



## The Impact of Servant Leadership on Task Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Work Engagement

**Fatemeh Izadi**

MSc, Department of Management, Apadana  
Institute of Higher Education, Shiraz, Iran.

**Sima Alipour\***

Assistant Professor, Department of Management,  
Apadana Institute of Higher Education, Shiraz,  
Iran.

### Abstract

In today's world, organizations require novel leadership styles that emphasize human values and employee participation to achieve greater productivity and effectiveness. Servant leadership is one such style that can play a significant role in performance enhancement. Therefore, this study investigates the role of this leadership style in organizational settings. The objective of this research is to examine the impact of servant leadership on task performance, with the mediating roles of job satisfaction, affective commitment, and work engagement, within the Agriculture and Natural Resources Research and Education Center of Fars Province. This study is descriptive-correlational in nature. The statistical population comprises all 306 employees of the Agriculture and Natural Resources Research and Education Center of Fars Province, from which 170 participants were selected using stratified random sampling. Data were collected using standard questionnaires, and the proposed model was tested using SPSS (Version 24) and SmartPLS (Version 2.1.1.4) software. The findings indicate that servant leadership has a significant effect on task performance, job satisfaction, affective commitment, and work engagement. Furthermore, job satisfaction, affective commitment, and work engagement positively influence task performance. Finally, the mediating roles of job satisfaction, affective commitment, and work engagement in the impact of servant leadership on task performance were confirmed.

**Keywords:** Servant Leadership, Task Performance, Job Satisfaction, Affective Commitment, Work Engagement, Agriculture and Natural Resources Research and Education Center of Fars Province.

## تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد وظیفه‌ای با نقش میانجی رضایت شغلی، تعهد عاطفی و تعلق خاطر کاری در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس

کارشناسی ارشد گروه مدیریت، مؤسسه‌ی آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران.

فاطمه ایزدی

استادیار، گروه مدیریت، مؤسسه‌ی آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران.

سیما علی پور\*

### چکیده

در دنیای امروز، سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری و اثربخشی بیشتر، نیازمند سبک‌های نوین رهبری هستند که بر ارزش‌های انسانی و مشارکت کارکنان تأکید داشته باشد. رهبری خدمتگزار، یکی از این سبک‌هاست که می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد ایفا کند؛ از این رو، پژوهش حاضر به بررسی نقش این سبک رهبری در محیط‌های سازمانی پرداخته است. هدف پژوهش، بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد وظیفه‌ای با نقش میانجی رضایت شغلی، تعهد عاطفی و تعلق خاطر کاری در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس است. تحقیق حاضر، از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری تحقیق، شامل کلیه کارکنان مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس، به تعداد ۳۰۶ نفر است که تعداد ۱۷۰ نفر، به روش طبقه‌ای تصادفی انتخاب شده‌اند. گردآوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد انجام شده و آزمون الگوی پیشنهادی، از طریق نرم‌افزارهای SPSS (نسخه‌ی ۲۴) و Smart PLS (نسخه‌ی ۴.۱.۱.۲) انجام گرفته است. یافته‌ها، نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار، بر عملکرد وظیفه‌ای، رضایت شغلی، تعهد عاطفی و تعلق خاطر کاری اثرگذار است. همچنین رضایت شغلی، تعهد عاطفی و تعلق خاطر کاری، بر عملکرد وظیفه‌ای مؤثر هستند. در نهایت نیز نقش میانجی رضایت شغلی، تعهد عاطفی و تعلق خاطر کاری در تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد وظیفه‌ای، مورد تأیید واقع شده است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری خدمتگزار، عملکرد وظیفه‌ای، رضایت شغلی، تعهد عاطفی، تعلق خاطر کاری، مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های فزاینده‌ای در زمینه‌ی بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری روبه‌رو هستند. در دوران رقابتی و ناپایدار کنونی، ارتقای عملکرد، امری اجتناب‌ناپذیر است و سازمان‌ها باید تمام تلاش خود را برای دستیابی به سطوح بالای عملکرد به کار گیرند (صادقی و همکاران، ۱۴۰۲). یکی از جنبه‌های کلیدی عملکرد در سازمان‌ها، عملکرد وظیفه‌ای است. این نوع عملکرد، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد شغلی شناخته می‌شود که به دلیل نقش اساسی آن در هسته‌ی فنی سازمان، اهمیت دارد. عملکرد وظیفه‌ای، به اثربخشی کارکنان در انجام وظایفی اشاره دارد که به‌طور رسمی بخشی از شغل آنان هستند (Casu et al., 2021). عملکرد وظیفه‌ای، نه تنها در ارائه‌ی خدمات بهتر و انجام تعهدات به شیوه‌ای کارا و پایدار نقش دارد، بلکه به سطح انجام وظایف کارکنان طبق شرایط مشخص اشاره می‌کند (Hoşgör & Yaman, 2022). عملکرد ضعیف در این زمینه می‌تواند منجر به نارضایتی مشتریان و در نهایت مانع دستیابی سازمان به اهداف پیش‌بینی شده گردد. برعکس، عملکرد مناسب کارکنان، موجب افزایش بهره‌وری می‌شود که این امر به نوبه‌ی خود باعث ارتقای سطح خدمات سازمان و تقویت اقتصاد ملی خواهد شد؛ بنابراین، ارتقای عملکرد وظیفه‌ای، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران ارشد سازمان‌ها محسوب می‌شود. در محیط‌های ناپایدار کنونی، تنها با کسب عملکرد وظیفه‌ای برتر می‌توان به حیات ادامه داد. این امر، نیازمند توجه جدی به عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی است که از طریق مسیرهای مختلف قابل دستیابی هستند؛ لذا سازمان‌ها برای بقا و رشد خود باید به مطالعه‌ی این عوامل بپردازند (اکرامی کیوج و همکاران، ۱۳۹۹؛ Siyal et al., 2023).

تحقیقات نشان می‌دهند که رهبری، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد وظیفه‌ای شناخته شده است. در این راستا، رهبری خدمتگزار، به‌عنوان یک رویکرد مدرن مدیریتی معرفی می‌شود که بر پایه‌ی اصول خدمت به دیگران و ارتقای رفاه کارکنان بنا شده است. این نوع رهبری، قادر است فضایی حمایتگر و انگیزشی برای کارکنان ایجاد کند و در نهایت به بهبود عملکرد وظیفه‌ای منجر شود (Khattak et al., 2023; Sihombing et al., 2024). رهبر خدمتگزار، در واقع، ابتدا خود را به‌عنوان یک خدمتگزار معرفی می‌کند. این مفهوم، به‌وضوح نشان می‌دهد که اولویت اصلی او باید رفاه افراد باشد. چنین رهبری، به‌عنوان فردی شناخته می‌شود که نه تنها به موفقیت سازمان اهمیت می‌دهد، بلکه همچنین برای حمایت از زیرمجموعه‌های خود، مشتریان و سایر ذی‌نفعان نیز تلاش می‌کند (Lemoine et al., 2019).

رهبری خدمتگزار، همواره کارکنان را در فرآیند تصمیم‌گیری دخالت می‌دهد و بر رفتار اخلاقی و مراقبت از توسعه‌ی کارکنان تأکید دارد. انتظار می‌رود که این رویکرد منجر به بهبود کیفیت اقدامات شود. کارکنانی که مورد توجه قرار می‌گیرند و درگیر فعالیت‌ها می‌شوند، معمولاً اشتیاق بیشتری برای مشارکت در کارها دارند که این خود باعث ارتقای عملکرد آن‌ها خواهد شد (Kadarusman & Bunyamin, 2021). رهبرانی که از نگرش رهبری خدمتگزار بهره می‌برند، تمرکز خود را بر روی فعالیت‌های کارکنان قرار می‌دهند و حمایت‌های مشترکی را ارائه می‌کنند؛ که این امر، موجب افزایش وضعیت عاطفی آن‌ها می‌شود و در نتیجه، عملکرد وظیفه‌ای کارکنان را تقویت می‌کند؛ به همین دلیل، تهدیدات مرتبط با رفتارهای نوآورانه کاهش یافته و حمایت‌های ارزشمندی از کارکنان برای ارتقای عملکرد وظیفه‌ای فراهم می‌شود (Aboramadan & Dahleez, 2021)؛ بنابراین، رهبری خدمتگزار، به‌عنوان روشی مؤثر برای برقراری ارتباط با کارمندان و افزایش عملکرد وظیفه‌ای آن‌ها پیشنهاد می‌شود (Zada et al., 2022).

با وجود تحقیقات گسترده در این حوزه، هنوز درک کاملی از تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد وظیفه‌ای و عوامل میانجی آن وجود ندارد. بسیاری از مدیران در سازمان‌های مختلف، هنوز از نحوه‌ی پیاده‌سازی این سبک رهبری

و تأثیرات آن بر کارکنان بی‌خبر هستند. این کمبود آگاهی می‌تواند مانع از اجرای مؤثر این رویکرد شده و چالش‌های موجود در عملکرد وظیفه‌ای را تداوم بخشد. در این مطالعه، به بررسی عوامل میانجی، مانند رضایت شغلی، تعهد عاطفی و تعلق خاطر کاری پرداخته شده است. این عوامل، به‌عنوان متغیرهای کلیدی در ارتباط بین رهبری خدمتگزار و عملکرد وظیفه‌ای شناسایی می‌شوند.

رهبری خدمتگزار می‌تواند با افزایش رضایت شغلی و تعهد عاطفی، به بهبود عملکرد وظیفه‌ای کارکنان کمک کند (Derry & Yvonne, 2021). رضایت شغلی، حالتی از احساسات مثبت و دلپذیر است که فرد نسبت به کار خود تجربه می‌کند و ناشی از ارزیابی فرد از کار یا تجربه‌ی شغلی اوست (Baluyos et al., 2019; Eliyana et al., 2019)؛ به عبارتی دیگر، رضایت شغلی، نمایانگر ارزیابی فرد از میزان خشنودی وی از شغل است که ممکن است احساسات مثبت یا منفی را به همراه داشته باشد. رضایت شغلی، یکی از متغیرهای مهم در سازمان‌هاست که اغلب در تحقیقات مورد بررسی قرار می‌گیرد و به‌طور گسترده‌ای در زمینه‌ی رفتار سازمانی مطالعه شده است (Purwanto et al., 2021). عدم وجود رضایت شغلی و عدم تعادل میان بار کاری و توانایی‌های افراد، ممکن است بر سلامت عمومی تأثیر بگذارد. نارضایتی شغلی، معمولاً منجر به غیبت از کار و کاهش کیفیت عملکرد شده و بر کیفیت انجام امور شغلی، تأثیر منفی می‌گذارد (رستمی و همکاران، ۱۳۹۹). کارکنانی که از شغل خود راضی هستند، نقاط قوت سازمان را تشکیل می‌دهند و سلامت جسمی و روانی آن‌ها را تقویت می‌کنند. برعکس، کارکنان ناراضی، معمولاً دارای کیفیت پایین‌تری از اشتغال و رفاه جسمی و روانی هستند که این وضعیت می‌تواند تأثیرات منفی بر کارایی کلی سازمان داشته باشد (Viseu et al., 2020).

