



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

# Causal Model of the Relationship Between Servant Leadership Characteristics and Perceived Social Support: the Mediating Role of Emotional Energy and Cognitive Flexibility

Maryam Eslami<sup>1</sup>, Hassan Ghalavandi<sup>2\*</sup>, Mohammad Hassani<sup>3</sup>

1. Ph.D Student of Higher Education Management, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.
2. Professor of Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran. (Corresponding author). E-mail: [h.ghalavandi@urmia.ac.ir](mailto:h.ghalavandi@urmia.ac.ir)
3. Professor of Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

## Extended Abstract

### Abstract

This research was conducted with the aim of investigating the effect of servant leadership characteristics on perceived social support, emphasizing the mediating role of emotional energy and cognitive flexibility. The current research is a structural equation model in terms of applied purpose and in terms of descriptive-correlation data collection. The statistical population of this research was 17933 non-faculty employees of Tehran University of Medical Sciences. For sampling, the available sampling method was used and the final sample size according to Cochran's formula was 403 people. To collect the research data, the standard questionnaires of Patterson's servant leadership, Zimet's perceived social support, emotional energy of Van Katwyk and cognitive flexibility of Dennis and Vander Wal were used. Their validity and reliability were confirmed. SPSS and SmartPLS softwares were used for data analysis. The findings of the research showed that there is a positive and meaningful relationship between servant leadership characteristics and perceived social support, and cognitive flexibility plays a mediating role in this relationship. But the role of emotional energy in the relationship between servant leadership characteristics and perceived social support was not confirmed as a mediator. Based on the results, servant leadership characteristics have a positive effect on perceived social support, emotional energy and cognitive flexibility of employees. Therefore, it is suggested that managers

consider the characteristics of servant leadership in order to serve employees and Increase their motivation and performance with different methods.

### **Introduction**

In the 21st century, organizations have faced many changes, including the rapid development of technology, pervasive competition, entering the global market, changes in demand, and changing attitudes of customers and employees. Organizations are trying to provide an environment where employees not only have job satisfaction, but also actively participate in organizational activities and goals and display behaviors beyond their primary duties. Various factors are effective in creating such job behaviors in the organizational environment. According to the results of some researches, a very important factor that can lead to the occurrence of this type of occupational behavior is the role of the organization's leaders. The success of organizations depends on the presence of leaders who, with foresight, determine the vision of the organization and guide and encourage their employees to achieve it and create transformation. One of the new approaches in the field of leadership is servant leadership, which can positively affect the talent recruitment process.

### **Case study**

The statistical population of this research was the non-faculty employees of Tehran University of Medical Sciences, including the employees of the central headquarters, all faculties, hospitals and research institutes under the university, numbering 17933 people. For sampling, the available sampling method was used and the final sample size was considered to be 403 people according to Cochran's formula.

### **Materials and Methods**

The current research is a structural equation model in terms of applied purpose and in terms of descriptive-correlation data collection. To collect the research data, the standard questionnaires of Patterson's servant leadership (2003), Zimet's perceived social support (1988), emotional energy of Van Katwyk (2000) and cognitive flexibility of Dennis and Vander Wal (2010) were used. Their validity and reliability were confirmed. The data obtained from the questionnaires were analyzed with SPSS and SmartPLS softwares.

### **Discussion and Results**

The findings of the research showed that there is a positive and meaningful relationship between servant leadership characteristics and perceived social support, and cognitive flexibility plays a mediating role in this relationship. But the role of emotional energy in the relationship between servant leadership characteristics and perceived social support was not confirmed as a mediator. Based on the results, servant leadership characteristics have a positive effect on perceived social support, emotional energy and cognitive flexibility of employees.

### Conclusion

Considering the positive effects of servant leadership on the perceived social support, emotional energy and cognitive flexibility of employees, and in order to increase these positive effects, it is suggested that managers consider the characteristics of servant leadership in order to serve employees and increase their motivation and performance in various ways. Also, the managers of the organization should take measures to support their employees so as to increase the sense of belonging, sense of duty and perceived social support of the employees. Finally, considering the need to remove obstacles and move towards the improvement of human resources, it is suggested to hold training workshops in the organization in order to provide the basis for increasing the qualities of servant leadership in managers.

**Keywords:** Cognitive flexibility, Emotional energy, perceived social support, servant leadership



---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Eslami, M., Ghalavandi, H., & Hassani, M. (2025). Causal Model of the Relationship Between Servant Leadership Characteristics and Perceived Social Support: the Mediating Role of Emotional Energy and Cognitive Flexibility. *Public Management Researches*, 18 (69), 65-90. (In Persian)



DOI:10.22111/JMR.2024.48313.6164

**Received:** 26 Mar. 2024

**Revised:** 06 June. 2024

**Accepted:** 16 Nov. 2024

**Published online:** 23 Sep 2025

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



پښتونستان د علومو انساني و مطالعاتو فریښی  
پرتال جامع علوم انسانی

# الگوی علی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و حمایت اجتماعی ادراک شده: نقش میانجی انرژی احساسی و انعطاف‌پذیری شناختی

مریم اسلامی<sup>۱</sup> - حسن قلاوندی<sup>۲\*</sup> - محمد حسینی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزش عالی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.  
۲. نویسنده مسئول، استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.  
[galavandi@gmail.com](mailto:galavandi@gmail.com)  
۳. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

## چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک‌شده با تأکید بر نقش میانجی انرژی احساسی و انعطاف‌پذیری شناختی انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کارکنان غیر هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی تهران به تعداد ۱۷۹۳۳ نفر بودند. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده و حجم نمونه نهایی با توجه به فرمول کوکران ۴۰۳ نفر در نظر گرفته شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری خدمتگزار پترسون، حمایت اجتماعی ادراک‌شده زیمت، انرژی احساسی ون‌کاتویک و انعطاف‌پذیری شناختی دنیس و واندروال استفاده شد که روایی و پایایی آنها مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و حمایت اجتماعی ادراک‌شده، رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است و انعطاف‌پذیری شناختی در این رابطه نقش میانجی دارد. اما نقش انرژی احساسی در رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و حمایت اجتماعی ادراک‌شده به عنوان میانجی تأیید نشد. بر اساس نتایج، ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک‌شده، انرژی احساسی و انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان تأثیر مثبت دارد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد مدیران ویژگی‌های رهبری خدمتگزار را در جهت خدمت‌رسانی به کارکنان در نظر بگیرند و با روش‌های گوناگون باعث افزایش انگیزش و عملکرد آنان شوند.

**واژه‌های کلیدی:** انرژی احساسی، انعطاف‌پذیری شناختی، حمایت اجتماعی ادراک‌شده، رهبری خدمتگزار.

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم مریم اسلامی است.

استناد: اسلامی، مریم؛ قلاوندی، حسن؛ حسینی، محمد. (۱۴۰۴). الگوی علی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و حمایت اجتماعی ادراک شده: نقش میانجی انرژی احساسی و انعطاف‌پذیری شناختی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۶۹)، ۹۰-۶۵.

