



Iranian Scientific Association
of Public Administration



University of
Sistan and Baluchestan

The Effect of Strategic Leadership Style on the Sustainable Performance of Government Organizations with the Mediating Role of Employees' Extra-Role Behavior

Behrouz Rezaee Manesh ¹ | Mohammad Javad Kameli ² | Hossein Hamzavi ³ | Amir Jahangir vazifeh ⁴

1. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, (Corresponding author). Email: rezaeemanesh@gmail.com
2. Associate Professor, Department of Human Resources, Faculty of Organizational Resources, University of Police Sciences, Tehran, Iran. Email: ph.h.d.kameli@gmail.com
3. Master of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, Email: hossein.hamzvii@gmail.com
4. Master of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: ajahangirvazifeh@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received 26 July 2023

Received in revised form 16

September 2023

Accepted 23 September 2023

Published online 26 December

2023

Keywords:

Strategic Leadership,
Stable Performance,
Organizational Performance,
Extra-role Behavior of
Employees,
Government Organizations.

Objective: Today, achieving the sustainable performance of government organizations is a strategic issue in researching the sustainable development of countries; However, the factors that affect the sustainable performance of these organizations have been less investigated; Therefore, the purpose of this research is to investigate the effect of strategic leadership style on the sustainable performance of government organizations with the mediating role of employees' extra-role behavior.

Methods: In terms of the nature of the data, the current research is a quantitative research, and in terms of data collection, it is a cross-sectional descriptive-survey research, and in terms of its purpose, it is an applied research. The statistical population of this research is 3578 people, managers and employees of government organizations in Shiraz, and the size of the statistical sample is 347 people based on Cochran's formula. The data collection tool is a 36-item questionnaire. In order to analyze the data, structural equation modeling and partial least squares were used using SPSS 22 and LISREL software.

Results: The research findings show that the strategic leadership style has a significant effect on the sustainable performance of government organizations with a significance coefficient of 5.16; On the other hand, strategic leadership style has a significant effect on employees' extra-role behavior with a significance coefficient of 8.59; Also, the extra-role behavior of employees has a significant effect on the sustainable performance of government organizations with a significance coefficient of 6.85; Finally, the strategic leadership style has a significant effect on the sustainable performance of government organizations with the mediating role of employees' extra-role behavior with a Z-statistic of 6.37.

Conclusions: By creating and increasing the motivation and development of employees' competencies, strategic leaders can increase the extra-role behavior of employees in the organization by modifying the organization's structure and processes based on available resources, so as to achieve sustainable organizational performance.

Cite this article: Rezaee Manesh, B., Kameli, M.J., Hamzavi, H., & Jahangir vazifeh, A. (2023). The Effect of Strategic Leadership Style on the Sustainable Performance of Government Organizations with the Mediating Role of Employees' Extra-role Behavior. *Governance and Development Journal*, 3 (4), 3-20. <http://doi.org/10.22111/JIPAA.2024.444913.1162>

© The Author(s).

Publisher: Iranian Scientific Association of Public Administration
& University of Sistan and Baluchestan.





تأثیر سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با نقش میانجی رفتار فرانقشی کارکنان

بهروز رضایی‌منش^۱ | محمدجواد کاملی^۲ | حسین حمزوی^۳ | امیر جهانگیر وظیفه^۴

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول). رایانامه: rezaeemanesh@gmail.com
۲. دانشیار، گروه منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران. رایانامه: p.h.d.kameli@gmail.com
۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: hossein.hamzvii@gmail.com
۴. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: ajahangirvazifeh@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: امروزه دستیابی به عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی یک موضوع استراتژیک در محقق‌سازی توسعه پایدار کشورها است؛ با این حال عواملی که بر عملکرد پایدار این سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند، کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ لذا هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با نقش میانجی رفتار فرانقشی کارکنان است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۴	روش پژوهش: پژوهش کنونی از نظر ماهیت داده‌ها، پژوهشی کمی، و از نظر گردآوری داده‌ها پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع مقطعی بوده و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر شیراز به تعداد ۳۵۷۸ نفر بوده و حجم نمونه آماری بر اساس تخمین فرمول کوکران، ۳۴۷ نفر است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای ۳۶ گویه‌ای می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس اس ۲۲ و لیزرل کمک گرفته شده است.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۲۵	یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با ضریب معناداری ۵/۱۶ تأثیر معناداری دارد؛ از طرفی، سبک رهبری استراتژیک بر رفتار فرانقشی کارکنان با ضریب معناداری ۸/۵۹ تأثیر معناداری دارد؛ همچنین، رفتار فرانقشی کارکنان بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با ضریب معناداری ۶/۸۵ تأثیر معناداری دارد؛ در نهایت، سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با نقش میانجی رفتار فرانقشی کارکنان با آماره Z به مقدار ۶/۳۷ تأثیر معناداری دارد.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۱	نتیجه‌گیری: رهبران استراتژیک با ایجاد و افزایش انگیزه و توسعه شایستگی‌های کارکنان، می‌توانند با اصلاح ساختار و فرآیندهای سازمان بر اساس منابع موجود، رفتار فرانقشی کارکنان در سازمان را افزایش دهند، تا عملکرد پایدار سازمانی محقق شود.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۵	
کلیدواژه‌ها: رهبری استراتژیک، عملکرد پایدار، عملکرد سازمانی، رفتار فرانقشی کارکنان، سازمان‌های دولتی.	

استناد: رضایی‌منش، بهروز؛ کاملی، محمدجواد؛ حمزوی، حسین؛ و جهانگیر وظیفه، امیر. (۱۴۰۲). تأثیر سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با نقش واسطه‌ای رفتار فرانقشی کارکنان. حکمرانی و توسعه، ۳(۴)، ۲۰-۳. <http://doi.org/10.22111/JIPAA.2024.444913.1162>



مقدمه

امروزه دستیابی به عملکرد پایدار به سازمان‌های دولتی اجازه می‌دهد، آمادگی و پیشرفت خود را به سمت اهداف توسعه پایدار با توجه به سه مؤلفه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی ارزیابی کرده، انتظارات شهروندان را برآورده نموده و از کارایی و اثربخشی بلندمدت خود اطمینان حاصل کنند (عمیر، وقاص، مروگلسکا و الشمسی^۱، ۲۰۲۳)؛ بر این اساس، توجه به عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی یک موضوع استراتژیک در محقق‌سازی توسعه پایدار کشور است (حیدری گوجانی و الماسی، ۱۴۰۲). یک کشور در صورتی به توسعه پایدار دست می‌یابد که سازمان‌های بخش دولتی آن به تعادل در سه بُعد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در عملکرد خود توجه کنند (جنید، ژانگ، کوو و لقمان^۲، ۲۰۲۳). بنابراین سازمان‌های دولتی باید اهداف مالی و اقتصادی را در اولویت قرار داده، به منافع اجتماعی توجه نموده و محیط‌زیست را حفظ نمایند (صراف و روخ‌چکار، ۱۳۹۷)؛ علاوه بر این، عملکرد پایدار مستلزم آن بوده که سازمان‌های دولتی نیازهای نسل فعلی را بدون قربانی‌ساختن نیازهای نسل‌های آینده برطرف سازند (کریسوانتینی و سوسوتیکسنو^۳، ۲۰۲۰). با این حال، مطابق با نتایج تحقیقات عوامل بسیاری از قبیل سبک مدیریت منابع انسانی (مالک^۴ و همکاران، ۲۰۲۰)، فرهنگ سازمانی (فوک، مورگان، زی و موک^۵، ۲۰۲۳)، سرمایه فکری (آلویو، دی‌وايو، حسن و پالادینو^۶، ۲۰۲۱)، رفتار فرانشی کارکنان (ساور^۷ و همکاران، ۲۰۲۳) و سبک رهبری (پیووار-سولج و اقبال^۸، ۲۰۲۳)؛ اقبال، احمد، نسیم و خان^۹، ۲۰۲۰) با عملکرد پایدار رابطه دارند.

