



## Investing the Relationship Between Servant Leadership Style and Employees' Performance and Job Enthusiasm (Case Study: Mobarakeh Steel Company, Isfahan, 1397)

**Farzad Gerami**

Faculty member, Faculty of Engineering,  
Department of Industrial Engineering, Naghsh  
Jahan Higher Education Institute, Isfahan, Iran.

**Reza Malekshahi\***

Master's student in the Faculty of Engineering,  
Department of Industrial Engineering, Naghsh  
Jahan Higher Education Institute, Isfahan, Iran.

### Abstract

The servant leadership style as a new approach may be beneficial for promoting the performance of the members of the organization by fostering their attitudes and behaviors, such as performance and job craving for organizational leaders, therefore, the organization needs leaders who have special leadership styles awareness. This research aims to investigate the relationship between the servant style of leadership and the performance and job enthusiasm of the employees of the contractors of Mobarakeh steel company in Isfahan. The research method in this research is a survey method using three standard questionnaires and is considered as an applied research. The data analysis tool was SPSS and AMOS software. The statistical population of this research includes senior, middle, and junior personnel of the construction companies (two contracting companies) under supervision of Mobarakeh Steel Central Repair Department in Isfahan. The total sample size in this research is equal to 159 people selected by available sampling method. In order to determine the existence or non-existence of the relationship between variables, estimating and generalizing the results from the sample size, the Kolmogorov-Smirnov tests, the simple and multivariate correlation model, and one-sample t-test, have been used to examine the research hypotheses. According to the findings of this research, there is a positive and significant relationship between servant leadership style and job enthusiasm and job performance of employees of Mobarakeh Steel contractor companies in Isfahan. Also, the results of this research have shown that servant leadership style, employee performance, and job enthusiasm in Mobarakeh steel contractor companies in Isfahan are in a favorable position and the job enthusiasm variable has a minor role as a mediator variable in the relationship between the two variables of servant leadership style and employee performance.

**Keywords:** servant leadership, job excitement, job performance, Mobarakeh Steel Company, Isfahan

Received: 29/December/2023

Accepted: 19/February/2024

eISSN: 3041-8720

ISSN: 2981-2267

## بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار با عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)

فرزاد گرامی

عضو هیئت علمی دانشکده فنی و مهندسی، گروه صنایع، مؤسسه آموزش عالی  
نقش جهان، اصفهان، ایران.

رضا ملکشاهی \*

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده فنی و مهندسی، گروه صنایع، مؤسسه آموزش  
عالی نقش جهان، اصفهان، ایران.

### چکیده

سبک رهبری خدمتگزار به عنوان یک رویکرد نوین ممکن است از نظر ارتقاء عملکرد اعضاء سازمان از طریق پرورش نگرش ها و رفتارهای کاری آنان مانند عملکرد و اشتیاق شغلی برای رهبران سازمان ها سودمند باشد. لذا، سازمان نیاز به رهبرانی دارد که از سبک های ویژه رهبری آگاهی داشته باشند. این پژوهش با هدف بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار با عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان شرکت های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان صورت پذیرفته است. روش پژوهش در این پژوهش از نوع روش پیمایشی با استفاده از سه پرسشنامه استاندارد بوده و جزء پژوهش های کاربردی محسوب می گردد. ابزار تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش، نرم افزار آماری SPSS و AMOS است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان ارشد، میانی و جزء شرکت های تعمیرات ساختمانی (دو شرکت پیمانکاری) زیر نظر واحد تعمیرات مرکزی فولاد مبارکه اصفهان بوده و حجم کلی نمونه در این پژوهش برابر با ۱۵۹ نفر است که به شیوه نمونه گیری در دسترس انتخاب شده اند. به منظور تعیین وجود یا عدم وجود رابطه بین متغیرها، برآورد و تعمیم نتایج به دست آمده از حجم نمونه به جامعه آماری از آزمون های کولموگروف اسمیرنف، مدل همبستگی ساده و چند متغیره و از آزمون تی تک نمونه ای برای بررسی فرضیات پژوهش استفاده شده است. با توجه به یافته های این پژوهش، به طور کلی یک رابطه مثبت و معنادار بین سبک رهبری خدمتگزار و اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان وجود دارد. همچنین، نتایج این پژوهش نشان داده است که سبک رهبری خدمتگزار، عملکرد کارکنان و اشتیاق شغلی در شرکت های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان در وضعیت مطلوبی قرار داشته و متغیر اشتیاق شغلی نیز یک نقش جزئی را به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد کارکنان بر عهده دارد.

کلیدواژه ها: رهبری خدمتگزار، اشتیاق شغلی، عملکرد شغلی، فولاد مبارکه اصفهان

## مقدمه

از آغاز قرن بیست و یکم، سبک‌های آمرانه سنتی و سلسله‌مراتبی رهبری، به تدریج جای خود را به سبک جدیدی از رهبری تحت عنوان رهبری خدمتگزار داده‌اند که برای توسعه هم‌زمان فردی و شغلی کارکنان تلاش می‌کند و کیفیت و سلامت سازمان را با کار گروهی، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و پایه‌ریزی رفتارهای اخلاقی و دلسوزانه، بهبود می‌بخشد. علاوه بر حمایت گرین لیف از مفهوم رهبری خدمتگزار، نوشته‌های فراوان در مورد رهبری، این سبک را به عنوان تئوری جدید و مدرن برای رهبری سازمانی تأیید می‌کنند (Dannhauser, 2007). سبک رهبری خدمتگزار، پتانسیل زیادی برای بهبود رهبری سازمان دارد و رهبر خدمتگزار، انگیزه زیادی برای تمرکز بر نیازهای پیروان داشته و خدمت به آنان را در هسته امور خود قرار می‌دهد. رهبران خدمتگزار، همواره دغدغه تعالی و رشد انسان‌ها را دارند، آنان پیروان را به داشتن تعهد، فداکاری، نظم و انضباط و بهترین بودن تشویق کرده، ارزش‌های خوب را فراتر از حرف و شعار و از طریق عمل و کردار خود در فرهنگ سازمانی تزریق می‌کنند (قرایی پور، ۱۳۸۷). سبک رهبری خدمتگزار به عنوان رویکردی نوین ممکن است از نظر ارتقاء عملکرد اعضاء سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد (Washington, 2007). این سبک رهبری نه تنها سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی است بلکه حتی پیش‌بینی می‌شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره‌وری در سازمان مفید باشد (Wong, 2003). از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین فاکتورهای موفقیت سازمان، عملکرد مناسب و اشتیاق شغلی کارکنان است. امروزه سازمان‌ها نیاز به کارکنانی با انرژی و مشتاق دارند؛ کسانی که اشتیاق و علاقه زیادی نسبت به شغل خود دارند. به طور کلی، کارکنان مشتاق به طور کامل مجذوب شغلشان می‌شوند و تکالیف شغلی‌شان را به طرز مطلوبی به انجام می‌رسانند. اشتیاق شغلی که خود بیانگر میزان اشتیاق، دل‌بستگی و درگیری مطلوب با شغل است، به تعبیر دیگری از نظر باکر و لیتز، حالتی از سلامت شغلی است که مثبت، خشنودکننده و برانگیزنده باشد. بر این اساس، کارکنان مشتاق، انرژی زیادی داشته، بیشتر درگیر شغل می‌شوند و شدیداً با حرفه خود هم‌ذات‌پنداری می‌کنند (Bakker, 2009). نکته‌ای که در منابع انسانی (کارکنان) سازمان باید به آن توجه کرد، مسئله چگونگی افزایش اشتیاق شغلی و بهبود عملکرد کارکنان است. کارکنان از استعداد، انگیزه و نیروی نهفته زیادی برخوردارند. استفاده از تمامی این نیروهای نهفته و بالقوه، موجب خواهد شد سازمان در مسیر رشد و شکوفایی گام بردارد. بی‌توجهی به منابع انسانی، سازمان را از مسیر پیشرفت و تعالی منحرف خواهد نمود. این موضوع زمانی محقق خواهد شد که رهبرانی توانمند و آگاه به سبک رهبری‌های مؤثر و اثربخش در سازمان وجود داشته باشد. دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها به عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقاء و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند. در غیر این صورت، از گردونه دنیای رقابتی خارج می‌شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزات نیست بلکه به معنای آماده‌سازی کارکنان یعنی سرمایه‌های اصلی و ارزشمند سازمان است. در دنیای جدید سازمانی که سازمان باید به طور مستمر و مداوم در حال تغییر باشد و بتواند خود را در صحنه رقابت حفظ کند، اصول سنتی رهبری و سازمان مانند دیوان‌سالاری، فرماندهی و کنترل جایگاهی ندارد و نیروی انسانی برای بروز استعدادها و خلاقیت‌های خود نیاز به آزادی عمل دارد تا بتواند از توانایی‌های بالقوه خود استفاده کرده و به حل مسائل و مشکلات سازمان بپردازد (عبداللهی، ۱۳۸۵). لذا، جهت ایجاد اشتیاق شغلی در کارکنان و به کارگیری تمامی استعداد و توانمندی آنان در محیط کاری، سازمان نیاز به رهبرانی دارد که از سبک‌های ویژه رهبری آگاهی داشته باشند. همان‌گونه که شرح داده شد، یکی از سبک‌های مهم رهبری، رهبری خدمتگزار بوده که می‌تواند بر اشتیاق شغلی کارکنان اثر بگذارد. با در نظر گرفتن این مهم، در این پژوهش سعی شده است اثرات احتمالی رهبری خدمتگزار بر اشتیاق شغلی و در نتیجه،

عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. برای بررسی صحت یا رد این فرضیه، این مطالعه در گروه پیمانکاران فولاد مبارکه صورت خواهد پذیرفت. پس هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار با عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان است. فرضیه اول این پژوهش، به بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی؛ فرضیه دوم به رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و اشتیاق شغلی و فرضیه سوم به نقش میانجی اشتیاق شغلی در تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان اختصاص دارد. از پیشینه پژوهش‌های مرتبط با موضوع، به‌اختصار می‌توان از این موارد یاد نمود:

- آیتی مهر (۱۳۹۵) - بین سبک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی اشتیاق شغلی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛
- مولوی (۱۳۹۶) - بین سبک رهبری تبادلی و تحول‌آفرین با عملکرد شغلی کارکنان اداره امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛
- پورسلطانی (۱۳۹۴) - بین سبک رهبری مدیران مدارس و عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی، رابطه معناداری وجود دارد؛
- حیدری (۱۳۹۵) - بین سبک رهبری و اشتیاق شغلی و عدالت سازمانی و اشتیاق شغلی، رابطه معناداری وجود ندارد لیکن بین سبک رهبری و عدالت سازمانی، رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد؛
- ابراهیم‌زاده (۱۳۹۵) - بین سبک رهبری با اشتیاق شغلی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین، نتایج نشان داد که مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار می‌توانند اشتیاق شغلی را تبیین نمایند. بهبود مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار می‌تواند باعث ارتقاء و افزایش اشتیاق شغلی پرستاران گردد؛
- کردی (۱۳۹۴) - رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی معلمان مدارس استثنائی، رابطه مثبت و معناداری دارند.

### رهبری خدمتگزار

تعاریف متنوعی از رهبری خدمتگزار بیان شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل به گونه‌ای که رهبر، منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد (نصر اصفهانی، ۱۳۹۰).
- گرین لیف، رهبر خدمتگزار را کسی می‌داند که دید مشترکی از موفقیت ترسیم می‌کند (نوروزی، ۱۳۸۸).
- رهبری خدمتگزار، یک نظریه مدرن و باارزش برای رهبری سازمان‌ها است. انگیزه اصلی برای رهبری، خدمت به دیگران است. کمک به دیگران، یکی از اصول رهبری است (محرم‌زاده، ۱۳۹۳).
- رهبری خدمتگزار گونه‌ای نوین از رهبری بوده که بر مبنای خدمت‌رسانی ارائه شده است (کردی، ۱۳۹۲).

### رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی

هورسمون معتقد است که به نظر گرین لیف، رهبری خدمتگزار یک سبک محتمل رهبری برای تمام نهادهای اجتماعی است. وی هنگامی که در سمت مشاور مدیریتی برای سازمان‌های مختلف کار می‌کرد، سبک رهبری خود را در انواع وسیعی از سازمان‌ها مانند دانشگاه‌ها، مؤسسات، کلیساها، نهادهای وابسته به کلیسا، انجمن‌های حرفه‌ای، سازمان‌های بهداشتی و سازمان‌های تجاری در ایالات متحده، اروپا و جهان سوم به کار گرفت. دلالت ضمنی این کار چنین بود که سازمان‌ها، بدون توجه به محیط‌شان می‌توانند از سبک رهبری خدمتگزار بهره‌مند شوند. باش<sup>۱</sup> نیز همین فرایند فکری

را تأیید و اظهار می‌کند: (رهبری خدمتگزار در هر محیط سازمانی اعم از انتفاعی، غیرانتفاعی یا دولتی به کار می‌آید) و برای تمام حرفه‌ها، سازمان‌ها و اهداف کاربرد دارد. با وجود این، بر اساس جستجوی واژه کلیدی رهبری خدمتگزار، در هیچ نوع تحقیقی به‌طور خاص درباره مواردی نظیر رهبری دولت، مرکزی، با تکیه بر نظریه رهبری خدمتگزار و نیز تأثیر احتمالی آن بر اثربخشی سازمانی، بحث نشده است (سلیمی، ۱۳۹۱).

### رهبری خدمتگزار از نظر نظریه‌پردازان

به‌مرور، مطالعات در مفهوم رهبری خدمتگزار فراتر از مرزهای نظری رفت و بر روی مشخص ساختن درون‌مایه‌ها یا ابعاد و ویژگی‌هایی که می‌توانست به عملیاتی ساختن این مفهوم کمک کند، متمرکز شد. گراهام (۱۹۹۶)، بوچن (۱۹۹۸)، اسپیرز (۱۹۹۶)، فارلینگ و همکاران (۱۹۹۹)، لای (۱۹۹۹)، ونگ و پیچ (۲۰۰۳)، باربوتو و ویلر (۲۰۰۰)، راسل (۲۰۰۱)، پترسون (۲۰۰۳) (به نقل از اندرسون، ۲۰۰۹)، راسل و استون (۲۰۰۲)، میلارد (به نقل از آدامسون، ۲۰۰۹)، روزن (به نقل از پاتر، ۲۰۰۹)، از جمله نظریه‌پردازان و محققانی هستند که ابعاد و مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار را در نتیجه مطالعات و پژوهش‌های میدانی به‌صورت عملیاتی ارائه نمودند. جدول ذیل، ابعاد رهبری خدمتگزار را از دیدگاه نظریه‌پردازان و محققان مذکور نشان می‌دهد (نگین تاجی، ۱۳۹۲).

جدول ۱. ابعاد رهبری خدمتگزار را از دیدگاه نظریه‌پردازان (نگین تاجی، ۱۳۹۲)

نظریه‌پرداز	ابعاد
گراهام (۱۹۹۱)	ابعاد الهام‌بخشی و اخلاقی
باچن (۱۹۹۸)	خوددهی، ظرفیت برای روابط متقابل، ایجاد رابطه، آینده‌نگری
اسپیرز (۱۹۹۸)	گوش دادن، همدلی، آگاهی، متقاعدسازی، مفهوم‌سازی، آینده‌نگری، خدمت، تعهد به رشد، ایجاد گروه
لوب (۱۹۹۹)	ارزش قائل شدن برای افراد، ارائه رهبری خود، توانمندسازی افراد، ایجاد محیط دوستانه، نشان دادن اعتبار خود
فارلینگ (۱۹۹۹)	خدمت‌رسانی، نفوذ، اعتبار، اعتماد، بینش و بصیرت
راسل (۲۰۰۱)	بصیرت، اعتبار، اعتماد، الگودهی، پیشگامی، تقدیر از دیگران، توانمندسازی و خدمت‌رسانی
اسل و استون (۲۰۰۲)	بینش، صداقت، اعتماد، خدمت‌رسانی، پیش‌قدمی، تقدیر از دیگران، توانمندسازی
پترسون (۲۰۰۳)	عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع‌دوستی، اعتماد، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی، توانمندسازی

