی و متغیرهای پژوهش

مدل مفهومی پژوهش مبتنی بر ادبیات نظری و پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی طراحی شده است. در این مدل، رهبری اخلاقی به‌عنوان متغیر مستقل، عملکرد بازیابی خدمات به‌عنوان متغیر وابسته و شکوفایی در کار، خودکارآمدی اخلاقی به‌عنوان بستر تبیینی رابطه بین این دو متغیر در نظر گرفته شده است.



جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شاغل در اداره مالیات استان مازندران می‌باشند. در تحقیق حاضر و با توجه به اینکه سطح تحلیل پژوهش حاضر ترکیبی (فردی - سازمانی) است، بدین جهت تعداد ۱۵۰ نفر از کارکنان به عنوان جامعه آماری تحقیق که در سال ۱۴۰۴ که در اداره مالیات استان مازندران مشغول به خدمت هستند، انتخاب شدند. با توجه به محدودیت جامعه آماری پژوهش (۱۵۰ نفر)، تمامی اعضای جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند؛ بنابراین، روش نمونه‌گیری به صورت سرشماری کامل (تمام‌شمار) تعیین گردید. این روش برای جوامع آماری کوچک که امکان دسترسی به تمامی افراد وجود دارد، به کار می‌رود تا از خطای نمونه‌گیری اجتناب شود و یافته‌های پژوهش از اعتبار و دقت بالایی برخوردار باشند.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه ساخت‌یافته و استاندارد است که از سه بخش اصلی تشکیل شده است و تمامی گویه‌ها بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) طراحی شده‌اند.

جدول (۱): شرح متغیرهای مورد بررسی در پرسشنامه‌ها

متغیر	تعداد گویه	منبع
رهبری اخلاقی	۱۰	براون و همکاران (۲۰۰۵)
شکوفایی در کار	۱۰	پورات و همکاران (۲۰۱۲)
خودکارآمدی اخلاقی	۳	اونز و همکاران (۲۰۱۹)
عملکرد بازیابی خدمات	۵	باباکوس و همکاران (۲۰۰۳)
کل پرسش‌نامه	۲۸	---

روایی ابزار پژوهش

به منظور اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه، ابزار پژوهش در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه و خبرگان حوزه مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس نظرات آنان اعمال شد. روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر بارهای عاملی برای تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰.۵ به دست آمد که بیانگر روایی مناسب سازه‌ها است. همچنین شاخص‌های روایی همگرا و واگرا (AVE و CR) در محدوده قابل قبول قرار داشتند.

جدول (۲): روایی همگرا و واگرا

سازه	پایایی ترکیبی (≥ 0.7)	واریانس استخراج شده (≥ 0.5)
رهبری اخلاقی	۰/۸۹۲	۰/۵۵۹
شکوفایی در کار	۰/۸۷۶	۰/۵۲۲
خودکارآمدی اخلاقی	۰/۹۲۲	۰/۷۹۸
عملکرد بازیابی خدمات	۰/۸۹۶	۰/۶۳۷

پایایی ابزار پژوهش

پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، تصویر سازمانی و جاذبه سازمانی در جدول زیر آمده است:

جدول (۳): ضریب آلفای کرونباخ

متغیرهای تحقیق	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری اخلاقی	۱۰	۰/۸۶۳
شکوفایی در کار	۱۰	۰/۸۳۸
خودکارآمدی اخلاقی	۳	۰/۸۶۰
عملکرد بازیابی خدمات	۵	۰/۸۴۸
کل پرسشنامه	۲۸	۰/۹۵۲

تجزیه و تحلیل داده ها

پس از جمع‌آوری و کدگذاری داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS و بر مبنای روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی انجام شد. در ابتدا، داده‌ها از نظر کفایت برای تحلیل بررسی و سپس مدل پژوهش در محیط نرم‌افزار ترسیم گردید. در گام نخست، مدل اندازه‌گیری مورد ارزیابی قرار گرفت و بارهای عاملی گویه‌ها، پایایی درونی سازه‌ها از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، و روایی همگرا با استفاده از شاخص AVE بررسی شد. پس از تأیید کفایت مدل اندازه‌گیری، روایی و اگر با معیار HTMT مورد سنجش قرار گرفت. در مرحله بعد، مدل ساختاری ارزیابی شد و معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت‌استرپ و باز نمونه‌گیری ۵۰۰۰ تایی بررسی گردید. همچنین شاخص‌های ضریب تعیین (R^2) و اندازه اثر (f^2) برای تبیین قدرت پیش‌بینی مدل محاسبه شدند. در نهایت، توان پیش‌بینی مدل با استفاده از شاخص Q^2 ارزیابی و نتایج حاصل مبنای آزمون فرضیه‌های پژوهش قرار گرفت.