از میان این عوامل و سبک‌های رهبری، سبک رهبری استراتژیک یک عامل محرک برای سازمان‌ها به سمت عملکرد پایدار (نواچوکو و وو^{۱۰}، ۲۰۲۰)، و ارائه راه‌حلی برای مشکلات سازمانی در راستای توسعه و عملکرد پایدار سازمان می‌باشد (اید، ساتر، و اسپلونند^{۱۱}، ۲۰۲۰)؛ لذا در محیط رقابتی امروزی، اداره سازمان‌ها با استفاده از رهبری استراتژیک فقط یک ایده خوب نیست، بلکه لازمه موفقیت و پایداری در عملکرد هر سازمان است (کوو و آکینبولا^{۱۲}، ۲۰۱۹). رهبری استراتژیک به عنوان توانایی یک رهبر جهت ایجاد چشم‌انداز استراتژیک یک سازمان برای کارکنان به گونه‌ای که آنها را برای دستیابی به همان چشم‌انداز استراتژیک و اهداف اساسی در راستای کسب موفقیت ترغیب کند، تعریف می‌شود (ورا، بوناردی، هیت و ویترز^{۱۳}، ۲۰۲۰). در واقع، سبک رهبری استراتژیک با ایجاد چشم‌انداز بلندمدت برای سازمان به عنوان سبکی در جهت متقاعدکردن کارکنان در راستای تصمیم‌گیری بلندمدت و در عین حال حفظ ثبات در کوتاه‌مدت به پایداری در عملکرد کمک می‌نماید (هامبریک و وواک^{۱۴}، ۲۰۲۱). همچنین، این سبک رهبری از طریق تعیین مسیر راهبردی، آموزش و توسعه استراتژیک سرمایه انسانی، تأکید بر رویه‌های ارزش‌مدار و اخلاق‌مدار، ایجاد و حفظ فرهنگ مشارکتی اثربخش، و ایجاد راه‌های کنترلی استراتژیک بر عملکرد پایدار کارکنان و سازمان تأثیر می‌گذارد (بدرالدین و علی^{۱۵}، ۲۰۲۱). با این حال، تحقیقات به بررسی بیشتر ارتباط میان رهبری استراتژیک و عملکرد پایدار با ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید داشته‌اند (مارییو و کواسیرا^{۱۶}، ۲۰۲۲).

¹. Umair, Waqas, Mrugalska & Al Shamsi

². Junaid, Zhang, Cao & Luqman

³. Kriswantini & Sosotutiksno

⁴. Malik

⁵. Fok, Morgan, Zee & Mock

⁶. Alvino, Di Vaio, Hassan & Palladino

⁷. Sauer

⁸. Piwowar-Sulej & Iqbal

⁹. Iqbal, Ahmad, Nasim & Khan

¹⁰. Nwachukwu & Vu

¹¹. Eide, Saether & Aspelund

¹². Kowo & Akinbola

¹³. Vera, Bonardi, Hitt & Withers

¹⁴. Hambrick & Wowak

¹⁵. Badr El-Deen & Ali

¹⁶. Mareiyo & Kwasira

از سوی دیگر عملکرد پایدار در برابر تغییرات زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی به عنوان پیامدهای توسعه پایدار آسیب‌پذیر بوده و تابعی از رفتار فرآینقی کارکنان می‌باشد (دانیلوان، اسنایی، پراتاما و درهمسیاه^۱، ۲۰۲۰). در واقع، رفتار فرآینقی کارکنان به رفتار کاری اطلاق شده که فراتر از الزامات نقش رسمی بوده و فرد با کمک به همکاران و مشتریان و انجام کارهای اضافی در صورت نیاز، و یافتن راه‌هایی برای بهبود محصولات، فرآیندها و رویه‌ها، این نوع رفتار را بدون دریافت پاداش رسمی از خود نشان می‌دهد (وحده، مرسلیم، فوزیه و استی^۲، ۲۰۲۰). لذا، رفتار فرآینقی کارکنان به طور گسترده وضعیت رفتارهای خودانگیخته خودانگیخته افراد در سازمان را که با ساختار عملکرد شغلی فردی و سازمانی مرتبط می‌باشد، منعکس می‌کند (یو، وو، لین و گونگ^۳، ۲۰۲۱). بنابراین رفتارهای فرآینقی این پتانسیل را داشته که بر عملکرد پایدار یک سازمان و اعضای آن تأثیر زیادی بگذارند (گوو، وو، لی و هرموان^۴، ۲۰۱۹). رفتارهای فرآینقی کارکنان، توسعه روابط اجتماعی و ویژگی‌های روان‌شناختی در محل محل کار را تقویت نموده که در جهت رسیدن به عملکرد اجتماعی پایدار امری حیاتی محسوب می‌شود (افریدی^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، تحقیقاتی نشان داده‌اند که رفتار فرآینقی کارکنان الزامات عملکرد پایدار را فراهم نکرده و حتی ممکن است سازمان را از اهداف اصلی خود بازدارد (هسو، شی و لی^۶، ۲۰۱۷). با این حال، محققان به بررسی بیشتر رابطه بین رفتار فرآینقی کارکنان در سازمان و دستیابی به عملکرد پایدار توصیه کرده‌اند (أظم^۷ و همکاران، ۲۰۲۲).

از طرفی، تحقیقات در مورد عملکرد پایدار و تأثیر آن بر استراتژی‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است (ساپتا، سودجا، لاندرا و روستیارینی^۸، ۲۰۲۱). اما اینکه چه عواملی میان رهبری استراتژیک و دستیابی به عملکرد پایدار در سازمان‌های دولتی تأثیرگذارند، بطور جامع بررسی نشده است؛ و اغلب مطالعات به بررسی تأثیر مستقیم سبک رهبری استراتژیک و عملکرد پایدار پرداخته‌اند (تاها و جارون^۹، ۲۰۲۲)؛ از سوی دیگر، تحقیقات به بررسی تأثیر مستقیم رفتار فرآینقی کارکنان سازمان‌های دولتی بر دستیابی به عملکرد پایدار پرداخته‌اند، که مشخص شد، نتایج ضد و نقضی نیز وجود دارد؛ به این صورت که برخی کارکنان تمایل به نشان دادن رفتار فرآینقی از خود داشته، درحالی که برخی دیگر از کارکنان در سازمان به ایفای نقش رسمی خود اکتفا می‌کنند و تلاشی در جهت فراتر رفتن از نقش رسمی خودشان ندارند (ون لون، واندنابیله و لیسینک^{۱۰}، ۲۰۱۷). از طرفی، با توجه به برنامه هفتم توسعه کشور و به نوعی دستیابی به عملکرد پایدار و لزوم وجود رهبری استراتژیک و رفتار فرآینقی کارکنان در سازمان‌های دولتی، انجام این تحقیق می‌تواند مسیر توسعه را هموار سازد و در صورت عدم اجرای آن نیز ممکن است ادامه مسیر با مشقت‌ها و کاستی‌هایی در این حوزه متوجه سازمان‌های دولتی باشد. از همین رو و با توجه به خلأ پژوهشی موضوع، در این مطالعه به بررسی پاسخ به این سؤال خواهیم پرداخت که آیا سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با نقش میانجی رفتار فرآینقی کارکنان تأثیر معناداری دارد؟