DOI:10.22111/JMR. 2024.48313.6164



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۶

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

پژوهش در زمینه رهبری به عنوان یک موضوع جذاب و پیچیده، همواره مورد توجه محققان و پژوهشگران بوده است. در طول تاریخ، تمرکز اصلی پژوهش‌ها بر ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری و نحوه تأثیر آن‌ها بر سازمان‌ها بوده است. در قرن بیستم و با پیشرفت علوم اجتماعی، مطالعات گسترده‌ای در خصوص رهبری و تأثیر آن بر عملکرد سازمان‌ها انجام شده است (Northouse, 2014). در قرن بیست و یکم، با توجه به تغییرات سریع در تکنولوژی، رقابت‌های جهانی و تغییرات اجتماعی، نیاز به شیوه‌های نوین رهبری که توان پاسخگویی به این چالش‌ها را داشته باشد، بیش از پیش احساس می‌شود (Hays & Kim, 2018).

در حال حاضر، سازمان‌ها در تلاشند تا محیطی را فراهم کنند که کارکنان نه تنها رضایت شغلی داشته باشند، بلکه به طور فعال در فعالیت‌ها و اهداف سازمانی شرکت کنند و رفتارهایی فراتر از وظایف اصلی خود به نمایش بگذارند. این محیط همچنین باید از کاهش انگیزه و ترک خدمت نیروهای انسانی جلوگیری کند. عوامل گوناگونی در ایجاد چنین رفتارهای شغلی در محیط سازمانی مؤثر هستند. بر اساس نتایج برخی از تحقیقات، عامل بسیار مهمی که می‌تواند به بروز این نوع رفتارها شغلی منجر شود، نقش رهبران سازمان است (Appelbaum et al., 2004). موفقیت سازمانها در گرو وجود رهبرانی است که با دوراندیشی، چشم انداز سازمان را تعیین و کارکنان خود را جهت نیل به آن و ایجاد تحول، هدایت و ترغیب نمایند (Rahimzadeh Kalaleh et al., 2021). یکی از مدل‌های نوین رهبری که در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده، رهبری خدمتگزار است. این سبک رهبری بر خدمت به کارکنان، ارتقاء رفاه و توسعه فردی آنان تأکید دارد و به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود رفتارهای شغلی و افزایش انگیزش کارکنان شناخته می‌شود (Russell & Stone, 2002). این سبک رهبری می‌تواند در ایجاد محیطی حمایتگر و انگیزاننده برای کارکنان مؤثر باشد که به نوبه خود، به افزایش عملکرد و تعهد سازمانی منجر می‌شود (Appelbaum et al., 2004).

از سوی دیگر، حمایت اجتماعی ادراک شده یکی از عوامل مهم در ایجاد انگیزش و عملکرد بالای کارکنان است که می‌تواند تحت تأثیر رهبری خدمتگزار قرار گیرد. این مفهوم

به احساس امنیت و پشتیبانی که کارکنان از رهبران و همکاران خود دریافت می‌کنند، اشاره دارد و بر انگیزش و تعهد شغلی آنان تأثیر دارد (Kovjanic et al., 2012). علاوه بر آن، متغیرهای روان‌شناختی مانند انرژی احساسی و انعطاف‌پذیری شناختی نیز می‌توانند به‌عنوان میانجی در ارتباط بین رهبری خدمتگزار و حمایت اجتماعی ادراک‌شده عمل کنند. انرژی احساسی به ظرفیت فرد برای حفظ انگیزه و تعادل روحی در شرایط چالش‌برانگیز اشاره دارد (Meyer & Allen, 1997). و انعطاف‌پذیری شناختی به توانایی فرد در مواجهه با تغییرات و انطباق با شرایط جدید پرداخته است (O'Reilly et al., 2013). هدف اصلی این پژوهش، بررسی ارتباط ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با حمایت اجتماعی ادراک‌شده از طریق نقش‌های میانجی انرژی احساسی و انعطاف‌پذیری شناختی است. با توجه به اهمیت این متغیرها در بهبود شرایط شغلی و انگیزش کارکنان، این تحقیق به دنبال کشف نحوه تأثیر رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک‌شده و بررسی فرآیندهای روان‌شناختی مرتبط با این تأثیرات است.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش رهبری خدمتگزار

نظریه رهبری خدمتگزار، بر خلاف نظریه‌های سنتی رهبری که بر قدرت و مدیریت متمرکز هستند، بر خدمت به دیگران و رشد و توسعه کارکنان در راستای ارتقاء کارایی سازمان تأکید دارد. این نظریه در ابتدا توسط گرینلیف (۱۹۷۷) معرفی شد، که رهبری را به عنوان یک خدمت به انسان‌ها و رشد افراد در نظر گرفت. در این دیدگاه، رهبران با درک نیازها و خواسته‌های کارکنان، سعی در بهبود شرایط کاری، افزایش رضایت شغلی و ایجاد محیطی سالم و مشارکتی دارند. همچنین این سبک رهبری بر افزایش انگیزه در کارکنان، تقویت اعتماد و حمایت اجتماعی، و بهبود روابط فردی و گروهی تمرکز دارد. (Greenleaf, 1977; Spears, 1996). از دیدگاه تئوری، رهبری خدمتگزار از آن جهت مؤثر است که به ایجاد یک محیط همکاری و همبستگی در سازمان کمک می‌کند. رهبران خدمتگزار با قرار دادن نیازهای کارکنان در اولویت، به ایجاد روحیه جمعی و پویایی در سازمان می‌پردازند. این نوع رهبری می‌تواند به شکل‌گیری انگیزه‌های شغلی و افزایش کارایی در سازمان منجر شود، زیرا کارکنان احساس می‌کنند که مورد حمایت و توجه قرار دارند و در نتیجه بیشتر

به اهداف سازمان متعهد خواهند بود (Eva et al., 2019). علاوه بر این، تئوری هیجان‌های مثبت (Fredrickson, 2001) نشان می‌دهد که رفتارهای حمایتی رهبران می‌تواند به ایجاد احساسات مثبت در کارکنان منجر شود. این احساسات مثبت نه تنها بر انگیزه و رضایت شغلی تأثیر دارد، بلکه باعث تقویت روحیه جمعی و افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود. رهبران خدمتگزار، با ارائه بازخورد مثبت، حل مسائل کارکنان و ترویج همدلی، انرژی احساسی کارکنان را تقویت می‌کنند و آن‌ها را به سمت عملکرد بهینه هدایت می‌کنند (Liden et al., 2008). بنابراین، سبک رهبری خدمتگزار به‌عنوان ابزاری کلیدی برای ایجاد محیطی حمایتگر و تعامل‌محور در سازمان‌ها شناخته می‌شود.