آزمون الگوی درونی (الگوی ساختاری)

پس از برآورد ضرایب مسیر در الگوی ساختاری، قدرت تبیین مدل با استفاده از شاخص ضریب تعیین (R^2) برای سازه‌های درون‌زا شامل تصویر سازمانی و جاذبه سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفت. مقادیر به‌دست‌آمده برای R^2 نشان داد که فناوری اطلاعات و ارتباطات توانسته است بخش معناداری از واریانس تصویر سازمانی را تبیین کند و در ادامه، ترکیب فناوری اطلاعات و ارتباطات و تصویر سازمانی سهم قابل قبولی از تغییرات جاذبه سازمانی کارکنان شهرداری تبریز را توضیح می‌دهد. این نتایج بیانگر قدرت تبیینی مناسب الگوی ساختاری پژوهش است. به‌منظور بررسی توان پیش‌بینی

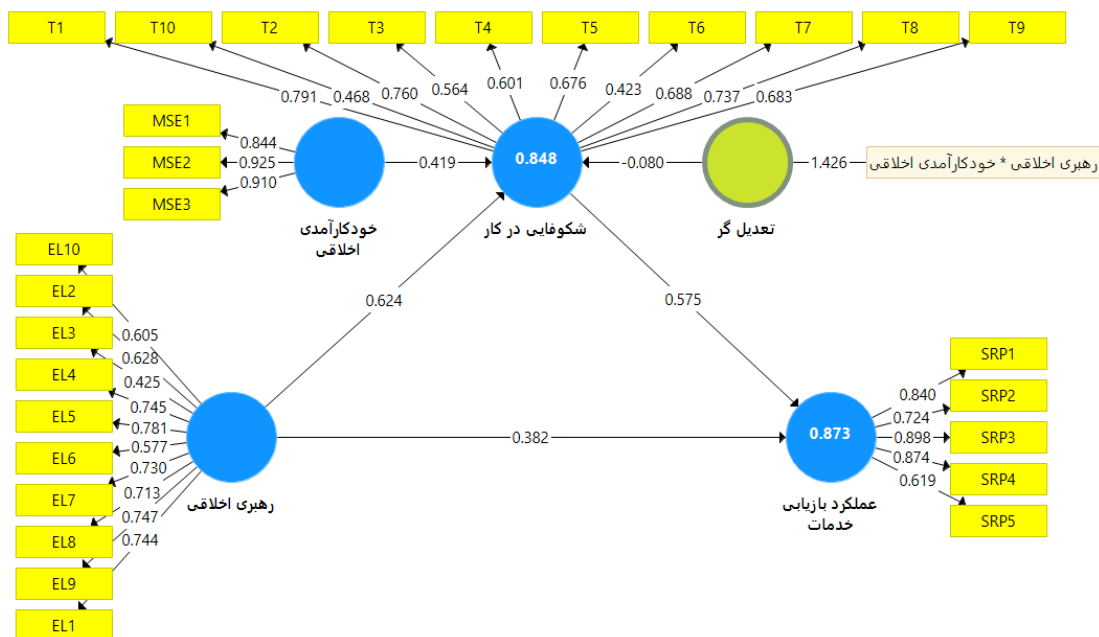
مدل، از شاخص کیو-دو (Q^2) مبتنی بر روش بلایندفولدینگ در نرم افزار SmartPLS استفاده شد. مقادیر مثبت Q^2 برای سازه‌های درون‌زا نشان داد که مدل پژوهش از قابلیت پیش‌بینی مطلوبی برخوردار است و روابط تبیین‌شده در الگوی ساختاری صرفاً به داده‌های نمونه محدود نمی‌شود. در مجموع، نتایج شاخص‌های R^2 و Q^2 حاکی از برازش مناسب الگوی درونی و کفایت آن برای آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌باشد.

جدول (۴): شاخص‌های متغیرهای مکنون

سازه	R Square	R Square Adjusted
شکوفایی در کار	۰/۸۴۸	۰/۸۴۶
عملکرد بازیابی خدمات	۰/۸۷۳	۰/۸۷۲

برازش مدل

برازش مدل اندازه‌گیری به منظور اطمینان از کفایت ابزار سنجش سازه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS مورد ارزیابی قرار گرفت. در این راستا، بارهای عاملی گویه‌ها بررسی شد که همگی مقادیر قابل قبول و بالاتر از حد آستانه را نشان دادند. پایایی درونی سازه‌ها از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید گردید. همچنین روایی همگرا با شاخص AVE و روایی واگرا با معیار HTMT بررسی شد که نتایج حاکی از تمایز مناسب سازه‌ها و کفایت مدل اندازه‌گیری است. در مجموع، شاخص‌های به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری از برازش مناسب برخوردار بوده و امکان تفسیر ضرایب مسیر در مدل ساختاری را فراهم می‌سازد.