1. Danilwan, Isnaini, Pratama & Dirhamsyah

2. Wahda, Mursalim, Fauziah & Asty

3. Yu, Wu, Liu & Gong

4. Gu, Wu, Li & Hermawan

5. Afridi

6. Hsu, Shih & Li

7. Azam

8. Sapta, Sudja, Landra & Rustiarini

9. Thaher & Jaaron

10. Van Loon, Vandenabeele & Leisink

ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

رهبری استراتژیک

رهبری استراتژیک می‌تواند به طور جامع به عنوان سبک رهبری که بر پیامدهای راهبردی و بلندمدت مانند پیامدهای اقتصادی، محیطی، اجتماعی متمرکز است، توصیف شود (سینگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). در واقع رهبری استراتژیک به توانایی یک مدیر برای بیان دیدگاه استراتژیک در سازمان یا بخشی از سازمان و ایجاد انگیزه و ترغیب زیردستان برای تحقق آن چشم‌انداز اشاره دارد (زکریا، غنی و رادزی^۲، ۲۰۲۳). همچنین رهبری استراتژیک را می‌توان به‌عنوان استفاده از استراتژی‌های بلندمدت در مدیریت سازمان و کارکنان و توانایی بالقوه برای تأثیرگذاری بر اعضای سازمان و اجرای تغییرات سازمانی نیز تعریف کرد (قاضی، سالم، در و الباز^۳، ۲۰۲۴). از همین رو، این نوع رهبران ساختار سازمانی را ایجاد نموده، و تخصیص و توزیع منابع را در راستای چشم‌انداز استراتژیک، انجام می‌دهند (کومکله^۴، ۲۰۲۲). همچنین، رهبران استراتژیک در سازمان بیشتر از سیستم پاداش و تشویق برای تشویق کارکنان مولد برای نشان دادن عملکرد بسیار بهتر برای سازمانشان استفاده نموده و کارکردهایی مربوط به ابداع، ادراک و برنامه‌ریزی برای کمک به زیردستان در تحقق اهدافشان را مدنظر قرار می‌دهند (شلوسر^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). از طرفی، رهبران استراتژیک در یک محیط دائمی در حال تغییر بر روی موقعیت‌ها و سازمان‌های بیرونی تأثیر گذاشته و منافع سازمان را همراه با چشم‌انداز استراتژیک خود در نظر می‌گیرند (فاندز و د لا فوئنته-ملا^۶، ۲۰۲۲). در نهایت، این نوع رهبران از مهارت‌های خلاقانه حل مسئله و چشم‌انداز بلندمدت خود برای کمک به اعضای تیم و سازمان برای دستیابی به اهداف بلندمدت و دستیابی به عملکرد پایدار استفاده می‌کنند (چپکورت، کپکبوت و آوکا^۷، ۲۰۱۹).

رفتار فرانشی کارکنان

رفتار فرانشی کارکنان، رفتاری اختیاری بوده که به طور رسمی پاداشی در ازای آن به افراد تعلق نگرفته و مانند ایفای نقش رسمی مورد انتظار سازمان نیست (کیم، پارک و یون^۸، ۲۰۲۳). در واقع، این نوع رفتار توصیف تمام اقدامات و رفتارهای مثبت و سازنده کارکنان که جزئی از شرح شغل رسمی آنها نیست، بوده، و کارمندان به اراده خود این رفتار را در برابر همکاران و سازمان انجام داده که به طور کلی به نفع افراد و سازمان می‌باشد (چوی^۹، ۲۰۲۴). مطابق با نظر محققان رفتارفرانشی کارکنان دارای پنج بعد نوع دوستی (رفتارهای داوطلبانه فرد برای کمک به همکاران)، وجدان کاری (سطح معقولی از خودکنترلی و انضباط فراتر از حداقل الزامات مورد انتظار)، نزاکت (رفتاری مؤدبانه و با ملاحظه)، جوانمردی (انجام کار بدون حساسیت در سازمان) و آداب اجتماعی (مشارکت فعال در تمام اقدامات سازمانی)، است (یانگ، ژانگ، گانگ و چانگ^{۱۰}، ۲۰۲۳؛ اسلام و طارق^{۱۱}، ۲۰۱۸). بنابراین، رفتارفرانشی کارکنان شامل اقدامات داوطلبانه بوده که از اهداف استراتژیک و راهبردی سازمان حمایت کرده (د گنوس، اینگرامز، تامرز و پاندی^{۱۲}، ۲۰۲۰) و عملکرد پایدار سازمانی را بهبود می‌دهد (ژوو، وانگ و ما^{۱۳}، ۲۰۲۰).

^۱. Singh

^۲. Zakariah, Ghani & Radzi

^۳. Ghazi, Salem, Dar & Elbaz

^۴. Kumkale

^۵. Schlosser

^۶. Faúndez & De La Fuente-Mella

^۷. Chepkurgat, Kipkebut & Auka

^۸. Kim, Park & Yoon

^۹. Choi

^{۱۰}. Yang, Zhang, Gong & Cheng

^{۱۱}. Islam & Tariq

^{۱۲}. de Geus, Ingrams, Tummers & Pandey

^{۱۳}. Xu, Wang & Ma

عملکرد پایدار سازمان

عملکرد پایدار یک سازمان به توانایی یک سازمان در برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان و سایر ذینفعان در بلندمدت با توجه به سه مؤلفه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی اشاره داشته که با آگاهی کارکنان در جهت یادگیری و اعمال فرآیندهای مناسب و نوآوری محقق می‌شود (بروکاردو، تروانت و دانا، ۲۰۲۳). در واقع، عملکرد پایدار نشان‌دهنده یک راه یکپارچه برای آگاهی از مسئولیت سازمانی، یادگیری و توسعه، اثربخشی و کارایی سازمان بوده، که برای حمایت از اهداف و نتایج بلندمدت سازمانی پایدار با ایجاد تعادل بین افراد و سازمان عمل می‌کند (حسیب^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، عملکرد پایدار سازمان را می‌توان از طریق برخی از شاخص‌های کلیدی عملکرد برگرفته از اهداف استراتژیک سازمان مانند عملکرد اقتصادی (نتایج مثبت عملیاتی و مالی)، اجتماعی (توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان) و زیست‌محیطی (کاهش اثرگذاری منفی بر طبیعت) اندازه‌گیری کرد (حسین^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). از همین رو، سازمان‌های متعددی دریافته‌اند که پایداری در عملکرد می‌تواند مزیت رقابتی و نوآوری آنها را در فرآیندها، محصولات و خدمات، بازارها و مدل‌های کسب‌وکارشان تقویت کند (العمر و حسین^۳، ۲۰۱۷؛ عبدالرشید، ساکوندارینی، غزیلا و توراسامی^۴، ۲۰۱۷).

پیشینه تجری پژوهش

ماریو و کواسیرا (۲۰۲۲) در تحقیقی به بررسی ارتباط بین شیوه‌های رهبری استراتژیک و عملکرد پایدار پرداختند. نتایج نشان داد شیوه‌های رهبری استراتژیک، شیوه‌های توسعه سرمایه انسانی، شیوه‌های اخلاقی و ارتباطات استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد پایدار دارند.

چومون و نلیا^۵ (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان روی آوردند. نتایج این مطالعه نشان داد قابلیت‌های رهبری استراتژیک تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

الثنایان، علاریفی، باجبا و آلسبان^۶ (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی پیوند رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی محیطی و عملکرد پایدار سازمانی پرداختند. یافته‌ای این پژوهش نشان داد نتایج با طرح مفهومی فرضی مطابقت داشت که رهبری تحول‌آفرین به طور غیرمستقیم بر عملکرد پایدار سازمانی از طریق رفتار شهروندی سازمانی محیطی تأثیر می‌گذارد؛ همچنین رفتار شهروندی سازمانی محیطی بر عملکرد پایدار سازمانی تأثیر معناداری دارد.

خان، ارشاد، احمد و ختک^۷ (۲۰۲۱) در تحقیقی به بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد عملکرد پایدار را در شرکت‌های تولیدی پرداختند. یافته‌ای این تحقیق نشان داد رفتار شهروندی سازمانی بر ابعاد عملکرد پایدار یعنی ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب بر بعد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی بیشترین تأثیر را دارد.

¹. Broccardo, Truant & Dana

². Haseeb

³. Hossin

⁴. Al-Aomar & Hussain

⁵. Abdul-Rashid, Sakundarini, Ghazilla & Thurasamy

⁶. Chummun & Nleya

⁷. Althnayan, Alarifi, Bajaba & Alsabban

⁸. Khan, Irshad, Ahmed & Khattak

موخزاکوله و تفر^۱ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین استراتژی شرکت، رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی پایدار پرداختند. یافته‌ای این مطالعه نشان داد که استراتژی شرکت و رهبری استراتژیک بر دستیابی به ابعاد عملکرد سازمانی پایدار یعنی ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی نیز تأثیرگذار هستند.