تعهد عاطفی، یکی از مؤلفه‌های اساسی در تعهد سازمانی به شمار می‌آید و به نوعی وابستگی عاطفی کارکنان نسبت به سازمان اشاره دارد. این نوع تعهد می‌تواند نتیجه‌ی رفتارهای خاصی باشد که افراد به‌طور آزادانه و در طول زمان انتخاب می‌کنند و به احساس وابستگی عاطفی آن‌ها به سازمان منجر می‌شود؛ از این رو، تعهد عاطفی به‌عنوان علاقه‌ی عمیق کارمند به کارفرما تعریف می‌شود و موجب تقویت حس تعلق و درگیری کارکنان با سازمان می‌گردد. این نوع وابستگی عاطفی، شامل شناسایی و درگیری کارکنان در فعالیت‌های سازمانی است. رهبران سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ رویکردهای مناسب، به حفظ تعهد عاطفی کارکنان در طول زمان کمک کنند (Afandi et al., 2019; Srimulyani et al., 2023). کارکنانی که دارای تعهد عاطفی بالایی هستند، احساس می‌کنند که کار کردن در سازمان برایشان اهمیت ویژه‌ای دارد. این افراد، معمولاً با ارزش‌های سازمان همخوانی دارند و خود را جزئی از آن می‌دانند؛ بنابراین در انجام وظایف محوله‌ی خود ثابت‌قدم و متعهد باقی می‌مانند (منوچهر کرچگانی، ۱۴۰۳). بررسی‌های انجام‌شده توسط مرکوریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، نشان داد که تعهد عاطفی، ارتباط قوی‌تری با نتایج سازمانی، نظیر قصد ترک شغل یا عملکرد نسبت به دو بعد دیگر تعهد سازمانی (تعهد هنجاری و مستمر) دارد. کارکنانی که به‌طور عاطفی به سازمان خود متعهد هستند، تمایل دارند با رفتارهای مثبت سازمانی، مانند عملکرد بالا، واکنش نشان دهند (Wang et al., 2020).

علاوه بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی، کارکنان به نیازهای انسانی و عاطفی خود توجه زیادی دارند؛ اما متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها، این نیازها نادیده گرفته می‌شوند. این غفلت می‌تواند به کاهش تعلق خاطر کاری و در نهایت کاهش عملکرد وظیفه‌ای منجر شود (Basit, 2019). تعلق خاطر کاری، بیانگر ارتباط مثبت فرد با شغلش است و این ارتباط تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله شیوه‌های رهبری قرار دارد (Saraf et al., 2022). تعلق خاطر کاری، یکی از عناصر اساسی در روابط شغلی محسوب می‌شود و بیانگر پیوند عاطفی و روانی فرد با حرفه و وظایفش است. این

پدیده، معمولاً به عنوان یک متغیر روان‌شناختی در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روان‌شناسی صنعتی مورد مطالعه قرار می‌گیرد و نقش مهمی در تعیین عملکرد و الگوهای رفتاری کارکنان ایفا می‌کند (Agarwal et al., 2022). کارکنانی که از سطح بالایی از تعلق خاطر کاری برخوردارند، نسبت به کار خود اشتیاق و علاقه‌ی ویژه‌ای دارند و احساس می‌کنند شغلشان با باورها، ارزش‌ها و هویت فردی‌شان هماهنگی دارد. این گروه از افراد، به‌طور مستمر در جهت رشد و بهبود مهارت‌های فردی و ارتقای کیفیت انجام وظایف خود گام برمی‌دارند و انگیزه‌ای درونی برای انجام مسئولیت‌هایشان دارند. وجود تعلق خاطر کاری می‌تواند پیامدهای مثبتی به همراه داشته باشد؛ از جمله افزایش بهره‌وری، ارتقای میزان رضایت شغلی و مشارکت فعال‌تر کارکنان در فرآیندهای سازمانی (Malhotra et al., 2022). در یک جمع‌بندی کلی، می‌توان گفت تعلق خاطر کاری، تجلی رابطه‌ای عمیق، مثبت و پایدار میان فرد، شغل و سازمان است که می‌تواند محرکی مؤثر برای بهبود عملکرد و موفقیت سازمانی باشد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱).

تحقیقات کشاورزی در استان فارس، تاریخچه‌ای طولانی دارد. با این حال، تحقیقات منسجم در قالب یک مرکز تحقیقی، از سال ۱۳۳۲ در شهر زرقان با تمرکز بر چغندر قند آغاز شد. بعدها با پیوستن فعالیت‌های تحقیقی و آموزشی در قالب یک مجموعه، مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس تأسیس گردید. هدف این مرکز ترویج، ساده‌سازی، هماهنگ‌سازی و تنظیم جنبه‌های مختلف تحقیقاتی در توسعه‌ی کشاورزی است. همچنین این مرکز تلاش دارد تا کاربرد یافته‌ها و فناوری‌های تحقیقاتی را در استان فارس گسترش دهد.

تحقیقات کاربردی پایه، استراتژیک و مبتنی بر نیازهای خاص مناطق در حوزه‌های مختلف کشاورزی، باغبانی، مهندسی کشاورزی، جنگل‌داری، مرتع‌داری، دام‌پروری، شیلات و سایر زمینه‌های وابسته در این مرکز انجام می‌شود. هدف از این تحقیقات، توسعه‌ی فناوری‌های مرتبط با جامعه‌ی کشاورز برای تأمین امنیت غذایی، افزایش درآمد کشاورزان و تولید پایدار است. همچنین منابع انسانی واجد شرایط آکادمیک از طریق برنامه‌های کاربردی و دانشگاهی مختلف در شاخه‌های گوناگون کشاورزی و علوم مرتبط پرورش داده می‌شوند. این مرکز، به‌عنوان بازوی تحقیقاتی سازمان جهاد کشاورزی استان فارس عمل کرده و راهنمایی‌های فنی لازم را برای توسعه‌ی کشاورزی به دانشکده‌های کشاورزی، سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی ارائه می‌دهد.

تحقیقات در این حوزه می‌تواند به شناسایی راهکارهای مؤثری بینجامد که به ارتقای عملکرد و رضایت کارکنان کمک کند. با بررسی روابط میان رهبری خدمتگزار و متغیرهای میانجی، این تحقیق ظرفیت آن را دارد که مدیران را در طراحی و به‌کارگیری راهبردهای مؤثرتر برای مدیریت منابع انسانی یاری دهد. در این راستا، سؤال محوری این تحقیق این است که: چگونه رهبری خدمتگزار می‌تواند بر عملکرد وظیفه‌ای کارکنان تأثیرگذار باشد و نقش متغیرهای میانجی مانند رضایت شغلی، تعهد عاطفی و تعلق خاطر کاری در این فرآیند چیست؟

### پیشینه‌ی پژوهش

غفاری خاتون‌آباد (۱۴۰۳)، تحقیقی تحت عنوان «رابطه‌ی میان تعهد شغلی و تعلق خاطر کاری با عملکرد کارکنان آتش‌نشانی تبریز» به انجام رسانده است. این تحقیق، با هدف کاربردی و از نوع توصیفی همبستگی طراحی شده است. جامعه‌ی آماری، شامل تمامی کارکنان فعال سازمان آتش‌نشانی در سال ۱۳۹۸، به تعداد ۲۴۰ نفر بود. تحلیل رگرسیون، مشخص کرد که ۴۶/۱ درصد از واریانس عملکرد کارکنان، به وسیله‌ی متغیر تعهد شغلی و تعلق خاطر کاری تبیین می‌شود.

بارانی و همکاران (۱۴۰۳) نیز تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط میان تعلق خاطر کاری و شادکامی با عملکرد شغلی معلمان مرد دوره‌ی ابتدایی شهرستان آزادشهر» انجام داده‌اند. این تحقیق از نظر ماهیت، توصیفی و از نظر روش، همبستگی و نوع کاربردی محسوب می‌شود. نتایج، نشان داد که بین عملکرد شغلی با شادکامی و همچنین تعلق خاطر کاری، رابطه‌ی معناداری با مقادیر آزمون (۰/۷۸۹ و ۰/۹۵۱) و سطح معناداری (۰/۰۰۰) وجود دارد که با اطمینان ۹۹ درصد و احتمال خطای ۱ درصد تأیید می‌شود. ارتباط میان تعلق خاطر کاری و شادکامی با عملکرد شغلی معلمان زن دوره‌ی ابتدایی شهرستان آزادشهر نیز مثبت و مستقیم است.

توحیدی اردهائی و همکاران (۱۴۰۳)، تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران» به انجام رسانده‌اند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان، به تعداد ۳۵۷ نفر تعیین گردید. این تحقیق از لحاظ روش‌شناسی، توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع، کاربردی است. نتایج تحقیق، نشان داد که رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور فرهنگی شهرداری تهران دارد.

مرادی روزبهانی (۱۴۰۳)، تحقیقی تحت عنوان «تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان با میانجی‌گری تعهد عاطفی در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر بروجرد» به انجام رسانده است. نتایج، نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار با عملکرد شغلی از طریق تعهد عاطفی، رابطه‌ی معناداری دارد.

غفاری چراتی و همکاران (۱۴۰۳)، تحقیقی را با عنوان «بررسی رابطه‌ی بین رضایت شغلی کارکنان و عملکرد سازمان‌ها با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی» انجام داده‌اند. این تحقیق، از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و متغیرهای تحقیق از طریق پرسشنامه‌هایی که توسط پژوهشگر طراحی شده بودند، سنجیده شدند. یافته‌های پژوهش، بیانگر آن است که رضایت شغلی کارکنان، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان‌ها دارد. همچنین ابعاد مختلف رضایت شغلی (مانند نظام پرداخت، نوع شغل، فرصت‌های پیشرفت، زیرساخت سازمانی، سبک رهبری و شرایط فیزیکی) نیز بر عملکرد سازمان‌ها تأثیرگذار بوده‌اند. علاوه بر این، ابعاد رضایت شغلی بر هوش هیجانی نیز تأثیر معناداری داشتند و متغیر هوش هیجانی در رابطه‌ی بین رضایت شغلی و عملکرد سازمان‌ها نقش میانجی جزئی ایفا کرد.

پناهی کلان و همکاران (۱۴۰۳) نیز تحقیقی تحت عنوان «بررسی ارتباط بین رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی در مدارس ابتدایی شهر اردبیل» انجام داده‌اند. این پژوهش، از سه دیدگاه هدف، ماهیت و روش اجرا مورد بررسی قرار گرفته است. از آنجا که نتایج حاصل از تحقیق قابلیت کاربرد عملی دارند، این مطالعه در دسته‌ی تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. همچنین به دلیل استفاده از داده‌های کمی و عددی، ماهیت تحقیق کمی بوده و از نظر روش اجرا، به صورت توصیفی-پیمایشی انجام شده است. نتایج، نشان داد که ضریب همبستگی بین رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی معلمان ابتدایی اردبیل، برابر با ۰/۴۲۵ بوده است؛ بنابراین، میان رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی این گروه، ارتباطی مثبت و معنادار وجود دارد که در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ قابل تأیید است.