### اشتیاق شغلی

اشتیاق شغلی به‌عنوان یک مفهوم، گرایش به روانشناسی مثبت را منعکس می‌کند. پدیده مثبت در محیط کاری و نبود پیامدهای منفی مانند فرسودگی شغلی، خطا و خرابکاری در شغل و ضعف کاری از نقطه‌نظر حفظ منابع، بسیار قابل ملاحظه است. به بیان دیگر، التزام شغلی به معنای توجه بر روی توانایی نیروی انسانی، عملکرد بهینه و تجارب مثبت در کار است. هدف اصلی موردنظر در تئوری حفظ منابع، داشتن و به‌کارگیری تجارب مثبت یا منابعی است که بتواند سودآوری و بهره بیشتری داشته و تأثیر مثبتی روی بالا رفتن سطح سلامت داشته باشد؛ بنابراین، نداشتن نیروی کار و منابع انسانی مناسب می‌تواند روی دیگر دستاوردها، تأثیر منفی گذاشته و آنان را از بین ببرد. از سوی دیگر، داشتن نیروی کار و منابع انسانی مناسب می‌تواند دستاوردهای بهتری در پی داشته باشد. مفهوم اشتیاق شغلی در نتیجه تغییر پژوهش‌ها به نقطه مقابل فرسودگی تبدیل شد. بنا بر نظر آن‌ها، اشتیاق شغلی به انرژی، دل‌بستگی و کارآمدی حرفه‌ای اشاره دارد که درست در جهت مقابل فرسودگی شغلی (خستگی، بدگمانی یا بدبینی، عدم کارآمدی حرفه‌ای) قرار می‌گیرد. فرسودگی شغلی، واکنشی به استرس ناشی از کار است که با ابعاد خستگی عاطفی هیجانی (ته کشیدن منابع عاطفی-هیجانی)، بدگمانی (نگرش منفی)، بی‌عاطفی و بدبینی نسبت به شغل و فقدان کارآمدی حرفه‌ای (تمایل به ارزیابی منفی کار) تعریف می‌شود. لیتر، شائوفیلی و همکاران به اشتیاق به‌عنوان سازه‌ای مستقل از فرسودگی شغلی

نظر انداختند و آن را به عنوان حالت ذهنی مثبت، ارضاء کننده و مربوط به کار تعریف کردند که به وسیله ابعاد جذب، نیرومندی و وقف کار شدن مشخص می شود و در سطح وسیع اعتباریابی شده است. کارکنان دارای اشتیاق شغلی متمایل به سخت کار کردن با حالت ذهنی مثبت هستند که به وسیله آن قادرند در محیط کار، کارهای زیادی را به انجام برسانند. علاقه به اشتیاق شغلی در دل پژوهش ها در خصوص فرسودگی شغلی رشد کرد (Leong, 2017). در مطالعه فرسودگی، محققان کم کم به قطب مخالف و مثبت آن، یعنی اشتیاق شغلی علاقه مند شدند. بعد از یک ربع قرن مطالعه در مورد فرسودگی، این سؤال منطقی مطرح شد که درباره روی دیگر سکه چه می دانیم و مخصوصاً آیا می توان کارمندانی را یافت که با قدرت زیاد کار می کنند و عمیقاً با کارشان درگیر و در آن غرق اند؟ و اگر این چنین است چه چیزی آن ها را به این سمت می راند؟ آیا عواملی شبیه (البته عکس) آنچه باعث فرسودگی کارمندان می شود، وجود دارد؟ اشتیاق، چه تأثیراتی دارد؟ چگونه می توان آن را افزایش داد؟ و در آخر چه فرایندهای روانی با این مفهوم مرتبط اند؟

محققان با داشتن سؤالاتی از این دست، در انتهای قرن شروع به بررسی منظم تر قطب مقابل فرسودگی نمودند. این موضوع، با ظهور جنبش روانشناسی مثبت نگر مقارن شد. سازمان های امروزی، خواهان آن هستند که کارمندان شان با انگیزه، خلاق، مسئول و درگیر با کارشان باشند و به جای انجام دادن کار شخصی شان (وظیفه شان)، از آن ها انتظار می رود که چند قدم جلوتر باشند. مسلماً کسانی که دچار فرسودگی هستند، توانایی انجام چنین کاری را ندارند اما کسانی که دچار این فرسودگی نیستند، امکان دارد خیلی بیشتر هم کار کنند. رویکرد سنتی منفی در اینجا راه به جایی نمی برد و نیاز به یک رویکرد جدید و مثبت، ملموس است. در این باره، اشتیاق شغلی نه تنها یک نقش حیاتی برای فهم رفتارهای سازمانی مثبت بازی می کند بلکه برای هدایت مدیریت منابع انسانی و سیاست های بهداشت حرفه ای در سازمان ها نیز نقش مهمی دارد. اشتیاق با مشارکت فعال و سرمایه گذاری کلیت فرد در عملکرد نقش مرتبط می شود. در بافت محیط کار، اشتیاق معنای ویژه تری دارد. این سازمان ها تعاملات خود را در قرارداد استخدام نمایان می سازند که در آن، کارکنان به ارائه خدمات خود برای کارفرما پرداخته، خود را به شغلشان متعهد می سازند و تعهدات مربوط به استخدام خود را متقبل می شوند. کارکنان با پذیرش و استقبال از نقش هایشان در سازمان به صرف انرژی در نقش ها می پردازند و به نوبه خود، بیش از پیش جذب نقش هایی که اجرا می کنند، شده و در آن ها غرق می شوند. طبق الگوی اشتیاق شغلی، برخی از منابع شغلی و شخصی در محیط کار موجب ایجاد اشتیاق شغلی در کارکنان می گردند و متعاقباً اشتیاق شغلی نیز به پیامدهای مثبت در محیط کار منجر می شود. حمایت همکاران و سرپرست، بازخورد از عملکرد، تنوع وظیفه، استقلال و فرصت های یادگیری، از جمله این منابع هستند که اشتیاق شغلی کارکنان را افزایش می دهند. در ضمن، این منابع می توانند از طریق ایجاد نگرش های شغلی و حالات مثبت اشتیاق شغلی بر دو پیامد مهم در محیط کار شامل عملکرد وظیفه ای و قصد ترک شغل، اثرگذار باشند. اشتیاق شغلی به میزان انرژی و دل بستگی به شغل و اثربخشی حرفه ای اشاره داشته و دارای سه بعد جذب، نیرومندی و وقف خود است (آذر نوش، ۱۳۹۱).

### پیامدهای اشتیاق شغلی

اگرچه پژوهش های اندکی در رابطه با عوامل پیش بین اشتیاق شغلی کارکنان وجود دارد، مشخص کردن چند پیشایندها بالقوه از مدل کان، ماسلاخ و همکاران ممکن است. با اینکه امکان دارد پیشایندها برای اشتیاق شغلی و سازمانی متفاوت باشند، فرض های مساوی برای هر دو نوع اشتیاق ارائه شده است. اشتیاق کارکنان، پیامدهای مثبتی برای سازمان دارد. یک توافق عام وجود دارد که بین اشتیاق کارکنان و نتایج تجارت، یک رابطه وجود دارد. به هر حال، اشتیاق یک سازه در سطح فردی است و اگر منجر به نتایج تجاری گردد، در ابتدا باید بر بازده های سطح فردی اثر بگذارد. در این راستا

