



The effect of servant leadership style and its four dimensions on the well-being of bank branch employees

Fatemeh Arbabi

M.A. in human resource management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Hassan Gharibi *

M.A. in Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.

Elham Faghihi

M.A. in management, faculty of management, Science and research branch of Tehran, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Article History

Received: 12 November, 2024

Revised: 21 December, 2024

Accepted: 31 December, 2024

Keywords

Servant leadership,
employee welfare,
Humility,
Kindness,
Trustworthiness,
service.

Abstract

The purpose of this research was to investigate the effect of servant leadership style and its four dimensions on the well-being of bank branch line employees in Sepah Bank branches in Tehran; which is used from the researcher-made model. Based on the research conceptual model, servant leadership style and its four dimensions can affect the well-being of bank branch employees. Patterson's research (2003) was used for the dimensions of servant leadership, which are four dimensions: humility, kindness, trustworthiness, and service. In order to investigate the research, a sample including 220 people was randomly distributed to a sample of bank branch employees. The data collection tool was a standard questionnaire with 50 questions whose validity and reliability were confirmed and distributed among the statistical population. Data analysis was done using descriptive statistics and inferential statistics. At the level of descriptive statistics, indicators such as abundance and percentage of abundance; At the level of inferential statistics, correlation methods, structural equation models, and path analysis have been performed; For this purpose, spss and laser software were used. Based on the results of the research, it was determined that servant leadership has a positive effect on the well-being of employees, and the more managers use servant leadership in their management style, the more well-being of employees in bank branches increases. Also, all four dimensions of servant leadership, humility, kindness, trustworthiness, and service, had a positive effect on employees' well-being separately, among which service had the greatest effect with a path coefficient of 0.79 ($p < 0.05$).

Published by Shandiz Institute of Higher Education



How to cite this article:

Arbabi, F., Gharibi, H., & Faghihi, E. (2025). The effect of servant leadership style and its four dimensions on the well-being of bank branch employees. *Novel Explorations in Computational Science and Behavioral Management*, 3(1), 79-94.

<https://doi.org/10.22034/necsbm.2024.488476.1090>

openaccess

Extended Abstract

Introduction

The concept of leadership has undergone significant evolution over the past few decades,

* E-mail address: Gharibi717@gmail.com



with increasing scholarly attention being paid to leadership styles that prioritize human-centric values, ethical behavior, and long-term well-being. Among such paradigms, *servant leadership* has emerged as a compelling alternative to traditional authoritative or transformational models. Rooted in the seminal works of Greenleaf (1977), servant leadership emphasizes serving others, particularly subordinates, as a fundamental leadership philosophy. This style focuses on leaders acting as stewards, aiming to fulfill the personal, professional, and psychological needs of their followers.

In organizational settings where employees are directly engaged with customers such as banking frontline employees play a pivotal role in shaping service quality, organizational image, and customer satisfaction. However, these employees are often subjected to stress, burnout, and disconnection, making their well-being a strategic imperative. Employee well-being is now recognized not merely as a desirable outcome, but as a crucial determinant of job performance, organizational commitment, and employee retention.

Despite the growing literature on servant leadership, relatively few empirical studies have explored its impact on employee well-being, particularly among frontline staff in banking institutions. Moreover, limited attention has been given to dissecting the multidimensional nature of servant leadership and understanding how each dimension individually affects employee well-being. This study aims to fill this gap by investigating the impact of servant leadership and its four key dimensions humility, altruism, trustworthiness, and service orientation on the well-being of frontline employees in the branches of Bank Sepah in Tehran, Iran.

Methodology

This research employs a quantitative survey-based approach, combining descriptive and inferential statistics to examine the hypothesized relationships. The study population includes all frontline staff working in various branches of Bank Sepah across the five districts of Tehran (North, South, East, West, and Central). Using cluster random sampling, 10 branches were selected from each district, resulting in a total of 50 branches. From these branches, a sample of 220 employees

was drawn based on the Cochran formula, representing the study's final sample size.

Data were collected through a structured questionnaire, comprising two main sections:

- 1- Demographic variables (e.g., age, gender, education, and work experience)
- 2- Construct measurement items, operationalized based on validated scales:
 - Servant Leadership: Measured using Patterson's (2003) model, encompassing four subdimensions: a. *Humility*, b. *Altruism*, c. *Trustworthiness*, d. *Service orientation*
 - Employee Well-being: Measured using a scale adapted from Kuriakose et al. (2019), including psychological, physical, financial, and control/autonomy dimensions.

A five-point Likert scale was used for all attitudinal items (1= strongly disagree to 5= strongly agree). Data analysis was conducted using SPSS and LISREL software. The analysis included:

- Reliability tests (Cronbach's alpha)
- Normality tests (Kolmogorov-Smirnov)
- Pearson correlation analysis
- Structural Equation Modeling (SEM) to test the research hypotheses and overall model fit

Results and Discussion

Reliability and Validity: All scales used in the study demonstrated acceptable reliability with Cronbach's alpha coefficients exceeding 0.70 for all constructs. The overall instrument had a Cronbach's alpha of 0.79, indicating good internal consistency. Confirmatory factor analysis (CFA) further confirmed the construct validity of the questionnaire, with all factor loadings above the recommended threshold of 0.40 and t-values significant at $p < 0.05$.

Descriptive Statistics: Mean scores for servant leadership and its subdimensions ranged from 3.41 (humility) to 3.65 (service orientation), indicating moderately high perceptions of servant leadership among respondents. For employee well-being, the

mean scores were also moderate to high across all four dimensions.

Normality and Correlations: The Kolmogorov-Smirnov test confirmed the normality of all variables. Pearson correlation coefficients indicated significant positive relationships between servant leadership and employee well-being ($r = 0.81$, $p < 0.01$). All subdimensions of servant leadership were also significantly correlated with well-being, with service orientation showing the strongest correlation ($r = 0.79$).

Hypotheses Testing: Structural Equation Modeling (SEM) yielded strong support for the hypothesized model. Key results include:

- H1 (Main Hypothesis): Servant leadership has a significant positive effect on employee well-being ($\beta = 0.71$, $t = 34.80$).
- H2 (Humility \rightarrow Well-being): Significant positive effect ($\beta = 0.73$, $t = 26.74$)
- H3 (Altruism \rightarrow Well-being): Significant positive effect ($\beta = 0.76$, $t = 18.39$)
- H4 (Trustworthiness \rightarrow Well-being): Significant positive effect ($\beta = 0.67$, $t = 33.14$)
- H5 (Service Orientation \rightarrow Well-being): Strongest positive effect ($\beta = 0.79$, $t = 16.27$)

Model fit indices confirmed a good model fit:

- $\chi^2/df = 2.41$ (acceptable if < 3)
- RMSEA = 0.053 (acceptable if < 0.08)
- GFI = 0.91, AGFI = 0.94, CFI = 0.90, NFI = 0.96 (all acceptable if > 0.90)

These results collectively indicate that servant leadership, both as a holistic construct and through its individual dimensions, contributes meaningfully to enhancing the well-being of frontline bank employees. Among the dimensions, service orientation emerged as the most influential, underscoring the importance of leaders engaging actively and empathetically in addressing employee needs.

Discussion

The findings align with existing literature on the positive outcomes of servant leadership. As suggested by Liden et al. (2008) and Van Dierendonck (2011), servant leaders empower their

followers, foster trust, and create psychologically safe environments, which are essential for employee well-being. Moreover, these findings extend the literature by validating the contextual applicability of servant leadership within Iranian public banking institutions, which operate under hierarchical and bureaucratic structures.

Interestingly, the dimension of *humility* also showed strong effects, supporting the idea that humble leadership behaviors such as admitting mistakes, listening to feedback, and recognizing others' contributions promote respect and connectedness, contributing to higher psychological well-being among staff.

Conclusion

This study offers valuable empirical evidence on the role of servant leadership in promoting employee well-being among frontline banking staff. The findings underscore that servant leadership through its focus on service, trust, humility, and altruism significantly enhances various aspects of employee well-being, including their psychological, physical, financial, and autonomy-related dimensions.

The dimension of *service orientation* emerged as the strongest predictor, suggesting that leaders who actively support and serve their employees foster environments where well-being thrives. This has significant practical implications: bank managers and policy makers should prioritize servant leadership development as a strategic human resource initiative. Training programs, leadership assessments, and performance evaluations should incorporate servant leadership behaviors to institutionalize a culture of care, support, and service within banking institutions.

Limitations and Future Research: This study was conducted in a single public-sector bank (Bank Sepah), limiting the generalizability of findings to private banking institutions or other sectors. Future research could explore these relationships in diverse organizational settings and incorporate longitudinal designs to assess causality. Additionally, qualitative investigations could enrich the understanding of how servant leadership is perceived and enacted in culturally distinct contexts like Iran.

تأثیر سبک رهبری خدمتگزار و ابعاد چهارگانه آن بر رفاه کارکنان صف شعب بانک‌ها

فاطمه اربابی

فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت گرایش منابع انسانی اسلامی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران، تهران، ایران.