#### حمایت اجتماعی ادراک شده

حمایت اجتماعی ادراک‌شده به معنای ارزیابی فرد از میزان حمایت و توجهی است که از سوی دیگران دریافت می‌کند و تأثیر بسزایی در سلامت جسمی و روانی فرد دارد. تحقیقات نشان می‌دهند که حمایت اجتماعی ادراک‌شده می‌تواند بر احساس رضایت و کاهش استرس در محیط کاری تأثیرگذار باشد (Zehir et al., 2021). حمایت اجتماعی ادراک شده به کارکنان این امکان را می‌دهد که با مشکلات و چالش‌های محیط کاری مقابله کنند، زیرا احساس می‌کنند که حمایت‌های لازم برای مدیریت این مشکلات از سوی همکاران و مدیران فراهم است. این احساس حمایت می‌تواند منجر به کاهش استرس و افزایش انگیزش در کارکنان شود، زیرا آنان احساس می‌کنند که در برابر مشکلات تنها نیستند (Huang et al., 2019; Niasti et al., 2020). بر اساس تئوری تبادل اجتماعی (Blau, 2017) روابط اجتماعی مثبت که با حمایت متقابل همراه هستند، می‌توانند حس اعتماد و تعهد را در میان کارکنان تقویت کنند. بر اساس این تئوری، زمانی که رهبران رفتارهایی از خود نشان می‌دهند که منجر به ایجاد اعتماد و تعامل مثبت می‌شود، کارکنان احساس می‌کنند که حمایت بیشتری از سوی محیط کاری دریافت می‌کنند. (Zehir et al., 2021; Huang et al., 2019). بنابراین حمایت اجتماعی ادراک‌شده تحت تأثیر مستقیم رفتارهای رهبری خدمتگزار قرار دارد. رهبران خدمتگزار با تأکید بر روابط انسانی، ایجاد فضای همدلانه و تمرکز بر نیازهای فردی کارکنان، می‌توانند سطح حمایت اجتماعی ادراک‌شده را در سازمان افزایش دهند. کارکنانی که احساس می‌کنند از سوی رهبران خود

حمایت می‌شوند، اعتماد بیشتری به محیط کاری پیدا می‌کنند و تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی و تحقق اهداف دارند (Van Dierendonck, 2011). این ارتباط به‌ویژه در شرایط پر استرس یا هنگام مواجهه با تغییرات سازمانی برجسته‌تر است. رهبران خدمتگزار با فراهم کردن محیطی امن و حمایت‌گر، به کاهش استرس کارکنان و تقویت انگیزه و انرژی آن‌ها کمک می‌کنند. این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد فردی، بلکه به ارتقاء فرهنگ سازمانی مثبت و افزایش کارایی کل سازمان نیز منجر می‌شود (Liden et al., 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002).

### انرژی احساسی

انرژی احساسی به معنای توانایی فرد در مدیریت و بهره‌برداری از احساسات خود به منظور انجام وظایف و رسیدن به اهداف است. انرژی احساسی نه تنها یک حالت روانی فردی است بلکه به صورت جمعی و اجتماعی نیز تأثیرگذار است. انرژی احساسی به فرد کمک می‌کند تا در برابر فشارهای شغلی و محیطی به بهترین شکل ممکن واکنش نشان دهد. این انرژی می‌تواند تأثیر قابل توجهی در ارتقاء انگیزه و اشتیاق شغلی کارکنان داشته باشد (Ma, 2002; Baker, 2019). به عبارت دیگر، کارکنانی که از انرژی احساسی بالاتری برخوردارند، تمایل بیشتری به انجام وظایف خود دارند و به همین دلیل احتمال بیشتری برای احساس رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارند (Cheung, 2019). انرژی احساسی نه تنها یک ویژگی فردی، بلکه نتیجه تعاملات سازمانی و رهبری است و احساسات مثبت ایجاد شده توسط رهبران خدمتگزار می‌تواند به افزایش انرژی احساسی کارکنان کمک کند. رهبران خدمتگزار از طریق توجه به نیازهای فردی کارکنان و ایجاد تعاملات مثبت، محیطی ایجاد می‌کنند که کارکنان در آن انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود پیدا می‌کنند. این امر باعث می‌شود که انرژی احساسی کارکنان برای مقابله با چالش‌های شغلی تقویت شود (Ma, 2002; Cheung, 2019).

### انعطاف‌پذیری شناختی

انعطاف‌پذیری شناختی به توانایی فرد در تطبیق و تغییر نحوه تفکر و تصمیم‌گیری به منظور مقابله با شرایط مختلف اشاره دارد. از دیدگاه تئوریک، این ویژگی به فرد کمک می‌کند تا در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات محیطی با رویکردی مؤثرتر و کارآمدتر عمل

کند. افرادی که دارای انعطاف‌پذیری شناختی بالاتر هستند، توانایی بهتری در مدیریت فشارها و تغییرات دارند و می‌توانند سریع‌تر و با دقت بیشتری خود را با شرایط جدید تطبیق دهند (Jacques & Zelazo, 2023). این ویژگی به ویژه در محیط‌های کاری پیچیده و متغیر اهمیت دارد، زیرا کارکنان می‌توانند با چالش‌ها مواجه شده و تصمیمات هوشمندانه‌تری بگیرند (Dennis & Vander Wal, 2010). بر اساس تئوری شناخت اجتماعی (Bandura, 1986) انعطاف‌پذیری شناختی به‌طور مستقیم تحت تأثیر محیط و تعاملات اجتماعی قرار دارد. رهبران خدمتگزار با ایجاد محیطی که در آن کارکنان احساس امنیت، اعتماد، و حمایت می‌کنند، زمینه تقویت انعطاف‌پذیری شناختی را فراهم می‌آورند. این رهبران با ارائه بازخورد مثبت، تشویق به نوآوری، و فراهم‌سازی فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد، به کارکنان کمک می‌کنند تا توانایی خود در تغییر دیدگاه‌ها و اتخاذ استراتژی‌های جدید را بهبود بخشند (Jacques & Zelazo, 2023). چنین محیطی کارکنان را تشویق می‌کند که به شیوه‌ای خلاقانه و سازگارانه با مسائل برخورد کنند، که این امر نه تنها بر عملکرد فردی، بلکه بر عملکرد کلی سازمان نیز تأثیر مثبتی دارد.

با توجه به توضیحات ارائه‌شده، بسیاری از تحقیقات نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار می‌تواند به عنوان عاملی مؤثر در بهبود انگیزه شغلی و افزایش حمایت اجتماعی در سازمان عمل کند. این سبک رهبری با تأکید بر اولویت دادن به نیازهای کارکنان، می‌تواند موجب تقویت رفتارهای شغلی مثبت و بهبود کیفیت روابط بین فردی در سازمان شود. برای مثال، تحقیقات نشان می‌دهند که رهبری خدمتگزار می‌تواند انگیزه شغلی کارکنان را افزایش داده و در نتیجه، رفتارهای شغلی مثبتی همچون تعهد سازمانی، رضایت شغلی و بهره‌وری بالاتر را به همراه داشته باشد (Liden et al., 2000). همچنین، رهبری خدمتگزار تأثیر قابل توجهی بر حمایت اجتماعی ادراک‌شده دارد که به نوبه خود به افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس کاری منجر می‌شود (van Dierendonck, 2011). رهبران خدمتگزار، با تمرکز بر خدمت به اعضای تیم، معمولاً توانسته‌اند فرهنگ سازمانی مثبتی ایجاد کنند که به تعالی فردی و گروهی کمک می‌کند. این ویژگی‌ها به رهبری خدمتگزار این امکان را می‌دهد که بر ایجاد و حفظ روابط مثبت در سازمان تأثیر بگذارد. همچنین، در زمینه نظریه رهبری خدمتگزار، اهمیت آن در مدیریت و رهبری سازمانی به عنوان یک رویکرد نوین به

طور گسترده مورد تأکید قرار گرفته‌است (Van Dierendonck, 2011; Greenleaf, 1977). بسیاری از محققان این نظریه را برای درک بهتر و ارتقاء عملکرد رهبران در سازمان‌ها مورد مطالعه قرار داده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهند که رهبری خدمتگزار می‌تواند به ارتقاء عملکرد سازمانی کمک کند و بهبود رفتارهای رهبری در محیط‌های کاری را تسهیل کند (Eva et al., 2019; van Dierendonck, 2011). در واقع، این نظریه به عنوان یک رویکرد مؤثر برای تقویت ارتباطات و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها شناخته می‌شود (Liden et al., 2008).