می‌توان انتظار داشت اشتیاق کارکنان با نگرش‌ها، نیت و رفتارهای کارکنان مرتبط باشد. کان بیان کرد که اشتیاق، هم منجر به بازده‌های فردی می‌شود (کیفیت کار افراد و تجربیات انجام آن کار برای همان افراد) و هم بازده‌های سازمانی (رشد و بهره‌وری سازمانی). دلایل چندی وجود دارد که انتظار داشته باشیم اشتیاق به بازده‌های کاری مرتبط باشد. تجربه اشتیاق به عنوان تجربه و حالت ذهنی مثبت و ارضاء‌گر کاری توصیف شده است. این تجارب مثبت، احتمالاً منجر به بازده‌های کاری مثبت می‌شوند؛ همان‌طور که توسط شائوفیلی و باکر مطرح شده است، کارکنان دارای اشتیاق بالا وابستگی بیشتری به سازمان داشته و تمایل کمتری به ترک آن دارند (Reichars, 2014). طبق نظریه مبادله اجتماعی، وقتی که هم فرد و هم سازمان، به قوانین مبادله‌ای متعهد می‌مانند، یک رابطه وفادارانه، قابل اعتماد و تعهد متقابل برقرار خواهد بود. به عبارتی، افرادی که به درگیر کردن خودشان ادامه می‌دهند، به علت تداوم مبادلات مطلوب متقابل چنین رفتاری دارند و در نتیجه، افراد دارای اشتیاق بالاتر بیشتر احتمال دارد که با کارفرمایانشان روابط باکیفیت‌تر و با اطمینان‌تری داشته باشند؛ بنابراین، بیشتر احتمال خواهد داشت که نگرش‌ها و نیت مثبتی نسبت به سازمان را گزارش دهند. به علاوه، چند پژوهش تجربی، رابطه بین اشتیاق و بازده‌های کاری را گزارش کرده‌اند. برای مثال، یافت شده است که اشتیاق با تعهد سازمانی، رابطه مثبت و با قصد ترک، رابطه منفی دارد و با عملکرد شغلی و رفتار برون نقش مرتبط است. شائوفیلی و باکر دریافتند که اشتیاق با قصد ترک شغل، رابطه منفی داشته و میانجی‌گر رابطه بین منابع شغلی و قصد ترک شغل است؛ بنابراین، پیش‌بینی شده است که اشتیاق شغلی و سازمانی به بازده‌های کاری مرتبط باشند. اشتیاق شغلی با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و رفتار مدنی سازمانی، رابطه مثبت و با قصد ترک شغل، رابطه منفی دارد. پژوهش‌های پیشین دریافتند که اشتیاق شغلی از طریق منابع متعدد مانند جو اجتماعی و خلاقانه، تنوع مهارت، حمایت از جانب سرپرست و خودمختاری، پرورش می‌یابد. منابع شخصی مانند خود کارآمدی، عزت نفس سازمانی و خوش‌بینی نیز به عنوان پیش‌بیننده‌های اشتیاق شغلی در نظر گرفته شده‌اند. همچنین، اشتیاق کاری اثرات مهم خود را بر نگرش‌های کاری و بازده‌های رفتاری مانند خشنودی شغلی، سازگاری شغلی، قصد ترک شغل و عملکرد، از طریق اثر میانجی‌گری آن بین پیش‌بیننده‌های مذکور و بازده‌ها نشان داده است (فلاورز، ۱۳۸۸).

### عملکرد شغلی

این مفهوم به اینکه چه میزان رفتار کاری به‌طور موفقیت‌آمیزی انجام شده باشد، اطلاق می‌گردد. البته باید بین عملکرد و بهره‌وری، تفاوت قائل شد (رحیم‌دل، ۱۳۹۰) چرا که بهره‌وری برای توصیف ستاده فیزیکی فرد، مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی عملکرد مفهومی گسترده‌تر از این دارد. عملکرد، نتیجه نهایی به کارگیری تلاش است. چنین عملکردی ممکن است به صورت تعامل با دیگر کارکنان نمایان شود. در مشاغل مدیریتی، علاوه بر کارهای فنی مربوطه، فرد باید فعالیت‌هایی نیز در زمینه رهبری، کنترل، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هماهنگی انجام دهد. انجام موفقیت‌آمیز این فعالیت‌ها، خود جزئی از عملکرد شغلی است. به‌طور خلاصه، عملکرد به انجام وظایفی که شغل فرد را تشکیل می‌دهد، گفته می‌شود. اساساً عملکرد، اثر خالص تلاش یک فرد است که به وسیله توانایی‌ها و خصوصیات او و نیز نحوه ادراک نقشی که دارد، تحت تأثیر قرار گرفته و تغییر می‌نماید (پور سلطانی، ۱۳۹۴). عملکرد شغلی همواره تأثیر بسزایی بر نحوه فعالیت شرکت‌ها داشته است و متعاقباً روش‌ها و ابزارهای ارزیابی دقیق این عملکرد به عنوان موضوعی حیاتی مورد توجه سازمان‌ها و افراد دانشگاهی بوده است. اواسط دهه ۹۰ میلادی را می‌توان ماثبه نقطه اوج این امر در نظر گرفت. به‌طور کلی، اثربخشی یک سازمان متأثر از عملکرد مناسب آن بوده و عبارت است از اینکه این سازمان تا چه حد توانسته مأموریت‌های خود را به انجام رسانده، درآمد مطلوبی کسب نموده و دارایی‌های باارزش خود نظیر کارکنان، مشتریان و همچنین، منابع مالی خود را حفظ نماید.



در پاسخی روشن‌تر به این سؤال که ارزیابی چیست، لازم است ابتدا به تعاریف این مفهوم در پژوهش‌ها و مطالعات پیشین رجوع داشت. طبق اظهار نیلی و همکاران<sup>۱</sup>، ارزیابی عملکرد، موضوعی است که علی‌رغم پرداخت بسیار، به‌ندرت تعریف مشخصی از آن صورت گرفته است. پس آن‌ها تعریفی را از ارزیابی عملکرد، شاخص عملکردی و سیستم ارزیابی عملکرد به شرح ذیل ارائه می‌کنند: «ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند تعیین کیفیت و میزان کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها. شاخص عملکردی، معیاری است که به‌منظور فوق یعنی تعیین کیفیت کارایی و یا اثربخشی فعالیت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد». به دلیل تفاوت میان این تعاریف و اغلب موارد مطرح‌شده توسط محققان مختلف در منابع ادبیاتی مرتبط با عملکرد و آنچه که در اجرا به‌عنوان منابع این بحث مدنظر قرار می‌گیرد و همچنین، عدم موفقیت مدل‌هایی که توسط این محققان مورد استفاده قرار گرفته است، می‌توان دقت نگرش مطرح‌شده توسط نیلی و همکاران را در سطح بالایی ارزیابی نمود. در ضمن، با بررسی مطالعات انجام‌شده در زمینه ارزیابی عملکرد، نتایج زیر قابل استنتاج است:

مفهوم ارزیابی عملکرد یعنی به‌کارگیری مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی که ابعاد گوناگون این امر را مورد توجه قرار داده باشد. این مجموعه از این لحاظ چندبعدی نامیده می‌شود که هم شامل شاخص‌های مالی و هم غیرمالی بوده، محیط درونی و بیرونی سازمان را مدنظر قرار داده و علاوه بر بررسی و ارزیابی نتایج و خروجی‌های به‌دست آمده، اهداف راهبردی را نیز لحاظ نموده و آینده سازمان را نادیده نمی‌گیرد (عسگریان، ۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد به‌صورت جزءنگر و ایزوله قابل انجام نخواهد بود. ارزیابی عملکرد، تنها هنگامی مناسب و دقیق انگاشته شده که در قالب چارچوبی مشخص و با ارجاع به قضاوت‌های صورت گرفته در زمینه کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها انجام گیرد. بیشتر انتقاداتی که در گذشته به نحوه ارزیابی عملکرد وارد گردیده، ناشی از به‌کارگیری چهارچوب مرجع نادرست بوده است. امروزه، پژوهش‌ها و تجربیات گسترده‌ای بر این امر صحنه گذاشته‌اند که شاخص‌های عملکردی باید منتج از راهبردها و اهداف سازمان و کسب‌وکار باشند. ارزیابی عملکرد بر محیطی که در آن انجام می‌گیرد، تأثیرگذار خواهد بود. شروع فعالیت‌های مربوط به ارزیابی و فراهم نمودن بسترهای لازم برای این کار، اخذ تصمیم در رابطه با اینکه چه ابعادی مورد ارزیابی قرار گیرند (شاخص‌های عملکردی)، روش انجام ارزیابی و اهداف متصور از آن و مواردی از این دست، بر افراد و گروه‌هایی درون سازمانی اثرگذار خواهند بود. ارزیابی و بررسی عملکرد، متعاقباً دارای پیامدهایی خواهد بود که در نتیجه آن، شیوه انجام فعالیت‌های سازمانی نیز دستخوش تغییراتی خواهد شد. بر اساس این مفاهیم و با عنایت به تفاوت‌های موجود در نوع نگرش به مفهوم ارزیابی عملکرد و زمینه‌های اجرایی آن، شاخص‌های عملکردی گوناگونی نیز جهت انجام این ارزیابی مورد استفاده قرار گرفته‌اند (علوی، ۱۳۹۵).