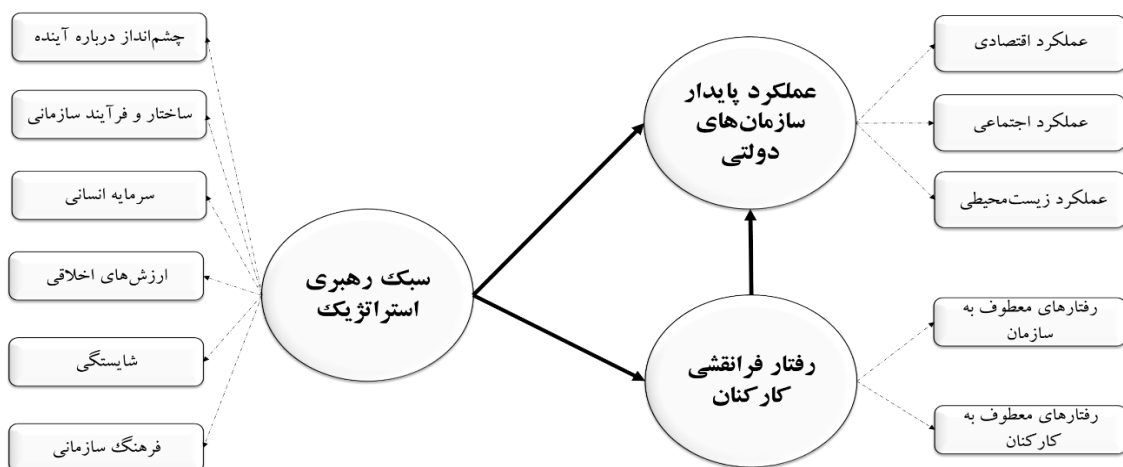
زردشتیان و عزیزی چناری (۱۴۰۲) در تحقیقی به بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد رهبری استراتژیک به صورت مستقیم بر روی عملکرد سازمانی کارکنان و به صورت غیر مستقیم و از طریق یادگیری سازمانی بر روی عملکرد سازمانی در کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

انصاری و محبی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر اثربخشی عملکرد دانشکده روانشناسی دانشگاه تهران از نگاه دانشجویان روی آوردند. نتایج این مطالعه نشان داد رهبری استراتژیک بر سطح یادگیری دانشجویان، شیوه تدریس، بر محیط خوب و راضی‌کننده و عملکرد دانشکده تأثیر دارد.

همانطور که از بررسی ادبیات و پیشینه تجربی پژوهش مشخص می‌شود هیچ تحقیقی با ترکیب متغیرهای مورد نظر، و با ابعاد در نظر گرفته در سازمان‌های دولتی که وظیفه خدمت‌رسانی به جامعه را دارند، تا کنون انجام نشده است؛ همچنین، در زمینه عدم قطعیت اطلاعات و کمبود منابع، بررسی رهبری استراتژیک برای مقابله با واقعیت آشفته محیطی و نیاز مستمر به تغییرات سازمان‌های دولتی به منظور دستیابی به اهداف عملکرد پایدار مورد نیاز است. علاوه بر این، اکثر تحقیقات به رابطه بین دو متغیر پرداخته‌اند، که در این تحقیق متغیر میانجی رفتار فرآینشی کارکنان به جهت نوع تأثیرگذاری میان دو متغیر مستقل و وابسته در نظر گرفته شده است.

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش ارتباط میان متغیرهای سبک رهبری استراتژیک، رفتار فرآینشی کارکنان و عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی را نشان می‌دهد؛ در این پژوهش متغیر وابسته عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی، متغیر مستقل سبک رهبری استراتژیک، و متغیر میانجی رفتار فرآینشی کارکنان می‌باشند. در شکل ۱ نحوه ارتباط میان متغیرهای تحقیق به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی (راموس^۱ و همکاران، ۲۰۲۳)

^۱. Mukhezakule & Tefera

فرضیه‌های پژوهش

بر اساس ادبیات نظری و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر است:

فرضیه اول: سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: سبک رهبری استراتژیک بر رفتار فرآینشی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه سوم: رفتار فرآینشی کارکنان بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهارم: سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با نقش میانجی رفتار فرآینشی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

روش پژوهش

پژوهش کنونی از نظر ماهیت داده‌ها، پژوهشی کمی، و از نظر گردآوری داده‌ها پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع مقطعی بوده و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر شیراز به تعداد ۳۵۷۸ نفر بوده و حجم نمونه آماری بر اساس تخمین فرمول کوکران، ۳۴۷ نفر، و بصورت نمونه‌گیری هدفمند از سازمان‌های دولتی-اجرایی می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ی ۳۶ گویه‌ای، متشکل از پرسشنامه‌های رهبری استراتژیک از لیر^۲ (۲۰۱۲) با ابعاد سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز درباره آینده، ارزش‌های اخلاقی، ساختار و فرآیند سازمانی، شایستگی با ۲۰ گویه، و پرسشنامه رفتار فرآینشی از لی و آلن^۳ (۲۰۰۲) با ابعاد رفتارهای معطوف به کارکنان و رفتارهای معطوف به سازمان با ۹ گویه، و پرسشنامه عملکرد پایدار سازمانی از زید، جردن و بون^۴ (۲۰۱۸) با ابعاد عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی با ۷ گویه می‌باشد. جهت تعیین پایایی پرسشنامه، روش تعیین ضرایب آلفای کرونباخ با مقدار حداقل قابل قبول ۰/۷ در نظر گرفته شده است. همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مقادیر پایایی و ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۸ می‌باشند؛ به این معنا که ابزار جمع‌آوری داده‌ها از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۱. مقادیر پایایی پرسشنامه

ردیف	متغیر	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
۱	سبک رهبری استراتژیک	۲۰	۰/۹۳۵
۲	رفتار فرآینشی کارکنان	۹	۰/۹۱۵
۳	عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی	۷	۰/۸۴۵

همچنین جهت تعیین روایی پرسشنامه از طریق محاسبه بارهای عاملی با نرم‌افزار اسپاس ۲۲ با مقدار حداقل قابل قبول ۰/۵ در نظر گرفته شده است. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقادیر روایی و بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ می‌باشند؛ به این معنا که ابزار جمع‌آوری داده‌ها از روایی مناسبی برخوردار می‌باشد.

^۱. Ramos

^۲. Lear

^۳. Lee & Allen

^۴. Zaid, Jaaron & Bon

جدول ۲. مقادیر روایی پرسشنامه

بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری
۰/۷۳۰	EEB9	۰/۶۴۶	SL20	۰/۶۰۵	SL10	سبک رهبری استراتژیک	
عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی		رفتار فرانقشی کارکنان		۰/۶۱۸	SL11	۰/۵۲۶	SL1
۰/۶۵۵	SP1	۰/۶۷۰	EEB1	۰/۶۹۲	SL12	۰/۷۱۴	SL2
۰/۶۰۸	SP2	۰/۶۱۳	EEB2	۰/۶۱۳	SL13	۰/۷۲۲	SL3
۰/۵۵۳	SP3	۰/۶۸۲	EEB3	۰/۷۳۵	SL14	۰/۶۵۲	SL4
۰/۵۳۷	SP4	۰/۵۲۸	EEB4	۰/۷۵۹	SL15	۰/۶۳۳	SL5
۰/۶۳۴	SP5	۰/۶۱۵	EEB5	۰/۷۷۱	SL16	۰/۵۷۵	SL6
۰/۵۴۲	SP6	۰/۶۲۲	EEB6	۰/۷۶۳	SL17	۰/۶۰۳	SL7
۰/۷۱۸	SP7	۰/۷۶۷	EEB7	۰/۷۸۷	SL18	۰/۸۲۷	SL8
-----		۰/۷۷۵	EEB8	۰/۶۳۹	SL19	۰/۷۱۳	SL9

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای اسپاس اس‌اس ۲۲ و لیزرل انجام شده است. به این صورت که در ابتدا به بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگوروف_اسمیرنوف^۱ و سپس به بررسی تصادفی بودن توزیع داده‌ها از آزمون ران تست^۲ پرداخته شد. در جدول ۳ نتایج آزمون‌های انجام شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد ذکر شده است؛ که این نتایج نشان می‌دهد داده‌های پژوهش، علاوه بر دارا بودن توزیع نرمال، دارای توزیعی تصادفی نیز هستند.