جمالی گله و همکاران (۱۴۰۳)، در تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط بین رضایت شغلی معلمان و عملکرد آموزشی آن‌ها» به مطالعه‌ای جامع پرداخته‌اند. این تحقیق، به شیوه‌ی پیمایشی انجام شده و ۲۰۰ معلم از مدارس ابتدایی و متوسطه تهران به طور تصادفی انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها، نشان‌دهنده‌ی وجود یک رابطه مثبت میان رضایت شغلی معلمان و عملکرد آموزشی آن‌ها بود.

ذبیحی (۱۴۰۳) نیز تحقیقی با عنوان «تأثیر رهبری خدمتگزار بر تعلق خاطر کاری: نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان» انجام داده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی-همبستگی است؛ زیرا وضعیت موجود را به طور دقیق توصیف می‌کند. یافته‌ها، حاکی از آن بود که مقدار آلفا برای تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷ بوده و این امر،

نشان‌دهنده‌ی اعتبار و ثبات مطلوب ابزار اندازه‌گیری است. برای تحلیل داده‌ها نیز از آمار توصیفی برای اطلاعات جمعیت‌شناختی و از آمار استنباطی با دو نرم‌افزار تحلیلی SPSS و لیزرل استفاده گردید. نتایج به‌دست‌آمده، نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبتی بر تعلق خاطر کارکنان دارد و تاب‌آوری نیز در این رابطه به‌عنوان یک متغیر میانجی عمل می‌کند.

دورتا- آفونسو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۵)، تحقیقی با عنوان «رهبری خدمتگزار و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا برای تعادل بین کار و زندگی و رضایت شغلی در صنعت هتلداری: دیدگاه‌هایی از نظریه‌ی حفظ منابع» به انجام رسانده‌اند. در این مطالعه، ۲۵۳ کارگر هتل از گران کاناریا مورد بررسی قرار گرفتند. محققان برای آزمودن فرضیه‌ها، از شیوه‌ی مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی بهره گرفتند. یافته‌ها، نشان می‌دهد که هم رهبری خدمتگزار و هم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، تأثیر مثبت بر رضایت شغلی کارکنان دارند. همچنین تعادل بین کار و زندگی به‌عنوان یک متغیر میانجی عمل کرده و توضیح می‌دهد که چگونه این دو عامل می‌توانند رضایت شغلی را افزایش دهند.

اودین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۵) نیز تحقیقی تحت عنوان «رهبری خدمتگزار، تعلق خاطر کاری و تعهد عاطفی در دیدگاه تبادل اجتماعی: یک چارچوب میانجیگری-اعتدال» انجام داده‌اند. داده‌های کمی، از طریق یک نظرسنجی آنلاین از کارکنان مؤسسه بهداشت عمومی اندونزی جمع‌آوری شد و ۱۵۴ داده‌ی مفید با بهره‌گیری از شیوه‌ی ارزیابی مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج این مطالعه، نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار، تأثیر معناداری بر تعهد عاطفی ندارد؛ اما بر تعلق خاطر کاری اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین تعلق خاطر کاری، به‌طور کامل ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد عاطفی را میانجی‌گری می‌کند؛ ولی تأثیر آن در تعدیل این رابطه ضعیف است.

آردو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۴)، تحقیقی با عنوان «تأثیر تعهد عاطفی بر رابطه‌ی بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی معلمان مدارس دولتی در ایالت یوبه، نیجریه» انجام داده‌اند. این مطالعه، شامل دو فرضیه برای آزمون بود و طرح پیمایشی به کار گرفته شد. با توجه به تنوع جامعه، حجم نمونه ۴۱۲ نفر تعیین شد. نتایج، نشان داد که فرضیه‌ی صفر درخصوص تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد شغلی معلمان، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تأیید نشده است. همچنین تعهد عاطفی، به‌عنوان یک میانجی در روابط بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی معلمان شناسایی شد.

سیهومبینگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۴)، تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه‌ی بین رهبری خدمتگزار، تعهد سازمانی و عملکرد وظیفه‌ای» انجام داده‌اند. نتایج، نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار، اثر مثبت و نیز معنی‌داری بر تعهد سازمانی به جای گذاشته و همچنین تعهد سازمانی نیز بر عملکرد وظیفه‌ای تأثیر مثبت و معناداری دارد. جالب است که رهبری خدمتگزار، به‌طور مستقیم بر عملکرد وظیفه‌ای تأثیر نمی‌گذارد؛ اما اثر مثبت غیرمستقیم آن از طریق تعهد سازمانی قابل مشاهده است. رهبری خدمتگزار، به چهار روش به تعهد سازمانی کمک می‌کند: اولویت دادن به پیروان، کمک به رشد آن‌ها، رفتار اخلاقی و توانمندسازی اساتید. همچنین تعهد سازمانی، به دو طریق بر عملکرد وظیفه‌ای تأثیر می‌گذارد: تعهد به شیوه‌های مستمر و هنجاری.

اودین و همکاران (۲۰۲۴)، در تحقیق خود با عنوان «رهبری خدمتگزار و تعلق خاطر کاری: بررسی نقش میانجی تعهد عاطفی و رضایت شغلی»، به مطالعه‌ای جامع پرداخته‌اند. در این تحقیق، پرسشنامه‌های خودمدیریتی به‌طور هدفمند بین ۱۵۴ کارمند مؤسسه‌ی بهداشت عمومی جاوا-اندونزی توزیع شد. این فرآیند، از مارس تا ژوئن ۲۰۲۳ انجام گرفت.

1. Dorta-Afonso et al.

2. Udin et al.

3. Ardo et al.

4. Sihombing et al.

نتایج به دست آمده، نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار، تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد عاطفی و همچنین رضایت شغلی دارد. علاوه بر این، تأثیر قابل توجهی از تعهد عاطفی و رضایت شغلی بر تعلق خاطر کاری مشاهده شد. با این حال، تجزیه و تحلیل‌ها، هیچ رابطه‌ی مستقیمی بین رهبری خدمتگزار و تعلق خاطر کاری را نشان ندادند. همچنین نتایج نشان داد که تعهد عاطفی و رضایت شغلی، به‌عنوان میانجی در رابطه‌ی بین رهبری خدمتگزار و تعلق خاطر کاری عمل می‌کنند. هنگامی که کارکنان احساس رضایت داشته و از نظر عاطفی با رهبر و سازمان خود مرتبط می‌شوند، احتمالاً کار خود را معنادار و لذت‌بخش می‌دانند که این امر منجر به افزایش سطوح تعلق خاطر کاری خواهد شد.

سعداوی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه‌ی بین رهبری خدمتگزار در مدارس و رضایت شغلی معلمان: موردی از امارات متحده عربی» انجام داده‌اند. هدف این مطالعه، کمی کردن رابطه‌ی بین ادراک معلمان از شیوه‌های رهبری خدمتگزار مدیران مدارس و سطح رضایت شغلی آن‌ها بود. نتایج، نشان داد که معلمان در تعامل با مدیرانی که ویژگی‌های رهبری خدمتگزار دارند، از شغل خود رضایت بیشتری کسب می‌کنند؛ این امر، به همبستگی مثبت بین رهبری ادراک شده خدمتگزار و رضایت شغلی کارکنان اشاره دارد.

ووونگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، تحقیقی تحت عنوان «تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی از طریق رفتار کاری نوآورانه: آیا انگیزه‌ی خدمات عمومی اهمیت دارد؟» انجام داده است. نتایج بررسی‌ها، نشان داد که رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی شغلی دارد. همچنین این تأثیر تا حدی از طریق واسطه‌گری رفتار نوآورانه در انجام وظایف تقویت می‌شود. افزون بر این، تحقیق بیان کرد که انگیزش مرتبط با خدمات عمومی، نقش مهمی در افزایش رفتار نوآورانه شغلی ایفا می‌کند و پیوند میان آن و رهبری خدمتگزار را مستحکم‌تر می‌سازد.

ساسمیتا<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)، تحقیقی با عنوان «تأثیر تسهیم دانش، رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی بر عملکرد شغلی» انجام داده است. این تحقیق، به رویکرد کمی متکی بود و داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شدند. محل تحقیق، یک شرکت خصوصی بود و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به کار گرفته شد. داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج، نشان داد که تسهیم دانش بر رضایت شغلی تأثیر گذار است و رهبری خدمتگزار نیز تأثیر در جهت مثبت و به‌صورت معناداری بر متغیرهای رضایت شغلی و عملکرد شغلی دارد. همچنین رضایت شغلی، به‌طور معناداری بر عملکرد شغلی تأثیر گذار است.

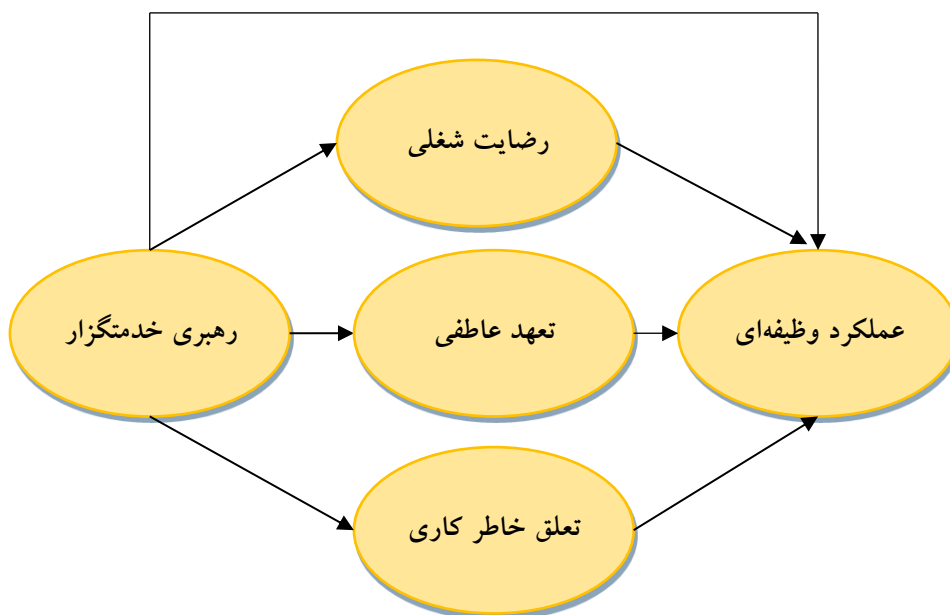
میشا و حسن<sup>۴</sup> (۲۰۲۳)، تحقیقی تحت عنوان «رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی کارکنان: نقش انگیزه‌ی خدمات عمومی در سازمان‌های بخش دولتی اتیوپی» انجام داده‌اند. در این تحقیق، یک طرح نظرسنجی مورد استفاده قرار گرفت که در آن ۱۵۴ کارمند از هفت سازمان دولتی شرکت کردند. نتایج این مطالعه، از وجود رابطه‌ی معنادار بین رهبری خدمتگزار، انگیزه‌ی خدمات عمومی و عملکرد شغلی حمایت کرد. همچنین یافته‌ها نشان دادند که انگیزه‌ی خدمات عمومی، به‌عنوان یک میانجی کامل در رابطه بین رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی کارکنان عمل می‌کند. ملحم و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۳)، در تحقیقی با عنوان «رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی: شواهدی از شرکت‌های هواپیمایی در اردن»، به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی پرداخته‌اند. در این مطالعه، ۲۰۱ کارمند به پرسشنامه‌ای که به‌صورت خودمدیریتی طراحی شده بود، پاسخ دادند. نتایج حاصل از این تحقیق، نشان داد که رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی دارد. همچنین پاسخ‌دهندگان به‌طور متوسط بیان کردند که رهبران‌شان، سبک رهبری خدمتگزار را به خوبی اجرا می‌کنند. آن‌ها همچنین سطح عملکرد خود را در حد متوسط ارزیابی کردند. بررسی

1. Saadaoui et al.  
2. Vuong  
3. Sasmita  
4. Mishra & Hassen  
5. Melhem et al.

ابعاد مختلف رهبری خدمتگزار، نشان داد که تأثیرات متفاوتی بر عملکرد شغلی دارند. جالب است که مفاهیم مرتبط با ایجاد ارزش برای زیرمجموعه‌های رهبری خدمتگزار، هیچ تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی نداشت.