این نظریه با تأکید بر ارتقاء خدمت به دیگران و توسعه افراد، می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی و رشد پایدار آن را تسهیل کند. به همین دلیل از بین مشهورترین نظریه‌های رهبری، رهبری خدمتگزار برای مطالعه و بررسی انتخاب شد. همانگونه که قبلاً ذکر شد نظریه رهبری خدمتگزار ابتدا توسط رابرت گرینلیف مطرح شد و در ادامه، برای تشریح، درک و ارزیابی آن، محققان ویژگیها، مدلها و مقیاسهایی را مطرح کردند. به علاوه، برخی پژوهشها نیز رابطه رهبری خدمتگزار با متغیرهای مختلف را بررسی کردند که در ادامه به تعدادی از پژوهشهای انجام شده در ایران و سایر کشورها که در به موضوع پژوهش حاضر نزدیک می‌باشند اشاره می‌شود:

طهماسبی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان "بررسی تاثیر سازمانی رهبری خدمتگزار بر رفتار شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان" به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار می‌تواند بر متغیرهای رفتاری کارکنان تأثیرگذار باشد. به‌طور خاص، رهبری خدمتگزار باعث تقویت متغیرهایی مانند تعهد سازمانی، عزت نفس سازمانی، و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود و در مقابل، تأثیر منفی بر قصد ترک خدمت کارکنان دارد. این نتایج نشان‌دهنده تأثیرات مثبت و منفی رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک شده و انگیزش کارکنان است. رضائی منش و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان "نقش ذهن آگاهی بر محیط کار با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی" نشان دادند که ذهن آگاهی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر انعطاف‌پذیری شناختی و محیط کاری (شامل رفتارهای کاری نوآورانه، کیفیت روابط و کامیابی در کار) دارد. همچنین انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان متغیر میانجی، نقش قابل توجهی در ارتباط بین

ذهن آگاهی و محیط کاری ایفا می‌کند. این نتایج می‌تواند در درک تأثیرات ذهن آگاهی بر بهبود محیط کار و رفتارهای سازمانی مفید باشد. پترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در تحقیق خود با عنوان "رهبری خدمتگزار: مدلی نظری" اشاره کرد که رهبری خدمتگزار با تأکید بر ویژگی‌هایی مانند همدلی، تواضع و حمایت از رشد و توسعه کارکنان، می‌تواند محیطی ایجاد کند که در آن افراد احساس ارزشمندی کرده و حمایت اجتماعی بیشتری دریافت کنند. این ویژگی‌ها به‌طور غیرمستقیم منجر به افزایش اشتیاق شغلی و رضایت شغلی در کارکنان می‌شوند. ون دیرندوک<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان "رهبری خدمتگزار: مرور و ترکیب" نشان داد که رهبری خدمتگزار با تأثیرگذاری بر رشد فردی کارکنان، موجب افزایش حمایت اجتماعی و بهبود روابط در سازمان می‌شود. این یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری خدمتگزار می‌تواند نقش مهمی در تقویت انسجام گروهی و حمایت اجتماعی در محیط‌های کاری ایفا کند. در تحقیقی که توسط او و همکاران (۲۰۱۹) تحت عنوان "تأثیر رهبری خدمتگزار بر اشتیاق شغلی کارکنان" انجام شد، به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار موجب ایجاد محیطی حمایتی می‌شود که اعتماد کارکنان را تقویت کرده و منجر به افزایش اشتیاق شغلی و حمایت اجتماعی ادراک‌شده در سازمان می‌شود. مقاله‌ای که توسط کیکر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) با عنوان "بررسی مرزهای رهبری خدمتگزار: فرا تحلیل اثرات اصلی و تعدیل‌کننده رهبری خدمتگزار بر نتایج رفتاری و عاطفی" منشور شده به تحلیل جامع تأثیرات رهبری خدمتگزار بر نتایج رفتاری و احساسی در محیط‌های سازمانی پرداخته است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار به‌طور مستقیم و غیرمستقیم موجب بهبود رفتارهای کاری مثبت، افزایش اعتماد و انگیزه در کارکنان، و بهبود نتایج عاطفی مانند رضایت شغلی و حمایت اجتماعی ادراک‌شده می‌شود. این تحقیق همچنین به شناسایی عوامل تعدیل‌کننده‌ای پرداخته است که می‌توانند شدت یا ضعف تأثیرات رهبری خدمتگزار را بر این نتایج تحت‌تأثیر قرار دهند. اُنگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) در تحقیق خود با عنوان "رهبری خدمتگزار و رفتار صدای کارکنان: نقش تفکر کاری کارکنان

---

1. Patterson

2. Van Dierendonck

3. Kiker, Callahan, & Kiker

4. Ong, Le & Chou

و شخصیت پیش‌دستانه" به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار از طریق تقویت ویژگی‌های شناختی مثبت مانند انعطاف‌پذیری شناختی، زمینه‌ای حمایتی برای کارکنان ایجاد می‌کند. این ویژگی‌ها به طور غیرمستقیم حمایت اجتماعی ادراک‌شده را افزایش می‌دهند و باعث تقویت انرژی احساسی کارکنان می‌شوند. همچنین این پژوهش نشان داد که رهبری خدمتگزار می‌تواند باعث افزایش بازتاب کاری و انگیزش کارکنان گردد.

باید خاطر نشان کرد که تاکنون درباره تاثیر رهبری خدمتگزار و ابعاد آن و ارتباط آن با متغیر اشتیاق کاری و دیگر متغیرها تحقیقات زیادی صورت گرفته است، اما در رابطه با تاثیر رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک شده کارکنان و ارتباط آن با متغیرهای انعطاف‌پذیری شناختی و انرژی احساسی کارکنان تحقیقات اندکی انجام شده است و ضرورت این پژوهش در راستای پر کردن بخشی از خلا دانش موجود در این حوزه در ایران کاملاً مشهود است. از این رو هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک شده با تاکید بر نقش میانجی انرژی احساسی و انعطاف‌پذیری شناختی می‌باشد. بر این اساس فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر ارائه شد:

فرضیه اول: ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک شده اثر مستقیم دارد.

فرضیه دوم: ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر انرژی احساسی اثر مستقیم دارد.

فرضیه سوم: ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر انعطاف‌پذیری شناختی اثر مستقیم دارد.

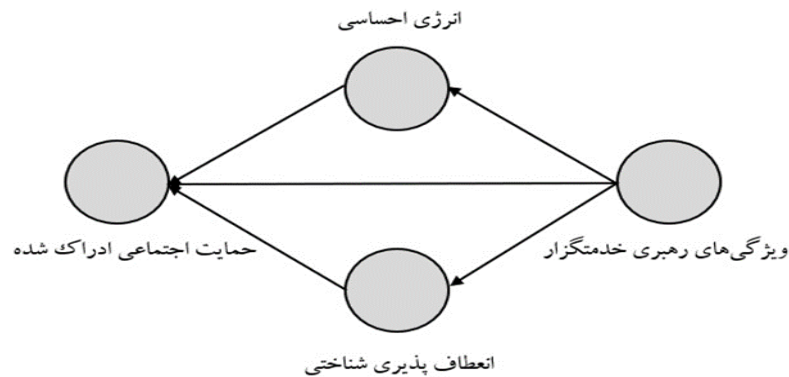
فرضیه چهارم: انرژی احساسی بر حمایت اجتماعی ادراک شده اثر مستقیم دارد.