جدول ۳. آزمون‌های توزیع نرمال و تصادفی بودن داده‌ها

متغیر	آزمون کولموگوروف_اسمیرنوف (مقدار محقق شده)	آزمون ران تست (مقدار محقق شده)	میزان خطا
سبک رهبری استراتژیک	۰/۲۲	۰/۳۳۷	۵ درصد
رفتار فرانقشی کارکنان	۰/۱۷	۰/۶۲۳	۵ درصد
عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی	۰/۴۵	۰/۲۷۹	۵ درصد

همچنین برازش مدل اندازه‌گیری و مدل مفهومی پژوهش با استفاده از شاخص‌های مورد تأیید، انجام شد. مقادیر اولیه برازش مدل پژوهش، در جدول ۴ آمده است؛ که نشان می‌دهد میزان محقق شده تمامی شاخص‌ها نیز میزان استاندارد را رعایت نموده‌اند؛ بنابراین از نظر این شاخص‌ها، برازش مدل مورد تأیید می‌باشد.

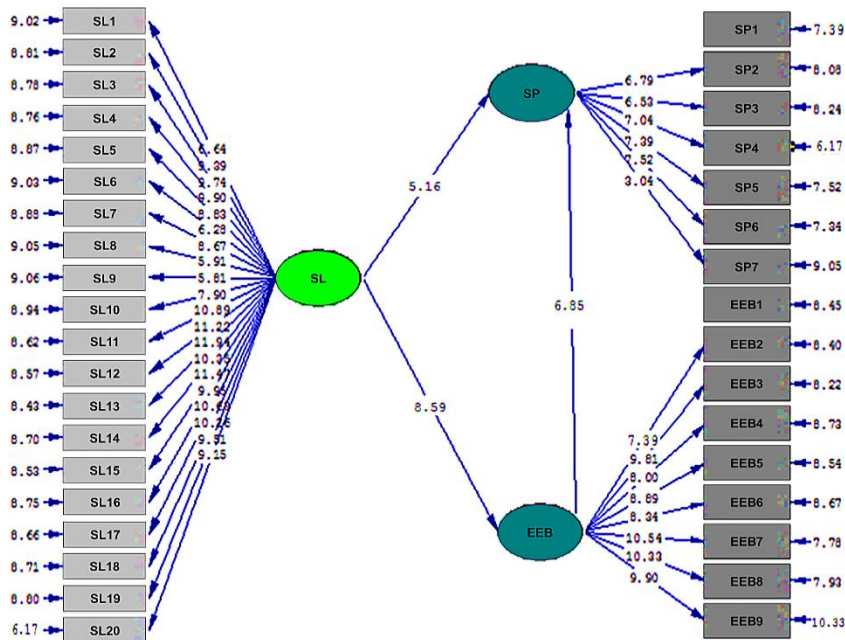
^۱. Kolmogorov-Smirnov test

^۲. RUN- test

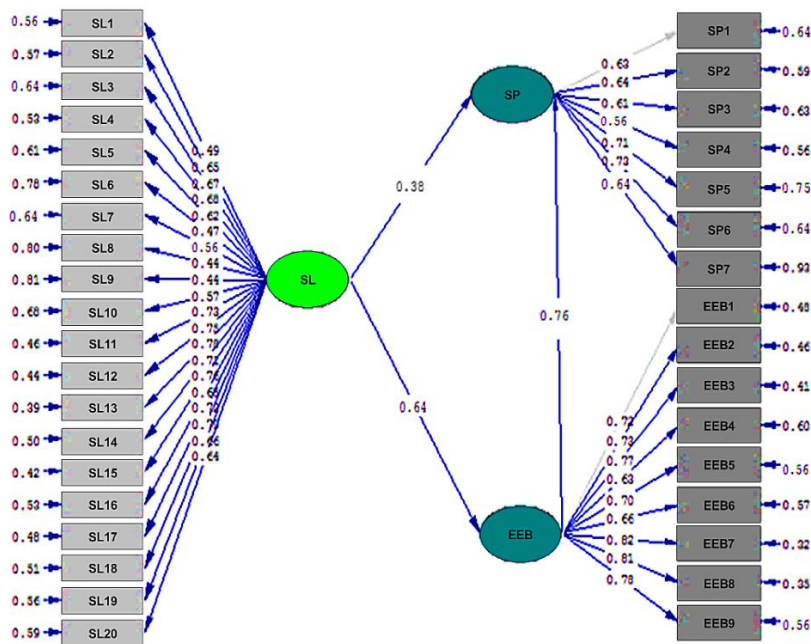
جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

میزان استاندارد	میزان محقق شده	شاخص موردنظر
کمتر از ۳	۲/۳۵	شاخص کای دو/درجه آزادی
کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
	۰/۰۵۸	ریشه میانگین باقی‌مانده‌ها (RMR)
بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲	برازش هنجار شده (NFI)
	۰/۹۳	برازش هنجار نشده (NNFI)
	۰/۹۴	برازش مقایسه‌ای (CFI)
	۰/۹۴	برازش فزاینده (IFI)
بیشتر از ۰/۸	۰/۸۵	نیکویی برازش (GFI)
	۰/۸۱	نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)

در ادامه و پس از تأیید آزمون‌های موردنیاز، مقادیر آماره تی و ضرایب استاندارد مدل پژوهش با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به ترتیب در شکل ۲ و ۳ به نمایش گذاشته شده‌اند. ضرایب آماره تی محاسبه‌شده در شکل ۲ در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد در صورتی که در بازه‌ی (+۱/۹۶ تا -۱/۹۶) قرار نداشته باشند، می‌توان ادعا نمود که دو متغیر با یکدیگر ارتباط معناداری دارند؛ همچنین اگر ضرایب استاندارد در بازه‌ی (-۱ تا +۱) قرار داشته باشند، نوع، جهت و شدت ارتباط بین دو متغیر مشخص خواهد شد.



شکل ۲. مدل آماره تی تحقیق (یافته‌های پژوهش)



شکل ۳. مدل ضرایب استاندارد تحقیق (یافته‌های پژوهش)

مطابق با شکل‌های بالا، مقادیر آماره تی (شکل ۲) و بارهای عاملی (شکل ۳) مدل پژوهش، در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. آماره تی و بارهای عاملی مدل پژوهش

آماره تی	بار عاملی	علامت اختصاری	آماره تی	بار عاملی	علامت اختصاری	آماره تی	بار عاملی	علامت اختصاری	آماره تی	بار عاملی	علامت اختصاری
۹/۹۰	۰/۷۸	EEB9		۰/۶۴	SL20	۷/۹۰	۰/۵۷	SL10	سبک رهبری استراتژیک		
عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی			رفتار فرانشی کارکنان			۱۰/۸۹	۰/۷۳	SL11	۶/۶۴	۰/۴۹	SL1
-	۰/۶۳	SP1	-	۰/۷۲	EEB1	۱۱/۲۲	۰/۷۵	SL12	۹/۳۹	۰/۶۵	SL2
۶/۷۹	۰/۶۴	SP2	۷/۳۹	۰/۷۳	EEB2	۱۱/۹۴	۰/۷۰	SL13	۹/۷۴	۰/۶۷	SL3
۶/۵۳	۰/۶۱	SP3	۹/۸۱	۰/۷۷	EEB3	۱۰/۳۵	۰/۷۱	SL14	۹/۹۰	۰/۶۸	SL4
۷/۰۴	۰/۵۶	SP4	۸/۰۰	۰/۶۳	EEB4	۱۱/۴۷	۰/۷۶	SL15	۸/۸۳	۰/۶۲	SL5
۷/۳۹	۰/۷۱	SP5	۸/۸۹	۰/۷۰	EEB5	۹/۹۳	۰/۶۶	SL16	۶/۳۹	۰/۴۷	SL6
۷/۵۲	۰/۷۳	SP6	۸/۳۴	۰/۶۶	EEB6	۱۰/۹۶	۰/۷۲	SL17	۸/۶۷	۰/۵۶	SL7
۳/۰۴	۰/۶۴	SP7	۱۰/۵۴	۰/۸۲	EEB7	۱۰/۱۶	۰/۷۰	SL18	۵/۹۱	۰/۴۴	SL8
-----			۱۰/۳۳	۰/۸۱	EEB8	۹/۵۱	۰/۶۶	SL19	۵/۸۱	۰/۴۴	SL9

همچنین جهت آزمودن تأثیر نقش متغیر واسطه در رابطه‌ی بین متغیرهای مستقل و وابسته، از آزمون سوبل کمک گرفته خواهد شد. به این صورت که در این آزمون اگر مقدار آماره آزمون سوبل (Z) در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد در صورتی که در بازه‌ی $(+۱/۹۶$ تا $-۱/۹۶)$ قرار نداشته باشد، نقش میانجی بودن متغیر واسطه تأیید می‌گردد. مطابق با جدول ۶ و شکل‌های ۲ و ۳، و همچنین انجام آزمون سوبل، تمام فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید و پذیرش می‌باشند.