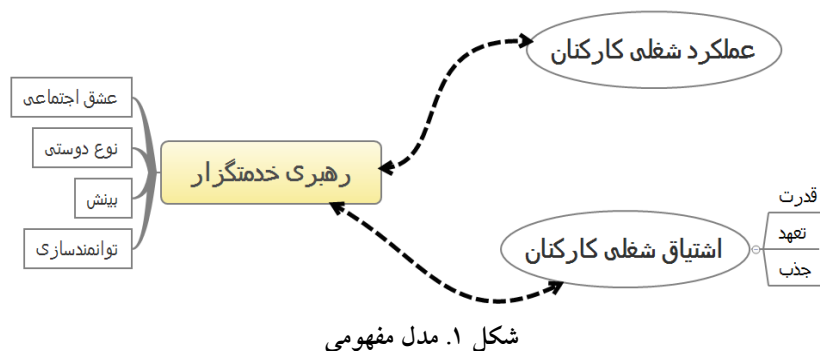
### روش پژوهش، جامعه آماری، حجم نمونه و روش اندازه‌گیری آن

روش پژوهش در این مقاله از نوع روش پیمایشی با استفاده از سه پرسشنامه استاندارد رهبری خدمتگزار تیلور (۲۰۰۲)، عملکرد شغلی پاترسون (۲۰۱۰) و اشتیاق شغلی اوترخت شوفلی و سالانوا (۲۰۰۲) بوده و جزء پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌گردد. ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، نرم‌افزار آماری SPSS و AMOS است. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ صورت پذیرفته است؛ رهبری خدمتگزار تیلور ۰/۷۳، عملکرد شغلی پاترسون ۰/۷۶ و اشتیاق شغلی اوترخت-شوفلی و سالانوا ۰/۷۵ که پایایی آن‌ها به تأیید رسیده است. جامعه آماری این پژوهش شامل پرسنل ارشد، میانی و جزء شرکت‌های تعمیرات ساختمانی (دو شرکت پیمانکاری) زیر نظر واحد تعمیرات مرکزی فولاد مبارکه اصفهان بوده و حجم کلی نمونه در این پژوهش برابر با ۱۵۹ نفر است که به شیوه



نمونه گیری در دسترس انتخاب شده‌اند. به‌منظور تعیین وجود یا عدم وجود رابطه بین متغیرها، برآورد و تعمیم نتایج به‌دست آمده از حجم نمونه به جامعه آماری، از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنف، مدل همبستگی ساده و چند متغیره و برای بررسی فرضیات پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است.

### مدل مفهومی پژوهش



### یافته‌های پژوهش

جدول ۲ که به یافته‌های توصیفی این پژوهش اختصاص دارد، شامل فراوانی و درصد پاسخ‌های ۱۵۹ نفر نمونه این پژوهش در متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش شامل رده شغلی، نوع استخدام و سابقه کار است.

جدول ۲. آمار توصیفی مرتبط با یافته‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

متغیرها	فراوانی	درصد
رده شغلی	مدیر	۲
	سرپرست	۳۹
	کارشناس / تکنیسین	۲۰
	کارگر / اپراتور	۹۸
جمع	۱۵۹	۱۰۰
نوع استخدام	قرارداد موقت	۱۱۸
	قرارداد دائم	۴۱
جمع	۱۵۹	۱۰۰
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۲۶
	۵ تا ۱۰ سال	۵۳
	۱۰ تا ۲۰ سال	۴۹
	بیشتر از ۲۰ سال	۳۱
جمع	۱۵۹	۱۰۰

توزیع فراوانی رده شغلی پاسخگویان حاکی از آن است که ۲ نفر معادل ۱/۳ درصد مدیر، ۳۹ نفر معادل ۲۴/۵ درصد سرپرست، ۲۰ نفر معادل ۱۲/۶ درصد کارشناس / تکنیسین و ۹۸ نفر معادل ۶۱/۶ درصد نیز کارگر / اپراتور گزارش نموده‌اند. توزیع فراوانی نوع استخدام پاسخگویان حاکی از آن است که ۱۱۸ نفر معادل ۷۴/۲ درصد قرارداد موقت و ۴۱ نفر معادل ۲۵/۸ درصد نیز قرارداد دائم گزارش نموده‌اند. توزیع فراوانی سابقه کار پاسخگویان حاکی از

آن است که ۲۶ نفر معادل ۱۶/۴ درصد کمتر از ۵ سال، ۵۳ نفر معادل ۳۳/۳ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۴۹ نفر معادل ۳۰/۸ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۳۱ نفر معادل ۱۹/۵ درصد نیز بیشتر از ۲۰ سال گزارش نموده‌اند.

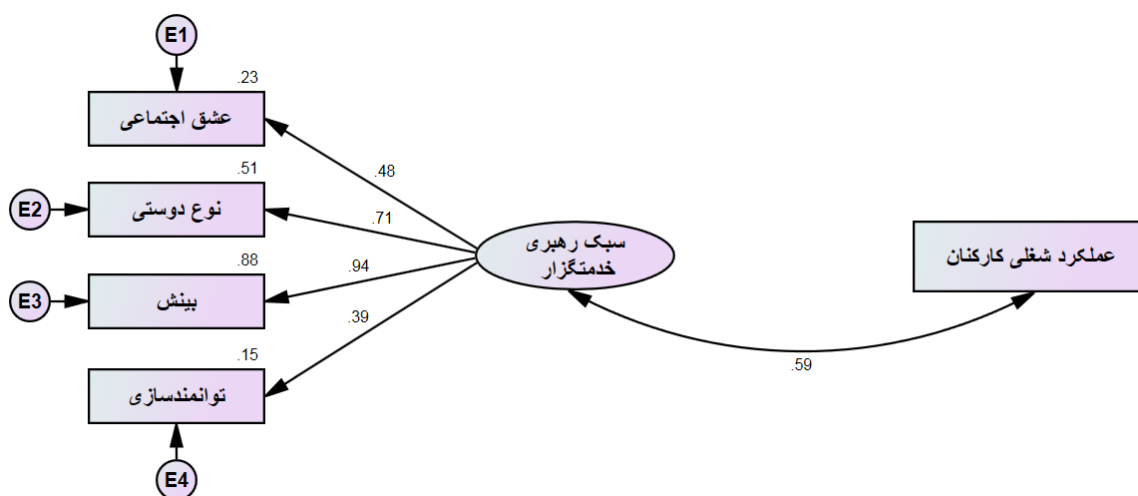
جدول ۳. آماره‌های پراکندگی مرکزی از متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
عشق اجتماعی	۳/۳۶	۰/۸۷
نوع دوستی	۳/۴۲	۰/۶۹
بینش	۳/۵۶	۰/۷۴
توانمندسازی	۳/۷۰	۰/۴۳
رهبری خدمتگزار	۳/۵۱	۰/۶۱
قدرت	۳/۳۹	۰/۵۲
تعهد	۳/۴۳	۰/۶۳
جذب	۳/۶۶	۰/۲۱
اشتیاق شغلی	۳/۴۹	۰/۴۸
عملکرد شغلی	۳/۶۰	۰/۲۹

میانگین‌های اکتسابی در متغیر رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های آن، بالاتر از حد متوسط جامعه (۳) گزارش شده است. بیشترین تا کمترین میانگین در مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار، به ترتیب مختص به مؤلفه‌های ۱. توانمندسازی، ۲. بینش، ۳. نوع دوستی و ۴. عشق اجتماعی است. میانگین‌های اکتسابی در متغیر اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن، بالاتر از حد متوسط جامعه (۳) گزارش شده است. بیشترین تا کمترین میانگین در مؤلفه‌های اشتیاق شغلی، به ترتیب مختص به مؤلفه‌های ۱. جذب، ۲. تعهد و ۳. قدرت است. میانگین اکتسابی در متغیر عملکرد شغلی بالاتر از حد متوسط جامعه (۳) گزارش شده که برابر با ۳/۶۰ است.

جدول ۴. آزمون ضریب همبستگی پیرسون، مدل همبستگی ساختاری برای بررسی فرضیه ۱: بین سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان، رابطه وجود دارد.