حسن غریبی*

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

الهام فقیهی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف تحقیق حاضر، بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار و ابعاد چهارگانه آن بر رفاه کارکنان صف شعب بانک‌ها در شعب بانک سپه در شهر تهران بود؛ که از مدل محقق ساخته استفاده شده است. بر اساس مدل مفهومی تحقیق سبک رهبری خدمتگزار و ابعاد چهارگانه آن بر رفاه کارکنان صف شعب بانک‌ها می‌تواند تأثیر بگذارد. برای ابعاد رهبری خدمتگزار که چهار بعد: تواضع و فروتنی، مهرورزی، قابلیت اعتماد و خدمت‌رسانی از تحقیق پاترسون (۲۰۰۳) استفاده شد. برای بررسی تحقیق نمونه‌ای شامل ۲۲۰ نفر به صورت تصادفی خوشه‌ای از کارکنان شعب بانک پرسشنامه توزیع شد. ابزار گردآوری داده پرسش‌نامه استاندارد با ۵۰ سؤال که روایی و پایایی آن تأیید و بین جامعه آماری توزیع شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفت. در سطح آمار توصیفی از شاخص‌هایی چون فراوانی و درصد فراوانی؛ در سطح آمار استنباطی از روش‌های همبستگی، مدل معادلات ساختاری، تحلیل مسیر انجام شده است؛ که برای این منظور از نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل استفاده شد. براساس نتایج تحقیق مشخص گردید که رهبری خدمتگزار بر رفاه کارکنان تأثیر مثبت دارد و هر چقدر مدیران در سبک مدیریتی خود از رهبری خدمتگزار استفاده کنند رفاه کارکنان در شعب بانک افزایش می‌یابد. همچنین هر چهار بعد رهبری خدمتگزار یعنی تواضع و فروتنی، مهرورزی، قابلیت اعتماد و خدمت‌رسانی بر رفاه کارکنان به صورت مجزا تأثیر مثبت داشتند که در این بین خدمت‌رسانی با ضریب مسیر ۰/۷۹ بیشترین تأثیر را داشت.

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۱

کلیدواژه‌ها:

رهبری خدمتگزار

رفاه کارکنان

تواضع و فروتنی

مهرورزی

قابلیت اعتماد

خدمت‌رسانی


Published by Shandiz Institute of Higher Education

استناد به مقاله:

اربابی، فاطمه، غریبی، حسن و فقیهی، الهام (۱۴۰۴). تأثیر سبک رهبری خدمتگزار و ابعاد چهارگانه آن بر رفاه کارکنان صف شعب بانک. کاوش‌های نوین در علوم محاسباتی و مدیریت رفتاری، ۳(۱)، ۷۹-۹۴.



<https://necsbm.shandiz.ac.ir>

 <https://doi.org/10.22034/necsbm.2024.488476.1090>

openaccess

۱. مقدمه

ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش‌ها در سال‌های اخیر مکاتب رهبری و نظریات

در سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی اهمیت موضوع رهبری، باعث شده است که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف

عمل می‌کنند. خدمت باید در هسته مرکزی رهبری قرار داشته باشد. اگرچه قدرت همراه با رهبری است ولی تنها شکل استفاده مشروع از آن، خدمتگزاری است (هامفریس^۶، ۲۰۰۵). در نتیجه رهبری خدمتگزار کارکنان را تشویق به خودسازی می‌کند، که ایفای این نقش میل کارکنان را برای گسترش توانایی‌های شناختی افزایش می‌دهد و می‌تواند فرصت‌های بیشتری برای داشتن ایده‌های خلاقانه داشته باشند. علاوه بر این رهبران خدمتگزار به کارکنان خود یاری می‌رسانند تا تصویر و تصور خلاقانه‌تری از خود و سازمان را ایجاد کنند؛ در نتیجه کارکنان باید احساس امنیت شغلی بیشتری را در برابر خطرات احتمالی داشته باشند تا راه‌های جدیدی را برای تدوین ایده‌های خلاقانه امتحان کنند (ون دایرندوک^۷، ۲۰۱۱). در رفتار رهبر خدمتگزار، رهبر علاقه مند است یک گروه کاری متحد به وجود آورد و اطمینان حاصل کند که کارکنان به شکل اساسی از کار خود رضایت دارند، توجه اصلی رهبر معطوف به رفاه کارکنان است. فرض بر آن بود که این دو سبک رهبری بر روی دو سر یک طیف قرار دارند. بنابراین چنین تصور می‌شد که یک رهبر یا می‌تواند کارمندگرا باشد یا کارگرا و در آن واحد نمی‌تواند هر دو رفتار را داشته باشد. مدیران و رهبران سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز باید بدانند که اعتماد کارکنان به آن‌ها منفعت دو طرفه دارد چرا که عملکرد بهتر کارکنان موجب پیشرفت آن‌ها نیز خواهد شد (چوی^۸ و همکاران، ۲۰۱۸).

بنابراین با توجه به مطالب فوق تحقیقات کمتری به رابطه یا تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفاه کارکنان کار شده و بیشتر متغیر رهبری خدمتگزار را با متغیرهایی مانند تعهدات سازمانی و رفتار شهروندی و سایر متغیرها کار شده است و همچنین در این بین کارکنان صف که خط مقدم سازمان به‌خصوص بانک‌ها هستند در تحقیقات رهبری خدمتگزار کمتر مورد توجه قرار گرفته است لذا در تحقیق حاضر سعی شده است به تأثیر رهبری خدمتگزار و ابعاد چهارگانه آن بر رفاه کارکنان صف در بخش بانکداری بپردازیم.

۲. مبانی نظری

رهبری خدمتگزار: مدیرانی که سبک رهبری خدمتگزار را انتخاب می‌کنند در ابتدا به نیازهای دیگران توجه می‌کنند و

متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است (ناستنکو^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). مدل رهبری خدمتگزار که جدیدترین نظریه در مسیر تکاملی یادشده است، بر کمال و صداقت (درستی) شخصی و خدمت کردن به دیگران شامل کارکنان، مشتریان و جوامع تأکید دارد. اینگرام^۲ (۲۰۱۶) ریشه خدمتگزاری را در اصول، عقاید و ارزش‌های رهبری می‌داند و می‌گوید این برخلاف اکثر مدل‌های رهبری است که براساس مقتضیات حین کار الگوهای رهبری تبیین می‌شوند. رهبر می‌خواهد به دیگران خدمت کند. سبک رهبری خدمتگزار بر نقش رهبران در یاری رساندن به پیروان و تلاش برای حمایت از آن‌ها در رسیدن به ظرفیت‌های تکاملی خود تأکید دارد (لیدن و همکاران^۳، ۲۰۱۵). در میان صاحب‌نظران رهبری نوین، برخی معتقدند که فرایند نفوذ، اساساً به نوع نگرش رهبران مربوط می‌شود. در صورتی که نگرش رهبر به رهبری، سوداگرانه باشد، فرایند نفوذ به نتایج و کارکردهای غیراخلاقی می‌انجامد اما اگر نگرش رهبری سبک تحول‌آفرین باشد، فرایند نفوذ به کارکردی اخلاقی منتج خواهد شد (پوانتی و همکاران^۴، ۲۰۲۳). رهبری موفق است که در درجه اول پاسخگوی نیازهای دیگران باشد. بنابراین تمرکز بر خدمت بر دیگران از اولویت‌های رهبر خدمتگزار است، رهبر خدمتگزار تأکید بر اهمیت به توسعه پیرو و نیازهای همه‌جانبه آن دارد. رهبران سازمان‌های در حال تحول باید محیطی را به وجود آورند که بتواند کارکنان هوشمند^۵ را جذب کنند و به کار گمارند، و این نیاز به یک سبک رهبری خاص دارد. این سبک رهبری ایجاب می‌کند که مشاغل سازمانی غنی‌سازی شوند، به کارکنان استقلال عمل داده شود، و کارکنان احساس توانمندی و داشتن اختیار کنند. در این سبک رهبری، مدیر مربی کارکنان تلقی می‌شود نه رئیس آن‌ها. بدون وجود رهبری یا جریان هدایت، ممکن است حلقه اتصال میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف و گسسته شود. گسست این حلقه، به معنی تردید نسبت به اهمیت اهداف و منافع فردی در مقابل اهداف و منافع سازمان است. وجود چنین تردیدی، یک آفت جدی در شکل‌گیری اعتماد سازمانی است. رهبری صحیح از تمایل عمیق به کمک کردن دیگران، انجام می‌پذیرد و رهبران بزرگ جهت برآورده کردن نیازهای کارکنان، مشتریان و جامعه هم چون خدمتگزار

¹ Nastenکو

² Ingram

³ Liden et al.

⁴ Purwanti

⁵ Smart Employees

⁶ Humphreys

⁷ Van Dierendonck

⁸ Cui et al.

اعتماد، خدمت‌رسانی، الگوسازی، قدردانی از دیگران و توانمندسازی	استون		
ویژگی‌ها ملزوم: ارتباط، اعتبار، قابلیت و لیاقت، خادمیت، حضور در محل کار، نفوذ، متقاعدسازی، گوش دادن، تشویق، یاد دهنده تفویض اختیار			
ببینش‌مداری، توانمندسازی، خدمت‌رسانی	۲۰۰۳	دنیس و وینستون ^{۱۰}	۱۱
مهرورزی، تواضع، نوع‌دوستی، اعتماد، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی، توانمندسازی	۲۰۰۳	پترسون ^{۱۱}	۱۲
رابطه پیرو و رهبر براساس عشق الهی و مهرورزی	۲۰۰۴	وینستون	۱۳
احترام گذاشتن به شأن افراد، ایجاد اعتماد متقابل، نفوذ در پیروان	۲۰۰۸	لیدن ^{۱۲}	۱۴
ارزش‌آفرینی برای اجتماع، مهارت‌های مفهومی، توانمندسازی، کمک به رشد و پیشرفت زیر دستان و رفتار اخلاقی	۲۰۱۰	هان و همکاران ^{۱۳}	۱۵

ابعاد رهبری خدمتگزار: طبق تحقیقات پیشین که در مورد رهبری خدمتگزار انجام شده است می‌توان رهبری خدمتگزار را به چهار بخش تقسیم کرد:

الف: تواضع و فروتنی

تواضع و فروتنی بدین معناست که فرد تنها به خودش توجه نداشته، بلکه به دیگران نیز توجه دارد و توانایی‌ها و استعدادها را به سایرین را مورد توجه قرار می‌دهد. رهبران خدمتگزار این ویژگی‌ها را به کمک درجه به سایرین و اولویت دادن نیازهای پیروان خود عملی می‌سازند (پترسون^{۱۴}؛ دنیس و بوکارنیا^{۱۵}، ۲۰۰۵).

