

Research Paper



Structural Equation Model Of Predicting Work Engagement Based on Servant Leadership Style with the Mediating Role of Meaningful Work

Hannaneh Beheshti ^{1*}, Firooz Mahmoodi ²

1. Ph.D. Student in Curriculum Development, Faculty of Education and Psychology, University of Tabriz, Tabriz, Iran

2. Professor in Curriculum Development, Faculty of Education and Psychology, University of Tabriz, Tabriz, Iran

**Article Info:**

Received: 2025/03/14

Accepted: 2025/07/18

PP: 1-25

Use your device to scan and read the article online:

**DOI:**

Keywords: Work Engagement, Servant Leadership, Meaningful Work, Elementary School Teacher

Abstract

Background and Objective: This study investigates the impact of servant leadership style on the job engagement of primary school teachers in Bostanabad County. Work engagement constitutes a key dimension of educational performance, and its examination in relation to leadership styles and meaningful work experiences provides a foundation for deeper insight into professional relationships within school environments.

Research Methodology: This applied, quantitative, and correlational study—based on the structural equation modeling approach—was conducted among 380 primary school teachers in Bostanabad County during the 1403–1404 academic year. A sample of 198 teachers was selected through a simple random sampling method. Data were collected using the questionnaire developed by Sudibjo and Riantini (2024), and analyzed with SPSS 26 and PLS 3.2.8 software.

Findings: The results indicate that servant leadership positively influences the perceived meaningfulness of work ($\beta = 0.337$, $p = 0.0001$), which, in turn, positively impacts work engagement ($\beta = 0.688$, $p = 0.0001$). Additionally, servant leadership directly affects work engagement ($\beta = 0.118$, $p = 0.014$). The mediation analysis shows that servant leadership indirectly influences work engagement through meaningful work ($\beta = 0.232$, $p = 0.0001$).

Conclusion: Based on these findings, it is recommended that school principals adopt a servant leadership approach to create a supportive and participatory environment, enhancing the meaningfulness of work and ultimately improving teachers' work engagement and educational quality.

Citation: Beheshti H., Mahmoodi F. (2025). Structural Equation Model Of Predicting Work Engagement Based on Servant Leadership Style with the Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(2), 1-20. Persian [<http://dx.doi.org/>]

***Corresponding author:** Hannaneh Beheshti

Address: Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Education, University of Tabriz, Tabriz, Iran

Tell: 09147788720

Email: hannanehbeheshti79@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

Human resources are the main asset of every organization and play a decisive role in its success, while employees' job attitudes are among the most influential factors in their performance (Yarigholi et al, 2018). In the educational system, teachers' job engagement is considered one of the key indicators of success, reflecting energy, commitment, and persistence in performing duties, which ultimately leads to improved teaching quality and student learning (Darabi et al, 2023). Various studies have indicated that factors such as organizational justice, communication skills, job satisfaction, workplace democracy, professional growth, and organizational support can affect teachers' job engagement (Zhao et al, 2024). Among these, servant leadership has emerged as one of the modern leadership styles, first introduced by Greenleaf (1970) (Amjad et al, 2018). This leadership style emphasizes both the growth of employees and the qualitative improvement of the organization (Gholami et al, 2013; Asih et al, 2023). Research findings suggest that servant leadership can enhance teachers' job engagement through fostering mutual relationships, promoting educational collaboration, and strengthening organizational commitment (Sahrahnvard et al, 2024; McTigue et al, 2024). However, some studies have reported no significant relationship between these two variables (Hermanto & Srimulyani, 2022; McTigue et al, 2024). On the other hand, the concept of meaningful work has recently gained importance as a psychological construct in explaining work attitudes and behaviors. When teachers perceive their work as meaningful, their self-confidence, self-efficacy, motivation, job satisfaction, and organizational commitment increase, which in turn enhances their job engagement (Mohammadpour et al, 2020; Albrecht et al, 2021; Fauci et al, 2017). Furthermore, studies have shown that meaningful work may act as a mediating variable between servant leadership and job engagement (Ghasemzadeh, 2024; Sudibjo & Riyantini, 2023). Considering these findings, the present study aims to examine the relationship between servant leadership and job engagement among elementary school teachers in Bostanabad, with a particular focus on the mediating role of meaningful work. Do you also want me to prepare the method section in English in the same extended abstract style with citations kept inside.

Method

This study is applied in terms of purpose, quantitative in terms of method, and descriptive-correlational in terms of data collection (within the framework of the structural equation model). The statistical population of this study consists of all elementary school teachers in Bostan Abad during the 2023- 2024 academic year. The sample size was determined to be 198 teachers, selected through random sampling based on the Krejcie and Morgan table. Data were collected using a questionnaire from the study by Sudibjo and Riyantini (2024) on factors affecting work engagement in elementary school teachers. Descriptive and inferential statistics and structural equation modeling were used for data analysis using SPSS-26 and PLS 3.2.8 software.

Results

Table1: Path Analysis Results

Examined Relationship	Path Coefficient (β)	Standard Error	t-value	Significance Level (p)	Result
Servant Leadership → Meaningful Work	0.337	0.083	4.042	0.0001	Supported
Meaningful Work → Job Engagement	0.688	0.044	15.659	0.0001	Supported
Servant Leadership → Job Engagement	0.118	0.048	2.461	0.014	Supported

The results showed that servant leadership has a positive and significant relationship with meaningful work ($\beta = 0.337$, $p = 0.0001$); meaningful work has a positive and significant relationship with work engagement ($\beta = 0.688$, $p = 0.0001$); servant leadership has a positive and significant relationship with work engagement ($\beta = 0.118$, $p = 0.014$); and servant leadership through meaningful work has a positive and significant relationship with work engagement ($\beta = 0.232$, $p = 0.0001$).

Discussion

The purpose of the present study was to examine the relationship between servant leadership and job engagement with the mediating role of meaningful work among elementary school teachers. The results of data analysis indicated that servant leadership, through meaningful work, had a significant and positive relationship with teachers' job engagement. More specifically, servant leadership showed a positive association with meaningful work, and both servant leadership and meaningful work were positively correlated with job engagement. Regarding the first hypothesis, findings demonstrated that servant leadership was positively related to meaningful work, consistent with the study of [Saleem et al. \(2021\)](#). This can be explained by the fact that servant leadership emphasizes serving others and empowering them rather than exercising power and control ([Hai & Van, 2021](#)). School principals who adopt servant leadership create an environment in which teachers feel valued and supported, which helps them perceive their work as meaningful. In this context, [Canavsi & Minnelli \(2021\)](#) argued that servant leadership fosters psychological safety, enthusiasm, and participation in decision-making, enabling teachers to recognize the role of their work in giving meaning to life. For the second hypothesis, the results revealed that meaningful work was positively associated with job engagement, aligning with the findings of [Karatas & Ozdemir \(2022\)](#) and [Albrecht et al. \(2021\)](#). These studies suggest that teachers who perceive their work as meaningful and valuable exhibit higher levels of job engagement. When teachers believe their work contributes to personal and professional growth, they are more motivated to learn new skills, improve teaching methods, and perform their duties with enthusiasm. As [Fuchi et al. \(2017\)](#) noted, meaningful work can also reduce stress and burnout, thereby increasing job satisfaction and enhancing teaching and learning quality. Concerning the third hypothesis, results showed that servant leadership had a significant positive relationship with job engagement. This find-

ing is consistent with prior studies (Dadashi & Pali, 2023; Fathi et al, 2022; Ghafouri et al, 2022; Abedi Nia, 2022; Kordi & Nasti Zayi, 2014), which confirmed the positive impact of servant leadership on teachers' job engagement. However, it contradicts studies by Zavar et al. (2022), Kimbambila (2024), Listyani & Tang (2024), and Hermanto & Serimulyani (2022), which found no significant association. These discrepancies suggest that contextual and cultural factors may influence the relationship. From a broader perspective, most studies still point to the positive role of servant leadership in enhancing teachers' engagement. Servant leaders devote substantial time and energy to supporting teachers' development and student success, fostering trust, empowerment, and participation, which ultimately increases engagement. As Panaccio et al. (2014) highlighted, servant leadership helps build a culture of service in schools, shaping teachers' motivation and attachment to their profession. Conversely, the absence of a significant relationship in some studies may be due to competitive or individualistic organizational cultures that hinder servant leadership (McTigue et al, 2024) or to external pressures such as economic challenges and environmental stressors that limit its effectiveness. Overall, the findings of the present study underscore the critical role of servant leadership and meaningful work in enhancing teachers' job engagement. Creating supportive leadership practices and fostering meaningfulness at work can help schools improve teaching quality and student learning outcomes.