متغیر مورد بررسی	تعداد	ضریب پیرسون	سطح معناداری
سبک رهبری خدمتگزار	۱۵۹	۰/۵۹	۰/۰۰۰۱
عملکرد شغلی کارکنان	۱۵۹		

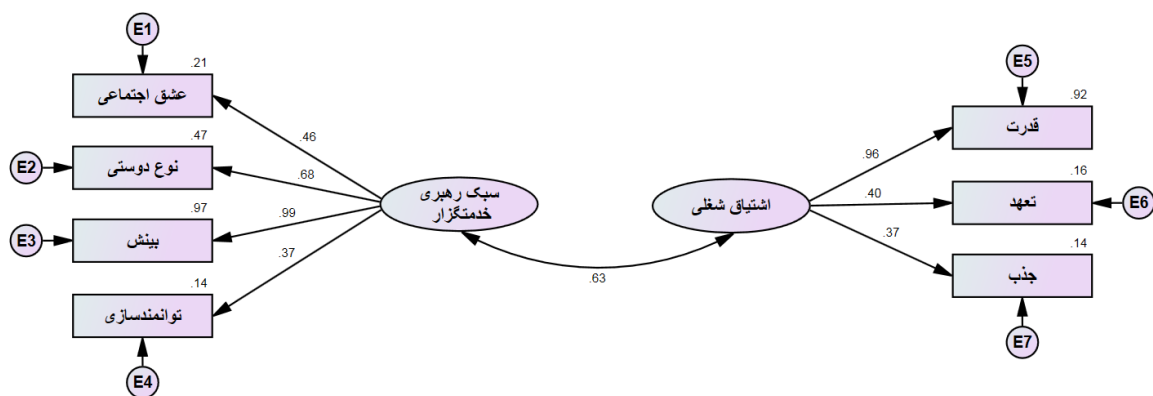


شکل ۲. مدل همبستگی

با توجه به آزمون فوق، به دلیل اینکه مقدار سطح معناداری در جدول ضریب همبستگی پیرسون برابر با  $0/0001$  بوده و این مقدار، کوچکتر از سطح بحرانی  $0/05$  است، پس فرضیه فوق تأیید می‌شود. مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر مثبت بوده و برابر با  $0/59$  است که نشان می‌دهد این دو متغیر از شدت همبستگی مناسبی برخوردارند. پس می‌توان چنین استنباط نمود که بین سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان، یک رابطه معنادار وجود دارد؛ بدین صورت که هرچه میزان سبک رهبری خدمتگزار افزایش یابد، عملکرد شغلی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت و بالعکس.

جدول ۵. آزمون ضریب همبستگی پیرسون، مدل همبستگی ساختاری و نمودار پراکندگی برای بررسی فرضیه ۲: بین سبک رهبری خدمتگزار و اشتیاق شغلی کارکنان شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان، رابطه وجود دارد.

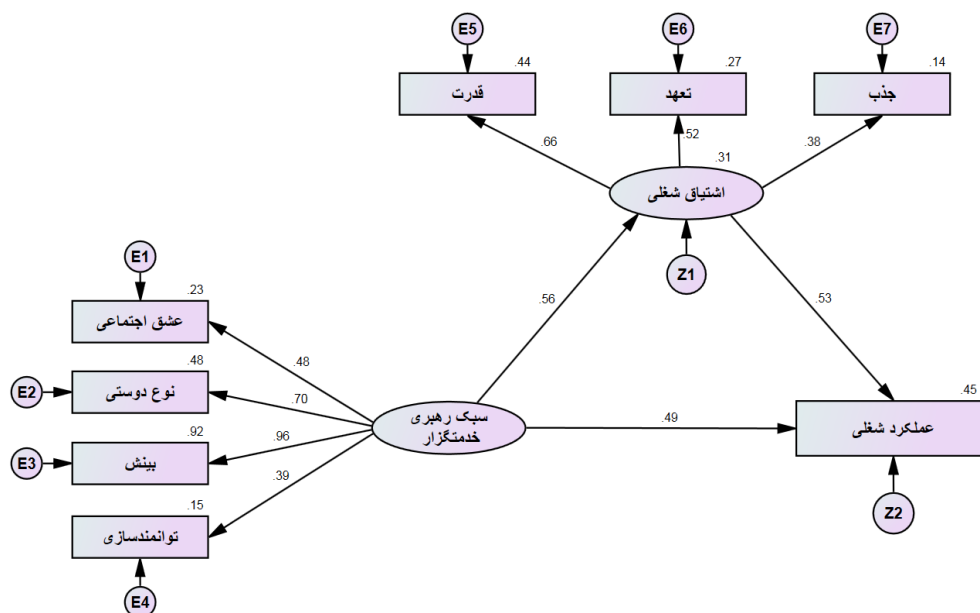
متغیر مورد بررسی	تعداد	ضریب پیرسون	سطح معناداری
سبک رهبری خدمتگزار	۱۵۹	$0/63$	$0/0001$
اشتیاق شغلی کارکنان	۱۵۹		



شکل ۳. مدل همبستگی

با توجه به آزمون فوق، به این دلیل که مقدار سطح معناداری در جدول ضریب همبستگی پیرسون برابر با  $0/0001$  بوده و این مقدار، کوچکتر از سطح بحرانی  $0/05$  است، پس فرضیه فوق تأیید می‌گردد. مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر مثبت بوده و برابر با  $0/63$  است که نشان می‌دهد این دو متغیر از شدت همبستگی مناسبی برخوردارند. پس می‌توان چنین استنباط نمود که بین سبک رهبری خدمتگزار و اشتیاق شغلی کارکنان شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان، یک رابطه معنادار وجود دارد؛ بدین صورت که هرچه میزان سبک رهبری خدمتگزار افزایش یابد، اشتیاق شغلی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت و بالعکس.

بررسی اثر میانجی‌گری با استفاده از مدل رگرسیونی با متغیر پنهان برای بررسی نقش میانجی متغیر اشتیاق شغلی در تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان فرضیه ۳: اشتیاق شغلی در تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان، نقش میانجی دارد.



شکل ۴. مدل میانجی

جدول ۶. جدول وزن‌های رگرسیونی

وضعیت شاخص	مقادیر استاندارد شده	نقاط بحرانی	سطح معناداری
تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر اشتیاق کارکنان	۰/۱۱۴	۴/۰۴۴	۰/۰۰۰۱
تأثیر اشتیاق شغلی بر عملکرد کارکنان	۰/۸۵۶	۸/۳۱۹	۰/۰۰۰۱
تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان	۰/۶۰۸	۳/۰۵۷	۰/۰۰۲

تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر اشتیاق کارکنان، معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ و کوچک‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). تأثیر اشتیاق شغلی بر عملکرد کارکنان، معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ و کوچک‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان، معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۲ و کوچک‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). با توجه به مدل فوق و خروجی وزن‌های رگرسیونی و مقادیر سطوح معناداری می‌توان استنباط نمود که تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر اشتیاق کارکنان و تأثیر اشتیاق شغلی بر عملکرد کارکنان و همچنین، تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان، معنادار بوده و کلیه سطوح معناداری آن، کوچک‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است.

### بررسی مفهومی میانجی‌گری در مدل‌سازی معادلات ساختاری

- دو مفهوم اساسی در بحث میانجی‌گری وجود دارد؛ یکی اثر مستقیم و دیگری اثر غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر.
- ✓ در مدل میانجی، اگر اثر مستقیم یک متغیر بر متغیر دیگری از لحاظ آماری معنادار باشد اما اثر غیرمستقیم معنادار نباشد، می‌توان گفت که میانجی‌گری وجود ندارد.
  - ✓ در مدل میانجی، اگر اثر مستقیم یک متغیر بر متغیر دیگری از لحاظ آماری معنادار نباشد اما اثر غیرمستقیم معنادار باشد، می‌توان گفت که میانجی‌گری کامل حاکم است.
  - ✓ در مدل میانجی، اگر هر دو اثر یعنی اثر مستقیم و غیرمستقیم از لحاظ آماری معنادار باشند، می‌توان گفت که میانجی‌گری جزئی است.