شکل (۱): واریانس و بار عاملی و ضریب مسیر

تفسیر متغیرهای تحقیق

فرضیه فرعی اول: رهبری اخلاقی بر عملکرد بازیابی خدمات کارکنان اداره مالیات استان مازندران تأثیر معنی‌داری دارد. آماره معنی‌داری بین متغیر رهبری اخلاقی و عملکرد بازیابی خدمات برابر (۷/۹۱۰) می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار (±۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان رهبری اخلاقی و عملکرد بازیابی خدمات در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۸۲) است و میزان اثرگذاری مثبت رهبری اخلاقی بر

عملکرد بازیابی خدمات را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رهبری اخلاقی، موجب افزایش ۰/۳۸۲ واحدی در عملکرد بازیابی خدمات خواهد شد. این بدان معناست که رهبری اخلاقی و عملکرد بازیابی خدمات کارکنان اداره مالیات استان مازندران رابطه مستقیم دارد؛ بنابراین، فرضیه فرعی اول پژوهش تأیید می‌شود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های معارفی و نونچی (۱۴۰۰)، رضایی کلیدبری و همکاران (۱۳۹۹)، و کریمی جعفری و همکاران (۱۴۰۴)، که همگی بر نقش کلیدی رهبری اخلاقی در ارتقای عملکرد کارکنان تأکید داشته‌اند، مطابقت دارد. همچنین، نتایج با مطالعات خارجی نظیر نگوین (۲۰۲۵)، احمد و همکاران (۲۰۲۲)، هوانگ و همکاران (۲۰۲۴)، و صدیق و همکاران (۲۰۲۳)، همسو است؛ یافته‌هایی که رهبری اخلاقی را عاملی اثرگذار در بهبود عملکرد بازیابی خدمات و کیفیت تعاملات سازمانی معرفی کرده‌اند. این یافته مؤید آن است که رفتارهای اخلاق‌مدارانه رهبران - همچون انصاف، احترام، شفافیت و پاسخ‌گویی - موجب افزایش تمایل کارکنان برای ارائه خدمات جبرانی مؤثر در مواجهه با خطاها و نارضایتی مودیان می‌شود. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی بندورا (۱۹۷۷)، کارکنان از رفتار رهبران خود الگو می‌گیرند؛ بنابراین، هنگامی که رهبران با رفتار منصفانه و مسئولانه به حل مسائل مراجعان می‌پردازند، کارکنان نیز به تقلید از آنان، رویکردی مشابه را در تعامل با مودیان اتخاذ می‌کنند. چنین محیطی زمینه‌ساز ارتقای پاسخ‌گویی، صداقت و وجدان کاری در فرآیند بازیابی خدمات می‌شود. افزون بر این، از منظر نظریه مبادله اجتماعی (بلاو، ۱۹۶۴)، زمانی که رهبران با عدالت و احترام با کارکنان رفتار می‌کنند، در کارکنان احساس تعهد متقابل ایجاد می‌شود؛ این احساس تعهد، آنان را ترغیب می‌کند تا در مواجهه با نارضایتی مراجعان، تمام تلاش خود را برای جبران خطا و حفظ اعتبار سازمان به کار گیرند.

فرضیه فرعی دوم: رهبری اخلاقی بر شکوفایی در کار کارکنان اداره مالیات استان مازندران تأثیر معنی‌داری دارد. آماره معنی‌داری بین متغیر رهبری اخلاقی و شکوفایی در کار برابر (۱۲/۷۳۶) می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار (±۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان رهبری اخلاقی و شکوفایی در کار در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۶۲۴) است و میزان اثرگذاری مثبت رهبری اخلاقی بر شکوفایی در کار را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رهبری اخلاقی، موجب افزایش ۰/۶۲۴ واحدی در شکوفایی در کار خواهد شد. این بدان معناست که رهبری اخلاقی و شکوفایی در کار کارکنان اداره مالیات استان مازندران رابطه مستقیم دارد؛ بنابراین، فرضیه فرعی دوم پژوهش تأیید می‌شود. این نتایج با مطالعات قاسمی (۱۴۰۲)، و علی‌زاده و همکاران (۱۴۰۴)، در ایران همسو است؛ در این پژوهش‌ها نیز تأکید شده که رفتار اخلاقی رهبران سبب ارتقای شکوفایی و انگیزش در محیط‌های کاری دولتی می‌شود. افزون بر این، پژوهش‌های بین‌المللی لیو و همکاران (۲۰۲۵)، لی (۲۰۲۴)، دوره و همکاران (۲۰۲۴)، و الابان و همکاران (۲۰۲۵)، نیز یافته‌های مشابهی ارائه داده‌اند و رهبری اخلاقی را به‌عنوان محرکی مؤثر برای بروز شکوفایی در کار معرفی کرده‌اند. در تبیین و تفسیر این نتیجه می‌توان گفت، از منظر نظری، رهبری اخلاقی با ایجاد محیطی آکنده از اعتماد، انصاف و حمایت روان‌شناختی، زمینه را برای بروز احساس یادگیری و سرزندگی در میان کارکنان فراهم می‌آورد. بر اساس مدل شکوفایی در کار (اسپریتزر و پورات، ۲۰۱۴)، افراد زمانی در محیط کار شکوفا می‌شوند که احساس کنند یادگیری، رشد شخصی و انرژی مثبت را تجربه می‌کنند؛ رهبران اخلاقی با ارائه بازخورد سازنده، حمایت از نوآوری و رفتار عادلانه، به تحقق این شرایط کمک می‌کنند. در همین راستا، نظریه رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵)، بیان می‌کند که رفتار اخلاقی رهبران موجب افزایش احساس معنا، خوداثربخشی و تعلق در کارکنان می‌شود که همگی از اجزای اصلی شکوفایی هستند. بدین ترتیب، کارکنان اداره مالیات که رهبران خود را الگوی اخلاقی می‌دانند، احساس رشد و انگیزش بیشتری تجربه کرده و تمایل به مشارکت فعال‌تر در بهبود خدمات دارند.