ب: مهرورزی

اساس رابطه‌ی پیرو و رهبر خدمتگزار بر اساس عشق و محبت بنا نهاده شده است. این عشق، عشق به مفهوم اخلاقی، اجتماعی و معنوی است این عشق سبب می‌گردد که رهبران هر فرد را تنها به‌عنوان ابزار و برای دستیابی به اهداف در نظر نگیرند بلکه هر فرد به‌عنوان یک انسان کامل، انسانی با نیازها و خواسته‌ها و تمایلات گوناگون دیده شود (پترسون^{۱۴}؛ دنیس، ۲۰۰۴).

ج: قابلیت اعتماد

اعتماد در تعامل و ارتباط مستقیم بین رهبر و پیروان به وجود می‌آید. ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان لازم و ضروری است. اعتماد ریشه‌ی رهبری محسوب می‌گردد و یکی از مهم‌ترین عوامل نفوذ در رابطه پیرو، رهبر و اثربخشی رهبری و بهره‌وری است (پترسون^{۱۴}؛ دنیس، ۲۰۰۴).

سپس نیازهای خود را برآورده می‌سازند. رهبران خدمتگزار، افراد را بیشتر تشویق می‌کند تا اینکه بخواهند هدایت کنند. نتیجه نهایی این حرکت بین موقعیت رهبر و پیرو، ارتقای زندگی شخصی افراد است و مسئولیت‌های آنان را در مقابل نهادها و افراد اطرافشان افزایش می‌دهد. رهبری خدمتگزار یک رویکرد رهبری کل‌نگر است که زیردستان را در ابعاد مختلفی همچون عاطفی، اخلاقی و معنوی درگیر می‌سازد، به‌گونه‌ای که آن‌ها به قدرتی دست می‌یابند تا به آنچه توانش را دارند، تبدیل شوند. لذا رهبر خدمتگزار در وهله‌ی اول به دنبال توسعه پیروان بر اساس جهت‌گیری‌های بی‌طرف، نوع‌دوستانه و اخلاقی رهبران است (ایوا و همکاران^۱، ۲۰۱۹). نظریه‌های مختلف درباره ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در جدول ۲ داده شده است.

جدول ۱- نظریه‌های مختلف درباره ویژگی‌های رهبری خدمتگزار

ردیف	محقق یا پژوهشگر	سال	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار
۱	گرین لیف	۱۹۷۷	خدمت‌رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آن‌ها، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، توسعه و پرورش پیروان، استفاده اخلاقی از قدرت
۲	بلاک ^۲	۱۹۹۳	خادمیت، مقدم دانستن نیازها و خواسته‌های دیگران
۳	کاوی ^۳	۱۹۹۴	تواضع، شایستگی‌های کلیدی، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، تنظیم قراردادهای عملکردی به شکل روابط برد-برد، کمک کردن به دیگران
۴	نایر ^۴	۱۹۹۴	خدمت‌رسانی، استفاده مشروع از قدرت
۵	سنگه ^۵	۱۹۹۵	حمایت و پشتیبانی، بصیرت، دوستی، رهبری به صورت جمعی و مشارکتی
۶	اسپیزز ^۶	۱۹۹۵	گوش دادن، همدلی، شفاف‌بخشی، آگاهی، متقاعدسازی، آینده‌نگری، خادمیت و سرپرستی، تعهد به رشد افراد، ایجاد گروه
۷	باتن ^۷	۱۹۹۷	گوش دادن، تشویق، توانمندسازی، یاد دادن و آموزش، تفویض اختیار
۸	شوارتز ^۸	۱۹۹۸	توجه به دیدگاه مشارکتی در تصمیم‌گیری‌ها، هدایت پیروان، تدارک محیط مناسب برای فعالیت کارکنان، اتخاذ تصمیمات درست، توجه به آینده
۹	پیچ و ونگ ^۹	۲۰۰۰	کمال‌جویی، فروتنی، خدمت‌رسانی، توجه به دیگران، توانمندسازی و توسعه کارکنان، بینش‌مداری، هدف‌گذاری، هدایت، مدل‌سازی، گروه‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکتی
۱۰	راسل و	۲۰۰۲	ویژگی‌ها لازم: چشم‌انداز، راست‌گویی، صداقت،

¹ Eva et al.

² Black

³ Covey

⁴ Nair

⁵ senge

⁶ Spears

⁷ Butten

⁸ Schwartz

⁹Page and Wong

¹⁰Dennis And Winston

¹¹Patterson

¹²Liden

¹³Han at al.

¹⁴ Patterson

¹⁵ Dennis & Bocarnea

ج: خدمت‌رسانی

رهبران، خدمت‌رسانی به دیگران را در رفتارها و نگرش‌ها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند. رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می‌کند تا این‌که دیگران به او خدمت کنند. کارکنان در برابر کسانی که به آن‌ها خدمت می‌کنند احساس مسئولیت می‌کنند. خدمت‌رسانی در مباحث رهبری کمتر مورد توجه قرار گرفته و کمتر به آن پرداخته شده است و آن بدین دلیل است که همواره این بدگمانی وجود داشته که هر فردی صرفاً بر اساس منافع شخصی خود عمل می‌کند و دیگر جایی برای توجه به منافع دیگران وجود نخواهد داشت (پاترسون ۲۰۰۳؛ دنیس، ۲۰۰۴).

رفاه کارکنان: در طول تحول علم مدیریت و شاخه مدیریت منابع انسانی انواع و اقسام تمهیدات برای تضمین کیفیت کار نیروی انسانی تدوین شده است؛ امروزه وقتی کارکنان در سازمان احساس رفاه داشته باشند کمتر به فکر ترک آن سازمان خواهند بود و سازمان‌ها هم بیشتر به رفاه کارکنان به‌عنوان استراتژی مدیریت منابع انسانی توجه می‌کنند. به همین دلیل امروزه رفاه کارکنان به یک موضوع تحقیقاتی مهم تبدیل شده است هیچ تعریف یکپارچه‌ای از آن وجود ندارد. هر چقدر رفاه کارکنان در سازمان‌ها از وضعیت بهتری برخوردار باشد عملکرد فردی آن‌ها بهتر خواهد بود. در مضمون سازمانی دو فرم کلی رفاه کارکنان وجود دارد، یکی متمرکز بر تجارب ذهنی در کار و اشاره به تجارب شغلی نظیر رضایت شغلی، رضایت کاری با جنبه ویژه تعهد سازمانی دارد، دیگری سلامت کاری بوده و شامل هم شاخصه‌های روان‌شناختی و هم فیزیولوژیکی سلامت کارکنان است (لیانگ، ۲۰۲۳؛ غریبی و همکاران، ۱۴۰۳).

۳. پیشینه تحقیق

۱.۳. تحقیقات انجام شده داخلی

غریبی و همکاران (۱۴۰۳)؛ تحقیقی را با عنوان، بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر قصد ترک خدمت پرستاران با نقش میانجی-گری رفاه کارکنان در بین پرستاران بیمارستان-های شهر تهران انجام دادند؛ براساس نتایج تحقیق مشخص گردید که هر چقدر در یک بیمارستان وضعیت عدالت سازمانی در شرایط مطلوبی قرار گیرد پرستاران آن بیمارستان کمتر به فکر ترک شغل یا بیمارستانی که در آن مشغول هستند؛ خواهند بود. عدالت سازمانی بیشترین تأثیر را بر رفاه پرستاران دارد و ادراک رفاه از

طرف پرستار منجر به ترک خدمت کمتر آن‌ها از بیمارستان می‌شود.

گرامی و ملکشاهی (۱۴۰۲)، پژوهش با هدف بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار با عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان دادند. نتایج این پژوهش نشان داده است که سبک رهبری خدمتگزار، عملکرد کارکنان و اشتیاق شغلی در شرکت‌های پیمانکار فولاد مبارکه اصفهان در وضعیت مطلوبی قرار داشته و متغیر اشتیاق شغلی نیز یک نقش جزئی را به‌عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد کارکنان بر عهده دارد.

احمدی زهرایی و لطیفی (۱۳۹۹)؛ تحقیقی را با عنوان بررسی تأثیر ادراک از رهبری خدمتگزار بر رفتارهای کمک‌کننده و خلافتانه کارکنان بیمه شهر کرج انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که ادراک از رهبری خدمتگزار بر انجام رفتار خلافتانه و رفتار کمک‌کننده از سوی کارکنان تأثیر می‌گذارد. کارکنانی که از سطح بالایی از روابط رهبری و پیرو برخوردار هستند. توسط رهبران بهتر پشتیبانی می‌شوند و اثر مثبتی بر تولید ایده‌های خلافتانه دارند و زمانی که دارای رابطه‌ای با کیفیت بهتر هستند بیشتر تمایل به انجام رفتارهای کمک‌کننده از خود نشان می‌دهند.

رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۵)؛ پژوهش بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان سازمان هلال‌احمر آذربایجان شرقی دادند. نتایج حاکی از آن بود که همه ابعاد رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان تأثیرگذار بوده، لذا رهبران خدمتگزار باید با توجه بیشتر به خدمت‌رسانی که هسته محوری رهبری خدمتگزار است، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد که یکی از مهم‌ترین عوامل نفوذ در روابط رهبر پیرو است و مهرورزی نسبت به کارکنان خود با روش‌های مختلف از جمله قدردانی و تشویق کارکنان، باعث افزایش انگیزش و عملکرد کارکنان شوند.

۲.۳. تحقیقات انجام شده خارجی

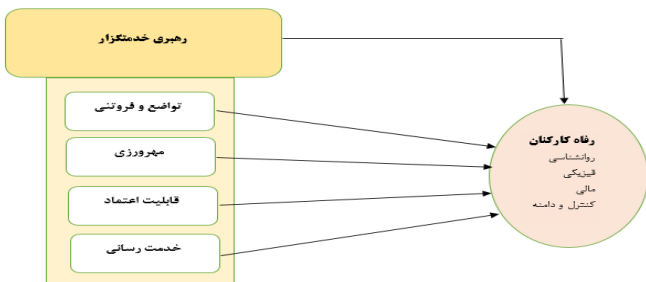
داس و پاتانیک (۲۰۲۳)^۱ تحقیقی را با عنوان درک تأثیر سبک‌های سبک‌های رهبری بر رفاه کارکنان از طریق تبادل رهبر-عضو انجام دادند. برای یافتن ارتباط مستقیم و غیرمستقیم سبک‌های رهبری با رفاه کارکنان از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج ساختار سلسله مراتبی رفاه کارکنان را تأیید

^۱ Das & Pattanayak

خدمتگذار نسبت به تعهد هنجاری ارتباط قوی تری وجود دارد و این رفتارها به تمایل عاطفی و هیجانی افراد کمک می‌کند و کمتر احتمال دارد بر تعهد مستمر تأثیر بگذارد.