### چارچوب فرضیات و ترسیم مدل تحقیق

با توجه به مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش، رابطه‌ی بین متغیرها بدین صورت در مدل مفهومی زیر نشان داده می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (منبع: محقق)

### روش تحقیق

این تحقیق، به صورت توصیفی-پیمایشی و از نوع علی طراحی شده است؛ چراکه به بررسی تأثیر متغیرهای مختلف بر یکدیگر می‌پردازد. همچنین این تحقیق، دارای ماهیتی کاربردی است؛ زیرا نتایج آن در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس مورد استفاده قرار خواهد گرفت. از نظر زمانی، این تحقیق مقطعی است؛ زیرا در بازه‌ی مشخصی در سال‌های ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ انجام می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات، از روش پیمایشی بهره‌برداری شده که آن را در زمره‌ی تحقیقات میدانی قرار می‌دهد. جمع‌آوری داده‌ها، شامل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی بوده و ابزار اصلی مورد استفاده برای این منظور، پرسشنامه است. در نهایت، اطلاعات گردآوری‌شده، به شیوه‌هایی نظیر توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل می‌شوند و با توجه به نوع داده‌ها و توزیع آن‌ها، از روش‌های تحلیل معادلات ساختاری بهره‌برداری خواهد شد.

در پژوهش حاضر بر اساس توصیه‌ی کلین<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، حجم نمونه، ۳۰ برابر تعداد متغیرها در نظر گرفته شد؛ بنابراین، ۲۱۱ پرسشنامه به صورت طبقه‌ای تصادفی بین شرکت‌کنندگان توزیع شد که در نهایت، ۱۷۰ پرسشنامه‌ی کامل و معتبر برای تحلیل آماری گردآوری گردید. فراوانی نمونه، در جدول ۱ گزارش شده است:

جدول ۱. فراوانی نمونه در هر طبقه در نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی

سطح پست	فراوانی در جامعه	فراوانی در نمونه
مدیران	۳۸	۲۱
کارشناس مسئول	۳۹	۲۲
کارشناسان	۱۰۶	۵۹
کمک کارشناس	۲۰	۱۱
کارکنان	۳۴	۱۹
عضو هیئت علمی	۶۹	۳۸

به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه‌ی استاندارد استفاده شد که در جدول ۲ گزارش شده است:

جدول ۲. ساختار پرسشنامه‌ی تحقیق

متغیر	نوع متغیر	تعداد سؤالات	ارزش معیارها	منبع
رهبری خدمتگزار	مستقل	۷		وانگ و همکاران (۲۰۲۲)
عملکرد وظیفه‌ای	وابسته	۵		سلیم و همکاران (۲۰۲۰)
رضایت شغلی		۳	۵ و ۴، ۳، ۲، ۱	چویی و چونگ (۲۰۱۷)
تعهد عاطفی	میانجی	۶		ریمنشنایدر و همکاران (۲۰۲۳)
تعلق خاطر کاری		۴		رسول و همکاران (۲۰۲۱)

### روایی و پایایی پژوهش

در این تحقیق، پرسشنامه از منابع معتبر استخراج شده و بنابراین، حداقل شرایط روایی را داراست. همچنین از روش محتوایی برای تأیید روایی استفاده شده و بررسی روایی پرسشنامه بر اساس دو نوع روایی همگرا و واگرا در فصل چهارم انجام شده است. جهت بررسی روایی همگرا، بار عاملی برای تمامی شاخص‌ها اندازه‌گیری شده است. با توجه به اینکه بار عاملی تمامی شاخص‌ها بالاتر از ۰/۴ و عدد معناداری محاسبه شده نیز بیشتر از ۱/۹۶ بوده، بنابراین بارهای عاملی در دامنه‌ی قابل قبول قرار گرفته و روایی سازه با استفاده از آزمون بارهای عرضی تأیید شده است. همچنین برای روایی واگرا، از شاخص‌های ارزیابی ضریب تعیین، ارتباط پیش‌بین، معیار اندازه اثر، ضرایب مسیر و معناداری استفاده شده است که همگی در سطح مناسب و قابل قبول قرار دارند و روایی واگرا نیز تأیید شده است. قابلیت اعتماد که گاهی با واژه‌هایی مانند پایایی، ثبات و اعتبار هم‌معنا در نظر گرفته می‌شود، یکی از ویژگی‌های اساسی ابزارهای سنجش به شمار می‌رود. این ویژگی، بیانگر این است که در شرایط مشابه، چقدر می‌توان انتظار داشت نتایج به دست آمده تکرارپذیر و ثابت باشند. در این پژوهش، جهت ارزیابی پایایی پرسشنامه، از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقادیر آلفای کرونباخ، با استفاده از نرم‌افزار SPSS (نسخه‌ی ۲۴) محاسبه شده است.

جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ

نام متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب
رهبری خدمتگزار	۰/۸۹۶	۰/۸۹۷
عملکرد وظیفه‌ای	۰/۹۲۴	۰/۹۲۷
رضایت شغلی	۰/۸۲۶	۰/۸۲۹
تعهد عاطفی	۰/۸۹۰	۰/۸۹۸
تعلق خاطر کاری	۰/۸۶۵	۰/۸۷۳

در مطالعه‌ی حاضر، با توجه به نوع فرضیه‌ها و متغیرهای پژوهش، از شاخص‌های آمار توصیفی، مانند جداول فراوانی مطلق و میانگین برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. همچنین در بخش آمار استنباطی، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شده است. در نهایت، برای انجام تحلیل‌ها و اجرای آزمون‌ها، نرم‌افزارهای SPSS (نسخه‌ی ۲۴) و Smart PLS (نسخه‌ی ۲، ۱، ۱، ۴) به کار رفته‌اند.

## یافته‌ها

میانگین نظرات کل کارکنان درباره‌ی هر یک از متغیرهای تحقیق، در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه

نام متغیر	تعداد گویه	میانگین	انحراف معیار	حداقل مقدار	حداکثر مقدار
رهبری خدمتگزار	۷	۳/۶۱	۰/۷۸	۱	۵
عملکرد و وظیفه‌ای	۵	۳/۶۰	۰/۹۱	۱	۵
رضایت شغلی	۳	۳/۳۸	۰/۹۰	۱	۵
تعهد عاطفی	۶	۳/۶۷	۰/۷۷	۱	۵
تعلق خاطر کاری	۴	۳/۶۷	۰/۸۶	۱	۵

با توجه به نتایج جدول ۴، میانگین متغیر رهبری خدمتگزار برابر ۳/۶۱، میانگین عملکرد وظیفه‌ای برابر ۳/۶۰، میانگین متغیر رضایت شغلی برابر ۳/۳۸، میانگین تعهد عاطفی برابر ۳/۶۷ و در نهایت میانگین متغیر تعلق خاطر کاری برابر ۳/۶۷ شده و همچنین میانگین هر یک از متغیرها، فراتر از حد متوسط قرار گرفته است؛ این موضوع، بیانگر وضعیت نسبتاً مثبت و رضایت‌بخش متغیرها از دیدگاه کارکنان است.

قبل از اجرای تحلیل عاملی برای هر یک از متغیرهای تحقیق، شاخص KMO و آزمون بارتلت به منظور سنجش کفایت نمونه و بررسی مناسبیت داده‌ها انجام شد که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵. نتایج آزمون KMO و بارتلت متغیرهای تحقیق

متغیر	شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
رهبری خدمتگزار	۰/۸۷۱	۶۷۰/۳۵	۲۱	۰/۰۰۰۱
عملکرد و وظیفه‌ای	۰/۸۹۸	۶۱۵/۰۷	۱۰	۰/۰۰۰۱
رضایت شغلی	۰/۷۰۰	۱۹۳/۶۷	۳	۰/۰۰۰۱
تعهد عاطفی	۰/۸۶۷	۵۴۶/۳۴	۱۵	۰/۰۰۰۱
تعلق خاطر کاری	۰/۷۷۳	۳۳۴/۳۷	۶	۰/۰۰۰۱

قبل از آزمون روابط بین متغیرها، لازم است نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی شود. یکی از متداول‌ترین روش‌ها برای این منظور، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است.

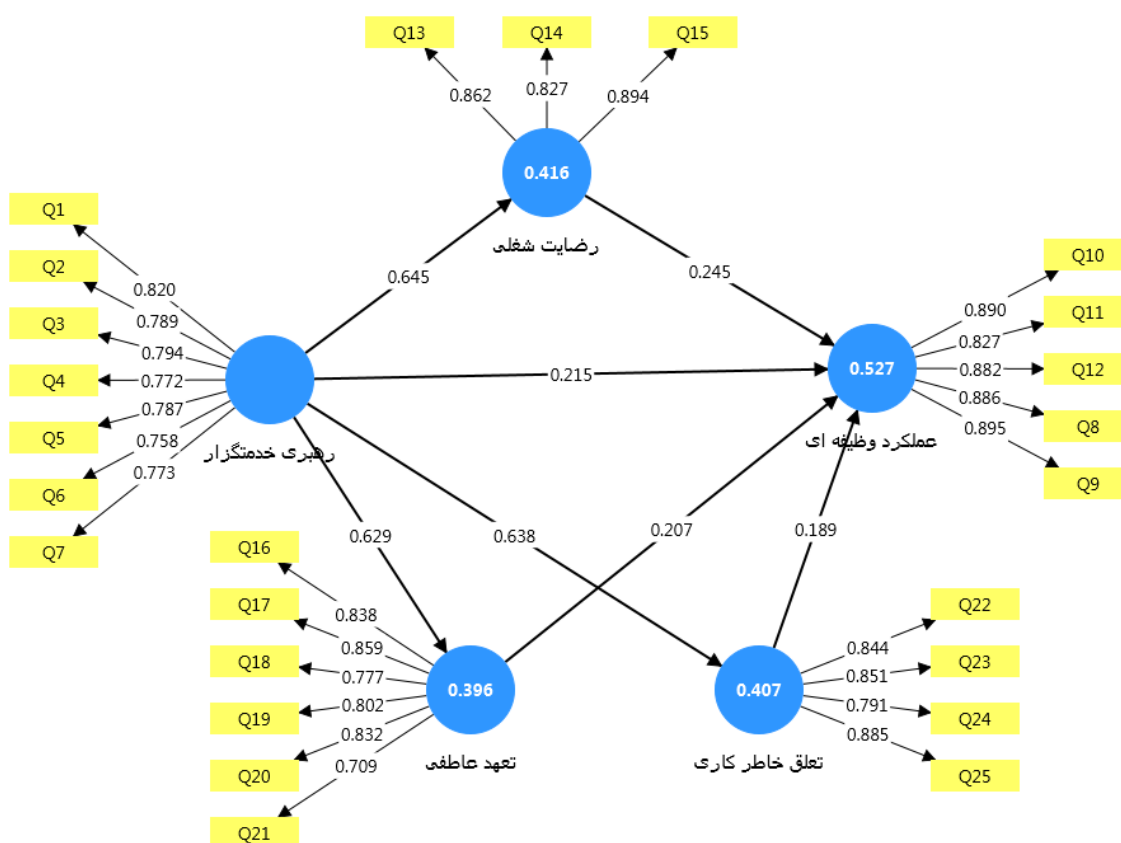
جدول ۶. بررسی توزیع نرمال متغیرهای تحقیق