References

- Abedinya, A. (2020). Relationship between leadership styles of educational and training leaders with job satisfaction of multigrade primary school teachers in Talesh city. *Applied Educational Leadership*, 1(1), 29-42 [In Persian]. https://ael.uma.ac.ir/article_965.html.
- Albrecht, S., Green, C.R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. Deakin University. *Journal of Control*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/4045>
- Amjad Zbardastat, M., Azizi, S.K., & Shariati, O. (2019). Organizational climate as a mediator between servant leadership of school principals and organizational citizenship behavior. *Journal of School Administration*, 7(1), 40-63. [In Persian]. <http://noo.rs/pQTC6>.
- Asih, W.P., Agung, A.A.G., Ariawan, I.P.W., & Werang, B.R. (2023). The Effect of Servant Leadership, Work Ethics, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Teacher Performance in State Vocational High School in Denpasar City. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 14(1), 127-132. <https://doi.org/10.47750/pegegog.14.01.15>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413-435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Dadashi, M., & Pali, S. (2023). Presenting a structural model of job performance based on communication skills with the mediation of job conflict in primary school teachers. *Management Education Perspectives*, 5(1), 42-66 [In Persian]. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.1.4.2>.
- Darabi, E., Abedin, A., Azadi, S., & Azizifar, P. (2023). Predicting job engagement based on curriculum planning literacy, transformational teaching, teaching self-efficacy and communication skills in elementary school teachers. *Teaching and Learning Research*, 20(1), 99-112. [In Persian]. <https://doi.org/10.22070/tlr.2023.17965.1455>.
- Fathi, J., Ahmadnejad, M., & Salehi, M. (2021). Investigating the relationship between principals' educational leadership, teachers' collective efficacy, and teachers' job satisfaction: A structural equation model approach. *Journal of School Administration*. [In Persian]. <https://sid.ir/paper/964250/fa>

- Fouché, E., Rothmann, S.S., & van der Vyver, C. (2017). Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. *South African Journal of Industrial Psychology*, 43, a1398. <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1398>
- Ghafouri, K., Rajaipour, S., & Karimianpour, G. (2021). The mediating role of work conscientiousness in the relationship between perceived organizational support and job involvement. *Applied Educational Leadership*, 2(3), 49-62. [In Persian]. <https://doi.org/10.22098/acl.2021.154>
- Ghasemzadeh, F., Farhang Fallah, H., & Abbasi, D. (2024). The effect of servant leadership on innovative work behaviors considering the mediating role of work meaningfulness in knowledge-based companies. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 11(1), 95-108 [In Persian]. https://jiops.scu.ac.ir/article_19191.html
- Gholami, K., Shirbeigi, N., & Hajizadeh, S. (2014). Servant leadership style among school principals; a case study of Sanandaj city. *Cultural Strategy*, 7(27), 139-160. Retrieved from link [In Persian]. <https://www.sid.ir/paper/149268/fa>
- Hai, T., & Van, Q. (2021). *Servant leadership styles: A theoretical approach*. *Emerging Science Journal*, 5(2), 245–256. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01273>
- Hermanto, Y., & Srimulyani, V. (2022). The Relationship between Servant Leadership and Work Engagement: An Organizational Justice as a Mediator. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11, 403. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0061>
- Karataş, E., & Özdemir, M. (2022). Examining the relationship between meaningful work and job engagement. *Journal of Theoretical Educational Science*, 15(3), 676-698 [Turkish]. <https://doi.org/10.30831/akukeg.1053090>
- Kibambila, V.K. (2024). Job characteristics and work engagement among secondary school teachers: the moderating role of co-worker support. *ABMJ*. Retrieved from <https://journals.udom.ac.tz/index.php/abmj/article/view/29>
- Kordi, E., & Nastizaei, N. (2015). The relationship between servant leadership style and organizational learning with job satisfaction of teachers in special schools. *Career and Organizational Counseling*, 7(23), 68-91 [In Persian]. https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99448.html
- Listyani, L., & Tung, K. (2024). Impact of Servant Leadership, Self-Efficacy and Work Stress on Teachers' Performance at Christian School. *Journal of Paedagogy*, 11(4), 816-827. DOI: <https://doi.org/10.33394/jp.v11i4.13021>
- McTigue, E.M., Jensen, M.T., Gourvennec, A.F., & Solheim, O.J. (2024). The role of school leader support on teacher's engagement during intervention implementation. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2358038>
- Mohamad Pour Eslamlu, B., Nikbakhsh, R., Afarinesh Khaki, A., & Sharififar, F. (2021). The Role of Employees' Psychological Capital in Impact of Authentic Leadership, Work Meaningfulness, and Supportive Organizational Climate with Job Satisfaction. *Journal of Healthcare and Preventive Medicine*, 10(1), 124-139. [In Persian]. <http://jhpm.ir/article-1-1344-en.html>
- Panaccio, A., Henderson, D.J., Liden, R.C., Wayne, S.J., & Cao, X. (2014). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657-675. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9388-z>
- Sahranary, M., Chaji, A., Askarinia, M., & Mirkazemi, E. (2024). Investigating the relationship between managers' servant leadership style on organizational knowledge and sports performance of physical education teachers. *Sports Management*, 2(6), 77-82 [In Persian]. <https://lajournal.ir/fa/paper.php?pid=124>
- Saleem, F., Zhang, Y.Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 10(1), <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>

- Sudibjo, N., & Riantini, M.G.D. (2023). Factors affecting teachers' work engagement: The case of private school teachers in Jakarta Metropolitan, Indonesia. *Revista Iberoamericana de Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 21(1), 119-137. <https://doi.org/10.15366/reice2023.21.1.006>
- Yari Gholi Behbood, Golmohammadnejad Bahrami Gholamreza, & Fazli Mehdi. (2019). The relationship between ethical climate, perceived organizational justice and job engagement with the mediating role of teachers' professional ethics. *Journal of School Administration*, 7(3), 235-251. [In Persian]. Available from: <https://doi.org/10.34785/J010.1398.784>
- Zavar, T., Shaban Basim, F., & Mehdizadeh, J. (2022). Predicting teachers' job performance based on psychological empowerment and principals' leadership style. *New Educational Thoughts*, 17(1), 153-173. [In Persian]. Available from: <https://doi.org/10.22051/jontoe.202>
- Zhao, D., Li, Q., & Cao, Z. (2024). Workplace democracy and work engagement in elementary and secondary schools: A moderated mediation model. *Asia-Pacific Education Researcher*, 33, 347-359. Available from: <https://doi.org/10.1007/s40299-023-00733-1>

شاپا چاپی: ۴۴۸۴-۲۷۱۷ - شاپا الکترونیکی: ۴۴۹۲-۲۷۱۷



مقاله پژوهشی

مدل معادلات ساختاری پیش بینی درگیری شغلی براساس سبک رهبری خدمتگزار با میانجی گری کار معنادار

حنانه بهشتی^{۱*}، فیروز محمودی^۲

۱. دانشجوی دکترای برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

۲. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۴/۲۷

شماره صفحات: ۱-۲۵

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI:

واژه‌های کلیدی:

درگیری شغلی، رهبری خدمتگزار، کار معنادار، معلمان ابتدایی

چکیده

مقدمه و هدف: این پژوهش به بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر درگیری شغلی معلمان ابتدایی شهرستان بستان آباد پرداخته است. درگیری شغلی از ابعاد مهم عملکرد آموزشی است که مطالعه آن در ارتباط با سبک‌های رهبری و تجربه معناداری کار، زمینه‌ساز فهم دقیق‌تر روابط حرفه‌ای در محیط مدرسه خواهد بود.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از نوع کاربردی، کمی و توصیفی همبستگی (مدل معادلات ساختاری) است. جامعه آماری شامل ۳۸۰ معلم مقطع ابتدایی شهرستان بستان آباد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود. حجم نمونه آماری ۱۹۸ نفر بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه مطالعه سودیجو و ریانتینی (۲۰۲۴) گردآوری و با کمک نرم‌افزارهای SPSS 26 و PLS 3.2.8 تجزیه و تحلیل شدند

یافته‌ها: نتایج نشان داد رهبری خدمتگزار با ضریب ۰.۳۳۷ و سطح معناداری ۰.۰۰۰۱ با کار معنادار رابطه مثبت و معنی داری دارد؛ کار معنادار با ضریب ۰.۶۸۸ و سطح معناداری ۰.۰۰۰۱ با درگیری شغلی رابطه مثبت و معنی داری دارد؛ رهبری خدمتگزار با ضریب ۰.۱۱۸ و سطح معناداری ۰.۰۰۱۴ با درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ و رهبری خدمتگزار با ضریب ۰.۲۳۲ و سطح معناداری ۰.۰۰۰۱ از طریق کار معنادار رابطه مثبت و معنی داری با درگیری شغلی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری: براساس نتایج توصیه می‌شود مدیران، رویکرد رهبری خدمتگزار را در مدیریت خود مورد توجه قرار دهند و با ایجاد فضای حمایتی و مشارکتی در مدارس و القای ارزشمندی اهداف شغلی و سازمانی، در افزایش احساس معناداری کار در معلمان و بهبود درگیری شغلی و کیفیت کار آنان موثر باشند.

استاد: بهشتی، حنانه؛ محمودی، فیروز. (۱۴۰۴). مدل معادلات ساختاری پیش بینی درگیری شغلی براساس سبک رهبری خدمتگزار با میانجی گری کار معنادار.

فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۶ (۲)، ۱-۲۰.

*نویسنده مسئول: حنانه بهشتی

نشانی: گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

تلفن: ۰۹۱۴۷۷۸۸۲۰

پست الکترونیکی: hannahbeheshti79@gmail.com

مقدمه

هر نهاد و سازمانی وابسته به نیروی انسانی است و موفقیت هر سازمانی، مستلزم ساختار مناسب و کارکنان شایسته با موقعیت کاری مناسب است (Yarigholi et al, 2018). امروزه در دنیای سازمانی، نگرش‌های شغلی کارکنان، نقش مهمی در عملکرد آنان دارد و یکی از مهم‌ترین نگرش‌های شغلی، «درگیری شغلی»^۱ معلمان است (Darabi et al, 2023). درگیری شغلی حالتی مثبت و رضایت‌بخش مرتبط با کار است که با سطوح بالای انرژی در کار و تمایل به تلاش و پایداری در مواجهه با مشکلات همراه است (Ghafoori et al, 2020). در یک نظام آموزشی موفق، معلمان نقش حیاتی دارند و درگیری شغلی، ابزاری کلیدی در موفقیت معلمان است که کارایی و اثربخشی در تدریس را به‌دنبال دارد (Khodamoradi et al, 2011). در این راستا طی سال‌های اخیر، درگیری شغلی و عوامل مؤثر بر آن همواره مورد توجه روان‌شناسان و متخصصان تعلیم و تربیت بوده است تا با کمک آن‌ها بتوانند درگیری شغلی معلمان را بهبود ببخشند. پژوهش‌های پیشین به عواملی همچون عدالت سازمانی (Yarigholi et al, 2018)، سواد برنامه‌ریزی درسی و مهارت‌های ارتباطی معلمان (Dadashi & Pali, 2023)، رضایت شغلی معلمان (Antonio et al, 2022)، دموکراسی محیط کار (Zhao et al, 2024)، رشد حرفه‌ای معلمان (Safari, 2024)، حمایت سازمانی و وجدان کاری معلمان (Ghafoori et al, 2020)، جو اخلاقی مدرسه و کیفیت زندگی کاری معلمان (Abdolvahabi & Rahimi, 2024) به‌عنوان عوامل مؤثر بر درگیری شغلی معلمان پرداخته‌اند.