## آزمون بوت استرپ یا خودگردان سازی

جدول ۷. جدول اثرات مستقیم و غیرمستقیم

وضعیت شاخص	سطح معناداری
اثر مستقیم	۰/۰۲
اثر غیرمستقیم	۰/۰۰۵

با توجه به آزمون بوت استرپ یا خودگردان سازی نیز که برای این مدل استفاده شده است، می توان استنباط نمود که اثر مستقیم سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان چون مقدار سطح معناداری آن برابر با ۰/۰۲ است و این مقدار کوچک تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ است، یک اثر معنادار بوده و اثر غیرمستقیم آن با میانجی گری متغیر اشتیاق شغلی نیز چون مقدار سطح معناداری آن برابر با ۰/۰۰۵ بوده و این مقدار نیز کوچک تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ است، یک اثر معنادار خواهد بود. با این حال، با توجه به اصول حاکم بر بحث میانجی گری در مدل سازی معادلات ساختاری، به طور کلی می توان استنباط نمود که چون در این مدل هر دو اثر مستقیم و غیرمستقیم معنادار گزارش شده است، می توان استنباط نمود که میانجی گری جزئی وجود دارد و متغیر اشتیاق شغلی، یک نقش جزئی را به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد کارکنان دارد.

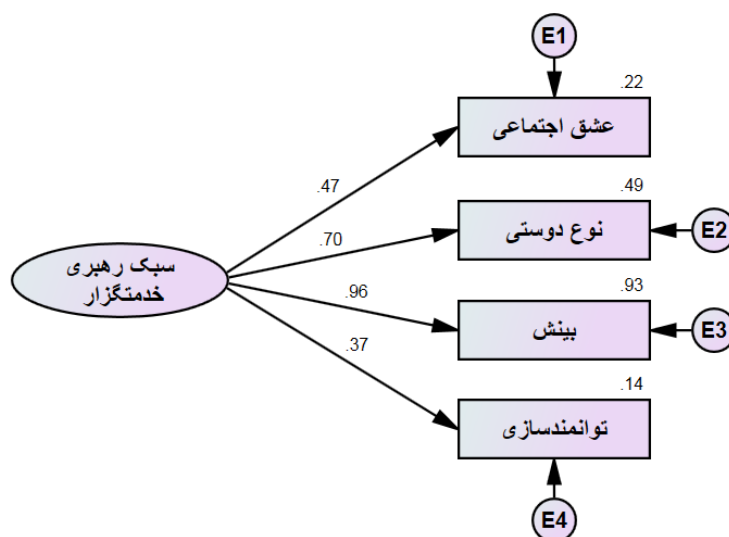
جدول ۸. نتایج آزمون تی تک نمونه ای برای بررسی وضعیت و حد مطلوبیت متغیرهای پژوهش

(سبک رهبری خدمتگزار/ عملکرد کارکنان/ اشتیاق شغلی)

متغیرها	تعداد	مقدار آزمون T	میانگین	سطح معناداری	نتیجه
سبک رهبری خدمتگزار	۱۵۹	۷/۶۹	۳/۵۱	۰/۰۰۰۱	وضعیت مطلوب
عملکرد کارکنان	۱۵۹	۸/۴۸	۳/۶۰	۰/۰۰۰۱	وضعیت مطلوب
اشتیاق شغلی	۱۵۹	۶/۲۴	۳/۴۹	۰/۰۰۰۱	وضعیت مطلوب

با توجه به آزمون فوق، به دلیل اینکه مقدار سطح معناداری کلیه متغیرها در جدول آزمون t برابر با ۰/۰۰۰۱ بوده و این مقدار کوچک تر از سطح معناداری ۰/۰۵ است، می توان نتیجه گرفت که سبک رهبری خدمتگزار در شرکت های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین اکتسابی نمونه برابر با ۳/۵۱ بوده که از میانگین جامعه (۳) با اختلاف ۰/۵۱ بالاتر از حد متوسط گزارش شده است. عملکرد کارکنان در شرکت های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین اکتسابی نمونه برابر با ۳/۶۰ بوده که از میانگین جامعه (۳) با اختلاف ۰/۶۰ بالاتر از حد متوسط گزارش شده است. اشتیاق شغلی در شرکت های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین اکتسابی نمونه برابر با ۳/۴۹ بوده که از میانگین جامعه (۳) با اختلاف ۰/۴۹ بالاتر از حد متوسط گزارش شده است.

مدل عاملی تأییدی مرتبه اول برای بررسی میزان همبستگی، رتبه‌بندی و تبیین مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار با چهار متغیر مطرح شده در پژوهش



شکل ۵. مدل عاملی تأییدی مرتبه اول

مدل عاملی تأییدی فوق نشان می‌دهد که رتبه‌بندی مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. متغیر بینش با میزان بار عاملی یا میزان همبستگی ۰/۹۶ و ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) ۹۳ درصدی.
۲. متغیر نوع دوستی با میزان بار عاملی یا میزان همبستگی ۰/۷۰ و ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) ۴۹ درصدی.
۳. متغیر عشق اجتماعی با میزان بار عاملی یا میزان همبستگی ۰/۴۷ و ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) ۲۲ درصدی.
۴. متغیر توانمندسازی با میزان بار عاملی یا میزان همبستگی ۰/۳۷ و ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) ۱۴ درصدی.

جدول ۹. جدول وزن‌های رگرسیونی

وضعیت شاخص	مقادیر استاندارد شده	نقاط بحرانی	سطح معناداری
عشق اجتماعی	۱	**	**
نوع دوستی	۱/۷۷	۳/۸۸	۰/۰۰۰۱
بینش	۱/۱۵	۲۴/۴	۰/۰۰۰۱
توانمندسازی	۰/۷۵	۲/۹۲	۰/۰۰۳

کلیه مقادیر سطوح معناداری (P-Value) در خروجی وزن‌های رگرسیونی، کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده و بیانگر آن است که کلیه ضرایب همبستگی بین متغیرهای آشکار و متغیر پنهان در مدل فوق دارای تفاوت معناداری است.

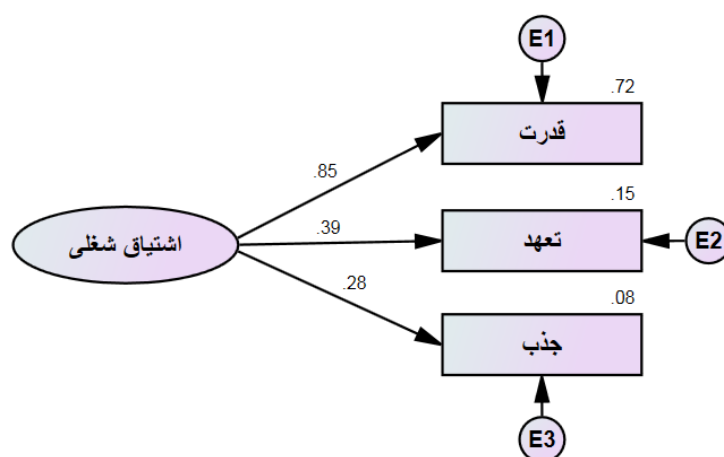


جدول ۱۰. شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل (شاخص‌های برازش مدل)

وضعیت شاخص	CMIN/DF	CFI	PCFI	RMSEA
حد مطلوب	کوچک‌تر از ۵	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	بزرگ‌تر از ۰/۵۰	کوچک‌تر از ۰/۰۸
وضعیت گزارش شده	۲/۳۲۵	۰/۹۳۵	۰/۵۵۱	۰/۰۶۲
بعد از اصلاح مدل	**	**	**	**
کلیت مدل	مدل مطلوب است			

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل نیز نشان داده است که وضعیت شاخص‌های بدی برازش مدل (CMIN/DF و RMSEA) و شاخص‌های خوبی برازش مدل (CFI و PCFI) در حد مطلوب و استاندارد مدل بوده و مدل ما نیاز به اصلاح ندارد.