فرضیه پنجم: انعطاف‌پذیری شناختی بر حمایت اجتماعی ادراک شده اثر مستقیم دارد.

فرضیه ششم: ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک شده با در نظر گرفتن نقش میانجی انرژی احساسی اثر غیر مستقیم دارد.

فرضیه هفتم: ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک شده با در نظر گرفتن نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی اثر غیر مستقیم دارد.

همچنین به منظور نمایش فرضیه‌های پژوهش و بیان ارتباط متغیرها با یکدیگر مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ طراحی شده است. در این مدل ویژگی‌های رهبری خدمتگزار به عنوان متغیر مستقل، اشتیاق شغلی و حمایت اجتماعی ادراک شده به عنوان متغیرهای وابسته و انرژی احساسی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده‌اند.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌های پژوهش توصیفی - همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری می‌باشد که به منظور تعیین الگوی علی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و حمایت اجتماعی ادراک شده با تاکید بر نقش میانجی انرژی احساسی و انعطاف پذیری شناختی انجام شده است. با توجه به این نکته که این پژوهش به منظور توصیف یک جامعه تحقیقی در زمینه توزیع یک پدیده معین انجام گردیده توصیفی و به دلیل اینکه روابط میان متغیرها در قالب الگوی علی بررسی شده است همبستگی از نوع معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی تهران شامل کارکنان ستاد مرکزی، تمامی دانشکده‌ها، بیمارستان‌ها و پژوهشکده‌های زیر مجموعه دانشگاه به تعداد ۱۷۹۳۳ نفر بودند. با توجه به جامعه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نمونه‌ای به حجم ۳۷۷ نفر با توجه به فرمول کوکران پیشنهاد شد. در ادامه برای اطمینان بیشتر به اعتبار داده‌ها تعداد ۴۲۰ پرسشنامه در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت و نتایج پس از اطمینان بخشی از امانت داری در حفظ اطلاعات و ارائه دستورالعمل پرسشنامه و جلب مشارکت داوطلبانه از شرکت کنندگان جمع‌آوری شد. در این میان ۴۰۳ پرسشنامه به طور کامل بازگردانده شد بنابراین حجم نمونه نهایی ۴۰۳ نفر در نظر گرفته شد. جهت سنجش متغیرهای پژوهش حاضر (ویژگی‌های رهبری خدمتگزار، حمایت اجتماعی ادراک شده، انرژی احساسی و

انعطاف‌پذیری شناختی) از پرسشنامه استاندارد مختص هر متغیر استفاده شده است. پرسشنامه مورد استفاده دو بخش دارد: الف) بخش مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی و ب) بخش مربوط به سوالات تخصصی که مجموعاً دارای ۸۵ گویه است. برای جمع‌آوری داده درباره ویژگی‌های رهبری خدمتگزار که شامل ابعاد خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی بود از پرسشنامه پترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) استفاده شد. جهت ارزیابی حمایت اجتماعی ادراک شده (دریافت شده از سوی خانواده، دوستان و افراد خاص دیگر) از مدل زیمت و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) بهره‌گیری شد. متغیرهایی که در این پژوهش نقش آنها به صورت میانجی بررسی شد انرژی احساسی (دارای بعد مثبت و بعد منفی) و انعطاف-پذیری شناختی (شامل ابعاد جایگزین‌ها، کنترل و جایگزین‌هایی برای رفتار انسانی) بودند که جهت سنجش این دو متغیر به ترتیب از پرسشنامه‌های ون کاتویک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) و دنیس و واندروال<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) استفاده گردید. کلیه این پرسشنامه‌ها در طیف پنج امتیازی لیکرت مورد سنجش قرار گرفته است. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها پس از تحلیل‌های توصیفی و جمعیت شناختی و بررسی کفایت نمونه و طبیعی کردن داده‌ها با نرم‌افزار SPSS، برای بررسی روایی و پایایی و بارهای عاملی پرسشنامه‌ها و تحلیل مربعات جزئی، بوت استرپینگ و بررسی ضرایب و معناداری مسیرها و نیز برازش مدل نهایی، با نرم‌افزار SmartPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج در بخش یافته‌های پژوهش گزارش شده است.

جدول شماره ۱: پایایی و روایی سازه

متغیر	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی همگون	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده (روایی همگرا)
انرژی احساسی	۰/۹۶۸	۰/۹۷۵	۰/۹۷۰	۰/۶۱۷
انعطاف‌پذیری شناختی	۰/۹۶۴	۰/۹۷۰	۰/۹۶۷	۰/۵۹۴
حمایت اجتماعی ادراک شده	۰/۹۲۹	۰/۹۳۱	۰/۹۳۹	۰/۵۶۲
ویژگی‌های رهبری خدمتگزار	۰/۹۷۴	۰/۹۷۶	۰/۹۷۵	۰/۵۸۸

۱. Patterson

۲. Zimet, Dahlem, Zimet & Farley

۳. Van Katwyk, Fox, Spector, & Kelloway

۴. Dennis & Vander Wal

با توجه به اطلاعات موجود در جدول ۱، ضرایب پایایی کلیه پرسشنامه‌های پژوهش، بالاتر از ۰/۷ بوده و نتایج نشانگر پایایی مناسب ابزارهای مطالعه می‌باشد. همچنین میانگین واریانس استخراج شده یا روایی همگرای ابزارها نیز بالاتر از ۰/۵ هستند که نشان می‌دهد ابزارها از روایی مطلوب برخوردار بوده‌اند. ضمناً نتایج حاصل از بررسی شاخص نسبت خصیصه تک ارزشی به خصیصه چند ارزشی (HTMT) نیز به عنوان معیاری برای سنجش روایی واگرای مقیاسها در جدول ۲ گزارش شده است که با توجه به مقادیر پایین تر از ۰/۹ برای کلیه متغیرها روایی واگرای مطلوب را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲: نسبت خصیصه تک ارزشی به خصیصه چند ارزشی (HTMT)

متغیر	انرژی احساسی	انعطاف پذیری شناختی	حمایت اجتماعی ادراک شده	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار
انرژی احساسی				
انعطاف پذیری شناختی	۰/۱۲۴			
حمایت اجتماعی ادراک شده	۰/۱۷۶	۰/۳۳۵		
ویژگی‌های رهبری خدمتگزار	۰/۲۸۶	۰/۱۶۷	۰/۲۴۹	

### یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش، ویژگی‌های جمعیت شناختی در قالب جدول ۳ قابل مشاهده می‌باشند.

جدول شماره ۳: ویژگی‌های جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی و درصد	سن	درصد	مدرک تحصیلی	درصد	سابقه کار	درصد
زن	۲۹۲ نفر ۷۲/۵ درصد	تا ۲۵ سال	۱/۵	دیپلم و پایین تر	۶/۵	تا ۵ سال	۱۲/۹
		۲۶ تا ۳۵ سال	۲۵/۵	کاردانی	۴/۵	۶ تا ۱۵ سال	۴۰/۴
مرد	۱۱۱ نفر ۲۷/۵ درصد	۳۶ تا ۴۵ سال	۴۳/۷	کارشناسی	۳۴/۵	۱۶ تا ۲۵ سال	۳۲/۸
		۴۶ تا ۵۵ سال	۲۵/۳	کارشناسی ارشد	۵۰	بالای ۲۵ سال	۱۳/۹
		بالای ۵۵ سال	۴	دکتری	۴/۵		