شاخص	کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معنی داری	تعداد
رهبری خدمتگزار	۰/۱۹۰	۰/۰۰۱	۱۷۰
عملکرد و وظیفه‌ای	۰/۱۸۱	۰/۰۰۱	۱۷۰
رضایت شغلی	۰/۱۴۶	۰/۰۰۱	۱۷۰
تعهد عاطفی	۰/۱۴۵	۰/۰۰۱	۱۷۰
تعلق خاطر کاری	۰/۱۷۴	۰/۰۰۱	۱۷۰

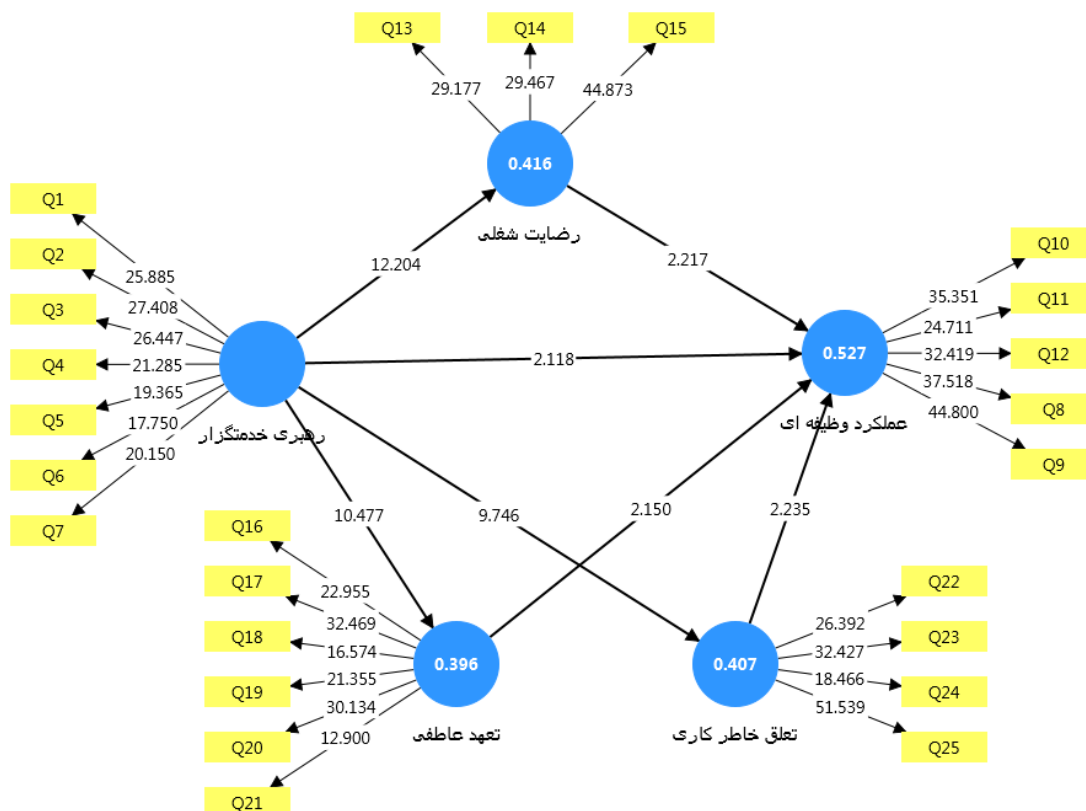
بر اساس نتایج جدول ۶، سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق، کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین، فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها رد شده و می‌توان گفت که داده‌ها دارای توزیع غیرنرمال هستند. در این مطالعه، جهت برازش مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیه‌ها، از روش تحلیل مسیر و معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

مدل اندازه‌گیری، به بررسی روابط بین متغیرهای مشاهده‌پذیر و متغیرهای مکنون می‌پردازد. در این بخش، کلیه آزمون‌ها و شاخص‌های مربوط به مدل اندازه‌گیری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS انجام و تحلیل می‌شوند. برای ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری، معیارهای زیر مورد توجه قرار گرفته‌اند:

۱. آزمون پایایی (شامل آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی (CR))
۲. روایی همگرا (بررسی معناداری بارهای عاملی، همگنی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و مقایسه CR با AVE)
۳. روایی واگرا (استفاده از آزمون فورنل و لاکر (۱۹۸۷))



نمودار ۱. مدل تحقیق با ضرایب استانداردشده‌ی بار عاملی (ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری)



نمودار ۲. مدل تحقیق با ضرایب عدد معناداری (t\_value) (ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری)

معناداری رابطه یا عدم رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته بررسی می‌شود. اگر مقدار رابطه بین دو متغیر بیشتر از ۱/۹۶ باشد، نشان‌دهنده وجود رابطه‌ی معنادار با احتمال ۹۵٪ است و اگر این مقدار بالاتر از ۲/۵۸ باشد، ارتباط معنادار با احتمال ۹۹٪ وجود دارد. شرط دوم برای تأیید روایی همگرا، این است که بارهای عاملی هر آیت‌م باید بزرگ‌تر از ۰/۴ باشند.

جدول ۷. بارهای عاملی معرف‌ها

متغیر	گویه	t-value	ضریب استاندارد
رهبری خدمتگزار	سؤال ۱	۲۵/۸۸۵	۰/۸۲۰
	سؤال ۲	۲۷/۴۰۸	۰/۷۸۹
	سؤال ۳	۲۶/۴۴۷	۰/۷۹۴
	سؤال ۴	۲۱/۲۸۵	۰/۷۷۲
	سؤال ۵	۱۹/۳۶۵	۰/۷۸۷
	سؤال ۶	۱۷/۷۷۰	۰/۷۵۸
	سؤال ۷	۲۰/۱۵۰	۰/۷۷۳
عملکرد وظیفه‌ای	سؤال ۸	۳۷/۵۱۸	۰/۸۸۶
	سؤال ۹	۴۴/۸۰۰	۰/۸۹۵
	سؤال ۱۰	۳۵/۳۵۱	۰/۸۹۰
	سؤال ۱۱	۲۴/۷۱۱	۰/۸۲۷
	سؤال ۱۲	۳۲/۴۱۹	۰/۸۸۲
رضایت شغلی	سؤال ۱۳	۲۹/۱۷۷	۰/۸۶۲
	سؤال ۱۴	۲۹/۴۶۷	۰/۸۲۷
	سؤال ۱۵	۴۴/۸۷۳	۰/۸۹۴

متغیر	گویه	t-value	ضریب استاندارد
تعهد عاطفی	سؤال ۱۶	۲۲/۹۵۵	۰/۸۳۸
	سؤال ۱۷	۳۲/۴۶۹	۰/۸۵۹
	سؤال ۱۸	۱۶/۵۷۴	۰/۷۷۷
	سؤال ۱۹	۲۱/۳۵۵	۰/۸۰۲
	سؤال ۲۰	۳۰/۱۳۴	۰/۸۳۲
	سؤال ۲۱	۱۲/۹۰۰	۰/۷۰۹
تعلق خاطر کاری	سؤال ۲۲	۲۶/۳۹۲	۰/۸۴۴
	سؤال ۲۳	۳۲/۴۲۷	۰/۸۵۱
	سؤال ۲۴	۱۸/۴۶۶	۰/۷۹۱
	سؤال ۲۵	۲۱/۵۳۹	۰/۸۸۵

مقادیر بارهای عاملی برای تمامی شاخص‌ها، بالاتر از ۰/۴ بوده و عدد معناداری محاسبه شده نیز بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین، تمامی بارهای عاملی در دامنه‌ی قابل قبول قرار دارند و روایی سازه با استفاده از آزمون بارهای عرضی تأیید می‌گردد.

یکی از معیارهای اصلی ارزیابی برازش مدل ساختاری، بررسی معناداری ضرایب مسیر است. اگر مقدار t-value به دست آمده بیشتر از حداقل مقدار آماره در سطح اطمینان مورد نظر باشد، رابطه‌ی مورد نظر با فرضیه‌ی تحقیق تأیید می‌شود. حداقل مقادیر آماره برای سطوح معناداری ۰/۹۰، ۰/۹۵ و ۰/۹۹ به ترتیب برابر با ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ است.

جدول ۸. ضرایب بار عاملی استاندارد شده و مقدار t بین متغیرهای مکنون

سازه‌های مستقل	سازه‌های وابسته	ضریب تأثیر (β)	عدد معناداری (t-value)
رهبری خدمتگزار	عملکرد وظیفه‌ای	۰/۲۱۵	۲/۱۱۸
رهبری خدمتگزار	رضایت شغلی	۰/۶۴۵	۱۲/۲۰۴
رهبری خدمتگزار	تعهد عاطفی	۰/۶۲۹	۱۰/۴۷۷
رهبری خدمتگزار	تعلق خاطر کاری	۰/۶۳۸	۹/۷۴۶
رضایت شغلی	عملکرد وظیفه‌ای	۰/۲۴۵	۲/۲۱۷
تعهد عاطفی	عملکرد وظیفه‌ای	۰/۲۰۷	۲/۱۵۰
تعلق خاطر کاری	عملکرد وظیفه‌ای	۰/۱۸۹	۲/۲۳۵

با توجه به نتایج جدول ۸، مقادیر t محاسبه شده بین تمامی متغیرهای مستقل و وابسته در مدل، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند. این موضوع، نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل ساختاری است. دومین معیار بررسی مدل ساختاری، ضریب تعیین  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است. این شاخص، نشان‌دهنده‌ی میزان تأثیر متغیرهای برون‌زا بر متغیرهای درون‌زای مدل است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷، به ترتیب به‌عنوان ملاک‌های ضعف، متوسط و قوی بودن  $R^2$  در نظر گرفته می‌شوند. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زا بیشتر باشد، نشان‌دهنده‌ی برازش بهتر مدل است. محققان، معتقدند اگر یک سازه‌ی درون‌زا توسط یک یا دو سازه‌ی برون‌زا تحت تأثیر قرار گیرد، مقدار  $R^2$  بالاتر از ۰/۳۳، نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی قوی بین آن سازه‌ی درون‌زا و سازه‌های برون‌زا است. همچنین وجود متغیرهای مستقل بیشتر، موجب افزایش مقدار  $R^2$  می‌شود؛ بنابراین هرچه تعداد متغیرهای مستقل بیشتر باشد، انتظار می‌رود مقدار  $R^2$  بالاتری برای برازش مطلوب مدل لازم باشد.