۴. مدل مفهومی تحقیق

بنابراین با توجه به ادبیات تحقیق و مطالعات پیشین از مدل ذیل برای تحقیق ارائه می‌دهیم. در مدل مفهومی تحقیق حاضر تأثیر رهبری خدمتگذار و ابعاد چهارگانه آن (تواضع و فروتنی، مهرورزی، قابلیت اعتماد و خدمت‌رسانی) بر رفاہ کارکنان بررسی می‌شود و به نوعی در فرضیه اول تأثیر رهبری خدمتگذار به صورت کلی بر رفاہ کارکنان بررسی و در فرضیه‌های فرعی به صورت جداگانه و بعد به بعد بررسی خواهد شد. مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

بر اساس مدل مفهومی تحقیق فرضیه‌های تحقیق به صورت ذیل ارائه می‌شود:

فرضیه اصلی: رهبری خدمتگذار بر رفاہ کارکنان صف شعب بانک تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیات فرعی:

- ❖ فرضیه فرعی اول: تواضع و فروتنی از ابعاد رهبری خدمتگذار بر رفاہ کارکنان صف شعب بانک تأثیر معنی‌داری دارد.
- ❖ فرضیه فرعی دوم: مهرورزی از ابعاد رهبری خدمتگذار بر رفاہ کارکنان صف شعب بانک تأثیر معنی‌داری دارد.
- ❖ فرضیه فرعی سوم: قابلیت اعتماد از ابعاد رهبری خدمتگذار بر رفاہ کارکنان صف شعب بانک تأثیر معنی‌داری دارد.
- ❖ فرضیه فرعی چهارم: خدمت‌رسانی از ابعاد رهبری خدمتگذار بر رفاہ کارکنان صف شعب بانک تأثیر معنی‌داری دارد.

۵. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به جهت جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای توصیفی است و به جهت داشتن پرسشنامه گردآوری اطلاعات به صورت میدانی پیمایشی است. لذا در این تحقیق، برای به دست

کرد و نشان داد که رهبری تحول‌آفرین، توانمندساز و خدمتگذار به‌طور مستقیم رفاہ کارکنان را ارتقا می‌دهد. رهبری خدمتگذار فقط به‌طور مستقیم بر رفاہ کارکنان تأثیر داشت.

اورتز گومز^۱ و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی را با عنوان رهبری خدمتگذار و رهبری اصیل به‌عنوان منابع شغلی برای دستیابی به رفاہ ذهنی کارگران در بین سازمان‌ها بر اساس ارزش‌ها انجام دادند. سهم اصلی این تحقیق در نشان دادن این است که خدمتگذار و رهبری اصیل منابع شغلی هستند که در کنار هم به‌زیستی ذهنی را در میان کارگران سازمان‌های مذهبی ارتقا می‌دهند. این نتیجه نظریه قبلی را که از نتایج زائد این سبک‌های رهبری دفاع می‌کرد، رد می‌کند، چیزی که بدون شک یک یافته جالب برای آکادمی است. این یافته‌ها همچنین نظریه هویت اجتماعی را تکمیل می‌کنند، زیرا هویت یک نهاد خدماتی می‌تواند توجیه کند که رهبری خدمتگذار سطوح بالاتری از رهبری اصیل درک شده را ایجاد می‌کند.

المایه^۲ (۲۰۲۱)؛ تحقیقی را با عنوان رابطه بین رهبری خدمتگذار و رضایت کارکنان در آموزش عالی اتیوپی: مورد دانشگاه متروپولیتن کوبه انجام داد. نتایج نشان داد که بین رضایت شغلی و عملکرد کلی سبک رهبری خدمتگذار و پنج ویژگی رهبری خدمتگذار رابطه مثبت وجود دارد. علاوه بر این، چندین عامل مستقل مانند موقعیت سازمانی، بخش، جنسیت، سال خدمت و سن پاسخ‌دهندگان با رضایت شغلی کارکنان و میزان عملکرد ویژگی‌های رهبری خدمتگذار ارتباط معنی‌داری نشان دادند. در نهایت نتیجه‌گیری شد که رهبری دانشگاه الگویی از رهبری خدمتگذار را در آموزش عالی اتیوپی نشان داده و ایجاد کرد.

تیزفریر و همکاران^۳ (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر مقابل بین تصمیم‌گیری و عدالت سازمانی و همچنین تجزیه و تحلیل شرایطی که منجر به ایجاد احساسات خاص در کارکنان می‌شود و تأثیر آن‌ها بر عدالت سازمانی ادراک شده پرداختند نتایج نشان داد که نحوه قضاوت، تصمیم‌گیری و فرآیند ارتقا می‌تواند تأثیر بسیاری را بر احوالات احساسی، عاطفی و هیجانی بگذارد که به‌نوبه‌ی خود بر عملکرد و رفتار کارکنان تأثیرگذار خواهد بود.

دان هاسر^۴ (۲۰۰۷)، با هدف بررسی رابطه بین رهبری خدمتگذار، اعتماد زیر دستان، تعهد گروهی و اثربخشی در میان کارکنان واحدهای فروش وسایل نقلیه در آفریقای جنوبی انجام داد. یافته‌ها حاکی از آن بودند که بین تعهد عاطفی و رفتارهای رهبری

¹ Ortiz-Gómez

² Alemayehu

³ Tzafirir et al.

⁴ Dannhauser

جدول ۲- متغیرهای تحقیق

منبع	سؤال	شاخص	متغیر
پاترسون (۲۰۰۳)	۶-۱	تواضع و فروتنی	رهبری خدمتگزار
	۱۳-۷	مهرورزی	
	۲۳-۱۴	قابلیت اعتماد	
	۳۸-۲۴	خدمت‌رسانی	
کوریاکوز (۲۰۱۹)	۴۱-۳۹	روانشناسی	رفاه کارکنان
	۴۴-۴۲	فیزیکی	
	۴۷-۴۵	مالی	
	۵۰-۴۸	کنترل‌دامنه	

۶. یافته‌های تحقیق

در ابتدا به منظور بررسی وضعیت پایایی ابزار تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مشخص گردید پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. همچنین به منظور بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کالموگراف اسمیرنوف استفاده شد که مشخص گردید داده‌ها نرمال می‌باشند در نهایت به منظور آزمون فرضیات تحقیق از رگرسیون همبستگی و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد، این تحقیق در میان تحقیقات همبستگی از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس است.

۱.۶. بررسی پایایی پرسشنامه

در این تحقیق بررسی پایایی پرسشنامه و سؤالات مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها با روش همسانی درونی شاخص آلفای کرونباخ ابتدا با پخش ۳۰ پرسشنامه به صورت نمونه صورت گرفت. تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته حاکی از این بود که میزان آلفای کرونباخ برای تمامی سؤالات پرسشنامه بیشتر از ۰.۷ به دست آمد که مؤید قابل‌پذیرش بودن سؤالات پرسشنامه است. نتایج حاصله در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳- آلفای کرونباخ

ابعاد	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	تعداد نمونه	وضعیت
رهبری خدمتگزار	۳۸	۰/۷۹	۳۰	مطلوب
تواضع و فروتنی	۶	۰/۸۱	۳۰	مطلوب
مهرورزی	۷	۰/۷۸	۳۰	مطلوب
قابلیت اعتماد	۱۰	۰/۷۴	۳۰	مطلوب
خدمت‌رسانی	۱۵	۰/۷۱	۳۰	مطلوب
رفاه کارکنان	۱۲	۰/۷۴	۳۰	مطلوب
آلفای کرونباخ کلی مدل	۵۰	۰/۷۹	۳۰	مطلوب

آوردن اطلاعات موردنیاز در زمینه ادبیات و پیشینه تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای شامل کتب داخلی و خارجی، مقالات داخلی و خارجی، پایان‌نامه‌های مرتبط، بانک‌های اطلاعاتی، جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی (اینترنت) و گزارش‌های آماری استفاده می‌شود و از آنجائی که تحقیق حاضر از نوع پیمایشی است، برای جمع‌آوری اطلاعات موردنظر جهت بررسی موضوع و پاسخ به سؤالات، از پرسشنامه استفاده خواهد شد. همچنین تحلیل داده‌ها در این پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و همچنین روش‌های همبستگی سنجی و مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر انجام می‌شود.

۱.۵. جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران می‌باشد. در تحقیق حاضر از جامعه آماری به روش تصادفی خوشه‌ای نمونه‌گیری شده است. به این ترتیب که از کل شعب بانک سپه در شهر تهران که ۴۳۱ شعبه می‌باشند. پس از طبقه‌بندی این شعب در پنج ناحیه (شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز) به طور تصادفی از هر ناحیه ۱۰ شعبه انتخاب شدند که در مجموع ۵۰ شعبه جهت نمونه‌گیری در سطح شهر تهران مورد نمونه‌گیری قرار گرفتند و کارکنان در دسترس شعب انتخاب شده نمونه آماری را تشکیل دادند. لذا در این تحقیق از آنجایی که جامعه موردنظر که همان کارکنان شعب بانک سپه که تقریباً ۴۰۰ نفر از شعب انتخاب شده هستند. جامعه محدود در نظر گرفته شده است، پس از جای گذاری مقادیر در فرمول کوکران، تعداد اعضاء نمونه تقریباً ۲۲۰ نفر به دست آمد.

$$\frac{431 \times (1.96)^2 \times 0.25}{431 \times (0.05)^2 + 0.25 \times (1.96)^2} = 220$$

۲.۵. پرسشنامه

الف. سؤالات جمعیت شناختی: این سؤالات که توسط محقق به پرسشنامه اضافه گردیده است. در سؤالات عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری گردد این بخش شامل ۴ سؤال است.