جدول ۶. نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش	مقدار ضریب معناداری	مقدار ضریب استاندارد	نتیجه فرضیه
سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی تأثیر معناداری دارد.	۵/۱۶	۰/۳۸	تأیید و پذیرش
سبک رهبری استراتژیک بر رفتار فرانشی کارکنان تأثیر معناداری دارد.	۸/۵۹	۰/۶۴	تأیید و پذیرش
رفتار فرانشی کارکنان بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی تأثیر معناداری دارد.	۶/۸۵	۰/۷۶	تأیید و پذیرش
سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با نقش میانجی رفتار فرانشی کارکنان تأثیر معناداری دارد.	۶/۳۷	۰/۴۹	تأیید و پذیرش

فرضیه اول: سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه اول نشان داد که سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با ضریب معناداری به مقدار ۵/۱۶ تأثیر معناداری دارد؛ همچنین میزان ضریب استاندارد این فرضیه ۰/۳۸ می‌باشد؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود که اگر سبک رهبری استراتژیک در سازمان به اندازه ۱ واحد بهبود و یا افزایش یابد به احتمال ۹۵ درصد عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی در سازمان به اندازه ۰/۳۸ واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

فرضیه دوم: سبک رهبری استراتژیک بر رفتار فرانشی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه دوم نشان داد که سبک رهبری استراتژیک بر رفتار فرانشی کارکنان با ضریب معناداری به مقدار ۸/۵۹ تأثیر معناداری دارد؛ همچنین میزان ضریب استاندارد این فرضیه ۰/۶۴ می‌باشد؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود که اگر سبک رهبری استراتژیک در سازمان به اندازه ۱ واحد بهبود و یا افزایش یابد به احتمال ۹۵ درصد رفتار فرانشی کارکنان در سازمان به اندازه ۰/۶۴ واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

فرضیه سوم: رفتار فرانشی کارکنان بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه سوم نشان داد که رفتار فرانشی کارکنان بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با ضریب معناداری به مقدار ۶/۸۵ تأثیر معناداری دارد؛ همچنین میزان ضریب استاندارد این فرضیه ۰/۷۶ می‌باشد؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود که اگر رفتار فرانشی کارکنان در سازمان به اندازه ۱ واحد بهبود و یا افزایش یابد به احتمال ۹۵ درصد عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی در سازمان به اندازه ۰/۷۶ واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

فرضیه چهارم: سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با نقش میانجی رفتار فرانشی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه چهارم نشان داد که سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با نقش میانجی رفتار فرانشی کارکنان با ضریب آماره Z به مقدار ۶/۳۷ تأثیر معناداری دارد؛ همچنین میزان ضریب استاندارد این فرضیه ۰/۴۹ می‌باشد؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود که اگر سبک رهبری استراتژیک از طریق نقش میانجی رفتار فرانشی کارکنان در سازمان به اندازه ۱ واحد بهبود و یا افزایش یابد به احتمال ۹۵ درصد عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی در سازمان به اندازه ۰/۴۹ واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

نتیجه‌گیری

امروزه در حالی که عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی از محورهای کلیدی عملکرد پایدار هستند، کمتر مشخص شده است که سازمان‌های دولتی تا چه اندازه به این سه هدف از نظر عملکردی دست می‌یابند. درحالی که، عملکرد اقتصادی اغلب به کیفیت بهتر زندگی و رفاه عمومی کمک کرده، اما پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی منفی را در پی داشته است؛ که این امر سازمان‌های دولتی را در دستیابی به عملکرد پایدار باز می‌دارد. همچنین، رهبری استراتژیک به عنوان یک عنصر اصلی برای عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی، تلقی می‌شود، در واقع، رهبری استراتژیک به طور مثبت تأثیر مفیدی بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی به جهت دستیابی به اهداف اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی خواهد داشت. علیرغم این موضوع، مطالعات نشان داده اند که تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی منوط به محدودیت‌های موقعیتی است. لذا هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با نقش میانجی رفتار فرانشی کارکنان بود.

نتایج فرضیه اول نشان داد سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با ضریب معناداری ۵/۱۶ تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های ماریو و کواسیرا (۲۰۲۲)، بدرالدین و علی (۲۰۲۱)، زردشتیان و عزیزی چناری (۱۴۰۲)، انصاری و محبی (۱۴۰۰) بطور نسبی همخوانی دارد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که سبک رهبری استراتژیک می‌تواند به بهبود عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی کمک کند. در واقع رهبران استراتژیک یک رابطه منحصر به فرد بین رهبر و زیردستان از طریق ایجاد چشم‌انداز آتی سازمان، حفظ ارزش‌های اخلاق‌مدارانه، بهبود ساختار و فرآیند سازمانی و توسعه شایستگی‌ها ایجاد کرده که عملکرد فردی کارکنان و عملکرد پایدار سازمان را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، سبک رهبری استراتژیک می‌تواند به سازمان‌های دولتی کمک کند تا عملکرد پایدار خود را در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، در حالی که در محیط‌های متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی فعالیت می‌کنند، ارتقا دهند. در نهایت، مواجهه با کمبود انواع منابع سازمانی، نیاز به رهبری استراتژیک برای رفع اختلالات محیطی و نیاز مستمر به تغییر و تحول سازمانی مناسب برای دستیابی به عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی در تمام ابعاد امری ضروری می‌باشد. بنابراین، رهبران استراتژیک با تکیه بر تفکر استراتژیک و ایجاد چشم‌انداز آتی به برنامه‌ریزی بلندمدت پرداخته و با در نظر داشتن محیط داخلی و خارجی سازمان، هم ترازوی استراتژی با محیط کار، آغازگر تغییر مثبت مورد نیاز برای اجرای استراتژی و تأثیرگذاری بر کارکنان جهت دستیابی به اهداف عملکرد پایدار می‌باشند.

نتایج فرضیه دوم نشان داد سبک رهبری استراتژیک بر رفتار فرانشی کارکنان با ضریب معناداری ۸/۵۹ تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش چومون و نلیا (۲۰۲۲)، و ون لون، واندنابیله و لیسینک (۲۰۱۷) بطور نسبی همخوانی دارد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که سبک رهبری استراتژیک می‌تواند به بهبود رفتار فرانشی کارکنان کمک نماید. زمانی که رهبران استراتژیک زیردستان خود را به شیوه‌ای قابل اعتماد و اخلاق‌مدار رهبری کنند، کارکنان از رهبران به عنوان الگو تقلید نموده و رفتار فرانشی خود را در سازمان بهبود می‌دهند؛ در واقع، این نوع رهبران که سهم عمده‌ای در ایجاد محیط‌های خلاق در سازمان دارند، با چشم‌انداز روشن به آینده و توسعه سرمایه انسانی به بهبود رفتار فرانشی در سازمان و برای کارکنان می‌پردازند. در نهایت، رهبران استراتژیک با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی به طور فردی به زیردستان خود در ارائه رفتارهای فرانشی در سازمان اقدام می‌نمایند. بنابراین، رهبران استراتژیک با خلق استراتژی با رویکرد ارزش‌مدار و اخلاق‌محور از طریق تحلیل مناسب محیط درونی و بیرونی سازمان، پیاده‌سازی استراتژی مناسب در زمان مناسب، ارزیابی و اتخاذ رفتارهای فرانشی مناسبی که مقتضای محیط سازمان باشد، به بهبود و افزایش رفتار فرانشی کارکنان در سازمان می‌پردازند.