یکی از عوامل مؤثر در ارتقاء سطح درگیری شغلی معلمان، متغیر «سبک رهبری خدمتگزار»^۲ است (Hermanto & Serimulyani, 2022). سبک رهبری یعنی الگوی رفتاری که فرد به‌هنگام هدایت دیگران از خود نشان می‌دهد (Abedinia, 2021). سبک رهبری خدمتگزار یکی از انواع سبک‌های رهبری است که نخستین بار توسط صاحب نظری به نام رابرت گرین لیف^۳ در سال ۱۹۷۰ در مقاله‌ای با عنوان «خدمتگزار در نقش رهبر» مطرح گردید (Amjad et al, 2018). رهبری خدمتگزار در دو حوزه رهبری و خدمتگزاری قابل تحلیل است (Gholami et al, 2013): در جنبه خدمتگزاری، رهبران به رشد و توسعه افرادی که در سازمان کار می‌کنند، می‌پردازند و در این حوزه تمرکز بر ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیر برای خدمتگزاری می‌باشد. در حوزه رهبری، رهبران با هدایت افراد به‌عنوان منابع، به رشد و توسعه کیفی سازمان اقدام می‌کنند و در این حوزه تأکید روی مهارت‌های رهبری است. در رهبری خدمتگزار، کارکنان به‌عنوان وسیله نگریسته نمی‌شوند، بلکه رشد مادی و معنوی آنان در سازمان، از اهداف غایی می‌باشد (Asih et al, 2023). مشخصه مدرسه‌ای که رهبر آن خدمتگزار است، تداوم رشد و ترقی، ارتباط دوجانبه و صمیمانه بین مدیر و معلم، مدیر با دانش‌آموز و نیز معلمان با هم و با دانش‌آموزان و میزان بالای رضایت می‌باشد (Hai & Van, 2021). در این راستا، پژوهش‌هایی نیز در خصوص رابطه رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی معلمان انجام شده است. پژوهش صحرانورد و همکاران نشان داد که بین درگیری شغلی و عملکرد ورزشی معلمان تربیت بدنی و سبک رهبری خدمتگزار مدیران، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (Sahrahnvard et al, 2024). نتایج پژوهش (McTeague et al, 2024) نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی معلمان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. Asih et al, (2023) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر روی عملکرد و درگیری شغلی معلمان دارد.

بررسی پژوهش‌های ذکر شده در خصوص سبک رهبری خدمتگزار مدیران نشان می‌دهد که این پژوهش‌ها، رابطه متغیر رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی را به تنهایی و یا با میانجی‌گری متغیرهای مختلف بررسی کرده‌اند؛ اما پژوهش‌های اندکی در خصوص بررسی رابطه بین این

¹. Work Engagement

². Servant Leadership

³. Robert Green Leaf

دو متغیر با میانجی‌گری «کار معنادار»¹ انجام شده است. با توجه به این که متغیر کار معنادار، مفهومی نسبتاً جدید است و بسیاری از پژوهشگران با مبانی نظری مرتبط با این متغیر آشنایی کافی ندارند به همین دلیل مطالعات محدودی در این زمینه انجام شده است و این موضوعی است که پژوهش حاضر مد نظر دارد تا رابطه متغیر رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی را با میانجی‌گری متغیر کار معنادار بررسی کند. معناداری در کار، حالتی روان‌شناختی است که افراد از طریق انجام کارشان، احساس می‌کنند سهمی مثبت، مهم و مفید در تحقق یک هدف ارزشمند دارند (Mohammadpour et al, 2020). (Albrecht et al, (2021 بیان می‌کنند معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند و زمان و انرژی آن‌ها در مسیر درستی صرف می‌شود.

در نظام آموزشی، احساس ارزشمند بودن کار توسط معلمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است؛ زیرا بنا به گفته (Fouce et al, 2017)، زمانی که معلمان کار خود را معنادار می‌دانند، اعتماد به نفس، احساس خودکارآمدی، انگیزه و آرامش درونی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان افزایش می‌یابد و این موضوع به یادگیری بهتر دانش‌آموزان منجر می‌شود. (Lysowa et al, (2019 در خصوص عوامل مؤثر بر کار معنادار به عامل فردی (علاقه درونی فرد به کار)، عامل شغلی (همخوانی شغل با مهارت‌های فرد) و عامل سازمانی (فرهنگ سازمانی و سبک رهبری اتخاذشده در سازمان) اشاره می‌کنند. (Ghasemzadeh (2024 نیز کار معنادار را یک میانجی می‌داند که رهبری خدمتگزار اتخاذشده توسط مدیران در سازمان را به درگیری شغلی کارکنان در سازمان تبدیل می‌کند به طوری که وقتی کار برای کارکنان معنی‌دار شده و به صورت ذاتی برای آنان ارزشمند شود، آنان انگیزه بیشتری برای درگیر شدن در شغل و فعالیت خلاقانه پیدا می‌کنند. در این مطالعه با توجه به اهمیت کار معنادار در درگیری شغلی معلمان و اهمیت بررسی تعامل آن با سبک رهبری خدمتگزار، کار معنادار به عنوان متغیر واسطه‌ای بین رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی وارد شده است.

(Dadashi & Pali (2023 دریافتند که مهارت‌های ارتباطی معلمان با مدیران و همکاران از عوامل مؤثر بر درگیری شغلی معلمان ابتدایی می‌باشند. (Fathi et al, (2021 در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط میان رهبری آموزشی مدیران، کارآمدی جمعی معلمان و رضایت شغلی معلمان: رویکرد مدل معادلات ساختاری» دریافتند که رهبری آموزشی مدیران تأثیر مثبتی بر کارآمدی جمعی و درگیری شغلی معلمان دارد. (Zavar et al, (2021 در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که از بین انواع سبک‌های رهبری، تنها سبک رهبری دستوری نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی معلمان داشته است. (Ghafouri et al, (2020 در مطالعه خود دریافتند که حمایت سازمانی و وجدان کاری از متغیرهای مهم و مرتبط با درگیری شغلی می‌باشند و بر درگیری شغلی معلمان اثر مثبت و مستقیم دارند. (Abedinia (2018 دریافت که بین سبک رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی معلمان ابتدایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (Kolayi et al, (2018 دریافتند که بین رهبری آموزشی مدیران با اشتیاق شغلی معلمان، ارتباط آماری معناداری وجود ندارد در حالی که (Kordi & Nasti Zaei (2014 و (Panaccio (2014 دریافتند که بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران مدارس و اشتیاق شغلی معلمان استثنایی، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. (Sudibjo & Riyantini (2023 دریافتند که حمایت سازمانی ادراک شده و سبک رهبری خدمتگزار به واسطه کار معنادار، رابطه مثبت و معنی‌داری با درگیری شغلی معلمان دارند. (Kibambila (2024 در پژوهشی با عنوان «ویژگی‌های شغلی و درگیری شغلی در میان معلمان دبیرستان: نقش تعدیل‌کننده حمایت همکاران» به این نتیجه رسید که بین حمایت مدیر مدرسه و درگیری شغلی معلمان، رابطه آماری معناداری وجود ندارد. (Listiyani & Tang (2024 دریافتند که رهبری خدمتگزار رابطه آماری معناداری با عملکرد معلمان ندارد. (Karatash & Ozdemir (2022 دریافتند که کار معنادار تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد و این رابطه توسط متغیرهای جمعیت‌شناختی تعدیل نمی‌شود. (Hermanto & Srimulyani (2022 در پژوهشی با عنوان «رابطه بین رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی: عدالت سازمانی به عنوان میانجی» به

¹. Meaningful Work

بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی به طور کامل رابطه بین رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی را میانجی‌گری می‌کند و رابطه آماری معناداری بین رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی معلمان وجود ندارد. همچنین [Mc tigue et al \(2024\)](#) در پژوهش خود اشاره کرده است که رابطه معناداری بین رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی وجود ندارد. [Albrecht et al,\(2021\)](#) دریافتند که بین کار معنادار و درگیری شغلی معلمان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. [Mousavi & Shah](#) و [Saleem et.al\(2021\)](#) ، [Hai &Van \(2021\)](#)، [Canavesi & Minnelli \(2024\)](#) و [Hosseini\(2015\)](#) در پژوهشی دریافتند که رهبری خدمتگزار رابطه مثبتی با کار معنادار دارد. زمانی که کارکنان خدمات خوبی از رهبران خود در محیط کار دریافت می‌کنند، احساس ارزشمندی در کار خواهند داشت و این امر به ایجاد کار معنادار کمک می‌کند. [\(2019\)](#) [Van Vingerden & Poell](#) در مطالعه خود بیان کردند که بین کار معنادار و درگیری شغلی معلمان ابتدایی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