فرضیه فرعی سوم: شکوفایی در کار بر عملکرد بازاریابی خدمات کارکنان اداره مالیات استان مازندران تأثیر معنی داری دارد. آماره معنی داری بین متغیر شکوفایی در کار و عملکرد بازاریابی خدمات برابر (۱۲/۰۵۹) می باشد که بزرگ تر از مقدار (±۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان شکوفایی در کار و عملکرد بازاریابی خدمات در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۵۷۵) است و میزان اثرگذاری مثبت شکوفایی در کار بر عملکرد بازاریابی خدمات را نشان می دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در شکوفایی در کار، موجب افزایش ۰/۵۷۵ واحدی در عملکرد بازاریابی خدمات خواهد شد. این بدان معناست که شکوفایی در کار و عملکرد بازاریابی خدمات کارکنان اداره مالیات استان مازندران رابطه مستقیم دارد؛ بنابراین، فرضیه فرعی سوم پژوهش تأیید می شود. این نتیجه با مطالعات بین المللی خلیفت و همکاران (۲۰۲۵)، مدان و شارما (۲۰۲۴)، دورتا آفونسو و همکاران (۲۰۲۵)، و لیو و همکاران (۲۰۲۵)، همخوانی دارد که بر اهمیت متغیرهای روان شناختی مانند شکوفایی و اشتیاق در بهبود عملکرد خدماتی تأکید کرده اند. این نتیجه حاکی از آن است که کارکنانی که در محیط کار احساس رشد، یادگیری و انرژی مثبت دارند، در برخورد با شکست های خدماتی عملکرد مؤثرتری از خود نشان می دهند. نظریه منابع شخصی در مدل حفظ منابع (هابفول، ۱۹۸۹)، توضیح می دهد که افرادی که از منابع روانی غنی تری برخوردارند (مانند شکوفایی و اشتیاق)، در مواجهه با چالش ها، رفتارهای سازنده تری نشان می دهند. بنابراین، شکوفایی به عنوان یک منبع روان شناختی ارزشمند، موجب ارتقای تاب آوری، انگیزش و عملکرد کارکنان در بازاریابی خدمات می شود. به علاوه، شکوفایی در کار باعث افزایش سرزندگی عاطفی و تمایل درونی به خدمت رسانی مؤثر می شود که در محیط های خدماتی چون اداره مالیات اهمیت ویژه ای دارد. کارکنان شکوفا نه تنها از شکست ها نمی گریزند، بلکه آن ها را فرصتی برای یادگیری و بهبود تعاملات با مودیان تلقی می کنند.

فرضیه فرعی چهارم: شکوفایی در کار در رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد بازاریابی خدمات کارکنان اداره مالیات استان مازندران نقش میانجی گری ایفا می کند. آماره معنی داری مربوط به مسیر غیرمستقیم بین متغیر رهبری اخلاقی و عملکرد بازاریابی خدمات با میانجی گری شکوفایی در کار برابر (۸/۹۱۸) می باشد که بزرگ تر از مقدار (±۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان رهبری اخلاقی و عملکرد بازاریابی خدمات با اثرگذاری متغیر میانجی شکوفایی در کار در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر غیر مستقیم مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۵۹) است و میزان اثرگذاری مثبت متغیر رهبری اخلاقی بر عملکرد بازاریابی خدمات با توجه به نقش واسطه ای شکوفایی در کار را نشان می دهد. به عبارتی دیگر با ورود متغیر شکوفایی در کار به عنوان میانجی، یک واحد تغییر در رهبری اخلاقی، موجب افزایش ۰/۳۵۹ واحدی در عملکرد بازاریابی خدمات خواهد شد و می توان نتیجه گرفت که شکوفایی در کار تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد بازاریابی خدمات کارکنان اداره مالیات استان مازندران را به طور جزئی میانجی گری می کند؛ بنابراین، فرضیه فرعی چهارم پژوهش تأیید می شود. علاوه بر این، مقدار آماره VAF برابر با ۰/۴۹۱ به دست آمد. این بدان معناست که تقریباً ۴۹ درصد از اثر کل رهبری اخلاقی با عملکرد بازاریابی خدمات از طریق متغیر میانجی شکوفایی در کار تبیین می شود که مقدار متوسطی است. این یافته ها با پژوهش های ون در والت (۲۰۲۴)، فانگ و همکاران (۲۰۲۵)، سلیم و همکاران (۲۰۲۵)، اسلام و همکاران (۲۰۲۴)، و کیم کوی و همکاران (۲۰۲۵)، همسو است که همگی به نقش میانجی متغیرهای روان شناختی مانند شکوفایی در پیوند بین سبک های رهبری و عملکرد سازمانی اشاره کرده اند. در تبیین و تفسیر این نتیجه می توان گفت، بر اساس مدل فرآیندهای روان شناختی سازمانی (کامرون و همکاران، ۲۰۱۱)، رهبری اخلاقی با ایجاد احساس معنا، رشد و سرزندگی در کارکنان، زمینه ساز بروز رفتارهای مثبت در ارائه خدمات می شود. بدین ترتیب، اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر عملکرد بازاریابی خدمات، از طریق ارتقای شکوفایی کارکنان تقویت می شود. این یافته تأیید می کند که تأثیر رهبران اخلاقی تنها از طریق کنترل و هدایت مستقیم نیست، بلکه از مسیرهای درونی سازی