ب. سؤالات تخصصی: سؤالات تخصصی: این بخش شامل ۵۰ سؤال است که به دو ابزار نظرسنجی رهبری خدمتگزار و رفاه کارکنان تقسیم می‌شود. کلیات پرسشنامه در جدول ۲ داده شده است.

۲.۶. نتایج به دست آمده از آمار توصیفی

بر اساس اطلاعات حاصله از پرسشنامه بخش اول سؤالات عمومی، افرادی که در این تحقیق به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند دارای مشخصات جمعیت شناختی به شرح جدول ۴ است؛

جدول ۴- اطلاعات جمعیت شناختی تحقیق

متغیر جمعیت شناختی	توضیح
جنسیت	۱۷۴ نفر مرد (۷۹ درصد) و ۴۶ نفر زن (۲۱ درصد)
مدرک تحصیلی	۱۶ فوق دیپلم، ۱۳۰ لیسانس، ۷۱ فوق لیسانس و ۳ دکتری
سن	کمتر از ۳۰ (۲۷٪)، ۳۱ تا ۴۰ (۴۸٪)، ۴۱ تا ۵۰ (۱۶٪)، بالای ۵۰ (۹٪)
سابقه کار	کمتر از ۵ (۱۰۵٪)، بین ۵ تا ۱۰ (۱۲٪)، بین ۱۱ تا ۱۵ (۳۷٪) و بالای ۱۵ (۴۱٪)

۴.۶. توصیف متغیرهای مورد مطالعه

قبل از ورود به مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات، ضروری است که تمام متغیرهای تحقیق توصیف شوند. در این راستا گزارش توصیفی از متغیرهای تحقیق ارائه شده که این نوع اطلاعات در قالب جدول و نمودار در ادامه آمده است. جهت سنجش هر کدام از متغیرهای اصلی پژوهش تعدادی سؤال داخل پرسشنامه‌ها گنجانده شده که با میانگین گرفتن از سؤالات مربوط به هر کدام از آنها، متغیر مدنظر ایجاد گردید. شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق در جدول ۶ داده شده است.

جدول ۶- شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرهای پژوهش	تعداد نمونه	میانگین	واریانس	انحراف معیار	کمترین نمره	بیشترین نمره
تواضع و فروتنی	۲۲۰	۳/۴۱	۰/۸۷	۰/۸۲	۱	۵
مهرورزی	۲۲۰	۳/۵۳	۰/۷۶	۰/۷۹	۱	۵
قابلیت اعتماد	۲۲۰	۳/۴۹	۰/۷۱	۰/۸۳	۱	۵
خدمت‌رسانی	۲۲۰	۳/۶۵	۰/۶۹	۰/۷۴	۱	۵
رهبری خدمتگزار	۲۲۰	۲/۵۳	۰/۵۷	۰/۸۲	۱	۵
روانشناسی	۲۲۰	۲/۷۴	۰/۶۴	۰/۷۵	۱	۵
فیزیکی	۲۲۰	۳/۹۱	۰/۷۱	۰/۷۳	۱	۵
مالی	۲۲۰	۲/۶۳	۰/۶۸	۰/۸۱	۱	۵
کنترل‌دامنه	۲۲۰	۳/۱۸	۰/۷۵	۰/۸۲	۱	۵
رفاه کارکنان	۲۲۰	۳/۴۸	۰/۷۲	۰/۷۹	۱	۵

پرسشنامه تنظیم شده با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (۱ تا ۵) در نظر گرفته شده بود و برای هر متغیر تعدادی سؤال وجود داشت. در نرم‌افزار SPSS جهت ساختن این متغیرها از سؤالات مربوط به خودشان میانگین گرفته شد. با توجه به اینکه طیف لیکرت بین ۱ تا ۵ تغییر می‌کرد؛ باید بازه عددی تمامی متغیرها نیز در بازه (۵) متغیر باشد. نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بازه نمرات همه متغیرها بین ۱ تا ۵ محاسبه شده است و این یعنی، داده‌های جمع‌آوری شده به درستی در محیط نرم‌افزار کدبندی، ورود و محاسبه شده‌اند.

۵.۶. ضرایب استاندارد شده بارهای عاملی و مقدار معناداری تی

از مدل اندازه‌گیری ضرایب استاندارد شده می‌توان این برداشت را نمود که بین متغیرهای مکنون مربوطه و شاخص‌های متناظر با آنها، همبستگی معناداری وجود دارد یا خیر. ضرایب استاندارد شده، در واقع بیانگر ضرایب مسیر یا بارهای عاملی استاندارد شده بین عامل‌ها و نشانگرها است. برای داشتن روایی باید بین متغیرها و سؤالات پرسشنامه (گویه‌ها)، همبستگی معناداری وجود داشته باشد. در صورتی که بار عاملی استاندارد شده بالاتر از ۰/۴ باشد، می‌توان گفت سؤالات موردنظر از قدرت تبیین خوبی برخوردار

۳.۶. سنجش نرمال بودن توزیع متغیرها

H0: داده‌ها نرمال است (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند)

H1: داده‌ها نرمال نیست (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند)

اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از مقدار خطا (۰/۰۵) باشد فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری کوچک‌تر از خطا (۰/۰۵) باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵- نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

متغیر	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	تأیید فرضیه	نتیجه‌گیری
رهبری خدمتگزار	۰/۱۴۷	۰/۰۵	H0	نرمال است
تواضع و فروتنی	۰/۰۷۴	۰/۰۵	H0	نرمال است
مهرورزی	۰/۱۳۳	۰/۰۵	H0	نرمال است
قابلیت اعتماد	۰/۰۹۴	۰/۰۵	H0	نرمال است
خدمت‌رسانی	۰/۰۸۲	۰/۰۵	H0	نرمال است
رفاه کارکنان	۰/۲۱۶	۰/۰۵	H0	نرمال است

چون مقدار سطح معنی‌داری همه متغیرها بزرگ‌تر از مقدار خطا (۰/۰۵) است پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم یعنی داده‌های تحقیق نرمال است. در صورتی که یک متغیر نرمال باشد می‌توان از آزمون‌های پارامتری استفاده نمود و در صورتی که متغیرها نرمال نباشند مجوز استفاده از آزمون‌های پارامتری را نداریم و باید برای آزمون متغیرها از آزمون‌های ناپارامتری استفاده نماییم. با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نتیجه گرفتیم که هر دو متغیر رهبری خدمتگزار و رفاه کارکنان و همچنین ابعاد رهبری خدمتگزار نرمال می‌باشند. پس برای آزمون این متغیرها از روش‌های پارامتری (آزمون همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری) استفاده می‌نماییم.

است. مقادیر تی (T-Value) معنادار بودن هر یک از پارامترهای را نشان می‌دهد و چنانچه مقدار تی بزرگ‌تر از قدر مطلق عدد ۱/۹۶ باشد، پارامترهای مدل معنادار هستند و در این صورت می‌توان رویی سازه‌های اندازه‌گیری متغیرهای مربوطه در سطح معناداری ۰/۰۵ تأیید می‌شود. نتایج حاصله در جدول ۷ داده شده است.

جدول ۷- مقدار بار عاملی استاندارد شده و آماره تی

متغیرها	بعد	نماد گروه‌ها	مقدار بار عاملی	مقدار آماره تی	چولگی	کشیدگی	نتیجه
تواضع و فروتنی		۱	۰/۷۶	۷۱/۷۱	-۰/۵۹	-۰/۷۱	مطلوب و معنادار
		۲	۰/۸۶۱	۳۴/۳۴	۰/۴۷	-۰/۵۴	مطلوب و معنادار
		۳	۰/۷۷۵	۵۵/۲۴	۰/۲۷	-۰/۵۷	مطلوب و معنادار
		۴	۰/۶۸۱	۱۷/۵۴	-۰/۶۵	۰/۶۴	مطلوب و معنادار
		۵	۰/۷۸۴	۲۱/۷۰	۰/۷۷	-۰/۵۳	مطلوب و معنادار
		۶	۰/۵۸۳	۳۸/۲۶	-۰/۴۹	۰/۱۵	مطلوب و معنادار
		۷	۰/۷۷۳	۸۴/۲۷	-۰/۵۲	-۰/۵۴	مطلوب و معنادار
		۸	۰/۶۷۴	۷۹/۲۸	۰/۲۷	-۰/۶۹	مطلوب و معنادار
		۹	۰/۷۶۱	۱۵/۹۸	-۰/۳۲	-۰/۷۸	مطلوب و معنادار
		۱۰	۰/۸۷۲	۳۱/۲۵	-۰/۴۶	-۰/۵۹	مطلوب و معنادار
		۱۱	۰/۵۵۹	۳۹/۰۸	۰/۷۷	-۰/۳۰	مطلوب و معنادار
		۱۲	۰/۶۵۸	۴۱/۱۴	۰/۵۷	-۰/۷۹	مطلوب و معنادار
مهرورزی		۱۳	۰/۷۷۰	۱۳/۰۲	۰/۵۲	۰/۳۷	مطلوب و معنادار
		۱۴	۰/۶۷۳	۱۱/۷۱	-۰/۶۳	-۰/۴۱	مطلوب و معنادار
		۱۵	۰/۶۸۱	۲۴/۳۴	۰/۶۴	-۰/۳۹	مطلوب و معنادار
		۱۶	۰/۶۶۴	۳۵/۲۴	۰/۶۷۹	-۰/۹۴	مطلوب و معنادار
		۱۷	۰/۷۸۳	۷/۵۴	۰/۶۲	-۰/۴۱	مطلوب و معنادار
		۱۸	۰/۸۶۱	۴۱/۲۰	۰/۶۴	-۰/۷۶	مطلوب و معنادار
قابلیت اعتماد		۱۹	۰/۷۷۸	۲۸/۰۶	۰/۶۹	-۰/۸۵	مطلوب و معنادار
		۲۰	۰/۶۸۱	۲۴/۱۷	۰/۶۴	-۰/۳۷	مطلوب و معنادار
		۲۱	۰/۶۶۸	۱۲/۲۸	۰/۶۸	-۰/۵۸	مطلوب و معنادار
		۲۲	۰/۷۷۳	۴۰/۹۸	۰/۲۹	-۰/۱۲	مطلوب و معنادار
		۲۳	۰/۷۷۶	۲۴/۲۵	-۰/۶۱	-۰/۷۷	مطلوب و معنادار
		۲۴	۰/۸۶۱	۱۸/۰۸	-۰/۷۵	-۰/۸۹	مطلوب و معنادار
رهبری خدمتگزار		۲۵	۰/۵۷۵	۲۲/۱۴	۰/۷۷	-۰/۴۴	مطلوب و معنادار
		۲۶	۰/۵۸۱	۲۴/۰۲	۰/۵۷	-۰/۶۵	مطلوب و معنادار
		۲۷	۰/۶۸۴	۲۹/۷۱	۰/۴۰	-۰/۶۷	مطلوب و معنادار
		۲۸	۰/۶۸۳	۱۳/۳۴	۰/۲۷	-۰/۷۵	مطلوب و معنادار
		۲۹	۰/۷۷۳	۲۳/۲۴	۰/۷۱	-۰/۲۳	مطلوب و معنادار
		۳۰	۰/۶۷۴	۲۰/۵۴	۰/۴۷	-۰/۴۰	مطلوب و معنادار
		۳۱	۰/۶۶۱	۴۲/۷۰	۰/۶۸	-۰/۶۹	مطلوب و معنادار
		۳۲	۰/۷۷۲	۲۳/۲۶	۰/۶۷	-۰/۷۴	مطلوب و معنادار
		۳۳	۰/۶۵۹	۲۹/۲۷	۰/۵۵	-۰/۹۱	مطلوب و معنادار