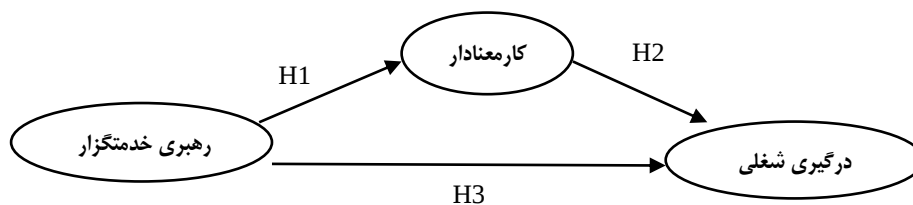
با توجه به مطالعات بررسی شده می‌توان گفت عوامل مختلفی مانند رهبری خدمتگزار، خودکارآمدی، استرس شغلی و کار معنادار می‌توانند بر درگیری شغلی معلمان تأثیر بگذارند. در خصوص رابطه رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی معلمان نتایج متناقضی وجود دارد اما اکثر پژوهش‌ها بر وجود رابطه معنادار رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی و کار معنادار معلمان اشاره کرده‌اند. همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند که حمایت سازمانی ادراک‌شده و کار معنادار نیز می‌توانند نقش مهمی در افزایش درگیری شغلی معلمان ایفا کنند. افزایش درگیری شغلی معلمان در نظام تعلیم و تربیت از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا معلمان با انگیزه و درگیر در کار خود، تأثیر مستقیمی بر کیفیت آموزش و یادگیری و بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان دارند ([Allan et al, 2018](#)). تعیین ملاک‌ها و متغیرهای پیش‌بین درگیری شغلی، از جمله عمده‌ترین حوزه‌های پژوهشی است و عواملی که در این زمینه در سال‌های اخیر مطرح شده است و به نظر می‌رسد ممکن است در درگیری شغلی مؤثر باشند، رهبری خدمتگزار و کار معنادار است. اما با وجود این، اطلاعات اندکی در مورد نقش و اهمیت آن‌ها در ارتباط با درگیری شغلی معلمان وجود دارد. در این راستا، مساله پژوهش حاضر این است که آیا بین متغیر رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان بستان‌آباد ارتباط وجود دارد؟ و در صورت وجود ارتباط بین این متغیرها، با وارد کردن متغیر کار معنادار به عنوان متغیر میانجی، این ارتباط چه تغییراتی خواهد داشت؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به صورت کمی، کاربردی و توصیفی از نوع همبستگی چند متغیری با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری شامل ۳۸۰ معلم مقطع ابتدایی شهرستان بستان‌آباد بوده که ۱۹۸ نفر به طور تصادفی و بر اساس جدول کرجسی-مورگان انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه [Sudibjo & Riatinini \(2024\)](#) استفاده شده است. پرسشنامه شامل ۲ بخش است که بخش اول مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی بوده و بخش دوم شامل ۳۵ گویه در چهار مؤلفه (درگیری شغلی، رهبری خدمتگزار، کار معنادار و حمایت سازمانی ادراک‌شده) می‌باشد. مؤلفه «درگیری شغلی» با ۷ گویه، میزان هیجان، انگیزش، تمرکز و معناخواهی معلمان در فعالیتهای آموزشی را بررسی می‌کند. مؤلفه «حمایت سازمانی ادراک‌شده» با ۹ گویه، به ادراک معلمان از میزان حمایت، احترام، مشارکت، راهنمایی و قدردانی سازمانی در محیط مدرسه می‌پردازد. مؤلفه «رهبری خدمتگزار» شامل ۹ گویه است و رفتارهای انسانی، معنوی، حمایتی و اخلاقی محور مدیران مدارس را از منظر معلمان ارزیابی می‌کند. مؤلفه «کار معنادار» نیز با ۱۰ گویه، تجربه معلمان از هدف‌مندی، ارزش‌مندی، تأثیرگذاری و سازگاری شخصی و اخلاقی کار با اصول زندگی‌شان را مورد سنجش قرار می‌دهد. گویه‌های پرسشنامه به صورت بسته پاسخ، از انواع چندگزینه‌ای و لیکرت (از ۱ برای کاملاً مخالفم تا ۵ برای کاملاً موافقم) می‌باشد. برای بررسی

روایی محتوایی از متخصصان حوزه علوم تربیتی بهره گرفته شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل پرسشنامه ۰/۹۸ و برای مؤلفه‌ها به ترتیب درگیری شغلی (۰/۸۹۳)، حمایت سازمانی ادراک شده (۰/۹۱۴)، رهبری خدمتگزار (۰/۹۴۰) و کار معنادار (۰/۸۹۳) به دست آمد که نشانگر پایایی مناسب پرسشنامه بود. سپس برای اعتباریابی پرسشنامه از تحلیل اکتشافی با نرم افزار SPSS 26 استفاده شد که نتایج نشان داد که مؤلفه حمایت سازمانی ادراک شده باید حذف شود. در نهایت، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل فرضیات با نرم افزار Smart-PLS 3.2.8 انجام شد. به طور کلی، این پژوهش بر روی سه مؤلفه رهبری خدمتگزار، کار معنادار و درگیری شغلی تمرکز داشت و تحلیل‌های آماری انجام شده، پایایی و روایی مناسب ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش را تأیید کردند.

شکل ۱، الگوی تحلیل مسیر مربوط به رابطه متغیر رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی با میانجی‌گری متغیر کار معنادار در معلمان مقطع ابتدایی را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل ساختاری درگیری شغلی براساس رهبری خدمتگزار با میانجی‌گری کار معنادار

- H1 - بین رهبری خدمتگزار با کار معنادار معلمان رابطه وجود دارد.
- H2 - بین کار معنادار با درگیری شغلی معلمان رابطه وجود دارد.
- H3 - بین رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی معلمان رابطه وجود دارد.
- H4 - رهبری خدمتگزار از طریق کار معنادار با درگیری شغلی معلمان رابطه دارد.

یافته‌ها

برای تحلیل داده‌های پژوهش، از آمار توصیفی برای تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه نمونه

متغیر	ویژگی جمعیت شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۸	۲۰
	زن	۱۵۲	۸۰
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۹۷	۵۱/۰۶
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۸	۲۵/۲۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۴	۱۷/۸۹
	بالای ۵۰ سال	۱۱	۵/۷۸

مدل معادلات ساختاری پیش بینی درگیری شغلی براساس سبک رهبری خدمتگزار با میانجی گری کار معنادار

سابقه خدمت	۱ تا ۱۰ سال	۱۳۵	۷۱/۱
	۱۱ تا ۲۰ سال	۲۸	۱۴/۷
	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۸	۹/۵
	بیشتر از ۳۰ سال	۹	۴/۷
مقطع	دوره اول ابتدایی	۹۷	۵۱/۱
	دوره دوم ابتدایی	۹۳	۴۸/۹
مدرک	کارشناسی	۱۳۵	۷۱/۱
	کارشناسی ارشد	۵۱	۲۶/۸
تحصیلی	دکتری	۴	۲/۱

روش تحلیل با استفاده از نرم افزار Smart – Pls ۳.۲.۸ از دو بخش تشکیل شده است. در بخش اول به آزمون مدل اندازه گیری یعنی پایایی تشخیصی و روایی همگرا و واگرایی مؤلفه ها و ابزارهای پژوهش، و در بخش دوم به آزمون مدل ساختاری و آزمون فرضیه های پژوهشی پرداخته می شود.

برای بررسی پایایی تشخیصی از بارهای عاملی گویه های پرسشنامه، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و برای بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۱: خلاصه ای از کیفیت PL S (بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده)

مؤلفه ها	ردیف	گویه ها	بار عاملی	آلفای PC	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
درگیری شغلی (WE)	WE1	برای رفتن به سرکار، انگیزه زیادی دارم.	۰/۸۳۲	۰/۹۱۵	۰/۹۱۷	۰/۶۶۳
	WE2	هر روز در محل کار، با انگیزه و پرنرژی هستم.	۰/۸۱۴			
	WE3	هنگام انجام کارم، احساس شور و اشتیاق می کنم.	۰/۸۴۳			
	WE4	آماده ام تا با تمام وجود کار کنم.	۰/۸۳۲			
	WE5	متوجه هستم کاری که انجام می دهم، بسیار ارزشمند است.	۰/۷۹۵			
	WE6	متوجه هستم کاری که انجام می دهم، هدفی دارد.	۰/۷۷۹			
	WE7	هنگام کار کردن، احساس خوشحالی می کنم.	۰/۸۰۲			
	SL1	مدیر مدرسه من معتقد است که در انجام کارها باید رضایت خدا را در نظر بگیریم.	۰/۸۴۰	۰/۹۵۴	۰/۹۵۷	۰/۷۳۲

مدل معادلات ساختاری پیش بینی درگیری شغلی براساس سبک رهبری خدمتگزار با میانجی گری کار معنادار