مدل عاملی تأییدی مرتبه اول برای بررسی میزان همبستگی، رتبه‌بندی و تبیین مؤلفه‌های اشتیاق شغلی با سه متغیر مطرح شده در پژوهش



شکل ۶. مدل عاملی تأییدی مرتبه اول

- مدل عاملی تأییدی فوق نشان می‌دهد که رتبه‌بندی مؤلفه‌های اشتیاق شغلی به ترتیب عبارت‌اند از:
۱. متغیر قدرت با میزان بار عاملی یا میزان همبستگی ۰/۸۵ و ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) ۷۲ درصدی.
  ۲. متغیر تعهد با میزان بار عاملی یا میزان همبستگی ۰/۳۹ و ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) ۱۵ درصدی.
  ۳. متغیر جذب با میزان بار عاملی یا میزان همبستگی ۰/۲۸ و ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) ۸ درصدی.

جدول ۱۱. جدول وزن‌های رگرسیونی

وضعیت شاخص	مقادیر استاندارد شده	نقاط بحرانی	سطح معناداری
قدرت	۱	**	**
تعهد	۱/۰۹	۲/۳۴	۰/۰۱
جذب	۱/۱۲	۲/۲۱	۰/۰۴

کلیه مقادیر سطوح معناداری (P-Value) در خروجی وزن‌های رگرسیونی، کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده و بیانگر آن است که کلیه ضرایب همبستگی بین متغیرهای آشکار و متغیر پنهان در مدل فوق دارای تفاوت معناداری است.

جدول ۱۲. شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل (شاخص‌های برازش مدل)

وضعیت شاخص	CMIN/DF	CFI	PCFI	RMSEA
حد مطلوب	کوچک‌تر از ۵	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	بزرگ‌تر از ۰/۵۰	کوچک‌تر از ۰/۰۸
وضعیت گزارش شده	۳/۶۵۳	۰/۹۱۴	۰/۵۲۴	۰/۰۷۰
بعد از اصلاح مدل	**	**	**	**
کلیت مدل	مدل مطلوب است			

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل نیز نشان داده است که وضعیت شاخص‌های بدی برازش مدل (CMIN/DF) و RMSEA و شاخص‌های خوبی برازش مدل (CFI و PCFI) در حد مطلوب و استاندارد مدل بوده و مدل ما نیاز به اصلاح ندارد.

### نتیجه و پیشنهادها

#### الف) نتیجه

از مجموع سه فرضیه‌ای که در این پژوهش مورد بحث و بررسی واقع گردید، کلیه فرضیه‌های این پژوهش تأیید شدند. با توجه به یافته‌های این پژوهش، به‌طور کلی یک رابطه مثبت و معنادار بین سبک رهبری خدمتگزار و اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان وجود دارد. همچنین، نتایج این پژوهش نشان داده است که سبک رهبری خدمتگزار، عملکرد کارکنان و اشتیاق شغلی در شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان در وضعیت مطلوبی قرار داشته و متغیر اشتیاق شغلی نیز یک نقش جزئی را به‌عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد کارکنان دارد. در پژوهش حاضر که به بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار با عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان در شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان می‌پردازد، نتایج این پژوهش با پژوهش‌های آیتی مهر (۱۳۹۵)، مولوی (۱۳۹۶)، پورسلطانی (۱۳۹۴)، حیدری (۱۳۹۵) و ابراهیم‌زاده کردی (۱۳۹۴)، به دلیل شباهت در روش و موضوع دارای نتایج هم‌سو بوده و نتایج ناهم‌سویی مشاهده نگردید.

#### ب) پیشنهادها

همان‌گونه که در این پژوهش مشاهده می‌گردد، کلیه فرضیه‌های پژوهش تأیید گردیده و شاهد آن هستیم که رهبری خدمتگزار و تک‌تک مؤلفه‌های آن بر دو متغیر عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان تأثیرگذارند. از آنجا که وضعیت هر یک از سه متغیر فوق در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوبی قرار دارد، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- مدیران و سرپرستان شرکت‌ها در کلیه رده‌های سازمانی، خصوصیات رهبری خدمتگزار را در خود حفظ و ارتقاء دهند تا عملکرد شغلی افراد تحت سرپرستی خود را بهبود بخشند.
- مدیران و سرپرستان شرکت‌ها در کلیه رده‌های سازمانی، خصوصیات رهبری خدمتگزار را در خود حفظ و ارتقاء دهند تا اشتیاق شغلی افراد بیش‌ازپیش گردد چراکه این موارد در پژوهش به اثبات رسید.
- با توجه به نتایج به‌دست‌آمده حاصل از مدل عاملی تأییدی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار که نشان‌دهنده نقاط قوت و ضعف مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار نیز هست، برای تقویت سبک رهبری خدمتگزار بر روی دو مؤلفه توانمندسازی و عشق اجتماعی مدیران، رؤسا و سرپرستان سرمایه‌گذاری گردد.

- با توجه به نتایج به دست آمده حاصل از مدل عاملی تأییدی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های اشتیاق شغلی که نشان‌دهنده نقاط قوت و ضعف مؤلفه‌های اشتیاق شغلی نیز هست، برای تقویت اشتیاق شغلی کارکنان بر روی دو مؤلفه جذب و تعهد کارکنان سرمایه‌گذاری گردد.
- با توجه به اثبات نقش متغیر اشتیاق شغلی به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی کارکنان، کلیه اقداماتی که می‌تواند اشتیاق شغلی کارکنان را بهبود بخشد، اجرایی شود.

## منابع

- آذرنوش، کامران. (۱۳۹۱). رابطه مالکیت روان‌شناختی با تعهد عاطفی و میل به ماندن در شغل در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب- اهواز. *مجله دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، ۱۳(۱).
- پورسلطانی، محمد. (۱۳۹۴). رابطه بین سبک رهبری مدیران و عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان مریوان، سندج. *مجله علمی و پژوهشی دانشگاه کردستان*، ۳(۱۰).
- رحیم‌دل، طاهره. (۱۳۹۰). بررسی اثرات انگیزشی پرداخت پاداش در عملکرد کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- سلیمی، باقر. (۱۳۹۱). نقش رهبری خدمتگزار در ارتقاء اعتماد سازمانی مبتنی بر نظرات کارکنان سازمان امور مالیاتی استان گیلان، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۳۳.
- عبداللهی، ب.، و نوه ابراهیم، ع. (۱۳۸۵). *توانمندسازی کارکنان*. تهران: نشریه کلید طلایی مدیریت منابع انسانی.
- عسگریان، مصطفی. (۱۳۸۹). *روابط انسانی و رفتار سازمانی* (چاپ اول). تهران: انتشارات امیرکبیر.
- علوی، سید امین‌الله. (۱۳۹۵). *فشارهای عصبی و روانی در سازمان* (چاپ اول). تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فلاورز، جان. (۱۳۸۸). چرا کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند؟ ترجمه محمد قاضی‌زاده. *مجله دانش مدیریت*، ۱۶.
- قزایی پور، ر. (۱۳۸۷). رهبری خدمتگزار. *نشریه صنعت خودرو*، ۱۲۴.
- کردی، الهه. (۱۳۹۲). رابطه سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی معلمان مدارس استثنائی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۲۳.
- محرم‌زاده، مهرداد. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار با سرمایه فکری با نقش میانجی جامعه‌پذیری سازمانی در میان کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۱۰.
- نصر اصفهانی، مهدی. (۱۳۹۰). طراحی مدل رهبری خدمتگزار بر اساس دیدگاه امام علی (ع) و مقایسه آن با اندیشمندان غربی. *دانشگاه آزاد واحد خوراسگان*، ۶(۱۱).
- نگین تاجی، عسل. (۱۳۹۲). اعتماد درون‌سازمانی عاملی کلیدی در جهت تسهیم واقعی دانش. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۷(۸۲).
- نوروزی، محمدتقی. (۱۳۸۸). تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ۱۳(۲).
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2009). *Work engagement: The essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Dannhauser, Z. (2007). *The relationship between servant leadership, follower trust, team commitment and unit effectiveness* [Doctoral dissertation]. University of Stellenbosch.
- Leong, F. T., & Schneller, G. R. (1993). Boredom proneness: Temperamental and cognitive components. *Personality and individual differences*, 14(1), 233-239.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Washington, R. R. (2007). *Empirical relationships among servant, transformational, and transactional leadership: Similarities, differences, and correlations with job satisfaction and organizational commitment*. auburn university.

Wong, P. T., & Page, D. (2003). An opponent-process model of servant leadership and a typology of leadership styles. *Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA, on Oct, 16, 2003.*