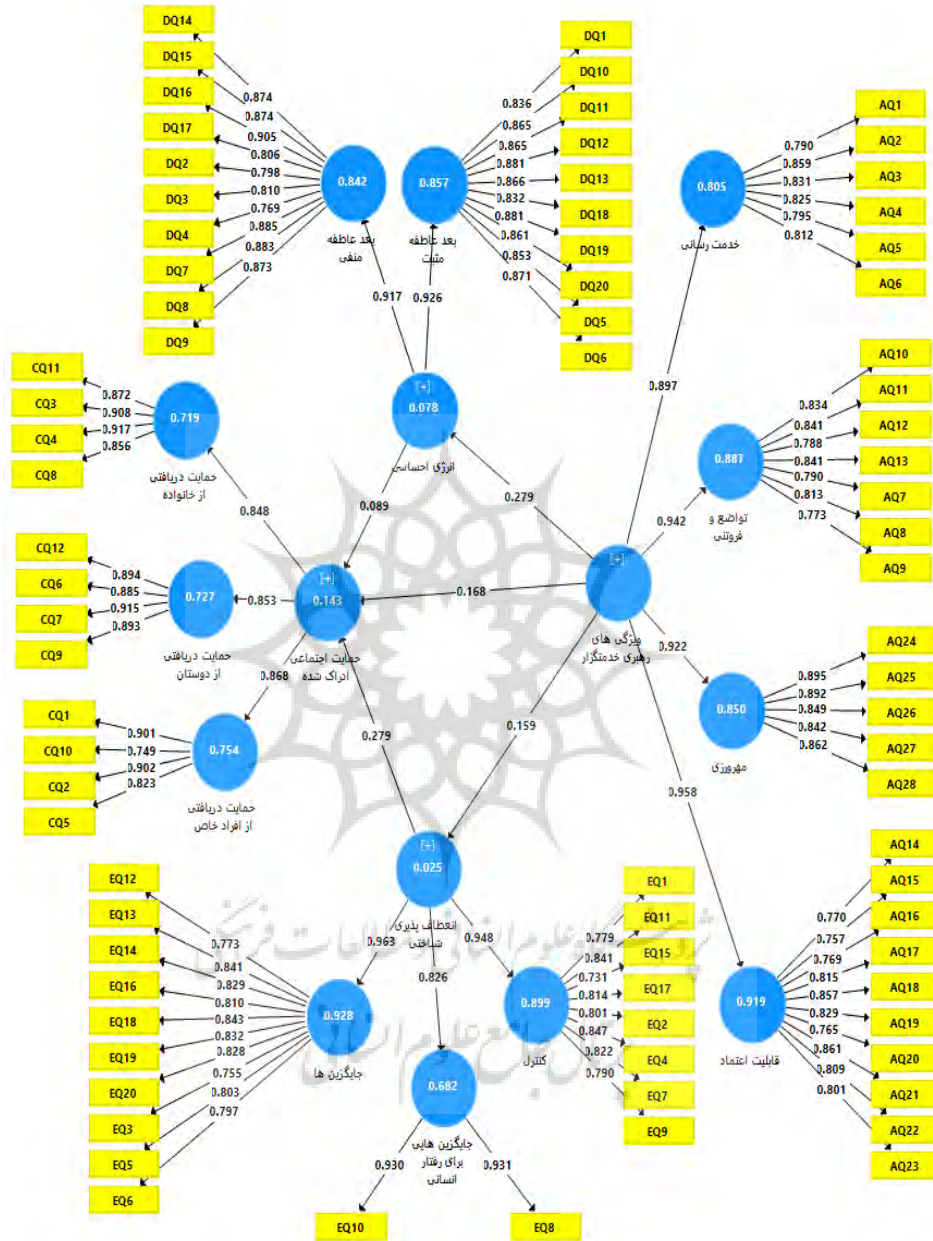
برای بررسی توصیفی داده‌ها، از آماره‌های توصیفی استفاده شد و مطابق با جدول ۴ میانگین، انحراف معیار، کمینه و بیشینه نمرات و شاخصهای چولگی و کشیدگی و نیز نتیجه آزمون KMO قابل مشاهده است.

جدول شماره ۴: شاخص‌های توصیفی و KMO

متغیر	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	KMO
انرژی احساسی	۲۲	۱۰۱	۶۶/۱۵	۱۵/۸۲	-۰/۳۱	-۰/۳۷	۰/۹۵
انعطاف پذیری شناختی	۵۱	۱۱۱	۷۴/۲۱	۹/۶۸	۰/۲۹	۰/۲۸	۰/۹۵
حمایت اجتماعی ادراک شده	۱۸	۶۰	۴۴/۴۸	۷/۴۴	-۰/۳۱	۰/۴۱	۰/۸۷
ویژگی‌های رهبری خدمتگزار	۲۸	۱۴۰	۹۶/۲۰	۲۲/۹۵	-۰/۴۳	-۰/۰۷	۰/۹۷

شاخص‌های میانگین و انحراف معیار متغیرها نشانگر پراکندگی مطلوب داده‌ها بوده و با توجه به بررسی چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش، نتایج حاکی از تحقق فرض طبیعی بودن در پژوهش داشت. توضیح آنکه برای تحقق فرض طبیعی بودن داده‌ها، قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها نباید به ترتیب از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد و از همین جهت و همچنین با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش که نیازمند به کارگیری رویکرد واریانس محور در تحلیل داده‌هاست روش حداقل مربعات جزئی در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. جهت بررسی برازش کلی مدل از شاخص SRMR یا همان شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد استفاده شد. این شاخص به عنوان تفاوت میان میزان همبستگی مشاهده شده و ماتریس همبستگی مدل ساختاری می باشد. اگر میزان شاخص از ۰/۰۸ کوچک تر باشد نشان از برازش مناسب و صحیح مدل می باشد. از این شاخص می توان به عنوان جایگزین معیار نیکویی برازش (GOF) استفاده کرد. نتیجه حاصل از محاسبه شاخص SRMR برای مدل پژوهش حاضر نشان می‌دهد این مقدار برابر ۰/۰۵۹ بوده است، بنابراین می‌توان گفت که مدل پژوهش از برازش مناسب برخوردار است.

در شکل ۲ خروجی نرم افزار SmartPls روی مدل مفهومی پژوهش نشان داده شده است. مقادیر روی خطوط بیانگر ضرایب مسیر و مقادیر درون متغیرها بیانگر ضرایب تبیین می‌باشند. در شکل ۳ نیز مقادیر معناداری t آماری پژوهش قابل مشاهده است.