مدیر مدرسه من قادر است کارهای مفیدی را به نفع اعضای مدرسه انجام دهد.	SL2	مدیر مدرسه من قادر است کارهای مفیدی را به نفع اعضای مدرسه انجام دهد.	۰/۸۴۸
مدیر من نقش فعالی را در ایجاد وحدت بین اعضای مدرسه ایفا می کند.	SL3	مدیر من نقش فعالی را در ایجاد وحدت بین اعضای مدرسه ایفا می کند.	۰/۸۹۵
مدیر مدرسه من، اعضای مدرسه را به داشتن صداقت توصیه می کند.	SL4	مدیر مدرسه من، اعضای مدرسه را به داشتن صداقت توصیه می کند.	۰/۹۱۰
مدیر مدرسه من سعی می کند کارها را به درستی انجام دهد حتی اگر نیاز به تلاش و مبارزه باشد.	SL5	مدیر مدرسه من سعی می کند کارها را به درستی انجام دهد حتی اگر نیاز به تلاش و مبارزه باشد.	۰/۸۴۳
وقتی شکست می خورم، مدیر مدرسه به من روحیه می دهد.	SL6	وقتی شکست می خورم، مدیر مدرسه به من روحیه می دهد.	۰/۸۵۶
وقتی موفق می شوم، مدیرم مرا تحسین می کند.	SL7	وقتی موفق می شوم، مدیرم مرا تحسین می کند.	۰/۸۲۶
مدیر مدرسه به من در انجام خلاقانه وظایفم اعتماد دارد.	SL8	مدیر مدرسه به من در انجام خلاقانه وظایفم اعتماد دارد.	۰/۸۵۲
مدیر من جسارت ایجاد تغییرات برای بهبود وضعیت مدرسه را دارد.	SL9	مدیر من جسارت ایجاد تغییرات برای بهبود وضعیت مدرسه را دارد.	۰/۸۲۷
معتقدم که کارم تاثیر مثبتی بر جهان می گذارد.	MW1	معتقدم که کارم تاثیر مثبتی بر جهان می گذارد.	۰/۷۴۰
به خوبی می دانم چه عواملی باعث می شوند کارم تاثیرگذار باشد.	MW2	به خوبی می دانم چه عواملی باعث می شوند کارم تاثیرگذار باشد.	۰/۶۸۷
کار در معنا بخشیدن به زندگی من نقش دارد.	MW3	کار در معنا بخشیدن به زندگی من نقش دارد.	۰/۸۵۵
شغلی پیدا کرده ام که با خواسته هایم مطابقت دارد.	MW4	شغلی پیدا کرده ام که با خواسته هایم مطابقت دارد.	۰/۷۳۴
کاری که انجام می دهم، مطابق اصول زندگی ام است.	MW5	کاری که انجام می دهم، مطابق اصول زندگی ام است.	۰/۷۹۶
کاری که انجام می دهم، بسیاری از ویژگی های مثبت را در من پرورش می دهد.	MW6	کاری که انجام می دهم، بسیاری از ویژگی های مثبت را در من پرورش می دهد.	۰/۸۶۲
وقتی با مشکلات کاری مواجه می شوم، به راحتی تسلیم نمی شوم.	MW7	وقتی با مشکلات کاری مواجه می شوم، به راحتی تسلیم نمی شوم.	۰/۷۶۷
کار من در رشد شخصیت من نقش دارد.	MW8	کار من در رشد شخصیت من نقش دارد.	۰/۸۳۹
کار من به درک بیشتر ویژگی های شخصیتی ام کمک می کند.	MW9	کار من به درک بیشتر ویژگی های شخصیتی ام کمک می کند.	۰/۸۰۱
کارم به من می آموزد در مواجهه با مشکلات کاری صبور باشم.	MW10	کارم به من می آموزد در مواجهه با مشکلات کاری صبور باشم.	۰/۷۵۷

رهبری
خدمتگزار
(SL)

کار معنادار
(MW)

در مورد پایایی هر یک از گویه‌ها، در صورتی که بارهای عاملی گویه‌ها بزرگتر از ۰/۵ باشد، مورد قبول و اگر ۰/۷ و بزرگتر از ۰/۷ باشد، خوب می‌باشد و در صورتی که مقدار t-value در سطح اطمینان ($P < 0/05$) بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، گویه معنادار است و مناسب بودن بار عاملی و معنادار بودن گویه‌ها در تحلیل عاملی تاییدی، نشانگر مؤلفه خوب تعریف شده است (Chin, 2010). نتایج جدول ۱ درباره بارهای عاملی نشان می‌دهد تمام گویه‌های پرسشنامه معنادار بوده و بار عاملی آن‌ها در حد خوب تعریف شده و بین ۰/۶۸ و ۰/۹۵ در نوسان بود. آلفای

کرونباخ همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۷ است که نشانگر پایایی بسیار بالای ابزار اندازه‌گیری است. پایایی ترکیبی^۱ (CR) و ضریب دیلون-گلدشتاین (PC) معیاری برای سنجش سازگاری درونی گویه‌های یک مؤلفه می‌باشند و باید بالای ۰/۷ باشند (Sanchez et al, 2009) و (Dijkstra and Henseler, 2015) که با توجه به جدول ۱ می‌توان گفت پایایی ترکیبی و ضریب (PC) همه مؤلفه‌های پژوهش بسیار خوب است. برای بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج شده^۲ (AVE) استفاده می‌شود. (Haire, 2016)، مقادیر AVE برابر با ۰/۵ و بیشتر را توصیه می‌کند و این امر به معنای آن است که مؤلفه مورد نظر حدود ۵۰ درصد و یا بیشتر واریانس گویه‌های خود را تبیین می‌کند. با توجه به جدول ۱، مقدار واریانس استخراج شده تمامی مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۵ است بنابراین مؤلفه‌های پرسشنامه از روایی همگرای خوبی برخوردارند.

برای بررسی روایی واگرایی مؤلفه‌ها، (Fornell and Larcker (1981) توصیه می‌کنند که جذر AVE^۳ یک مؤلفه باید بیشتر از همبستگی آن مؤلفه با مؤلفه‌های دیگر باشد و این امر نشانگر آن است که همبستگی آن مؤلفه با گویه‌های خود بیشتر از همبستگی‌اش با مؤلفه‌های دیگر است. در جدول ۳، نتایج مربوط به این معیار ارائه شده‌اند:

جدول ۲. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرایی متغیرهای پژوهش براساس معیار فورنل و لارکر

متغیر	کار معنادار	رهبری خدمتگزار	درگیری شغلی
کار معنادار	۰/۷۸۶		
رهبری خدمتگزار	۰/۳۳۷	۰/۸۵۶	
درگیری شغلی	۰/۷۲۸	۰/۳۵۰	۰/۸۱۴

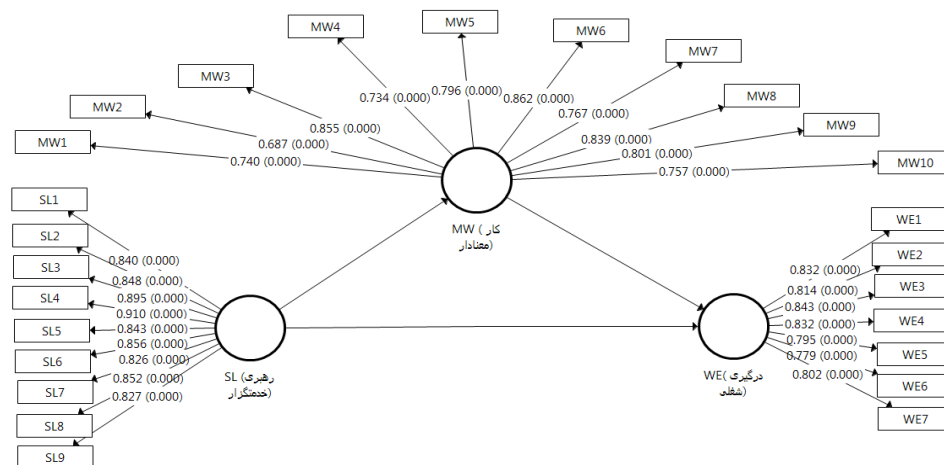
توجه: اعداد روی قطر ماتریس، همبستگی جذر میانگین واریانس استخراج شده هستند.

با توجه به جدول ۳، نتایج مربوط به معیار فورنل لارکر نشانگر روایی واگرایی مناسب مؤلفه‌ها هستند.

¹. Composite Reliability

². Average variance extracted

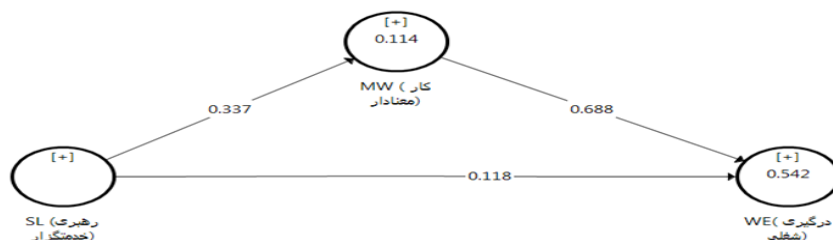
³. Average variance extracted



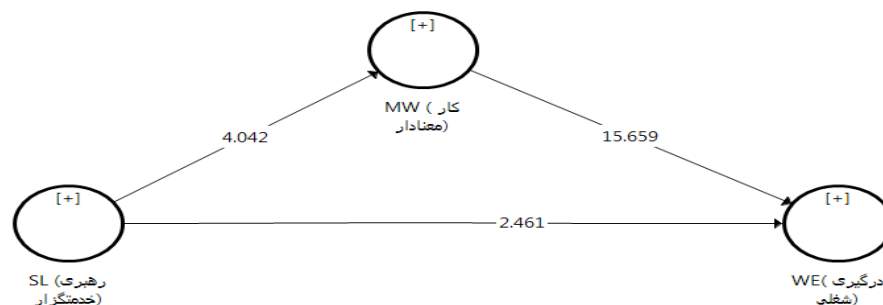
شکل ۲. بارعاملی و سطح معناداری (p-value) گویه‌ها

در شکل ۲، بارهای عاملی و سطح معناداری گویه‌ها نشان داده شده است.

پس از آزمون مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و فرضیه‌ها و روابط بین متغیرهای پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیات پژوهش در شکل ۳ و ۴ منعکس شده‌اند. شکل ۳، نشانگر ضرایب مسیر و R^2 بوده و شکل ۴، نشانگر ضرایب معناداری آماره تی (t-value) می‌باشد.



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر و R^2



شکل ۴. مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری آماره t

برای بررسی هم خطی چندگانه بین متغیرهای پیش بین پژوهش، عامل تورم واریانس^۱ (VIF) مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۳: نتایج بررسی هم خطی چندگانه متغیرهای پژوهش

متغیر	کار معنادار	درگیری شغلی
کار معنادار	-	۱/۱۲۹
رهبری خدمتگزار	۱	۱/۱۲۹

مقادیر VIF برابر با ۳ و بزرگ تر از ۳ بیانگر هم خطی چندگانه بین متغیرها است (Hair, 2016). با توجه به جدول، مقادیر VIF کمتر از ۳ می باشد که نشان می دهد بین متغیرها، هم خطی چندگانه وجود ندارد.