متغیرها	بعد	نماد گروه‌ها	مقدار بار عاملی	مقدار آماره تی	چولگی	کشیدگی	نتیجه
رفاه کارکنان		۳۴	۰/۸۵۸	۱۱/۲۸	۰/۷۴	-۰/۴۲	مطلوب و معنادار
		۳۵	۰/۵۷۰	۴۹/۹۸	۰/۹۷	-۰/۵۳	مطلوب و معنادار
		۳۶	۰/۶۷۳	۴۱/۲۵	۰/۲۹	-۰/۵۷	مطلوب و معنادار
		۳۷	۰/۶۸۱	۳۹/۰۸	۰/۵۷	-۰/۲۹	مطلوب و معنادار
		۳۸	۰/۷۶۴	۲۱/۱۴	۰/۸۷	-۰/۸۹	مطلوب و معنادار
روانشناسی		۳۹	۰/۶۸۳	۵۳/۰۲	۰/۷۰	۰/۷۵	مطلوب و معنادار
		۴۰	۰/۷۶۱	۴۱/۷۱	۰/۳۴	-۰/۷۶	مطلوب و معنادار
		۴۱	۰/۷۷۸	۳۴/۳۴	۰/۵۷	-۰/۹۲	مطلوب و معنادار
		۴۲	۰/۷۸۱	۲۵/۳۴	-۰/۶۳	-۰/۷۴	مطلوب و معنادار
فیزیکی		۴۳	۰/۵۶۸	۲۷/۵۴	۰/۴۱	-۰/۳۷	مطلوب و معنادار
		۴۴	۰/۷۷۳	۱۱/۷۰	۰/۷۹	-۰/۲۹	مطلوب و معنادار
		۴۵	۰/۶۷۶	۲۸/۲۶	-۰/۷۳	-۰/۵۱	مطلوب و معنادار
مالی		۴۶	۰/۷۶۱	۲۴/۲۷	۰/۱۲	۰/۶۸	مطلوب و معنادار
		۴۷	۰/۶۷۵	۱۹/۲۸	-۰/۹۸	۰/۷۱	مطلوب و معنادار
کنترل دامنه		۴۸	۰/۷۸۱	۴۵/۹۸	۰/۵۸	۰/۸۴	مطلوب و معنادار
		۴۹	۰/۵۸۴	۲۱/۲۵	-۰/۷۹	۰/۷۲	مطلوب و معنادار
		۵۰	۰/۷۸۳	۱۹/۰۸	-۰/۵۱	-۰/۴۵	مطلوب و معنادار

نتیجه: تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که میزان بار عاملی بین سؤالات پرسشنامه و متغیرهای مکنون مربوط به خود به لحاظ آماری معنادار بوده و نیاز به حذف یا تغییر در سؤالات پرسشنامه وجود ندارد. همچنین نتایج شاخص‌های برازش مدل و همچنین مقدار آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی در سطح مطلوب و قابل استنادی قرار دارد. بنابراین با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده و با احتمال ۹۵ درصد می‌توان اظهار نظر کرد که سؤالات پرسشنامه در واقع همان چیزی را می‌سنجد که مدنظر ما است.

۶.۶. ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

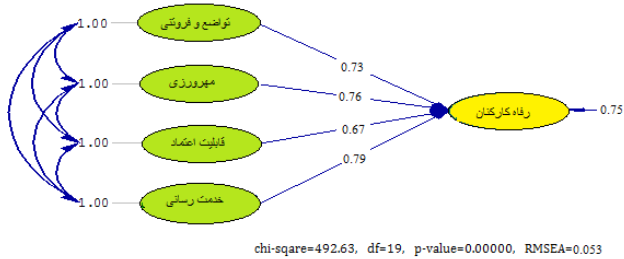
ماتریس همبستگی بین متغیرهای مدل با توجه به رتبه‌ای بودن شاخص‌ها (سؤال‌ها)، با استفاده از آزمون پیرسون بررسی شد که نتایج در جدول ۸ ارائه شده است. علامت یک ستاره(*) در بالای ضریب همبستگی نشانگر آن است که معنی‌داری رابطه بین دو متغیر در سطح خطای کوچک‌تر از ۰.۰۵ و اطمینان ۰.۹۵ است. علامت دو ستاره(**) نیز نشانگر معنی‌داری رابطه در سطح خطای کوچک‌تر از ۰.۰۱ و اطمینان ۰.۹۹ می‌باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود روابط بین همه ابعاد مورد بررسی معنی‌دار است.

شده (NFI) به ترتیب برابر با ۰/۹۰، ۰/۹۳، ۰/۹۲ و ۰/۹۴ و همگی در حد بسیار مطلوب قرار دارند، پس مدل برازش خوبی را نشان داده و مورد تأیید است. نتایج کلی در جدول ۹ خلاصه شده است.

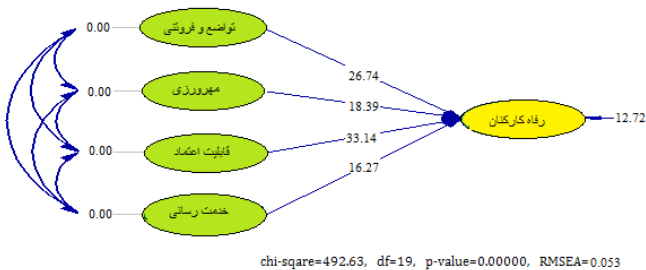
جدول ۹- شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	حد مجاز	مقدار به دست آمده
χ^2/df (کای دو بر درجه ی آزادی)	کمتر از ۳	۲/۴۱
GFI (نیکویی برازش)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۳
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۳
CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای - تعدیل یافته)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۰
AGFI (شاخص برازندگی تعدیل یافته)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۳
NFI (برازندگی نرم شده)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۲
NFII (برازندگی نرم نشده)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۴

در این بخش مدل ساختاری ابعاد رهبری خدمتگزار و رفاه کارکنان بررسی می‌شود:



شکل ۴- ضرایب مسیر استاندارد شده بین ابعاد رهبری خدمتگزار و رفاه کارکنان



شکل ۵- مقدار آماره تی بین متغیرهای ابعاد رهبری خدمتگزار و رفاه کارکنان

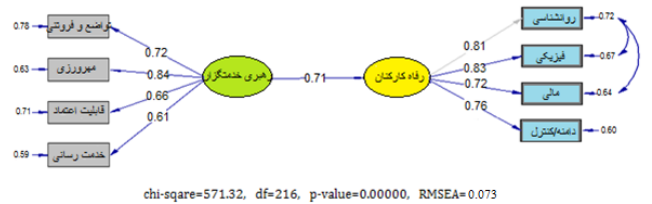
جدول ۸- ماتریس همبستگی بین متغیرها

متغیر	رهبری خدمتگزار	تواضع و فروتنی	مهرورزی	قابلیت اعتماد	خدمت رسانی	رفاه کارکنان
رهبری خدمتگزار	۱					
تواضع و فروتنی	۰/۶۸**	۱				
مهرورزی	۰/۷۴**	۰/۵۳**	۱			
قابلیت اعتماد	۰/۷۴**	۰/۷۳**	۰/۶۵**	۱		
خدمت رسانی	۰/۷۹**	۰/۸۰**	۰/۷۴**	۰/۷۲**	۱	
رفاه کارکنان	۰/۸۱**	۰/۸۲**	۰/۵۶**	۰/۷۳**	۰/۶۴**	۱

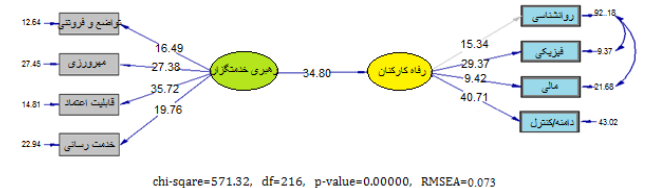
سطح معناداری ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش: $P^{**}<0.01$ و $P^{*}<0.05$

۷.۶. مدل سازی معادلات ساختاری

از آماره t و ضریب بتای رگرسیونی (ضریب مسیر) جهت بررسی فرضیات استفاده شده است. ضرایب معناداری تی نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های تحقیق معنی‌دار هستند یا خیر؟ گام بعدی تعیین شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر با استفاده از ضرایب استاندارد شده مسیرهاست. منظور از ضرایب مسیر همان بتای استاندارد شده در رگرسیون خطی است. ضرایب مسیر باید از لحاظ بزرگی، علامت و معناداری مورد بررسی قرار بگیرند.