جدول ۹. ضریب  $R^2$  متغیرهای وابسته تحقیق

متغیر وابسته (درون‌زا)	$R^2$
عملکرد وظیفه‌ای	۰/۵۲۷
رضایت شغلی	۰/۴۱۶
تعهد عاطفی	۰/۳۹۶
تعلق خاطر کاری	۰/۴۰۷

با توجه به جدول ۹ و شکل ۲ (اعداد درون دایره‌ها)، مقدار  $R^2$  برای متغیر عملکرد وظیفه‌ای برابر با ۰/۵۲۷، برای متغیر رضایت شغلی ۰/۴۱۶، برای متغیر تعهد عاطفی ۰/۳۹۶ و برای متغیر تعلق خاطر کاری ۰/۴۰۷ محاسبه شده است. مقدار  $R^2$  برای متغیر عملکرد وظیفه‌ای، نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل و میانجی، در مجموع توانسته‌اند ۵۳ درصد از تغییرات عملکرد وظیفه‌ای را پیش‌بینی کنند و مابقی تغییرات آن به سایر متغیرها و عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود.

مدل کلی، شامل دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری است و با تأیید برازش آن، می‌توان برآورد مناسبی از برازش مدل کامل ارائه داد. برای ارزیابی برازش مدل کلی، تنها یک معیار به نام GOF وجود دارد. این معیار، طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶، به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند.

$$GOF = \sqrt{Communnality \times R^2}$$

جدول ۱۰. شاخص بررسی اعتبار GOF (مدل کلی تحقیق)

متغیرها	Communnality	$R^2$	GOF
رهبری خدمتگزار	۰/۳۹۵	---	
عملکرد وظیفه‌ای	۰/۴۱۲	۰/۵۲۷	
رضایت شغلی	۰/۴۵۸	۰/۴۱۶	۰/۴۲۷
تعهد عاطفی	۰/۴۱۹	۰/۳۹۶	
تعلق خاطر کاری	۰/۴۰۱	۰/۴۰۷	
متوسط	۰/۴۱۷	۰/۴۳۶۵	

مثبت بودن شاخص نیکویی برازش (GOF)، نشان‌دهنده‌ی برازش کلی مدل است. با توجه به اینکه مقدار GOF برای مدل اصلی برابر با ۰/۴۲۷ بوده و از مقدار ۰/۴ بیشتر است، بنابراین برازش کلی مدل تأیید می‌گردد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این تحقیق، به منظور دستیابی به اهداف پژوهش، یک مدل مفهومی، شامل سه فرضیه‌ی اصلی و هفت فرضیه‌ی فرعی طراحی و توسعه داده شد. سپس، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. خلاصه‌ی نتایج به دست آمده به شرح زیر ارائه می‌شود:

فرضیه‌ی اصلی اول: رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد وظیفه‌ای با نقش میانجی رضایت شغلی در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد.

با توجه به نتایج، مقدار آماره سوبل برای بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد وظیفه‌ای، برابر با ۲/۱۷۱ به دست آمده است. از آنجا که این مقدار بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان

۹۵٪ است، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری خدمتگزار با واسطه‌ی رضایت شغلی، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد وظیفه‌ای در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد. این نتیجه، با نتایج مطالعات گذشته همسو است (وزینی افشار و آبیایی اصفهانی، ۱۴۰۰). رهبری خدمتگزار با تمرکز بر خدمت به کارکنان، ایجاد اعتماد، همدلی و حمایت فردی، محیطی را فراهم می‌آورد که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و حمایت می‌کنند. در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی فارس، جایی که تنوع وظایف از تحقیق‌های علمی تا آموزش کشاورزان را شامل می‌شود، چنین رهیافتی به کاهش تنش‌ها و افزایش انگیزه منجر می‌شود. وقتی کارکنان احساس کنند رهبر سازمان دغدغه‌های آنان را در اولویت قرار می‌دهد و شرایط کاری مساعد را فراهم می‌سازد، رضایت شغلی آنان افزایش می‌یابد. این رضایت نه تنها در بهبود روحیه‌ی افراد تأثیرگذار است، بلکه مستقیماً بر کیفیت خروجی‌های علمی و آموزشی نیز تأثیر می‌گذارد. در نهایت، رضایت شغلی به‌عنوان یک عامل انگیزشی مهم، موجب افزایش تمرکز، دقت و احساس مسئولیت در انجام وظایف می‌شود. این امر در محیط تخصصی این مرکز که خروجی‌های آن بر توسعه‌ی کشاورزی استان تأثیرگذار است، نقشی حیاتی در ارتقای عملکرد وظیفه‌ای دارد.

فرضیه‌ی اصلی دوم: رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد وظیفه‌ای با نقش میانجی تعهد عاطفی در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد.

با توجه به نتایج، مقدار آماره سوبل برای بررسی نقش میانجی تعهد عاطفی در تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد وظیفه‌ای، برابر با  $2/112$  به دست آمده است. از آنجا که این مقدار بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $1/96$  در سطح اطمینان ۹۵٪ است، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری خدمتگزار با واسطه‌ی تعهد عاطفی، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد وظیفه‌ای در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد. این نتیجه، با نتایج مطالعات گذشته همسو است (مرادی روزبهانی، ۱۴۰۳؛ بوربور، ۱۴۰۲). تعهد عاطفی، زمانی در کارکنان شکل می‌گیرد که آن‌ها احساس تعلق قلبی و روانی به سازمان پیدا می‌کنند. رهبری خدمتگزار با فراهم کردن فضای حمایتگر، عدالت‌محور و انسانی، چنین احساساتی را در کارکنان مرکز تحقیقات فارس تقویت می‌کند. این نوع رهبری از طریق مشارکت‌پذیری و شنیدن نظرات کارکنان، پیوند عاطفی آن‌ها با سازمان را افزایش می‌دهد. در این مرکز که بسیاری از کارکنان دارای سوابق تخصصی و تجربیات علمی‌اند، داشتن تعهد عاطفی موجب می‌شود آنان فراتر از وظایف رسمی خود عمل کرده و برای پیشبرد اهداف سازمان، از جان و دل مایه بگذارند. به‌طور خاص، در پروژه‌های تحقیقاتی که نیازمند دقت، پشتکار و فعالیت گروهی‌اند، این تعهد، مزیت بزرگی است. افزایش تعهد عاطفی، منجر به عملکرد وظیفه‌ای بهتر می‌شود؛ زیرا کارکنان با باور به اهمیت نقش خود، وظایف محوله را با کیفیت بالاتر و در راستای اهداف کلان مرکز انجام می‌دهند. این رابطه‌ی میانجی‌گری شده، سازوکار مؤثری برای بهبود اثربخشی سازمانی است.

فرضیه‌ی اصلی سوم: رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد وظیفه‌ای با نقش میانجی تعلق خاطر کاری در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد.

با توجه به نتایج، مقدار آماره سوبل برای بررسی نقش میانجی تعلق خاطر کاری در تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد وظیفه‌ای، برابر با  $2/168$  به دست آمده است. از آنجا که این مقدار بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $1/96$  در سطح اطمینان ۹۵٪ است، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری خدمتگزار با واسطه‌ی تعلق خاطر کاری، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد وظیفه‌ای در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد. تعلق خاطر کاری، به معنای درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان با شغلشان است. رهبری خدمتگزار از طریق ایجاد احساس معنا، شفاف‌سازی اهداف و تقویت ارتباطات انسانی در محیط کار، می‌تواند تعلق خاطر را در کارکنان تقویت کند. در محیط‌های علمی-آموزشی، مانند مرکز تحقیقات فارس، احساس معنا در کار بسیار حائز اهمیت است. کارکنانی که تعلق خاطر

بیشتری دارند، عموماً از کارشان لذت می‌برند، نو‌آورتر هستند و در قبال وظایف خود احساس مسئولیت بیشتری دارند. از آنجا که بسیاری از فعالیت‌های این مرکز نیاز به مشارکت فعال و مستمر در برنامه‌های طولانی‌مدت دارند، تعلق خاطر بالا، به‌صورت مستقیم بر پایداری و اثربخشی تلاش‌های مطالعاتی تأثیر می‌گذارد. در چنین ساختاری، کارکنانی که تحت تأثیر رهبری خدمتگزار به کار خود تعلق پیدا کرده‌اند، از نظر عملکرد وظیفه‌ای نیز در سطوح بالاتری قرار می‌گیرند. این عملکرد بهتر، شامل دقت در تدوین نتایج مطالعاتی، کیفیت آموزش‌های فنی به کشاورزان و تعامل اثربخش با سایر نهادهای علمی است.

فرضیه‌ی فرعی اول: رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد وظیفه‌ای در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد.

یافته‌های تحلیل معادلات ساختاری، نشان می‌دهد که ضریب تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد وظیفه‌ای، برابر با ۰/۲۱۵ و مقدار آماره آزمون، برابر با ۲/۱۱۸ است. با توجه به اینکه مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از ۱/۹۶ (در سطح اطمینان ۹۵٪) است، فرض صفر رد شده و می‌توان با اطمینان ۹۵٪ نتیجه گرفت که رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد وظیفه‌ای در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد. این نتیجه، با نتایج مطالعات پیشین همسو است؛ از جمله مطالعات مرادی روزبهانی (۱۴۰۳)، بوربور (۱۴۰۲)، وزینی افشار و آبیغی اصفهانی (۱۴۰۰)، سالاری (۱۴۰۰)، عبداللهی و سادات نجفی (۱۳۹۸)، سیهومی‌نگ و همکاران (۲۰۲۴)، و وونگ (۲۰۲۳)، ساسمیتا (۲۰۲۳)، میشا و حسن (۲۰۲۳)، ملحم و همکاران (۲۰۲۳)، موگی و ایرساتامی (۲۰۲۳)، کول و سونمز (۲۰۲۱) و گاسکووا (۲۰۲۰). رهبری خدمتگزار با تقویت انگیزش درونی کارکنان، تسهیل دسترسی به منابع و کاهش موانع محیطی، زمینه را برای عملکرد بهتر فراهم می‌آورد. در مرکز تحقیقات فارس، جایی که چالش‌های منابع انسانی و بودجه‌ای همیشه مطرح‌اند، سبک رهبری مبتنی بر حمایت و مشارکت، منجر به افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. چنین رهبری با توانمندسازی کارکنان و فراهم آوردن فرصت‌های یادگیری و رشد، موجب می‌شود افراد به شکل مؤثرتری وظایف خود را انجام دهند؛ برای مثال، در بخش تحقیقات زراعی یا خاک‌شناسی که نیازمند دقت علمی و پیگیری‌های میدانی است، حمایت مدیران، نقش کلیدی دارد. این اثر مثبت، بدون واسطه‌گری متغیرهای دیگر نیز مشاهده می‌شود؛ زیرا نوع رفتار مدیران، مستقیماً انگیزه و توانایی اجرای وظایف را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت به بهبود نتایج سازمانی منجر می‌شود.