معیار دیگر مدل ساختاری، معیار ضریب تعیین (R^2) است. R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درونزا (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۵ و ۰/۷۵ به عنوان مقادیر ضعیف، خوب و قوی تفسیر می شود (Hair, 2016). با توجه به شکل شماره ۲، مقدار R^2 مربوط به متغیر درونزای درگیری شغلی ۰/۵۴۲ است که نشان از مناسب بودن برازش مدل ساختاری و قدرت تبیینی مدل است. همچنین نشان می دهد که ۵۵ درصد واریانس مربوط به درگیری شغلی توسط متغیرهای رهبری خدمتگزار و کار معنادار تبیین می شود.

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل، از شاخص بررسی اعتبار اشتراک^۲ استفاده شده است. شاخص اعتبار اشتراک، کیفیت مدل اندازه گیری را می سنجد و شاخص اعتبار افزونگی^۳، کیفیت مدل ساختاری را مورد بررسی قرار می دهد. مقادیر مثبت این شاخص، نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه گیری و ساختاری است (chin, 2010).

جدول ۴: اندازه گیری شاخص اشتراک

متغیرها	اعتبار اشتراک	اعتبار افزونگی
کار معنادار	۰/۵۰۴	۰/۰۶۳
رهبری خدمتگزار	۰/۶۲۳	-
درگیری شغلی	۰/۵۲۹	۰/۳۳۱

همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود، مثبت بودن مقادیر اعتبار اشتراک و اعتبار افزونگی برای تمامی متغیرها در پژوهش حاضر، نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه گیری و ساختاری می باشد.

برای بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش و تأیید کل مدل، نتایج حاصل از خروجی های PLS نشان می دهد تمامی فرضیه های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته اند.

جدول زیر ضریب معناداری و نتایج روابط مطرح شده در مدل پژوهش را نشان می دهد.

^۱. Variance Inflation Factor

^۲. CV-Communality

^۳. CV-Redundancy

جدول ۶: نتایج بررسی روابط مستقیم بین متغیرها

رابطه مورد بررسی	ضریب مسیر ^۱	انحراف معیار	t	سطح معناداری	نتیجه
رهبری خدمتگزار ---> کار معنادار	۰/۳۳۷	۰/۰۸۳	۴/۰۴۲	۰/۰۰۰۱	تایید
کار معنادار ---> درگیری شغلی	۰/۶۸۸	۰/۰۴۴	۱۵/۶۵۹	۰/۰۰۰۱	تایید
رهبری خدمتگزار ---> درگیری شغلی	۰/۱۱۸	۰/۰۴۸	۲/۴۶۱	۰/۰۱۴	تایید

با توجه به یافته‌های مندرج در جدول ۶ و نیز از آنجایی که در تمامی فرضیه‌ها، سطح معناداری به دست آمده، کوچکتر از ۰/۰۵ بوده ($p < 0/05$) و مقدار آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ است ($t\text{-value} > 1/96$)، از این رو روابط فوق مورد تایید قرار می گیرد، بدین معنی که:

– رهبری خدمتگزار با کار معنادار رابطه مثبت و معنی داری دارد و با افزایش یک واحد رهبری خدمتگزار، کار معنادار به میزان ۳۳/۷ درصد افزایش می یابد.

– کار معنادار با درگیری شغلی رابطه مثبت و معنی داری دارد و با افزایش یک واحد کار معنادار، درگیری شغلی به میزان ۶۸/۸ درصد افزایش می یابد.

– رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد و با افزایش یک واحد رهبری خدمتگزار، درگیری شغلی به میزان ۱۱/۸ درصد افزایش می یابد.

برای آزمودن اثر غیر مستقیم رهبری خدمتگزار بر درگیری شغلی معلمان از طریق کار معنادار، از روش «خودراه انداز» و فاصله اطمینان حاصل از آن استفاده گردید. نتیجه بررسی رابطه غیر مستقیم در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷: نتیجه بررسی رابطه غیر مستقیم

مسیر	ضریب Beta	انحراف معیار	t	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
رهبری خدمتگزار از طریق کار معنادار بر درگیری شغلی معلمان مقطع ابتدایی تاثیر غیرمستقیم و معناداری دارد.	۰/۲۳۲	۰/۰۵۹	۳/۹۴۹	۰/۱۲۳	۰/۳۴۴	۰/۰۰۰۱

با توجه به مقادیر جدول ۷، رهبری خدمتگزار به صورت غیرمستقیم از طریق کار معنادار بر درگیری شغلی معلمان، تأثیر مثبت و معنی داری دارد بدین معنا که با افزایش رهبری خدمتگزار مدیران، معلمان کار خود را معنادار دانسته و این به نوبه خود سبب افزایش درگیری شغلی معلمان می شود. همچنین با توجه به این که سطح معناداری به دست آمده، کوچکتر از ۰/۰۵ بوده ($p < 0/05$) و مقدار آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ است ($t\text{-value} > 1/96$) و فاصله اطمینان مورد نظر با توجه به حدود پایین و بالای ذکر شده، صفر را در بر نمی گیرد؛ بنابراین رابطه غیرمستقیم معنادار است.

با توجه به این که اگر اثر غیرمستقیم معنادار باشد، متغیر میانجی قسمتی از اثر مستقیم را جذب می کند، این سؤال مطرح می شود که متغیر میانجی چه اندازه از اثر مستقیم را جذب کرده است؟ شمول واریانس (VAF) اندازه اثر غیرمستقیم نسبت به اثر کل (اثر غیرمستقیم + اثر مستقیم) را تعیین می کند. در نتیجه می توان تعیین کرد که تا چه اندازه واریانس متغیر وابسته توسط متغیر مستقل تبیین می شود و چه مقدار واریانس متغیر وابسته، به وسیله روابط غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی تبیین می شود.

زمانی که مقدار VAF کمتر از ۲۰ درصد باشد، می توان نتیجه گرفت که میانجی گری صورت نگرفته است و در مقابل، وقتی مقدار VAF خیلی بزرگ تر و بالاتر از ۸۰ درصد است، می توان ادعای میانجی گری کامل کرد و وضعیتی که در آن VAF بیشتر از ۲۰ درصد و کمتر از ۸۰ درصد است، به عنوان میانجی گری جزئی شرح داده می شود (Hair, 2016).

جدول ۶: ارزیابی شمول واریانس

متغیر	اثر مستقیم بر درگیری شغلی	اثر غیر مستقیم بر درگیری شغلی	اثر کل	VAF	نوع میانجی
رهبری خدمتگزار	۰/۱۱۸	۰/۲۳۲	۰/۳۵	۰/۶۶۲	میانجی گری جزئی

بر اساس مقادیر جدول ۸، در خصوص رهبری خدمتگزار می توان ادعا کرد که ۶۶ درصد اثر رهبری خدمتگزار بر روی درگیری شغلی از طریق متغیر کار معنادار تبیین می شود و از آنجا که VIF بزرگ تر از ۲۰ درصد اما کمتر از ۸۰ درصد است، این وضعیت را می توان با میانجی گری جزئی توصیف کرد.

در ادامه به بررسی اثر کلی و نهایی متغیر رهبری خدمتگزار بر متغیر میانجی و متغیر وابسته پرداخته شده است که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۹: نتایج بررسی اثر کل (مستقیم و غیر مستقیم) متغیر رهبری خدمتگزار بر متغیر میانجی و متغیر وابسته

مسیر	ضریب	انحراف استاندارد	t	سطح معناداری	حد پایین	حد بالا
رهبری خدمتگزار ---> کار معنادار	۰/۳۳۷	۰/۰۸۳	۴/۰۴۲	۰/۰۰۰۱	۰/۱۷۸	۰/۵۰۲
کار معنادار ---> درگیری شغلی	۰/۶۸۸	۰/۰۴۴	۱۵/۶۵۹	۰/۰۰۰۱	۰/۶۰۶	۰/۷۶۹
رهبری خدمتگزار ---> درگیری شغلی	۰/۳۵۰	۰/۰۷۶	۴/۶۳۵	۰/۰۰۰۱	۰/۲۰۲	۰/۵

نتایج به دست آمده در این بخش براساس جدول ۹ عبارتند از:

- متغیر رهبری خدمتگزار با ضریب ۰/۳۳۷ و سطح معناداری ۰/۰۰۰۱، با متغیر کار معنادار رابطه مثبت و معنی داری دارد.
- متغیر کار معنادار با ضریب ۰/۶۸۸ و سطح معناداری ۰/۰۰۰۱، با متغیر درگیری شغلی رابطه مثبت و معنی داری دارد.
- متغیر رهبری خدمتگزار با ضریب ۰/۳۵۰ و سطح معناداری ۰/۰۰۰۱، با متغیر درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد.

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی با میانجی گری کار معنادار در معلمان مقطع ابتدایی بود. نتایج تحلیل داده ها نشان داد سبک رهبری خدمتگزار از طریق کار معنادار با درگیری شغلی معلمان رابطه مثبت و معنی داری دارد و رهبری خدمتگزار با کار معنادار رابطه مثبت و معنی داری داشته و درگیری شغلی نیز با رهبری خدمتگزار و کار معنادار رابطه مثبت و معنی داری دارد.