شکل ۲- ضرایب مسیر استاندارد شده بین متغیرهای اصلی مورد مطالعه



شکل ۳- مقدار آماره تی بین متغیرهای اصلی مورد مطالعه

ضرایب مسیر مثبت نشان‌دهنده روابط مستقیم بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا می‌باشند. در مقابل، ضرایب مسیر منفی (بتای منفی) نشان‌دهنده رابطه معکوس بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا می‌باشد. جهت بررسی فرضیات تحقیق حاضر متغیرهای تحقیق در نرم‌افزار لیزرل ایجاد شد. قبل از تأیید روابط ساختاری باید از مناسب بودن و برازش مطلوب اطمینان حاصل نمود. در مدل پژوهش مقدار کای دو به درجه آزادی ۲/۴۱ و کوچک‌تر از ۳ است. همچنین مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر ۰/۷۳ و کمتر از ۰/۰۸ است. همچنین شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)، شاخص برازندگی نرم

جدول ۱۰- شاخص‌های برازش مدل ساختاری شکل ۴

نام شاخص	حد مجاز	مقدار به دست آمده
χ^2/df (کای دو بر درجه ی آزادی)	کمتر از ۳	۲/۴۱
GFI (نیکویی برازش)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۱
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۳
CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای - تعدیل یافته)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۰
AGFI (شاخص برازندگی تعدیل یافته)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۴
NFI (برازندگی نرم شده)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۶
NFII (برازندگی نرم نشده)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۲

به‌طورکلی در کار با برنامه لیزرل، هر یک از شاخص‌های به‌دست‌آمده برای مدل به‌تنهایی دلیل برازندگی مدل یا برازندگی آن نیستند. بلکه شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. جدول بالا بیانگر مهم‌ترین این شاخص‌ها می‌باشد، مقادیر تمام شاخص‌ها نشان‌دهنده برازش مناسب و قابل‌قبول مدل مفهومی تحقیق می‌باشد. بنابراین بر اساس برازش الگوی مفهومی پژوهش، همخوانی الگوی مفهومی با داده‌های گردآوری شده مورد تأیید می‌شود. تلخیصی از آزمون فرضیات در جدول ۱۱ نشان داده شده است.

جدول ۱۱- تلخیصی از آزمون فرضیات

فرضیه	ضریب مسیر	مقدار تی	نتیجه فرضیه
رهبری خدمتگزار	۰/۷۱	۳۴/۸۰	تأیید
تواضع و فروتنی	۰/۷۳	۲۶/۷۴	تأیید
مهرورزی	۰/۷۶	۱۸/۳۹	تأیید
قابلیت اعتماد	۰/۶۷	۳۳/۱۴	تأیید
خدمت‌رسانی	۰/۷۹	۱۶/۲۷	تأیید

۸.۶. نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش و تحلیل آن‌ها

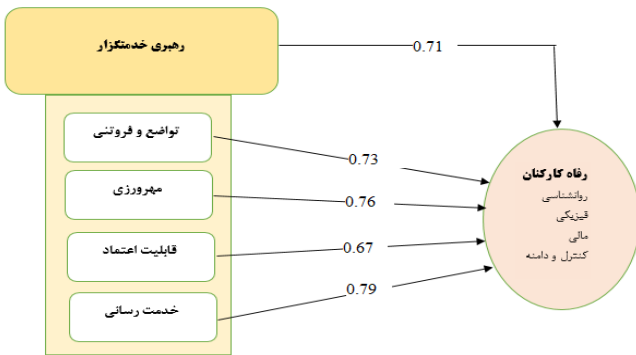
نتیجه و تحلیل آزمون فرضیه اصلی: این فرضیه به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفاہ کارکنان صف شعب بانک تأثیر می‌پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که اثر رهبری خدمتگزار دارای ضریب مسیر ۰/۷۱ است که دارای مقدار بحرانی ۳۴/۸۰ می‌باشد. مقدار بحرانی برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶ هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود. به عبارت دیگر رهبری خدمتگزار بر رفاہ کارکنان صف شعب بانک اثر مثبت و معنی‌داری دارد و به لحاظ آماری است و هر چه رهبری در بانک سپه سبک رهبری

خدمتگزار باشد کارکنان رفاہ بیشتری را احساس می‌کنند لذا این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. نتایج این فرضیه با مطالعات رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۵)؛ و المایهو (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

نتیجه و تحلیل آزمون فرضیه فرعی اول: این فرضیه به بررسی تأثیر تواضع و فروتنی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر رفاہ کارکنان صف شعب بانک می‌پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که اثر فناوری سلف‌سرویس بر اعتماد مشتریان دارای ضریب مسیر ۰/۷۳ است که دارای مقدار بحرانی ۲۶/۷۴ می‌باشد. مقدار بحرانی برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶ هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود. به عبارت دیگر تواضع و فروتنی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر رفاہ کارکنان صف شعب بانک اثر مثبت و معنی‌داری دارد و به لحاظ آماری است هر چقدر رهبر یا مدیر شعبه بانک متواضع و فروتن نسبت به کارمند باشد رفاہ احساس شده کارمند بانک افزایش می‌یابد لذا این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. نتایج این فرضیه با مطالعات رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۵)؛ گرامی و ملکشاهی (۱۴۰۲)، غریبی و همکاران (۱۴۰۳)؛ مطابقت دارد.

نتیجه و تحلیل آزمون فرضیه فرعی دوم: این فرضیه به بررسی تأثیر مهرورزی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر رفاہ کارکنان صف شعب بانک می‌پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که اثر فناوری سلف‌سرویس بر قصد خرید آنلاین دارای ضریب مسیر ۰/۷۶ است که دارای مقدار بحرانی ۱۸/۳۹ می‌باشد. مقدار بحرانی برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶ هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود. به عبارت دیگر مهرورزی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر رفاہ کارکنان صف شعب بانک اثر مثبت و معنی‌داری دارد و به لحاظ آماری است هرچقدر مدیر شعب بانک سپه رفتار مهرورز باشند کارمند شعبه بیشتر رفاہ را احساس می‌کند لذا این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. نتایج این فرضیه با مطالعات احمدی زهرایی و لطیفی (۱۳۹۹) و المایهو (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

نتیجه و تحلیل آزمون فرضیه فرعی سوم: این فرضیه به بررسی تأثیر قابلیت اعتماد از ابعاد رهبری خدمتگزار بر رفاہ



شکل ۶- مدل نهایی پژوهش

۹. بحث و نتیجه گیری و پیشنهادات

تحقیق حاضر، که در بین کارمندان صف شعب بانک سپه در شهر تهران انجام شد به تأثیر سبک رهبری خدمتگزار و ابعاد چهارگانه آن بر رفاه کارکنان صف شعب بانکها پرداخت. برای ابعاد رهبری خدمتگزار که چهار بعد: تواضع و فروتنی، مهرورزی، قابلیت اعتماد و خدمت‌رسانی از تحقیق پاترسون (۲۰۰۳) استفاده شد. براساس نتایج تحقیق مشخص گردید که رهبری خدمتگزار بر رفاه کارکنان تأثیر مثبت دارد و هر چقدر مدیران در سبک مدیریتی خود از رهبری خدمتگزار استفاده کنند رفاه کارکنان در شعب بانک افزایش می‌یابد. همچنین هر چهار بعد رهبری خدمتگزار یعنی تواضع و فروتنی، مهرورزی، قابلیت اعتماد و خدمت‌رسانی بر رفاه کارکنان به صورت مجزا تأثیر مثبت داشتند که در این بین خدمت‌رسانی با ضریب مسیر ۰.۷۹ بیشترین تأثیر را داشت. رهبران خدمتگزار بر خدمت به کارکنان تمرکز دارند. آنها سعی می‌کنند نیازهای افراد در سازمان را شناسایی و برآورده کنند و به رشد و توسعه فردی آنها توجه ویژه‌ای دارند. این رهبران به دنبال ایجاد محیطی هستند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و حمایت کنند. بنابراین چنین سبک رهبری به کارکنان شعب بانک کمک می‌کند که به توانمند از توانایی فردی خود نیز استفاده کنند به لحاظ روانشناسی سازمانی همین عامل موجب می‌شود کارمندان بانک حضور خود در بانک را مثبت بدانند که خود موجب رفاه کارکنان می‌شود. مدیران شعب بانک با تقویت سه ویژگی: خدمت‌رسانی به دیگران، توجه به نیازهای کارکنان، تقویت رشد فردی. می‌توانند بر رفاه کارکنان صف شعب تأثیر مثبت بگذارند. بنابراین می‌توان گفت سبک رهبری خدمتگزار می‌تواند بر کلیه ابعاد سرمایه انسانی تأثیر بگذارد؛ به این معنا که با ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروان و الگوسازی، توانمند کردن پیروان؛ ایجاد صلاحیت و شایستگی آنان توان سرمایه انسانی سازمان را افزایش داد؛ که همه این باعث افزایش رفاه کارکنان می‌شود.