شکل شماره ۲: ضرایب مسیر و ضرایب تبیین مدل پژوهش



پس از بررسی روایی و پایایی متغیرهای پژوهش، برازش کلی مدل و خروجی مدل پژوهش در ادامه به بررسی و آزمون فرضیات پژوهش می‌پردازیم.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون فرضیات پژوهش (ضرایب تاثیر مستقیم متغیرها)

نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تایید	۳/۶۵۵	۰/۱۶۴	۱. ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک شده اثر مستقیم دارد.
تایید	۵/۴۸۵	۰/۲۹۴	۲. ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر انرژی احساسی اثر مستقیم دارد.
تایید	۳/۴۷۹	۰/۱۷۷	۳. ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر انعطاف پذیری شناختی اثر مستقیم دارد.
عدم تایید	۱/۷۵۷	۰/۰۹۵	۴. انرژی احساسی بر حمایت اجتماعی ادراک شده اثر مستقیم دارد.
تایید	۶/۲۸۱	۰/۲۹۴	۵. انعطاف پذیری شناختی بر حمایت اجتماعی ادراک شده اثر مستقیم دارد.

جدول شماره ۶: نتایج آزمون فرضیات پژوهش (ضرایب تاثیر غیرمستقیم یا نقش میانجی متغیرها)

نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
عدم تایید	۱/۶۸۲	۰/۰۲۸	۶. ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک شده با در نظر گرفتن نقش میانجی انرژی احساسی اثر غیر مستقیم دارد.
تایید	۲/۸۹۰	۰/۰۵۲	۷. ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک شده با در نظر گرفتن نقش میانجی انعطاف پذیری شناختی اثر غیر مستقیم دارد.

با توجه به نتایج مندرج در جداول ۵ و ۶ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به اینکه آماره t بیشتر از ۲/۵۷ می‌باشد) فرضیات اول، دوم، سوم، پنجم و هفتم پژوهش معنادار می‌باشند و تایید می‌شوند. همچنین در سطح اطمینان ۹۵ درصد (با توجه به اینکه آماره t کمتر از ۱/۹۶ می‌باشد) فرضیه چهارم و ششم پژوهش معنادار نمی‌باشند و تایید نمی‌شوند.

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک شده با تاکید بر نقش میانجی انرژی احساسی و انعطاف پذیری شناختی انجام شد. به منظور دستیابی به این هدف بر اساس پیشینه نظری و تجربی یک مدل مفهومی (شکل ۱) تدوین شد و در قالب الگوی علی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج بدست آمده حاکی از برازش کلی مدل بود و در نهایت فرضیه‌های اول، دوم، سوم، پنجم و هفتم تایید شده و فرضیه‌های چهارم و ششم تایید نشدند.

یافته‌های پژوهش نشان داد بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و حمایت اجتماعی ادراک‌شده، رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است و انعطاف‌پذیری شناختی در این رابطه نقش میانجی دارد. اما نقش انرژی احساسی در رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و حمایت اجتماعی ادراک‌شده به عنوان میانجی تأیید نشد. بر اساس نتایج، ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک‌شده، انرژی احساسی و انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان تأثیر مثبت دارد. این تأثیرات در راستای تقویت ارتباطات مثبت، افزایش حس اعتماد، و ایجاد محیط کاری سالم و حمایتی است. همچنین یافته‌ها نشان دادند که انرژی احساسی، علی‌رغم تأثیر مثبت بر اشتیاق شغلی و انگیزش کارکنان، رابطه مستقیمی با حمایت اجتماعی ادراک‌شده ندارد. این نتیجه می‌تواند ناشی از ماهیت پیچیده تعاملات اجتماعی در محیط‌های کاری باشد که به عوامل دیگری همچون ساختار سازمانی، فرهنگ کاری، یا سبک‌های ارتباطی بستگی دارد.

نتایج این پژوهش که بر تأثیر مثبت رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک‌شده تأکید دارد، با یافته‌های پژوهش‌های پترسون (۲۰۰۳) و ون دیرندوک (۲۰۱۱) همسو است. هر دو مطالعه نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار می‌تواند محیطی حمایتی ایجاد کند که حس ارزشمندی و اعتماد در کارکنان تقویت شود و حمایت اجتماعی ادراک‌شده افزایش یابد. این سبک رهبری با ارائه راهنمایی، بازخورد مثبت، و ایجاد حس امنیت در کارکنان، تعاملات مثبت را تقویت می‌کند و به بهبود کیفیت روابط سازمانی منجر می‌شود.

همچنین، نقش مثبت رهبری خدمتگزار در تقویت انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان با نتایج پژوهش‌های آنگ و همکاران (۲۰۲۳) و رضائی‌منش و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد که نشان داده‌اند رهبری خدمتگزار و ویژگی‌های شناختی مثبت می‌توانند در ایجاد رفتارهای کاری خلاقانه و نوآورانه نقش داشته باشند.

نتایج مربوط به تقویت انرژی احساسی توسط رهبری خدمتگزار نیز با یافته‌های پژوهش او و همکاران (۲۰۱۹) همسو است که نشان دادند رهبری خدمتگزار موجب افزایش انگیزش و انرژی کارکنان می‌شود.

فرضیه مربوط به رابطه مستقیم انرژی احساسی با حمایت اجتماعی ادراک‌شده تأیید نشد. این یافته با برخی پژوهش‌ها مانند کیکر و همکاران (۲۰۱۹) و او و همکاران (۲۰۱۹)

که نقش انرژی احساسی در تقویت روابط اجتماعی را تأیید کرده بودند، مغایرت دارد. این ناهم‌سویی می‌تواند به عوامل بافتی مانند تفاوت‌های فرهنگی، سبک‌های رهبری در سازمان‌های ایرانی، یا تفاوت در ادراک کارکنان از انرژی احساسی مرتبط باشد. به‌علاوه، امکان دارد که متغیرهای واسطه یا تعدیل‌کننده‌ای در این رابطه نقش داشته باشند که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

در این پژوهش، نقش برجسته رهبری خدمتگزار در تقویت حمایت اجتماعی ادراک‌شده و انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان به‌طور شفاف به نمایش گذاشته شده است. این یافته‌ها برای مدیران و سازمان‌ها اهمیت بالایی دارند، زیرا نشان می‌دهند که با انتخاب سبک رهبری انسان‌محور، مانند رهبری خدمتگزار، می‌توانند فرهنگ سازمانی مثبت‌تر و مؤثرتری را ایجاد کنند، ارتباطات بین اعضای تیم را تقویت نمایند و عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشند. رهبران خدمتگزار با توجه به نیازهای کارکنان و فراهم کردن فضایی امن و همدلانه، می‌توانند اعتماد را در میان کارکنان تقویت کرده و انگیزش شغلی آنان را افزایش دهند. علاوه بر این، سبک رهبری خدمتگزار به تقویت انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان کمک کرده و آنان را برای مواجهه با چالش‌های پیچیده محیط کاری آماده‌تر می‌کند.

با توجه به اثرات مثبت رهبری خدمتگزار بر حمایت اجتماعی ادراک‌شده و انعطاف‌پذیری شناختی، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها این سبک رهبری را در سطوح مختلف مدیریتی خود پیاده‌سازی کنند. به‌ویژه، رهبران باید بر توسعه روابط همدلانه و اعتمادآفرین با کارکنان خود تمرکز کنند، چرا که این اقدامات به افزایش سطح تعهد، وفاداری و بهره‌وری در کارکنان منجر خواهد شد. همچنین، استفاده از تکنیک‌های بازخورد مؤثر و برنامه‌ریزی‌های شفاف می‌تواند موجب تقویت احساس امنیت و تعلق خاطر در میان کارکنان شود.