نتایج به دست آمده در این پژوهش در خصوص فرضیه اول نشان داد سبک رهبری خدمتگزار با کار معنادار، رابطه مثبت و معنی داری دارد. این یافته با یافته های پژوهش (Saleem et al, 2021) همسو است. در تبیین نتیجه حاصل می توان بیان کرد که رهبری خدمتگزار یکی از سبک های رهبری است که در آن رهبر به جای تمرکز بر قدرت و کنترل، بر خدمت به دیگران و توانمندسازی آنان تمرکز دارد (Hai & Van, 2021). مدیران مدارس با اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار و با تمرکز بر نیازهای معلمان و ایجاد روابط دوستانه و محترمانه با آنان، فضایی را ایجاد می کنند که در آن معلمان احساس حمایت و ارزشمندی بکنند و این احساس حمایت و ارزشمندی به معلمان کمک می کند تا کار خود را معنادار ببینند و به ارزش و اهمیت کار خود پی ببرند. در این رابطه، Canavesi & Minnelli (2024) بیان می کنند که سبک رهبری خدمتگزار مدیران مدارس باعث می شود تا مدیران با ایجاد امنیت روانی و ایجاد اشتیاق و روحیه در معلمان و با مشارکت دادن معلمان در تصمیم گیری ها، به آنان کمک کنند تا به نقش کار در معنا بخشیدن به زندگی شان پی ببرند. در خصوص فرضیه دوم، یافته های این پژوهش نشان داد کار معنادار با درگیری شغلی رابطه مثبت و معنی داری دارد. این یافته با نتایج پژوهش (Karatas & Ozdemir 2022) و (Albrecht et al, 2021) همسو می باشد. Karatas & Ozdemir (2022) در پژوهش خود دریافتند که کار معنادار تأثیر مثبت و معنی داری بر درگیری شغلی دارد و (Albrecht et al, 2021) به این نتیجه رسیدند که معلمانی که کار خود را معنادار و ارزشمند می دانند، درگیری شغلی بالایی دارند. زمانی که معلمان احساس کنند کارشان دارای معنا و هدف است و نقش مهمی در رشد شخصی و حرفه ای آنان دارد، به یادگیری مهارت های جدید و بهبود روش های تدریس خود می پردازند و وظایف خود را با انگیزه و اشتیاق بیشتری انجام می دهند. از دیدگاه Fouche et al, (2017) کار معنادار می تواند به کاهش استرس و فرسودگی شغلی معلمان کمک کند به طوری که وقتی معلمان احساس کنند که کارشان دارای معنا و هدف است، کمتر دچار استرس و فرسودگی می شوند و رضایت شغلی بیشتری دارند و در نتیجه با انگیزه و تمرکز بیشتری به وظایف خود می پردازند و به بهبود کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس کمک می کنند.

نتایج پژوهش در رابطه با فرضیه سوم نشان داد رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی رابطه مثبت و معنی داری دارد. این یافته با نتایج پژوهش (Abedi Nia (2022)، (Ghafouri et al, (2022)، (Fathi et al, (2022)، (Dadashi & Pali (2023) و (Kordi & Nasti Zayi (2014) که نشان داده اند رهبری خدمتگزار ارتباط مثبت و معنی داری با درگیری شغلی دارد، همسو است. اما با نتایج پژوهش های (Zavar et al, (2022)، (Kimbambila (2024)، (Listyani & Tang (2024) و (Hermanto & Serimulyani (2022) که نشان داده اند میان رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی رابطه معنی داری وجود ندارد، ناهمسو است. در یک نگاه کلی، پژوهش ها در زمینه ارتباط رهبری خدمتگزار با درگیری شغلی به نتایج متناقضی دست یافته اند اما اکثر پژوهش ها به وجود رابطه معنی دار بین این دو متغیر اشاره کرده اند. در تبیین پژوهش های همسو می توان بیان کرد که مدیرانی که سبک رهبری خدمتگزار را اتخاذ می کنند، زمان و انرژی قابل ملاحظه ای را صرف رشد و پیشرفت معلمان و نهایتاً موفقیت دانش آموزان و مدرسه می کنند و این سبک رهبری با ارزش نهادن به معلمان و فراهم کردن فضای اعتماد و شریک ساختن معلمان در فرآیند رهبری، باعث درگیری بیشتر آنان در شغلشان می شود. همچنین به اعتقاد Panaccio et al, (2014)، رهبری خدمتگزار موجب خلق فرهنگ خدمتگزاری در محیط مدرسه می شود و این فرهنگ بر روی نوع نگاه معلمان و انگیزش آن ها در محیط کار اثر می گذارد و باعث می شود تا معلمان با شغل خود عجبین شوند و به فعالیت های کاری و تلاش مضاعف در راستای اهداف مدرسه، علاقه بیشتری نشان دهند. در خصوص پژوهش های ناهمسو می توان بیان کرد که معنی دار نبودن رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی می تواند به دلایل مختلفی صورت بگیرد از جمله حاکم بودن فرهنگ رقابتی و فردگرایی در سازمان ها که موجب می شود مدیران کمتر از سبک رهبری خدمتگزار استفاده کنند (McTigue et al, 2024). از دلایل دیگری که می توان به آن اشاره کرد این است که در شرایطی که معلمان با مشکلات اقتصادی و فشارهای محیطی زیادی مواجه هستند، سبک رهبری خدمتگزار ممکن است نتواند به تنهایی با درگیری شغلی معلمان

رابطه برقرار کرده و موجب افزایش آن شود. از سوی دیگر عدم آشنایی کافی مدیران مدارس با اصول رهبری خدمتگزار و نبود حمایت‌های لازم از سوی سازمان برای اجرای سبک رهبری خدمتگزار نیز می‌تواند باعث شود که رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی معلمان در برخی پژوهش‌ها معنی‌دار نباشد.

در خصوص فرضیه چهارم، پژوهش حاضر نشان داد رهبری خدمتگزار از طریق کار معنادار با درگیری شغلی معلمان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد بیش از ۶۰ درصد از رابطه رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی به واسطه حضور متغیر میانجی یعنی کار معنادار تحقق یافته است. پژوهش‌های مرتبط در این زمینه به‌ویژه در رابطه با معلمان محدود می‌باشد اما یکی از پژوهش‌هایی که نتایج همسویی را نشان داده است، پژوهش (Sudibjo et al, 2024) است. آن‌ها در پژوهش خود دریافتند که حمایت سازمانی ادراک‌شده و رهبری خدمتگزار به واسطه کار معنادار، رابطه مثبت و معنی‌داری با درگیری شغلی معلمان ابتدایی دارند. معناداری در کار ریشه در تفسیرهای ذهنی افراد داشته و با تجارب و تعاملات آن‌ها در محیط کار مرتبط می‌باشد (Mousavi & Shah Hosseini, 2015) در مدرسی که مدیران آن، سبک رهبری خدمتگزار اتخاذ می‌کنند و به نیازهای معلمان در تدریس توجه می‌کنند و با آنان روابط مثبت و تعاملات سازنده‌ای برقرار می‌کنند، معلمان دیدگاه مثبتی نسبت به کار خود پیدا می‌کنند و کار برایشان معنادار می‌شود. در چنین مدرسی معلمان همواره باور دارند که مدیر و سازمان در موقعیت‌های مختلف از آن‌ها حمایت خواهد کرد و از عملکرد خوب آن‌ها دفاع می‌کند و به تلاش‌هایی که می‌نمایند، پاداش اعطا می‌کند (Mohammadpour et al, 2020). وجود چنین باورهایی در بین معلمان مدرسه باعث می‌شود تا آنان با رضایت کامل از شغل خود، نسبت به انجام وظایف خود متعهدتر شوند و در راستای اهداف نظام آموزشی گام بردارند و به بهره‌وری نظام آموزشی کمک کنند.

این پژوهش نیز مانند هر پژوهش دیگری، محدودیت‌هایی دارد از جمله این که جهت دسترسی آسان دانشجویان، به جمع‌آوری اطلاعات از طریق وب اقدام شد و از روش‌های کمی در جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد؛ اما لازم به ذکر است که جمع‌آوری داده از طریق وب‌سایت می‌تواند اعتبار داده‌ها را کم کند. از محدودیت‌های دیگر این پژوهش، محدود بودن جامعه آماری پژوهش است؛ لذا در تعمیم نتایج به دیگر شهرها و سازمان‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد و بر این اساس پیشنهاد می‌گردد این پژوهش در بین معلمان سایر مقاطع تحصیلی و سایر شهرستان‌ها نیز انجام شود.

پیشنهادهای پژوهش

۱- با توجه به تأثیر مثبت رهبری خدمتگزار بر کار معنادار و درگیری شغلی معلمان، توصیه می‌شود دوره‌های آموزشی تخصصی برای مدیران مدارس با محوریت رهبری خدمتگزار طراحی و اجرا شود. این دوره‌ها باید مهارت‌هایی همچون همدلی، گوش دادن فعال، حمایت‌گری و توانمندسازی کارکنان را تقویت کنند.

۲- به‌منظور ارتقای کیفیت رهبری در مدارس، پیشنهاد می‌شود شاخص‌های رهبری خدمتگزار در نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس لحاظ شود؛ به‌ویژه شاخص‌هایی مانند حمایت از معلمان، ارتقای مشارکت جمعی، و معنا بخشیدن به کار آموزشی.

۳- با توجه به نقش کلیدی کار معنادار در افزایش درگیری شغلی، پیشنهاد می‌شود بسته‌های آموزشی برای معلمان طراحی گردد تا در آن‌ها بر ارزش‌های حرفه‌ای، نقش اجتماعی شغل معلمی، و ارتباط بین تلاش‌های آموزشی و نتایج مثبت دانش‌آموزان تأکید شود.

۴- توصیه می شود مدیران مدارس برنامه هایی مشارکتی مانند جلسات منظم گفت و گو، بازخوردگیری از معلمان و تصمیم گیری های گروهی برگزار کنند تا فضای مدرسه به سمت معناگرایی، تعلق سازمانی و مسئولیت پذیری بیشتر سوق پیدا کند.

۵- در سطح کلان، پیشنهاد می شود سیاست گذاران آموزشی در وزارت آموزش و پرورش، چارچوبی ملی برای ترویج رهبری خدمتگزار در مدارس تدوین نمایند تا این سبک مدیریتی به عنوان الگویی کارآمد در بهبود کیفیت آموزش و افزایش رضایت شغلی معلمان جایگزین سبک های سنتی شود.