ارزش‌ها و انگیزش‌های مثبت روان‌شناختی نیز منتقل می‌شود. به بیان دیگر، زمانی که کارکنان احساس می‌کنند در محیطی اخلاقی، حمایتی و رشددهنده فعالیت می‌کنند، نه تنها عملکرد بهتری دارند بلکه در هنگام بروز شکست‌های خدماتی، با انرژی و انگیزه بیشتری برای جبران خطا اقدام می‌نمایند.

فرضیه فرعی پنجم: خودکارآمدی اخلاقی در رابطه بین رهبری اخلاقی و شکوفایی در کار کارکنان اداره مالیات استان مازندران نقش تعدیل‌گری ایفا می‌کند. آماره معنی‌داری مربوط به مسیر غیرمستقیم بین متغیر رهبری اخلاقی و شکوفایی در کار با تعدیل‌گری خودکارآمدی اخلاقی برابر (۲/۸۶۲) می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار (۱/۹۶±) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان رهبری اخلاقی و شکوفایی در کار با اثرگذاری متغیر تعدیل‌گر خودکارآمدی اخلاقی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین، ضریب مسیر غیرمستقیم مابین این دو متغیر برابر (۰/۰۸۰) است و میزان اثرگذاری مثبت متغیر رهبری اخلاقی بر شکوفایی در کار با توجه به نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی اخلاقی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر، با ورود متغیر خودکارآمدی اخلاقی به عنوان تعدیل‌گر، یک واحد تغییر در رهبری اخلاقی، موجب افزایش ۰/۰۸۰ واحدی در شکوفایی در کار خواهد شد و می‌توان نتیجه گرفت که خودکارآمدی اخلاقی تأثیر رهبری اخلاقی بر شکوفایی در کار کارکنان اداره مالیات استان مازندران را تقویت می‌کند؛ بنابراین، فرضیه فرعی پنجم پژوهش تأیید می‌شود. این نتیجه با پژوهش‌های یانگ و همکاران (۲۰۲۵)، سانتیاگو-تورنر و همکاران (۲۰۲۵)، و آفتاب و همکاران (۲۰۲۳)، هم‌راستا است که همگی بر نقش تقویت‌کننده خودکارآمدی اخلاقی در افزایش اثرگذاری رهبری اخلاقی بر عملکردهای خدماتی و اخلاقی کارکنان تأکید داشته‌اند. این بدان معناست که کارکنانی که باور قوی‌تری به توانایی خود در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی دارند، از رفتارهای اخلاقی رهبران تأثیر بیشتری می‌پذیرند و شکوفایی بالاتری را تجربه می‌کنند. بر اساس نظریه خودکارآمدی بندورا (۱۹۹۷)، ادراک فرد از توانایی خود برای انجام رفتار درست، بر انگیزش، پایداری و عملکرد او اثر مستقیم دارد. در نتیجه، کارکنانی که از خودکارآمدی اخلاقی بالاتری برخوردارند، بهتر می‌توانند ارزش‌های اخلاقی رهبران را در رفتار روزمره خود درونی کنند. از سوی دیگر، پژوهش‌های نگوین (۲۰۲۵)، و هان و همکاران (۲۰۲۴)، نشان داده‌اند که خودکارآمدی اخلاقی، به‌عنوان یک منبع روان‌شناختی تعدیل‌کننده، می‌تواند پیوند بین رهبری اخلاقی و پیامدهای شغلی مثبت را تقویت کند. در بافت اداره مالیات، که کارکنان روزانه با تصمیمات حساس مرتبط با حقوق مودیان مواجه‌اند، این متغیر نقشی اساسی دارد؛ زیرا سطح بالای خودکارآمدی اخلاقی، آنان را در برابر فشارهای محیطی و موقعیت‌های اخلاقی دشوار مقاوم‌تر کرده و شکوفایی روانی و شغلی آنان را ارتقا می‌دهد.