فرضیه فرعی دوم: رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت شغلی در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد.

بر اساس نتایج، ضریب تأثیر رهبری خدمتگزار بر رضایت شغلی در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس، برابر با ۰/۶۴۵ و مقدار آماره آزمون، برابر با ۱۲/۲۰۴ است. با توجه به اینکه این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ (آستانه معناداری در سطح ۹۵٪) است، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی در این مرکز دارد. این نتیجه، با نتایج مطالعات پیشین همسو است؛ از جمله مطالعات پناهی کلان و همکاران (۱۴۰۳)، وزینی افشار و آبیغی اصفهانی (۱۴۰۰)، تقوایی یزدی و همکاران (۱۳۹۸)، دورتا- آفونسو و همکاران (۲۰۲۵)، سعادوی و همکاران (۲۰۲۴)، اودین و همکاران (۲۰۲۴)، ساسمیتا (۲۰۲۳) و موگی و ایرساتامی (۲۰۲۳). یکی از ویژگی‌های مهم رهبری خدمتگزار، تمرکز بر رضایت و رفاه کارکنان است. در مرکز تحقیقات فارس که محیط کاری به علت فشارهای اداری و محدودیت‌های مالی ممکن است چالش‌برانگیز باشد، حمایت روانی و حرفه‌ای از سوی مدیران، موجب افزایش رضایت شغلی می‌گردد. کارکنانی که احساس می‌کنند رهبر سازمان آنان را می‌فهمد، از منافعشان حمایت می‌کند و زمینه‌ی رشد حرفه‌ای آن‌ها را فراهم می‌سازد، رضایت بیشتری از شغل خود

خواهند داشت. این رضایت، در بالا رفتن ماندگاری نیروهای متخصص و کاهش فرسودگی شغلی تأثیر مستقیم دارد. رضایت شغلی، در نهایت موجب ایجاد تعادل بین زندگی شغلی و شخصی کارکنان می‌شود و فضای مثبتی برای انجام کارهای علمی و آموزشی فراهم می‌آورد که برای موفقیت سازمان حیاتی است.

فرضیه‌ی فرعی سوم: رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعهد عاطفی در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد.

یافته‌های تحلیل معادلات ساختاری، نشان می‌دهد که ضریب تأثیر رهبری خدمتگزار بر تعهد عاطفی، برابر با ۰/۶۲۹ و مقدار آماره آزمون، برابر با ۱۰/۴۷۷ است. از آنجا که این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ (آستانه معناداری در سطح ۰/۹۵) است، فرض صفر رد شده و می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه گرفت که رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعهد عاطفی در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد. این نتیجه با نتایج مطالعات پیشین همسوس است؛ از جمله مطالعات مرادی روزبهانی (۱۴۰۳)، توحیدی اردهائی و همکاران (۱۴۰۳)، بوربور (۱۴۰۲)، بهمنی و کشانی (۱۴۰۲)، سیهومیننگ و همکاران (۲۰۲۴) و اودین و همکاران (۲۰۲۴)؛ اما در مطالعه‌ی اودین و همکاران (۲۰۲۵)، چنین رابطه‌ای یافت نشده است. رهبری خدمتگزار با تقویت حس عدالت، احترام متقابل و همدلی در سازمان، زمینه را برای ایجاد تعهد عاطفی فراهم می‌کند. در مرکز تحقیقات فارس که بسیاری از پروژه‌ها بلندمدت و بین‌رشته‌ای هستند، وجود تعهد عاطفی بالا در تیم‌ها برای حفظ انسجام ضروری است. کارکنان، وقتی ببینند رهبر سازمان وقت و منابع را صرف ارتقای محیط کاری می‌کند، احساس می‌کنند بخشی از یک مجموعه‌ی باارزش‌اند و این حس به تعهد بیشتر منجر می‌شود. این موضوع در جذب و نگهداشت نخبگان علمی و مطالعاتی بسیار حائز اهمیت است. با تعهد عاطفی بالا، کارکنان نه تنها در حد وظایف تعریف شده فعالیت می‌کنند، بلکه تمایل به ابتکار، حل مسئله و بهبود عملکرد کل سازمان دارند که برای رشد علمی مرکز بسیار ارزشمند است.

فرضیه‌ی فرعی چهارم: رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعلق خاطر کاری در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد.

با توجه به نتایج، ضریب تأثیر رهبری خدمتگزار بر تعلق خاطر کاری در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس، برابر با ۰/۶۳۷ و مقدار آماره آزمون، برابر با ۹/۷۴۶ است. از آنجا که این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ (آستانه معناداری در سطح ۰/۹۵) است، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعلق خاطر کاری در این مرکز دارد. این نتیجه، با نتایج مطالعات پیشین همسوس است؛ از جمله مطالعات ذبیحی (۱۴۰۳)، پیری جورآبادی (۱۴۰۱)، تکه و همکاران (۱۴۰۰)، اودین و همکاران (۲۰۲۵) است؛ اما در مطالعه‌ی اودین و همکاران (۲۰۲۵)، چنین رابطه‌ای یافت نشده است. رهبران خدمتگزار با ایجاد ارتباط دوطرفه، احترام به ارزش‌های فردی و فرصت‌های رشد، احساس تعلق شغلی را در کارکنان پرورش می‌دهند. در محیط علمی این مرکز که نیاز به تعامل فکری و انگیزه بالا دارد، چنین تعلق‌ی نقش کلیدی دارد. رهبرانی که به دغدغه‌های کارکنان گوش می‌دهند و تصمیمات را با مشارکت آنان می‌گیرند، موجب افزایش حس مالکیت نسبت به کار در افراد می‌شوند. این حس مالکیت، در افزایش کیفیت پروژه‌ها، پیگیری مستمر و بهره‌وری بسیار مؤثر است. کارکنانی که تعلق خاطر دارند، نه تنها کمتر غیبت می‌کنند، بلکه خود را بخشی از موفقیت سازمان می‌دانند؛ در نتیجه، تعلق خاطر کاری باعث پایداری و رشد فعالیت‌های علمی و آموزشی مرکز می‌شود.

فرضیه‌ی فرعی پنجم: رضایت شغلی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد وظیفه‌ای در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد.

یافته‌های تحلیل معادلات ساختاری، نشان می‌دهد که ضریب تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد وظیفه‌ای، برابر با ۰/۲۴۵ و مقدار آماره آزمون، برابر با ۲/۲۱۷ است. با توجه به اینکه این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ (سطح معناداری ۹۵ درصد) است، فرض صفر رد شده و می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه گرفت که رضایت شغلی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد وظیفه‌ای در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد. این نتیجه، با نتایج مطالعات پیشین همسو است؛ از جمله مطالعات غفاری چراتی و همکاران (۱۴۰۳)، جمالی گلّه و همکاران (۱۴۰۳)، صیادی و پورمحمدی (۱۴۰۱)، وزینی افشار و آبی‌اغی اصفهانی (۱۴۰۰)، عنایت و جهانزب خان (۲۰۲۱)، ستیاواتی و آریانی (۲۰۲۰)، هو و همکاران (۲۰۲۰)؛ اما در مطالعه‌ی آردو و همکاران (۲۰۲۴)، چنین رابطه‌ای یافت نشده است. کارکنانی که از شغل خود راضی‌اند، با علاقه و انرژی بیشتری فعالیت می‌کنند و تمایل دارند با کیفیت بیشتری وظایف خود را انجام دهند. در مرکز تحقیقات فارس که بخشی از موفقیت آن به دقت در کارهای آزمایشگاهی و میدانی وابسته است، این ارتباط بسیار مشهود است. رضایت شغلی، باعث کاهش ترک شغل، تعارض‌های کاری و افزایش وفاداری می‌شود. این مسئله در کاهش هزینه‌های آموزشی و ارتقای بهره‌وری بلندمدت سازمان تأثیر مثبت دارد. با رضایت بالا، کارکنان تمایل بیشتری به یادگیری مستمر، نوآوری و ارائه‌ی راهکارهای بهینه برای حل مسائل کشاورزی خواهند داشت؛ که از اهداف اصلی این مرکز محسوب می‌شود.

فرضیه‌ی فرعی ششم: تعهد عاطفی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد وظیفه‌ای در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد.

بر اساس نتایج، ضریب تأثیر تعهد عاطفی بر عملکرد وظیفه‌ای در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس، برابر ۰/۲۰۷ و مقدار آماره آزمون، برابر ۲/۱۵۰ است. با توجه به اینکه این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ (سطح معناداری ۹۵ درصد) است، می‌توان نتیجه گرفت که تعهد عاطفی، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد وظیفه‌ای در این مرکز دارد. این نتیجه، با نتایج مطالعات پیشین همسو است؛ از جمله مطالعات غفاری خاتون‌آباد (۱۴۰۳)، مرادی روزبهانی (۱۴۰۳)، اسدی احمدآبادی و همکاران (۱۴۰۲)، بوروبور (۱۴۰۲)، غفاری (۱۴۰۱)، آردو و همکاران (۲۰۲۴) و ستیاواتی و آریانی (۲۰۲۰). تعهد عاطفی به سازمان، باعث می‌شود کارکنان فراتر از حد انتظار عمل کنند و در برابر چالش‌ها مقاوم باشند. در پروژه‌های چندساله و پیچیده‌ی این مرکز، چنین تعهدی باعث استمرار تلاش و مسئولیت‌پذیری بالا می‌شود. کارکنانی که به سازمان خود تعلق قلبی دارند، نسبت به کیفیت کار خود حساس‌ترند و به بهبود مستمر توجه دارند. آن‌ها نقش خود را مهم می‌دانند و در جهت تحقق اهداف کلان سازمان، تلاش مضاعف می‌کنند. این تعهد، موجب ارتقای عملکرد وظیفه‌ای، از جمله در تدوین نتایج مطالعاتی، انجام آموزش‌های ترویجی به کشاورزان و مدیریت منابع تحقیقاتی می‌شود که برای پیشرفت کشاورزی استان فارس بسیار حیاتی است.

فرضیه‌ی فرعی هفتم: تعلق خاطر کاری، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد وظیفه‌ای در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد.

یافته‌های تحلیل معادلات ساختاری، نشان داد که ضریب تأثیر تعلق خاطر کاری بر عملکرد وظیفه‌ای، برابر ۰/۲۳۳ و مقدار آماره آزمون، برابر ۲/۲۳۵ است. با توجه به اینکه مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از ۱/۹۶ (سطح اطمینان ۹۵ درصد) است، فرض صفر رد شده و می‌توان با اطمینان نتیجه گرفت که تعلق خاطر کاری، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد وظیفه‌ای در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد. این نتیجه، با نتایج مطالعات پیشین همسو است؛ از جمله مطالعات بارانی و همکاران (۱۴۰۳)، غفاری خاتون‌آباد (۱۴۰۳)، ارتند (۱۴۰۱) و غفاری (۱۴۰۱). تعلق خاطر کاری، با درگیر ساختن ذهن، احساس و رفتار کارکنان در کار، به افزایش تمرکز و کیفیت عملکرد منجر می‌شود. در مرکز تحقیقات فارس، تعلق خاطر بالا، موجب افزایش دقت در آزمایش‌ها، جدیت در

آموزش و پیگیری پروژه‌ها می‌شود. کارکنان دارای تعلق خاطر، در برابر چالش‌ها صبورترند، کمتر فرسوده می‌شوند و بیشتر به دنبال یادگیری و رشد فردی هستند. این ویژگی‌ها برای مراکزی که به توسعه‌ی علمی و بومی‌سازی فناوری می‌پردازند، ارزش استراتژیک دارد. در نهایت، تعلق خاطر کاری، با ارتقای عملکرد و وظیفه‌ای، کمک می‌کند تا این مرکز به‌عنوان یکی از بازوهای اجرایی تحول کشاورزی استان فارس، ایفای نقش کند.