۶- پیشنهاد می شود در پژوهش های آینده، اثربخشی آموزش رهبری خدمتگزار بر بهبود عملکرد مدیران و معلمان به صورت مداخله ای و تجربی بررسی شود. همچنین، نقش میانجی سایر متغیرهای روان شناختی مانند تاب آوری در رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی مورد مطالعه قرار گیرد تا ابعاد روانی و مدیریتی این سبک رهبری بیشتر روشن شود.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abdolvahabi, S., & Rahimi, H. (2024). The explanation of teacher's job engagement based on school's ethical climate and quality of work life (study case: teachers in Kashan City). *Education Strategy in Medical Sciences*, 17(2), 149-158. Retrieved from link sian]. <http://edcbmj.ir/article-1-2846-fa.html>
- Abedinya, A. (2020). Relationship between leadership styles of educational and training leaders with job satisfaction of multigrade primary school teachers in Talesh city. *Applied Educational Leadership*, 1(1), 29-42 [Persian]. https://ael.uma.ac.ir/article_965.html

- Albrecht, S., Green, C.R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. Deakin University. *Journal of Control*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/4045>
- Allan, B.A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H.M., & Tay, L. (2018). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Amjad Zbardastat, M., Azizi, S.K., & Shariati, O. (2019). Organizational climate as a mediator between servant leadership of school principals and organizational citizenship behavior. *Journal of School Administration*, 7(1), 40-63. [Persian]. <http://noo.rs/pQTC6>
- Antoniou, A.S., Pavlidou, K., Charitaki, G., & Alevriadou, A. (2022). Profiles of Teachers' Work Engagement in Special Education: The Impact of Burnout and Job Satisfaction. *International Journal of Disability, Development and Education*. <https://doi.org/10.1080/1034912X.2022.2144810>
- Asih, W.P., Agung, A.A.G., Ariawan, I.P.W., & Werang, B.R. (2023). The Effect of Servant Leadership, Work Ethics, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Teacher Performance in State Vocational High School in Denpasar City. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 14(1), 127-132. <https://doi.org/10.47750/pegegog.14.01.15>
- Atun, T., Waldatun, Hanafi, M., Fatur Rahman, N., & Erlangga, F. (2023). The Effects of Servant Leadership, Supervision Competence, and Work Loyalty on Teacher Performance. *Ideguru Journal of Teacher Scientific Works*, 9, 365-376. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i1.856>
- Blustein, D.L., Lysova, E.I., & Duffy, R.D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 289-314. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>
- Cai, W., Lysova, E.I., Khapova, S.N., & Bossink, B.A.G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9(5). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413-435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Chin, W. W. (2010). Handbook of Partial Least Squares. In: V. Esposito Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, H.Wang, (Eds), *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655-690). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29.
- Dadashi, M., & Pali, S. (2023). Presenting a structural model of job performance based on communication skills with the mediation of job conflict in primary school teachers. *Manage-*

ment Education Perspectives, 5(1), 42-66
sian]. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.1.4.2>

- Darabi, E., Abedin, A., Azadi, S., & Azizifar, P. (2023). Predicting job engagement based on curriculum planning literacy, transformational teaching, teaching self-efficacy and communication skills in elementary school teachers. *Teaching and Learning Research*, 20(1), 99-112. <https://doi.org/10.22070/tlr.2023.17965.1455>. [Persian].
- Dijkstra, T.K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10-23. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167947314002126>
- Fathi, J., Ahmadnejad, M., & Salehi, M. (2021). Investigating the relationship between principals' educational leadership, teachers' collective efficacy, and teachers' job satisfaction: A structural equation model approach. *Journal of School Administration*. [Persian]. <https://sid.ir/paper/964250/fa>
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fouché, E., Rothmann, S.S., & van der Vyver, C. (2017). Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. *South African Journal of Industrial Psychology*, 43, a1398. <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1398>
- Ghafouri, K., Rajaipour, S., & Karimianpour, G. (2021). The mediating role of work conscientiousness in the relationship between perceived organizational support and job involvement. *Applied Educational Leadership*, 2(3), 49-62. <https://doi.org/10.22098/ael.2021.154> [Persian].
- Ghasemzadeh, F., Farhang Fallah, H., & Abbasi, D. (2024). The effect of servant leadership on innovative work behaviors considering the mediating role of work meaningfulness in knowledge-based companies. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 11(1), 95-108 [Persian]. https://jiops.scu.ac.ir/article_19191.html
- Gholami, K., Shirbeigi, N., & Hajizadeh, S. (2014). Servant leadership style among school principals; a case study of Sanandaj city. *Cultural Strategy*, 7(27), 139-160. Retrieved from link [Persian]. <https://www.sid.ir/paper/149268/fa>
- Hair, J.F., Hult, G.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. https://www.researchgate.net/publication/236032728_A_Primer_on_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling

- Hermanto, Y., & Srimulyani, V. (2022). The Relationship between Servant Leadership and Work Engagement: An Organizational Justice as a Mediator. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11, 403. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0061>.
- Hidayat, D., Maitimo, V.V.S., & Suwu, S.E. (2020). Increasing Teachers' Work Engagement Through Servant Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction. *Journal of Psychology and Pedagogy*, 53(1), 90-100. Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JPP/article/view/24911>.
- Karataş, E., & Özdemir, M. (2022). Examining the relationship between meaningful work and job engagement. *Journal of Theoretical Educational Science*, 15(3), 676-698 [Turkish]. <https://doi.org/10.30831/akueg.1053090>
- Khodamoradi, T., Hajilo, F., & Galbi, F. (2012). Investigating the relationship between academic self-efficacy and social self-efficacy among senior high school students and its related factors. *Research in Education and Learning*, 19(1), 1-12. <https://doi.org/10.22070/TLR.2023.16862.1339>
- Kibambila, V.K. (2024). Job characteristics and work engagement among secondary school teachers: the moderating role of co-worker support. *ABMJ*. Retrieved from <https://journals.udom.ac.tz/index.php/abmj/article/view/29>.
- Kolayi, G., Zahed Babalan, A., Moeinikia, M., & Rezaei Sharif, A. (2019). Modeling the leadership of school principals on teachers' job satisfaction through school culture, empowerment and job characteristics. *Management Planning in Educational Systems*, 12(1), 212-238. <https://doi.org/10.29252/mpes.12.1.212> [Persian].
- Kordi, E., & Nastizaei, N. (2015). The relationship between servant leadership style and organizational learning with job satisfaction of teachers in special schools. *Career and Organizational Counseling*, 7(23), 68-91 [Persian]. https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99448.html
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Listyani, L., & Tung, K. (2024). Impact of Servant Leadership, Self-Efficacy and Work Stress on Teachers' Performance at Christian School. *Journal of Paedagogy*, 11(4), 816-827. DOI: <https://doi.org/10.33394/jp.v11i4.13021>
- Lysova, E.I., Allan, B.A., Dik, B.J., Duffy, R.D., & Steger, M.F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110(Part B), 374-389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- McTigue, E.M., Jensen, M.T., Gourvennec, A.F., & Solheim, O.J. (2024). The role of school leader support on teacher's engagement during intervention implementation. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2358038>

- Mohamad Pour Eslamlu, B., Nikbakhsh, R., Afarinesh Khaki, A., & Sharififar, F. (2021). The Role of Employees' Psychological Capital in Impact of Authentic Leadership, Work Meaningfulness, and Supportive Organizational Climate with Job Satisfaction. *Journal of Healthcare and Preventive Medicine*, 10(1), 124-139. <http://jhpm.ir/article-1-1344-en.html>
- Mosavi, Z., & Sah Hosseini, M.S. (2016). The relationship between organizational climate and job satisfaction with mental health of Shiraz University staff in 2014-2015. *Journal of Science*, 2(14), 17-29. <http://psj.umsha.ac.ir/article-1-195-fa.pdf>.
- Panaccio, A., Henderson, D.J., Liden, R.C., Wayne, S.J., & Cao, X. (2014). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657-675. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9388-z>
- Safari, O., & Safari, Gh. (2024). Determining the relationship between professional growth and organizational credibility with job involvement in teachers of the first secondary level of Mamsani city. *Interdisciplinary Studies in Education*, 3(2), 5-16. <https://doi.org/10.22034/ISE.2024.15902.1090> [Persian].
- Sahranarv, M., Chaji, A., Askarinia, M., & Mirkazemi, E. (2024). Investigating the relationship between managers' servant leadership style on organizational knowledge and sports performance of physical education teachers. *Sports Management*, 2(6), 77-82 [Persian]. <https://lajournal.ir/fa/paper.php?pid=124>
- Saleem, F., Zhang, Y.Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 10(1), <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Sánchez-Franco, M.J., Martínez-López, F., & Martín-Velicia, F.A. (2009). Exploring the impact of individualism and uncertainty avoidance in Web-based electronic learning: An empirical analysis in European higher education. *Computers & Education*, 52(3), 588-598. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2008.11.006>
- Hai, T., & Van, Q. (2021). *Servant leadership styles: A theoretical approach*. *Emerging Science Journal*, 5(2), 245–256. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01273>
- Sudibjo, N., & Riantini, M.G.D. (2023). Factors affecting teachers' work engagement: The case of private school teachers in Jakarta Metropolitan, Indonesia. *Revista Iberoamericana de Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 21(1), 119-137. <https://doi.org/10.15366/reice2023.21.1.006>
- Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2019). Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PLoS ONE*, 14(9), e0222518. Available from: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222518>

- Yari Gholi Behbood, Golmohammadnejad Bahrami Gholamreza, & Fazli Mehdi. (2019). The relationship between ethical climate, perceived organizational justice and job engagement with the mediating role of teachers' professional ethics. *Journal of School Administration*, 7(3), 235-251. Available from: <https://doi.org/10.34785/J010.1398.784> [Persian].
- Zavar, T., Shaban Basim, F., & Mehdizadeh, J. (2022). Predicting teachers' job performance based on psychological empowerment and principals' leadership style. *New Educational Thoughts*, 17(1), 153-173. Available from: <https://doi.org/10.22051/jontoe.202>
- Zhao, D., Li, Q., & Cao, Z. (2024). Workplace democracy and work engagement in elementary and secondary schools: A moderated mediation model. *Asia-Pacific Education Researcher*, 33, 347-359. Available from: <https://doi.org/10.1007/s40299-023-00733-1>