پیشنهادات کاربردی

پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان مالیات با برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه رهبری اخلاق‌مدار، مهارت‌های شنیدن فعال، تصمیم‌گیری منصفانه و پاسخ‌گویی مؤثر به مودیان ناراضی را تمرین کنند تا توانایی مدیریت ناراضی‌ها و بهبود عملکرد بازاریابی خدمات ارتقا یابد.

پیشنهاد می‌شود سیستم بازخورد دوطرفه میان کارکنان و مدیران ایجاد شود و مدیران ماهیانه نشست‌هایی با کارکنان برگزار کنند تا درباره ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی گفتگو کنند و اعتماد کارکنان به مدیران تقویت شود، که این امر موجب بهبود کیفیت عملکرد بازاریابی خدمات می‌گردد.

پیشنهاد می‌شود مدیران با اجرای برنامه «رهبری الهام‌بخش» و به اشتراک‌گذاری تجربیات اخلاقی و حرفه‌ای خود در جلسات منظم، یادگیری مستمر و حس رشد در کارکنان را تقویت کنند تا شکوفایی در کار افزایش یابد.

پیشنهاد می‌شود برنامه‌های فردی رشد و توسعه شغلی با محوریت استانداردهای اخلاقی تدوین گردد تا کارکنان ضمن ارتقای مهارت‌های فنی، ارزش‌های اخلاقی و رفتاری سازمان را درک کنند و احساس شکوفایی بیشتری در محیط کار داشته باشند.

پیشنهاد می‌شود فعالیت‌های گروهی و برنامه‌های انگیزشی مانند تقدیر از کارکنان موفق و جشن موفقیت‌ها برگزار شود تا انرژی و سرزندگی کاری افزایش یافته و عملکرد بازبایی خدمات بهبود یابد.

پیشنهاد می‌شود پس از مواجهه با شکایات یا نارضایتی‌ها، جلسات «مرور تجربه» برگزار شود تا کارکنان از اشتباهات و تجربیات گذشته یاد بگیرند و این فرآیند یادگیری موجب تقویت شکوفایی در کار و ارتقای عملکرد بازبایی خدمات گردد.

پیشنهاد می‌شود مدیران جلسات دوره‌ای با کارکنان برگزار کنند تا درباره اهداف فردی، مسیر پیشرفت و ارزش‌های اخلاقی گفتگو شود و با تقویت شکوفایی در کار، اثر رهبری اخلاقی بر عملکرد بازبایی خدمات افزایش یابد.

پیشنهاد می‌شود برنامه «سرپرست راهنما» اجرا شود که در آن مدیران ارشد به‌عنوان مربی اخلاقی و شغلی برای کارکنان عمل کنند و با هدایت و حمایت آنان، انتقال ارزش‌های اخلاقی و افزایش مسئولیت‌پذیری در بازبایی خدمات حاصل گردد.

پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی «تصمیم‌گیری اخلاقی در موقعیت‌های شغلی» برگزار شود تا کارکنان با موقعیت‌های چالشی اخلاقی مواجه شده و با دریافت بازخورد، خودکارآمدی اخلاقی خود را تقویت کنند و شکوفایی کاری افزایش یابد.

پیشنهاد می‌شود دفترچه «راهنمای اخلاق حرفه‌ای» تهیه و جلسات آموزش عملی برگزار شود تا کارکنان تسلط خود بر قوانین و استانداردهای اخلاقی را افزایش داده و در نتیجه خودکارآمدی اخلاقی و شکوفایی شغلی آنان ارتقا یابد.

پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی، رابطه رهبری اخلاقی، شکوفایی در کار و عملکرد بازبایی خدمات را در سازمان‌های دولتی دیگر و شهرستان‌های مختلف ایران بررسی کنند تا قابلیت تعمیم نتایج و تاثیرات فرهنگی و سازمانی تحلیل شود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی نقش میانجی و تعدیل‌گر متغیرهایی مانند هوش هیجانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی یا انگیزه درونی کارکنان را در رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد بازبایی خدمات مورد مطالعه قرار دهند تا درک جامع‌تری از مکانیسم‌های تاثیرگذاری رهبری اخلاقی ارائه شود.

پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی با استفاده از طراحی‌های طولی و تجربی انجام شود تا رابطه علت و معلولی بین رهبری اخلاقی، شکوفایی در کار، خودکارآمدی اخلاقی و عملکرد بازبایی خدمات بهتر مشخص شود و اثرات بلندمدت بررسی گردد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده بررسی کنند که چگونه رهبری اخلاقی در محیط‌های کاری مجازی یا دورکاری بر شکوفایی کارکنان و عملکرد بازبایی خدمات اثر می‌گذارد و نقش ابزارهای دیجیتال در تسهیل یا محدود کردن این ارتباطات تحلیل شود.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، اثر تفاوت‌های جمعیتی مانند سن، جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات کارکنان بر رابطه رهبری اخلاقی و عملکرد بازبایی خدمات مورد مطالعه قرار گیرد تا نقش متغیرهای فردی و فرهنگی مشخص شود.

پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده به بررسی اثر ترکیبی رهبری اخلاقی با سایر سبک‌های رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین، خدمتگزار یا معنوی بپردازد تا نحوه هم‌افزایی و تاثیرگذاری بر شکوفایی کارکنان و عملکرد بازبایی خدمات روشن گردد.

منابع

- ✓ باقری، س، نوری، م، (۱۴۰۲)، تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد کارکنان در سازمان‌های خدماتی: نقش میانجی اعتماد سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۶، شماره ۱، صص ۴۵-۶۸.
- ✓ رضایی کلیدبری، حمیدرضا، سلطانی، ابراهیم، سراتی، فاطمه، بخشعلی زاده، داود، (۱۳۹۹)، نقش رهبری اخلاقی در عملکرد کارکنان، اخلاق در علوم و فناوری، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۰۸-۱۱۵.
- ✓ شیرین‌زاده، ا، کریمی، ف، (۱۴۰۱)، بررسی تأثیر شکوفایی در کار بر رفتار مشتری‌مداری کارکنان در بانک‌ها، مجله مدیریت بازرگانی، دوره ۱۵، شماره ۳، صص ۸۷-۱۰۴.
- ✓ علی زاده، مهدی، شریعتی، مسعود، پایاب، محمد، (۱۴۰۴)، مفهوم‌شناسی پدیده شکوفایی کارکنان در بخش عمومی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۳۴، شماره ۱۱۶، صص ۲۴۵-۲۷۷.
- ✓ قاسمی، هادی، (۱۴۰۲)، تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کاری نوآورانه با در نظر گرفتن نقش میانجی شکوفایی در محیط کار و تعدیل‌گر گشودگی به تجربه، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان همدان، مرکز پیام نور همدان.
- ✓ کریمی جعفری، فاطمه، اخوان، مریم، براتی دهقی، محمود، (۱۴۰۰)، تعیین تأثیر رهبری معنوی و رهبری اخلاقی بر عملکرد وظیفه‌ای، رفتارهای اشتراک‌گذاری دانش و رفتارهای نوآورانه کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل گمرک تهران)، راهبردهای نوآورانه توسعه کسب و کارها، دوره ۱، شماره ۳، صص ۷۳-۱۰۵.
- ✓ محمدی، ح، علوی، ص، (۱۴۰۰)، بررسی رابطه رهبری اخلاقی و خودکارآمدی اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران، دو فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، دوره ۹، شماره ۱، صص ۵۵-۷۰.
- ✓ معارفی، فاطمه، نونچی، محسن، (۱۴۰۰)، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد بازیابی خدمت در بیمارستان، های دولتی شهر اهواز: نقش میانجی اخلاق حرفه‌ای و کار عاطفی، سلامت و مراقبت، دوره ۲۳، شماره ۳، صص ۲۴۰-۲۴۹.
- ✓ موسوی، ع، علوی، ر، (۱۴۰۰)، مدیریت کیفیت خدمات در بخش عمومی، تهران: انتشارات سمت.
- ✓ Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S., & Kayani, A. J. (2023). Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: moderating role of self-efficacy. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), 5880-5899.
- ✓ Ahmad, B., Liu, D., Akhtar, N., & Akbar, M. I. U. D. (2022). Identifying aggressive versus ethical sales supervision in B2B service recovery: a multilevel perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(10), 2331-2349.
- ✓ Aslam, H. D., Căpușeanu, S., Javed, T., Rakos, I. S., & Barbu, C. M. (2024). The mediating role of attitudes towards performing well between ethical leadership, technological innovation, and innovative performance. *Administrative Sciences*, 14(4), 62.
- ✓ Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O.M. and Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286, doi: 10.1177/0092070303031003005.
- ✓ 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.
- ✓ Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2024). Authentic leadership behaviors and thriving at work: Empirical evidence from the information technology industry in Australia. *Psychological reports*, 127(4), 1911-1940.
- ✓ Eisenbeiss, S. A. (2012). Re- thinking ethical leadership: An interdisciplinary, multilevel perspective. *Leadership Quarterly*, 23(3), 343-358.