نتایج فرضیه سوم نشان داد رفتار فرانقشی کارکنان بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با ضریب معناداری ۶/۸۵ تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش افریدی و همکاران (۲۰۲۳)، الشانیان، علاریفی، باجایا و آلسبان (۲۰۲۲)، یو، وو، لین و گونگ (۲۰۲۱)، گوو، وو، لی و هرموان (۲۰۱۹) بطور نسبی همخوانی داشته و با نتایج پژوهش هسو، شی و لی (۲۰۱۷)، همخوانی ندارد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که رفتار فرانقشی کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی کمک کند. بر اساس تصمیمات رهبران و مدیران در سازمان‌های دولتی می‌توان نتیجه گرفت که آنها باید رفتار فرانقشی کارکنان معطوف به همکاران و سازمان را به گونه‌ای مؤثر و سازنده ارتقا دهند، که سطح عملکرد پایدار کارکنان و سازمان را بهبود بخشند. زمانی که کارکنان از الزامات نقش رسمی خود در سازمان فراتر رفته و وظایف خود را در سازمان بصورت داوطلبانه انجام می‌دهند، ثبات عملکردی آنها افزایش پیدا می‌کند؛ که این امر منجر به دستیابی عملکرد پایدار سازمان در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی می‌گردد. بنابراین، بر اساس تئوری کنترل منابع که افراد منابع حیاتی سازمان محسوب شده، رفتار فرانقشی کارکنان مقدار قابل توجهی از عملکرد پایدار و اثربخشی را با توجه به رفتار فرانقشی میان‌فردی کارکنان با افزایش تمرکز بر بهبود روابط تسهیل می‌سازد.

نتایج فرضیه چهارم نشان داد سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی با نقش میانجی رفتار فرانقشی کارکنان با آماره Z به مقدار ۶/۳۷ تأثیر معناداری دارد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که سبک رهبری استراتژیک از طریق نقش میانجی رفتار فرانقشی کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی منجر شود. رهبران استراتژیک میان خود و زیردستان روابط دوجانبه مؤثری ایجاد کرده، که رفتار فرانقشی کارکنان را در رسیدن به اهداف شغلی افزایش داده و در نهایت عملکرد کلی سازمان را بهبود می‌بخشد. لذا رهبران استراتژیک با ایجاد و افزایش انگیزه و توسعه شایستگی‌های کارکنان، می‌توانند با اصلاح ساختار و فرآیندهای سازمان بر اساس منابع موجود، رفتار فرانقشی کارکنان در سازمان را افزایش دهند، تا عملکرد پایدار سازمانی محقق شود. بنابراین، رهبران استراتژیک با درک کلیت سازمان و محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند و به کارگیری این شناخت و درک به منظور ایجاد تغییر استراتژیک از طریق رفتار فرانقشی کارکنان برای تثبیت عملکرد پایدار آن در محیط در کوتاه‌مدت و بلندمدت اقدام می‌کنند.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود:

- مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی کشور با استفاده از مؤلفه‌های سبک رهبری استراتژیک و بر مبنای ماهیت رهبری استراتژیک در ایجاد چشم‌انداز روشن آینده برای هر سازمان تلاش نموده و برای هر یک از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی عملکرد پایدار سازمان، برنامه‌های راهبردی مدونی در نظر بگیرند.
- مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی کشور بر مبنای ابعاد رفتار فرانقشی کارکنان که معطوف بر همکاران و سازمان بوده در منشور اخلاقی و فرهنگ سازمانی، مؤلفه‌های رفتار فرانقشی بر اساس ارزش‌های پذیرفته‌شده و حاکم بر جامعه را به وضوح بیان نموده و خود به عنوان الگویی به معنای واقعی کلمه برای زیردستان اقدام نمایند.
- مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی کشور بطور منظم شاخص‌های عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی مرتبط با سازمان مربوطه را بررسی نمایند و در صورت ضعف در عملکرد، ساختارها و فرآیندهای سازمان را مجدداً طراحی و تنظیم نمایند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

از تمام مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر شیراز که با نویسندگان همکاری لازم را داشتند، تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

انصاری، امیرحسین؛ و محبی، سراج‌الدین. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری استراتژیک بر اثربخشی عملکرد دانشکده روانشناسی دانشگاه تهران از نگاه دانشجویان. *فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی*، دوره: ۷(۲).

حیدری گوجانی، محمد؛ و الماسی، علی. (۱۴۰۲). ارزیابی و تحلیل عوامل موثر بر عملکرد سازمان‌های دولتی در راستای تحقق سیاست‌ها و اقدامات توسعه پایدار با استفاده از روش تحلیل پوششی داده (مطالعه موردی: استانداری چهارمحال و بختیاری). *فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی*. ۳(۲). ۱۱۷-۱۳۵.

زردشتیان، شیرین؛ و عزیزی چناری، نیلوفر. (۱۴۰۲). تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور). *مدیریت و کارآفرینی در ورزش*. ۲(۱). <https://doi.org/10.48301/jmes.2024.418082.1034>

صراف، فاطمه؛ و روخ‌چکار، حسین. (۱۳۹۷). تبیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد (پیش‌نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی). *چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*. ۱(۳). ۵۵-۶۸.

References

- Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R., & Thurasamy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 182-204. <https://doi.org/10.1108/ijopm-04-2015-0223>
- Afridi, S. A., Afsar, B., Shahjehan, A., Khan, W., Rehman, Z. U., & Khan, M. A. (2023). Impact of corporate social responsibility attributions on employee's extra- role behaviors: Moderating role of ethical corporate identity and interpersonal trust. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 991-1004. <https://doi.org/10.1002/csr.2017>
- Al-Aomar, R., & Hussain, M. (2017). An assessment of green practices in a hotel supply chain: A study of UAE hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 71-81. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.04.002>
- Althnayan, S., Alarifi, A., Bajaba, S., & Alsabban, A. (2022). Linking environmental transformational leadership, environmental organizational citizenship behavior, and organizational sustainability performance: A moderated mediation model. *Sustainability*, 14(14), 8779. <https://doi.org/10.3390/su14148779>

- Alvino, F., Di Vaio, A., Hassan, R., & Palladino, R. (2021). Intellectual capital and sustainable development: A systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 76-94. <https://doi.org/10.1108/jic-11-2019-0259>
- Azam, T., Malik, S. Y., Ren, D., Yuan, W., Mughal, Y. H., Ullah, I., ... & Riaz, S. (2022). The moderating role of organizational citizenship behavior toward environment on relationship between green supply chain management practices and sustainable performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 876516. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.876516>
- Badr El-Deen, R., & Ali, E. H. (2021). The impact of strategic leadership styles on financial business performance and sustainable competitive advantage in travel agencies and hotels: Corporate social responsibility as a mediator. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 21(1), 70-90. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.83320.1196>
- Broccardo, L., Truant, E., & Dana, L. P. (2023). The interlink between digitalization, sustainability, and performance: An Italian context. *Journal of Business Research*, 158, 113621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113621>
- Chepkurgat, R., Kipkebut, D. J., & Auka, D. O. (2019). Effect of Strategic Leadership Styles on Organizational Performance: A Survey of Chartered Universities in Kenya. *The International Journal of Business & Management*. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2019/v7/i4/bm1904-016>
- Choi, J. (2024). Does Foodservice Employees' Burnout Influence Their In-role and Extra-role Food Safety Behaviors? A Structural Modeling Approach. *Journal of Food Protection*, 87(1), 100200. <https://doi.org/10.1016/j.jfp.2023.100200>
- Chummun, B. Z., & Nleya, L. (2022). EFFECT OF STRATEGIC LEADERSHIP CAPABILITIES ON THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 97-109. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.09](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.09)
- Danilwan, Y., Isnaini, D. B. Y., Pratama, I., & Dirhamsyah, D. (2020). Inducing organizational citizenship behavior through green human resource management bundle: drawing implications for environmentally sustainable performance. A case study. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 10(October), 39-52. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.oct\(3\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.oct(3))
- de Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Eide, A. E., Saether, E. A., & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120053. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120053>
- Faúndez, M. O., & De La Fuente-Mella, H. (2022). Skills Measurement Strategic Leadership Based on Knowledge Analytics Management through the Design of an Instrument for Business Managers of Chilean Companies. *Sustainability*, 14(15), 9299. <https://doi.org/10.3390/su14159299>
- Fok, L., Morgan, Y. C., Zee, S., & Mock, V. E. (2023). The impact of organizational culture and total quality management on the relationship between green practices and sustainability performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(6), 1564-1586. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-12-2021-0450>
- Ghazi, K. M., Salem, I. E., Dar, H., & Elbaz, A. M. (2024). Leveraging strategic leadership for boosting operational resilience in hotels: the role of crisis response strategies and e-readiness.