### محدودیت‌های تحقیق

انجام تحقیق در یک سازمان خاص (مرکز تحقیقات استان فارس): تمرکز تحقیق بر یک نهاد خاص، باعث محدود شدن قابلیت تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها یا حوزه‌ها می‌شود. استفاده از روش کمی و پرسشنامه‌ای: استفاده‌ی صرف از ابزار پرسشنامه، ممکن است باعث محدود شدن درک عمیق از تجربه‌ی کارکنان و انگیزش‌های واقعی شود. استفاده از خودگزارشی: پاسخ‌دهی کارکنان، ممکن است تحت تأثیر تمایل به پاسخ‌های اجتماعی پسند قرار گیرد. عدم بررسی متغیرهای تعدیل‌گر محیطی و فردی: عواملی مانند فرهنگ سازمانی، سبک‌های شخصیتی کارکنان یا عوامل محیطی، ممکن است بر روابط بین متغیرها تأثیرگذار باشند؛ اما در مدل لحاظ نشده‌اند. بررسی صرفاً اثر مستقیم و میانجی‌گری سه متغیر: مدل، فقط از میانجی‌های مشخص (رضایت شغلی، تعهد عاطفی، تعلق خاطر) استفاده کرده و سایر سازوکارهای روان‌شناختی در نظر گرفته نشده‌اند.

### پیشنهادات

- با توجه به اینکه رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد و وظیفه‌ای با نقش میانجی رضایت شغلی در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس دارد، از این‌رو پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:
- سرپرستان باید با ارائه‌ی مشاوره‌های شغلی و اقدام برای پیشرفت شغلی کارکنان، رضایت شغلی را افزایش دهند.
  - برای بهبود رضایت شغلی، به سرپرستان آموزش داده شود که گوش شنوای کارکنان در مشکلات شخصی باشند و محیطی حمایتگر و امن برای ابراز مسائل فراهم کنند.
  - با افزایش رضایت شغلی از طریق اقدامات فوق، می‌توان اطمینان حاصل کرد که کارکنان، انگیزه‌ی بیشتری برای انجام وظایف تعریف‌شده با کیفیت بالا خواهند داشت.
  - برای افزایش تعهد عاطفی، جلسات مشترک میان کارکنان و مدیران برگزار شود تا ارزش‌های مشترک سازمان و افراد شفاف‌سازی شود.
  - به سرپرستان آموزش داده شود که آزادی تصمیم‌گیری در موقعیت‌های دشوار را برای کارکنان فراهم کنند تا احساس کنترل و دخیل بودن در کار افزایش یابد.
  - سرپرستان، بر ارزش سازمانی و تیمی تأکید کرده و حس تعلق سازمانی را در کارکنان پرورش دهند.
  - ارائه‌ی آزادی عمل و مشاوره‌ی شخصی به کارکنان، فضای اعتمادسازی ایجاد کرده و باعث افزایش انگیزه برای عملکرد مؤثر می‌شود.
  - در ارزیابی‌های عملکردی، توجه به اولویت پیشرفت شغلی افراد لحاظ گردد تا احساس رشد در کارکنان تقویت شود.

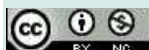
## منابع

- بارانی، لیلا، فرامرزی، نرگس، و زمانی، حلیمه. (۱۴۰۳). بررسی ارتباط میان دلبستگی شغلی و شادکامی با عملکرد شغلی معلمان مرد دوره‌ی ابتدایی شهرستان آزادشهر. *مجله‌ی مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی*، ۷(۸۵)، ۴۰۳-۴۱۳.
- پناهی کلان، رؤیا، عباسی، الهه، قلیزاده، صوره، موسوی، زهرا، و موسوی، زینب. (۱۴۰۳). بررسی ارتباط بین رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی در مدارس دوره‌ی ابتدایی شهر اردبیل. دومین همایش بین‌المللی جامعه‌شناسی، علوم اجتماعی و آموزش و پرورش با رویکرد نگاهی به آینده، بوشهر.
- توحیدی اردهائی، فاطمه، جعفری صدیق، عباس، میرزایی، اکبر، و مهدی‌زاده، محمد. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران. *دوفصلنامه‌ی اختصاصی مطالعات فرهنگی «خط‌مشی‌گذاری در فرهنگ»*، ۱(۱)، ۳۰۱-۳۲۰.
- جمالی گله، ناهید، آبادی، زهرا، و جوکار، خدیجه. (۱۴۰۳). بررسی ارتباط بین رضایت شغلی معلمان و عملکرد آموزشی‌شان. اولین همایش ملی نگرش‌های نوین در مسائل آموزش و پرورش، رامشیر.
- ذبیحی، سعید. (۱۴۰۳). تأثیر رهبری خدمتگزار بر درگیری کاری: نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان. نهمین همایش ملی تحقیقات میان‌رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی، تهران.
- غفاری چراتی، اعظم، معصومی، سید رسول، و زراعتی، پروانه. (۱۴۰۳). بررسی رابطه‌ی بین رضایت شغلی کارکنان و عملکرد سازمان‌ها با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی. *فصلنامه‌ی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و علوم انسانی*، ۵(۱۴)، ۱۶-۲۷.
- غفاری خاتون‌آباد، محمدعلی. (۱۴۰۳). رابطه‌ی بین تعهد شغلی و تعلق خاطر کاری با عملکرد کارکنان آتش‌نشانی تبریز. ششمین همایش و نمایشگاه بین‌المللی آتش‌نشانی و ایمنی شهری، تهران.
- مرادی روزبهانی، مهزاد. (۱۴۰۳). تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان با میانجی‌گری تعهد عاطفی در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر بروجرد. دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت، تعلیم و تربیت در آموزش و پرورش، تهران.
- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2022). The impact of perceived servant leadership traits and safety climate on task performance and risk-taking behavior in times of crisis. *Leadership in Health Services*, 35(2), 210-227.
- Afandi, E. (2019). Impact of affective commitment with employee performance moderated by organization citizenship behavior (OCB). In *4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018)* (pp. 258-262). Atlantis Press.
- Agarwal, U. A., Gupta, M., & Cooke, F. L. (2022). Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement and job-involvement. *Journal of Business Research*, 141, 770-781.
- Ardo, M. A., Gurin, I. M., & Buhari, M. (2024). Effect of affective commitment on the relationship between job satisfaction and job performance of public school teachers in Yobe state, Nigeria. *Indonesian Journal of Entrepreneurship & Startups (IJES)*, 2(1), 1-16.
- Baluyos, G. R., Rivera, H. L., & Baluyos, E. L. (2019). Teachers' job satisfaction and work performance. *Open Journal of Social Sciences*, 7(08), 206-221.
- Basit, A. A. (2019). Examining how respectful engagement affects task performance and affective organizational commitment: The role of job engagement. *Personnel Review*, 48(3), 644-658.
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9499.
- Derry, W., & Yvonne, A. (2021). The effect of servant leadership, job satisfaction and organizational culture on employee performance moderated by good governance in women's cooperative institution. *Technium Sustainability*, 1(2), 45-58.
- Dorta-Afonso, D., Cuéllar-Molina, D., Rodríguez-Robaina, C., & De Saá-Pérez, P. (2025). Servant leadership and HPWS for work-life balance and job satisfaction in the hotel industry:

- perspectives from conservation of resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki, A. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Kadarusman, K., & Bunyamin, B. (2021). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. *Management Science Letters*, 11(5), 1509-1520.
- Khattak, M. N., O'Connor, P., & Muhammad, N. (2023). The buffering role of servant leadership on the relationship between organizational politics and employee task performance and citizenship behaviors. *Personnel Review*, 52(3), 616-630.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187.
- Malhotra, N., Sahadev, S., & Sharom, N. Q. (2022). Organisational justice, organisational identification and job involvement: the mediating role of psychological need satisfaction and the moderating role of person-organisation fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1526-1561.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Mishra, S. S., & Hassen, M. H. (2023). Servant leadership and employee's job performance: the role of public service motivation in Ethiopian public sector organizations. *International Journal of Public Leadership*, 19(1), 64-80.
- Purwanto, A., Hidayat, D., & Asbari, M. (2021). Work-family conflict disaster: From organizational commitment to job satisfaction. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 2(1), 1-14.
- Saadaoui, A., Massouti, A., & Al-Rashaida, M. (2024). Investigating the relationship between servant leadership in schools and teachers' job satisfaction: a case from the united arab emirates. *International Journal of Leadership in Education*, 1-18.
- Sasmita, E. E. (2023). The effect of knowledge sharing, servant leadership, and job satisfaction to job performance. *International Journal of COMADEM*, 26(1).
- Sihombing, A. A., Nurhattati, N., Pabbajah, M., Putranti, H. R. D., Maigahoaku, F. D., & Fatra, M. (2024). Examining the relationship between servant leadership, organizational commitment, and task performance. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 31(1), 23.
- Sihombing, M. (2020). The effect of transformational leadership, work discipline, and satisfaction on lecturers' performance at the Tarbiyah and Teaching Faculty of UIN Antasari Banjarmasin. *Journal of K6 Education and Management*, 3(2), 100-108.
- Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Heliyon*, 9(5).
- Srimulyani, V. A., Rustiyansih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of "AKHLAK" corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6, 100138.
- Udin, U., Chanthes, S., & Dananjoyo, R. (2025). Servant leadership, work engagement and affective commitment in social exchange perspective: A mediation-moderation framework. *Human Systems Management*, 44(1), 133-142.
- Udin, U., Rakasiwi, G., & Dananjoyo, R. (2024). Servant leadership and work engagement: Exploring the mediation role of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(2).
- Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., & de Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tour. Hosp. Res.*, 20, 146735842092406.
- Vuong, B. N. (2023). The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: does public service motivation matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 295-315.
- Wang, Q., Weng, Q., & Jiang, Y. (2020). When does affective organizational commitment lead to job performance? Integration of resource perspective. *Journal of Career Development*, 47(4), 380-393.

- Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. *Frontiers in Psychology, 12*, 807070.
- Zada, M., Zada, S., Ali, M., Jun, Z. Y., Contreras-Barraza, N., & Castillo, D. (2022). How classy servant leader at workplace? Linking servant leadership and task performance during the COVID-19 crisis: a moderation and mediation approach. *Frontiers in Psychology, 13*, 810227.

**استناد به این مقاله:** ایزدی، فاطمه، و علی‌پور، سیما. (۱۴۰۵). تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد وظیفه‌ای با نقش میانجی رضایت شغلی، تعهد عاطفی و تعلق خاطر کاری در مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس. *فصلنامه مطالعات رفتاری و تعالی سازمانی*، ۳(۱)، ۹۳-۱۱۵.



Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.