هرچند این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار تأثیرات مثبتی بر حمایت اجتماعی و انعطاف‌پذیری شناختی دارد، با این حال، نقش انرژی احساسی به‌عنوان متغیری پیچیده‌تر نیازمند بررسی‌های عمیق‌تر و شناسایی عوامل تأثیرگذار دیگر است. در این راستا، شایسته است که مدیران درک عمیق‌تری از نحوه مدیریت انرژی احساسی کارکنان پیدا کنند و راهکارهایی برای بهبود آن در محیط کار فراهم آورند.

در مجموع، سازمان‌ها به دلیل نقشی که در خدمت به جامعه دارند، باید زمینه‌های بهتری را برای خدمت به جامعه خود فراهم آورند. این امر مستلزم توجه به توسعه توانایی‌های کارکنان و نقش آنان در افزایش اثربخشی سازمان و پاسخگویی به محیط پیرامونی است. از این رو، سازمان‌ها باید برای تضمین اثربخشی و پاسخگویی به شرایط داخلی و خارجی، به‌طور مستمر شیوه‌های رهبری خود را بهبود بخشند.

برای تحقق این هدف، سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های توسعه رهبری برای مدیران و سرپرستان برگزار کنند تا مهارت‌های رهبری خدمتگزار را در آنان تقویت نمایند. همچنین، استفاده از مشاوره و مربی‌گری برای مدیران در راستای ارتقای توانایی‌های رهبری انسان‌محور می‌تواند به عنوان یک استراتژی مؤثر در نظر گرفته شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها ارزیابی‌های منظم از سبک رهبری خود و تاثیر آن بر انگیزش، بهره‌وری و رضایت کارکنان انجام دهند تا از طریق بهبود مستمر، به نتایج مطلوب‌تری دست یابند.

در نهایت، به‌منظور رفع موانع و ارتقای منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها کارگاه‌های آموزشی برگزار کنند تا ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در مدیران تقویت شده و در نتیجه فضای سازمانی سالم‌تر و پویاتری ایجاد شود. همچنین، بهتر است که سازمان‌ها به‌طور فعال از ابتکارات کارکنان در جهت بهبود فرایندهای کاری و توسعه فرهنگ سازمانی استقبال کنند و راهکارهای جدیدی را برای افزایش انگیزش و حمایت اجتماعی در محیط کار پیدا کنند.

در کلیه پژوهش‌ها محدودیتهایی وجود دارد که این پژوهش نیز از آن مستثنی نبود. از جمله محدودیتها استفاده از پرسشنامه است که در آن ممکن است تمامی جوانب یک متغیر سنجیده نشود. محدودیت دیگر مربوط به قلمرو جغرافیایی و اجرای پژوهش فقط در بین کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی تهران می‌باشد. و در آخر یکی از محدودیت‌های مهم عدم وجود پیشینه‌هایی بودند که تمام ابعاد پژوهش حاضر را مورد پوشش قرار دهند و از این رو تطبیق نتایج پژوهش با پیشینه‌های محدود موجود با مشکل مواجه گردید.

### سیاسگزاری

این پژوهش برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزش عالی از دانشگاه ارومیه با کد اخلاق IR.URMIA.REC.1401.027 است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت همه عزیزانی که ما را در انجام این پژوهش یاری نموده‌اند تشکر و قدردانی نمایند.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچگونه تعارض منافی ندارند.

### منابع فارسی

- رحیم زاده کلالة، اعظم؛ غیائی ندوشن، سعید؛ رحیمیان، حمید؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ احمدی، فضل‌اله. (۱۴۰۰). مرور نظام‌یافته رهبری اثربخش در دانشگاه‌های علوم پزشکی. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۵(۵۴)، ۵-۱۸.
- رضائی منش، بهروز؛ رحیمیان، محمد؛ سدیری جوادی، عاطفه. (۱۴۰۰). نقش ذهن آگاهی بر محیط کار با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۰(۱)، ۱۲۷-۱۵۳.
- طهماسبی، رضا؛ عباسی، داوود؛ فتاحی، مهدی؛ یوسفی امیری، مظاهر. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر سازمانی رهبری خدمتگزار بر رفتار شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵(۱)، ۱۶۵-۱۸۶.
- نیاستی، رضا؛ فلاح، وحید؛ و طاهری، فاطمه. (۱۳۹۹). تاثیر حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی به منظور ارائه مدل در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۴(۵۰)، ۴۶۱-۴۸۲.

### References

- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., ... & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management decision*, 42(1), 13-40.
- Baker, W. E. (2019). Emotional energy, relational energy, and organizational energy: toward a multilevel model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 373-395.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ, 1986*(23-28), 2.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Cheung, R. C. M. (2019). *Counselor humor and the working relationship* (Doctoral dissertation, Arizona State University).

- Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive therapy and research*, 34(3), 241-253.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and meta-analysis of antecedents, outcomes, and moderators. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hays, J. M., & Kim, C. Y. (2018). *Renaissance Leadership: Transforming Leadership for the 21st Century* (Part I: The New Leadership).
- Huang, J., Wang, X., Li, W., & An, Y. (2019). The relationship between conscientiousness and posttraumatic stress disorder among young Chinese firefighters: The mediating effect of perceived social support. *Psychiatry research*, 273, 450-455.
- Jacques, S., & Zelazo, P. D. (2023). *On the possible roots of cognitive flexibility*. In *The development of social cognition and communication* (pp. 53-81). Psychology Press.
- Kiker, D. S., Callahan, J. S., & Kiker, M. B. (2019). Exploring the boundaries of servant leadership: A meta-analysis of the main and moderating effects of servant leadership on behavioral and affective outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 172-197.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional model and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Ma, E. (2002). Emotional energy and sub-cultural politics: Alternative bands in post-1997 Hong Kong. *Inter-Asia cultural studies*, 3(2), 187-200.
- Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Niasti, N., Fallah, V., & Taheri, F. (2020). The effect of perceived social support on organizational silence in order to present a model in Islamic Azad Universities of Mazandaran province. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(50), 461-482. (In Persian)
- Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage.

- Ong, C. L., Le, A. T., & Chou, C. P. (2023). *Servant Leadership and Employee Voice Behavior: The Role of Employee Work Reflection and Employee Proactive Personality*. *Frontiers in Psychology*, 14, 1025346.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Rahimzadeh Kalaleh, A., Ghiasi Nodooshan, S., Rahimian, S., Khorsandi Taskoh, A. & Ahmadi, F. (2021). A Systematized Review of the Effective Leadership in Medical Universities. *Journal of Research in Educational Systems*, 15(54), 5-18. (In Persian)
- Rezaei Manesh, B., Rahimian, M., & Sodeiri Javadi, A. (2021). The Role of Mindfulness on Workplace by Regarding the Mediating Role of Cognitive Flexibility. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 10(1), 127-153. (In Persian)
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & organization development journal*, 23(3), 145-157.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant- leadership. *Leadership & organization development journal*, 17(7), 33-35.
- Tahmasebi, R., Abbasi, D., Fattahi, M., & Yousefi Amiri, M. (2017). Investigating the organizational effect of servant leadership on the job behavior of faculty members and employees of Zanjan University. *Organizational Culture Management Quarterly*, 15 (1), 165-186. (In Persian)
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 219-230.
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2021). The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-National companies in İstanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460-1474.
- Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G., & Farley, G. K. (1988). The multidimensional scale of perceived social support. *Journal of personality assessment*, 52(1), 30-41.