- International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2023-0650>
- Gu, J., Wu, H., Li, Y., & Hermawan, E. D. (2019). Influence of the Mechanism of the Community of Shared Future on the Innovation Performance of Knowledge Workers: The Intermediary Role of Extra-Role Behavior. *Sustainability*, 11(19), 5370. <https://doi.org/10.3390/su11195370>
- Hambrick, D. C., & Wowak, A. J. (2021). Strategic leadership. *Strategic management: State of the field and its future*, 337-353. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0019>
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermsittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811. <https://doi.org/10.3390/su11143811>
- Hossin, M. A., Hosain, M. S., Frempong, M. F., Adu-Yeboah, S. S., & Mustafi, M. A. A. (2021). What drives sustainable organizational performance? The roles of perceived organizational support and sustainable organizational reputation. *Sustainability*, 13(22), 12363. <https://doi.org/10.3390/su132212363>
- Hsu, J. S. C., Shih, S. P., & Li, Y. (2017). The mediating effects of in-role and extra-role behaviors on the relationship between control and software-project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1524-1536. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.008>
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Islam, T., & Tariq, J. (2018). Learning organizational environment and extra-role behaviors: the mediating role of employee engagement. *Journal of management development*, 37(3), 258-270. <https://doi.org/10.1108/jmd-01-2017-0039>
- Junaid, M., Zhang, Q., Cao, M., & Luqman, A. (2023). Nexus between technology enabled supply chain dynamic capabilities, integration, resilience, and sustainable performance: An empirical examination of healthcare organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122828. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122828>
- Khan, N. U., Irshad, A. U. R., Ahmed, A., & Khattak, A. (2021). Do organizational citizenship behavior for the environment predict triple bottom line performance in manufacturing firms?. *Business Process Management Journal*, 27(4), 1033-1053. <https://doi.org/10.1108/bpmj-01-2021-0007>
- Kim, J. S., Park, J. G., & Yoon, S. W. (2023). How does leaders' managerial coaching impact followers' in-role and extra-role behaviors? The mediating roles of intrinsic motivation and self-efficacy. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-05-2023-0107>
- Kowo, S. A., & Akinbola, O. A. (2019). Strategic leadership and sustainability performance of small and medium enterprises. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 13(1), 38-50. <https://doi.org/10.26552/ems.2019.1.38-50>
- Kriswantini, D., & Sososutiksno, C. (2020). The Effect of Locus of Control on The Performance of Government Organizations with The Internal Auditor Empowerment Variable as a Moderation Variable. In *Proceeding on International Conference of Science Management Art Research Technology*. 1(1), 58-63. <https://doi.org/10.31098/ic-smart.v1i1.27>

- Kumkale, İ. (2022). Strategic Leadership. In *Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility* (pp. 23-36). *Singapore: Springer Nature Singapore*. https://doi.org/10.1007/978-981-16-7582-9_2
- Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. University of South Africa.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.
- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability*, 12(8), 3228. <https://doi.org/10.3390/su12083228>
- Mareiyo, M. J., & Kwasira, J. (2022). Strategic Leadership Practices and Sustainable Performance of Private Primary Schools in Turbo Sub County, Uasin Gishu County, Kenya. *Journal of Business and Strategic Management*, 7(3), 49-75. <https://doi.org/10.47941/jbsm.1061>
- Mukhezakule, M., & Tefera, O. (2019). The relationship between corporate strategy, strategic leadership and sustainable organisational performance: Proposing a conceptual framework for the South African aviation industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-19. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-6>
- Nwachukwu, C., & Vu, H. M. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. *International Journal of Business Environment*, 11(2), 125-143. <https://doi.org/10.1504/ijbe.2020.107500>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Ramos, A., Koesmono, T., Ellitan, L., & Otok, B. W. (2023). The Influence of Strategic Leadership, Organizational Learning, And Organizational Culture on Organizational Performance Through Organizational Citizenship Behavior in Timor-Leste National Police Using Structural Equation Modeling. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 6(1). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.06.01.497>
- Sapta, I. K. S., Sudja, I. N., Landra, I. N., & Rustiarini, N. W. (2021). Sustainability performance of organization: Mediating role of knowledge management. *Economies*, 9(3), 97. <https://doi.org/10.3390/economies9030097>
- Sauer, J., Centner, C., Longhi, S., Siggen, C., & Tettamanti, L. (2023). Social stress, performance after-effects and extra-role behaviour. *Ergonomics*, 66(1), 88-100. <https://doi.org/10.1080/00140139.2022.2059575>
- Schlosser, K. P., Volkova, T., Noja, G. G., Cristea, M., & Maditinos, D. (2023). Strategic Leadership Attributes for Adopting Digital Technology and Ensuring Organisational Resilience. In *Digital Transformation, Strategic Resilience, Cyber Security and Risk Management* (pp. 159-173). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s1569-37592023000111a011>
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>

- Thaher, Y. A., & Jaaron, A. A. (2022). The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*, 305, 114381. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.114381>
- Umair, S., Waqas, U., Mrugalska, B., & Al Shamsi, I. R. (2023). Environmental Corporate Social Responsibility, Green Talent Management, and Organization's Sustainable Performance in the Banking Sector of Oman: The Role of Innovative Work Behavior and Green Performance. *Sustainability*, 15(19), 14303. <https://doi.org/10.3390/su151914303>
- Van Loon, N. M., Vandenberghe, W., & Leisink, P. (2017). Clarifying the relationship between public service motivation and in-role and extra-role behaviors: The relative contributions of person-job and person-organization fit. *The American Review of Public Administration*, 47(6), 699-713. <https://doi.org/10.1177/0275074015617547>
- Vera, D., Bonardi, J. P., Hitt, M. A., & Withers, M. C. (2022). Extending the boundaries of strategic leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101617. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101617>
- Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12. <https://doi.org/10.1177/1847979020963774>
- Xu, S., Wang, Y. C., & Ma, E. (2022). A workplace-driven model on the formation of OCB-C: perspectives of social exchange theory and agency theory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2684-2703. <https://doi.org/10.1108/ijchm-11-2021-1409>
- Yang, L., Zhang, Q., Gong, H., & Cheng, Y. (2023). Cross-level effects of union practices on extra-role behaviors: the mediating role of industrial relations climate, union commitment and union instrumentality. *International Journal of Manpower*, 44(1), 133-151. <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2020-0467>
- Yu, S., Wu, N., Liu, S., & Gong, X. (2021). Job insecurity and employees' extra-role behavior: moderated mediation model of negative emotion and workplace friendship. *Frontiers in Psychology*, 12, 631062. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631062>
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 204, 965-979. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>
- Zakariah, N. D., Ghani, M. F. A., & Radzi, N. M. (2023). Strategic leadership in Malaysia education: A systematic literature reviews. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 1-9. <https://doi.org/10.21831/jamp.v11i2.60524>