کارکنان صف شعب بانک می‌پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که اثر اعتماد مشتریان به خرید آنلاین بر قصد خرید آنلاین مشتریان دارای ضریب مسیر ۰/۶۷ است که دارای مقدار بحرانی ۳۳/۱۴ می‌باشد. مقدار بحرانی برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازده ۱/۹۶- تا ۱/۹۶ هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود. به عبارت قابلیت اعتماد از ابعاد رهبری خدمتگزار بر رفاه کارکنان صف شعب بانک دارای اثر مثبت و معنی‌داری به لحاظ آماری است هر چقدر مدیران شعب به کارمندان خود اعتماد داشته باشند و یا برعکس رفاه ادراک شده کارمند بیشتر می‌شود لذا این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. نتایج این فرضیه با المایه (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

نتیجه و تحلیل آزمون فرضیه فرعی چهارم: این فرضیه به بررسی تأثیر خدمت‌رسانی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر رفاه کارکنان صف شعب می‌پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که اثر اعتماد مشتریان به خرید آنلاین بر قصد خرید آنلاین مشتریان دارای ضریب مسیر ۰/۷۹ است که دارای مقدار بحرانی ۱۶/۲۷ می‌باشد. مقدار بحرانی برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازده ۱/۹۶- تا ۱/۹۶ هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود. به عبارت خدمت‌رسانی از ابعاد رهبری خدمتگزار بر رفاه کارکنان صف شعب دارای اثر مثبت و معنی‌داری به لحاظ آماری است و هر چه رهبر سبک رهبریش نسبت به کارمندان خود به سمت خدمت‌رسانی به آنها پیش برود کارمندان بیشتر احساس رفاه می‌کنند لذا این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. نتایج این فرضیه با مطالعات رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۵)؛ غربی و همکاران (۱۴۰۳) مطابقت دارد.

۹.۶. نتایج حاصل از آزمون بر ارزش مدل و مدل نهایی پژوهش

با توجه به این‌که نتایج حاصل از آزمون برازش مدل پژوهش نشان داد که همه شاخص‌های برازش مدل حاکی از برازندگی مناسب مدل دارد و نیز آزمون فرضیات مدل مورد تأیید واقع شده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل مفهومی در جامعه مورد بررسی و مورد تأیید قرار گرفته و جامعیت برخوردار است. مدل نهایی پژوهش در شکل ۶ نشان داده شده است.

زمانی که مدیران شعب بانک سپه رهبری خدمتگزار را انتخاب می‌کنند از رهبری و قدرت خود به شکل درست و قانونی در خدمت سازمان و کارکنان استفاده می‌کنند و همین نگاه می‌تواند بر رفاه و نگرش مثبت کارکنان به بانک سپه را افزایش دهد. رهبر خدمتگزار به صحبت‌های کارکنان گوش می‌کند و اهمیت می‌دهد. رهبران خدمتگزار علاقه‌مند هستند که وقت بگذارند و صحبت‌های کارکنان را گوش دهند. در واقع آن‌ها فعالانه جویای نظریات و افکار کارکنان خود هستند. همین نگرش مدیران بر رفاه کارکنان می‌تواند تأثیر مثبت داشته باشد. مهم‌ترین محدودیت تحقیق حاضر این است که تحقیق در یک بانک دولتی انجام شده است و تعمیم‌پذیری نتایج این تحقیق برای بانک‌های خصوصی شاید کمی نیاز به دقت دارد.

بنابراین با عنایت به وجود تأثیر معنی‌دار تأثیر سبک رهبری خدمتگزار و ابعاد چهارگانه آن بر رفاه کارکنان صف شعب بانک‌ها راهکارهایی زیر ارائه می‌شود:

- مدیران شعب بانک سپه با برقراری ارتباط با کارکنان صف یا همان شعب خود از طریق صحبت کردن درباره‌ی باورها و ارزش‌ها اساسی خود می‌توانند بر رفاه آن‌ها تأثیر مثبت بگذارند؛
- مشارکت دادن کارکنان در تدوین چشم‌انداز و دستورالعمل‌های کاری شعب کاری بانک؛
- تشویق به صورت مادی و معنوی کارکنانی که خود را هنگام تغییر، سازگار می‌کنند؛
- مدیران شعب باید پشتکار داشته باشند. رهبران خدمتگزار صبور و سرسخت هستند و می‌دانند که یک یا دو بار گفتگو کردن با کارمندان ممکن است تغییر مطلوبی بر روی فرضیه‌ها یا طرز فکرشان نگذارد. بنابراین، مدیران شعب باید با صبوری به صحبت با کارمندان نشان و راهنمایی آن‌ها ادامه دهند.
- شناخت نیازها و توانایی‌های تک‌تک کارکنان شعبه توسط مدیر شعبه در جهت ارتقای توانایی‌های فردی کارکنان

منابع

غریبی، حسن و ناظری، عاطفه و دلایی میلان، رحیم (۱۴۰۳)، تأثیر عدالت سازمانی بر قصد ترک خدمت پرستاران با نقش میانجی‌گری رفاه کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان‌های تهران). *کاوش‌های نوین در علوم محاسباتی و مدیریت رفتاری*,

دوره ۱۲(۱)، ۱۷۵-۱۹۳.
<https://doi.org/10.22034/necsbm.2024.458882.1056>
 احمدی زهرائی، مریم و لطیفی، شیدا (۱۳۹۹)، تأثیر ادراک از رهبری خدمتگزار بر رفتارهای خلافانه و کمک‌کننده (مورد مطالعه: کارکنان بیمه ایران شهر کرج)، *پنجمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری*، اهواز.
<https://civilica.com/doc/1234790>
 رضایی منش، بهروز، و صدیقی، رامین (۱۳۹۵). تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)*، ۷(۲۴)، ۵۱-۶۶.
<https://sid.ir/paper/199006/fa>
 گرامی، فرزاد و ملک‌شاهی، رضا (۱۴۰۲). بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار با عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، محل انتشار: *فصلنامه مطالعات رفتاری و تعالی سازمانی*، ۱(۲)، ۲۰-۳۷.
<https://www.sid.ir/paper/1132592/fa>
 Alemayehu, E. (2021). The relationship between servant leadership and staff satisfaction in Ethiopian higher education: The case of Kotebe Metropolitan University. *Academy of Educational Leadership Journal*, 25(S2)), 1-13.
<https://tudr.org/id/eprint/757/1>
 Cui, Y., Jiao, H., Wang, G. & Zhao, G. (2018). Organizational justice and management trustworthiness during organizational Change: Interactions of Benevolence, Integrity, and managerial approaches. *Information Processing & Management*, 41(3), 1-14.
<https://doi.org/10.1016/j.ipm.2018.10.008>
 Dannhauser, Z. (2007). *The relationship between servant leadership, follower trust, team commitment and unit effectiveness (Doctoral dissertation)*, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
<https://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/1365>
 Das, S. S., & Pattanayak, S. (2023). Understanding the effect of leadership styles on employee well-being through leader-member exchange. *Current Psychology*, 42(25), 21310-21325.
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-03243-3>
 Dennis, R & Winston, B.E. (2003). A Factor analysis of page and Wong S servant leadership Instrument, *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 455-459.
<https://doi.org/10.1108/01437730310505885>
 Dennis, R.S. & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
<https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
 Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D.,

- adjibolosoo, S. (ED), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of American, Lanham, MD.
<https://www.researchgate.net/publication/242232213>
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A theoretical model*. A Dissertation presented in partial Fulfillment of the requirement for the degree Doctor of philosophy, Regent University.
<https://search.proquest.com/openview/060158b52c355bdd0a31e67bc006f6f5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Purwanti, R. Y., Sriatmi, A., & Dwiantoro, L. (2023). The impact of servant leadership in nursing practice at the hospital: A literature review. *Journal of Holistic Nursing Science*, 10(2), 82-88.
<https://journal.unimma.ac.id/index.php/nursing/article/view/8464>
- Russell R.F. & Stone, A.G. (2002). A review of Servant leadership attributes: Developing a practical model, *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
<https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Spreitzer, Gretchen M.(1995). Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
<https://doi.org/10.5465/256865>
- Tzafirir, S. S., & Hareli, S. (2009). Employees' emotional reactions to promotion decisions: The role of causal attributions and perceptions of justice. *Career Development International*, 14(4), 351-371.
<https://doi.org/10.1108/13620430910979844>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
<https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Winston, B. (2004). Servant leadership at Heritage Bible College: a single-case study, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 600-617.
<https://doi.org/10.1108/01437730410561486>
- & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Han, Y., Kakabadse, N.K. & Kakabadse, A. (2010) servant Leadership in the people's Republic of China: a case study of the public sector. *Journal of Management Development*, 20(3), 265 – 281.
<https://doi.org/10.1108/02621711011025786>
- Humphreys, J.H. (2005). Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation. *Management Decision*, 43(10), 1410- 1431.
<https://doi.org/10.1108/00251740510634949>
- Ingram, O. C. (2016). Servant leadership as a leadership model. *Journal of Management Science and Business Intelligence*, 1(1), 21-26.
<http://www.ibii-us.org/Journals/JMSBI/>
- Kuriakose, V., Sreejesh, S., Jose, H., Anusree, M. R., & Jose, S. (2019). Process conflict and employee well-being: An application of Activity Reduces Conflict Associated Strain (ARCAS) model. *International Journal of Conflict Management*, 30(4), 462-489. <https://doi.org/10.1108/IJCM-12-2018-0142>
- Liang, W.-I., Nguyen, D.N., Tran, Q.-N. & Truong, Q.-T. (2023), Employee welfare and firm financial performance revisited. *Managerial Finance*, 49(2), 248-269. <https://doi.org/10.1108/MF-02-2022-0095>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The leadership quarterly*, 26(2), 254-269.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Nastenko, M., Yokhna, M., Kryvoruchko, O., Savitskaya, M., & Ivanenko, V. (2024). Servant Leadership in the Service Sector: Linkages with Employee Motivation and Retention. *International Journal of Organizational Leadership*, 13, 6-25
<http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/41673>
- Ortiz-Gómez, M., Molina-Sánchez, H., Ariza-Montes, A., & de Los Ríos-Berjillos, A. (2022). Servant leadership and authentic leadership as job resources for achieving workers' subjective well-being among organizations based on values. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2621-2638.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S371300>
- Page, D. & Wong, T.P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership*. In