- ✓ Ellaban, A., Shusha, A., & Rakha, S. (2025). The Role of Thriving at Work in the Relationship between Paradoxical Leadership and Employee Voice: Evidence from Communication and Information Technology Companies in Egypt. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, 6(2), 933-967.
- ✓ Fang, Q., Chen, L., & Weng, Q. D. (2025). Fostering employees' intrapreneurial behaviors by servant leadership: the mediating role of thriving at work and moderating role of proactive personality. *Baltic Journal of Management*, 1-21.
- ✓ Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2020). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. *Financial Accountability & Management*, 36(4), 347-375. <https://doi.org/10.1111/faam.12214>
- ✓ Grönroos, C. (1988). Service management: A new management focus? *Journal of Service Management*, 1(1), 9-19.
- ✓ Han, Z., Zhu, Z., Wang, D., & Wei, W. (2024). Responsible leadership and employee ethical voice: mediating role of ethical efficacy and moderating role of moral identity. *Current Psychology*, 43(37), 29516-29527.
- ✓ Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral potency: Team and organizational antecedents and consequences. *Human Relations*, 64(4), 481-507.
- ✓ Hoang, T. K. Q., Tran, M. D., & Dinh, T. M. (2024). Servant leadership and service recovery performance: influence of creative adaptability and employee psychological well-being. *Management Decision*, 62(11), 3659-3680.
- ✓ Khelifat, A., Harb, A., Ayoun, B., & Alzyoud, S. (2025). Harnessing workaholism for employees' innovation: the mediating role of perceived organizational support in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- ✓ Kim Quy, H. T., Tran, M. D., & Dinh, T. M. (2025). Employees' belief restoration in a crisis context: the role of servant leadership, workplace spirituality, and proactive personality. *Human Resource Development International*, 28(1), 56-78.
- ✓ Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- ✓ Kleine, A. K., Rudolph, C. W., Schmitt, A., & Zacher, H. (2023). Thriving at work: An investigation of the independent and joint effects of vitality and learning on employee health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 95-106.
- ✓ Klotz, A. C., Swider, B. W., & Kwon, S. H. (2023). Back-translation practices in organizational research: Avoiding loss in translation. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 699-727.
- ✓ Liu, M., & Xiong, W. (2023). Well-known or well-liked? The effects of brand reputation on customers' responses to service failure. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 40(3), 221-241.
- ✓ Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of the effects of service recovery efforts on satisfied customers. *Journal of Business Research*, 55(3), 173-181.
- ✓ Nguyen, L. L. H. (2025). Ethical leadership and public service recovery performance: the roles of thriving at work and moral self-efficacy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 28(2), 143-160.
- ✓ Nix, E., & Spreitzer, G. M. (2017). Thriving at work. In S. Rogelberg (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 1475-1478). SAGE Publications.
- ✓ Owens, B.P., Yam, K.C., Bednar, J.S., Mao, J. and Hart, D.W. (2019). The impact of leader moral humility on follower moral self-efficacy and behavior, *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 146-163, doi: 10.1037/apl0000353.

- ✓ Porath, C.; Spreitzer, G.; Gibson, C.; Garnett, F.G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *J. Organ. Behav.* 33, 250–275.
- ✓ Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- ✓ Rullo, M., Lalot, F., & Heering, M. S. (2022). Moral identity, moral self-efficacy, and moral elevation: A sequential mediation model predicting moral intentions and behaviour. *The Journal of Positive Psychology*, 17(4), 545–560.
- ✓ Saleem, M., Abid, G., & Butt, T. H. (2025). Mediating mechanism of thriving at work between family motivation, abusive supervision and organisational commitment. *European Journal of International Management*, 26(1), 140-159.
- ✓ Santiago-Torner, C., Corral-Marfil, J. A., Jiménez-Pérez, Y., & Tarrats-Pons, E. (2025). Impact of ethical leadership on autonomy and self-efficacy in virtual work environments: The disintegrating effect of an egoistic climate. *Behavioral Sciences*, 15(1), 95.
- ✓ Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832.
- ✓ Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2021). Self-efficacy and human motivation. In *Advances in motivation science* (Vol. 8, pp. 153–179). Elsevier.
- ✓ Siddique, M. U., Babar, M., Ijaz, R., & Rehman, S. (2023). Examining the Impact of Servant Leadership on Perceived Customer-Related Performance: Exploring the Mediating Role of Trust Climate in the Hospitality Industry of Pakistan.
- ✓ Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
- ✓ Tang, Y., & Li, Y. (2022). Ethicality neutralization and amplification: A multilevel study of ethical leadership and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 37(2), 111–124.
- ✓ Ullah, I., Mirza, B., & Jamil, A. (2021). The influence of ethical leadership on innovative performance: Modeling the mediating role of intellectual capital. *Journal of Management Development*, 40(4), 273–292.
- ✓ Van de Walle, S. (2016). When public services fail: A research agenda on public service failure. *Journal of Service Management*, 27(5), 831–846.
- ✓ van der Walt, F. (2024). Organisational Spirituality and Work Engagement: The Mediating Role of Thriving at Work. *African Journal of Business & Economic Research*, 19(2).
- ✓ Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103–119.
- ✓ Wang, Y. S., Wu, S. C., Lin, H. H., & Wang, Y. Y. (2011). The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing. *International Journal of Information Management*, 31(4), 350–359. Wang, Z. (2023). Linking innovative knowledge sharing and employees' innovative behaviour: The mediating role of thriving at work. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–11.
- ✓ Yang, M., Luu, T. T., & Hoang, G. (2023). Can ethical climate and ethical self-efficacy channel ethical leadership into service performance? A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103548.
- ✓ Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48.

- ✓ Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- ✓ Zhang, J., Chen, W., Petrovsky, N., & Walker, R. M. (2022). The expectancy-disconfirmation model and citizen satisfaction with public services: A meta-analysis and an agenda for best practice. *Public Administration Review*, 82(1), 147–159. <https://doi.org/10.1111/puar.13368>