

Research Paper



Investigating the mediating role of job entanglement in the relationship between servant leadership and talent management with employee work engagement

Zahra Moghani Mohamadabadi ¹, Ghafar Karimianpour ^{1*} Hosna Nazari ²

1. Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Mahallat, Iran.

2. Master's degree, Faculty of Educational Sciences, Payam Noor University, Tehran, Iran

**Article Info:**

Received: 2025/02/08

Accepted: 2025/09/03

PP: 14

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2025.16752.1540

Keywords:

Job Embeddedness, servant leadership, work engagement, talent management

Abstract

Background and Objective: This research was conducted with the aim of investigating the mediating role of Job Embeddedness in the relationship between servant leadership and talent management with employee work participation.

Research Methodology: This research was in terms of the fundamental goal and in terms of the descriptive research method of the correlation type using the structural equation method. The research population included all the elementary school teachers of Kashan city in the academic year of 1403, 600 of whom were selected as a sample according to Morgan's table and using simple random sampling method. To collect data, the Congo Work Participation Questionnaire (1982), the Servant Leadership Questionnaire of Qolipour et al. (2018), the talent management of Ahmadi et al. (2018) and the Job Embeddedness of Holtom, Mitchell, Lee, and Teed (2006) were used. The content validity of the questionnaire was approved by the supervisor and their reliability was 0.88, 0.86, 0.84, and 0.86, respectively. SPSS version 28 and SMART PLS version 3 were used to analyze the data.

Findings: The findings of the research showed that servant leadership has a positive and direct effect on the work participation of employees, job entanglement has a positive and direct effect on the work participation of employees, Job Embeddedness has a positive and direct effect on the work participation of employees, servant leadership with the mediating role of Job Embeddedness has an indirect effect on the work participation of employees. Talent management with the mediating role of Job Embeddedness has an indirect effect on employees' work participation.

Conclusion: Therefore, it can be said that servant leadership, talent management and Job Embeddedness are important and effective variables on employees' work participation.

Citation: moghani mohamadabadi, z., karimianpour, Gh, Nazari, hossna (2024). Investigating the mediating role of job Embeddedness in the relationship between servant leadership and talent management with employee work engagement. *Journal of Applied Educational Leadership*, 4(4), 1-16. Persian [10.22098/AEL.2025.16752.1540]

***Corresponding author:** Ghaffir karimianpour

Address: Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Mahalat, Iran.

Tell: 09188858172

Email: karimiangh@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

Employee participation is a variety of methods and activities that are carried out in the field of participation of organizational members. This is a type of participatory process that aims to encourage and encourage employees and organizational members to give more commitment and participation in the success of the organization. The basis of this idea is the logic that employees participate in the decision process that affects its fate and have more freedom of action in administrative and organizational work, and ultimately increase efficiency, production and productivity in the organization ([Jamshidi, Kazemi, Najafifard, 2023](#)). When employees are involved, they will be very enthusiastic about their work and this becomes an important inspiration for people in the workplace ([Febrianti, Yulian, 2022](#)).

Employee participation refers to all measures that increase the level of employee influence and responsibility in the decision-making process through appropriate representation at various levels of the organization. Its aim is to reduce the level of conflicts and confrontations between managers and employees by involving employees in the decision-making process, and to ensure that both parties, having equal rights and opportunities to exchange views and make decisions on organizational issues, consider themselves part of a single group that works towards achieving common goals. Participation is presented as a means of promotion, and it can be claimed that the use of employee participation and cooperation pursues goals such as creating a sense of belonging in employees, awareness of employee opinions, and developing talents ([Helmi, Ahmadi, Amiri, Jamshidi, 2023](#)). Employee engagement in the organization is very important and has positive consequences. Therefore, identifying the factors affecting it is of great importance. Job engagement is a variable that affects employee engagement ([Siddique, 2021](#)). This variable also increases under the influence of servant leadership ([Zia, Naveed, Bashir, Iqbal, 2022](#)) and talent management ([Ahmadi, Zahed Babolan, Moradi, 2019](#)). Therefore, job engagement can play a mediating role in the relationship between servant leadership and talent management with engagement. According to the studies conducted in Iran, a brief study of the relationship and effect of servant leadership on talent management, job engagement, and job involvement of teachers has not been conducted. For this reason, the present study was designed and conducted with the aim of investigating the mediating role of job engagement in the relationship between servant leadership and talent management with engagement of teachers in Kashan.

Methodology:

This research was a descriptive-survey type correlational research with a structural equation approach, considering its applied purpose and nature and research method. The target population in this research was all 600 employees of Kashan city administration who were working in the academic year 1403-1404. Based on Morgan's table, the desired sample for this research was 230 people. Random sampling method was used to select the samples. To collect data, the [Kanungo](#) Work Participation Questionnaire (1982), the Servant Leadership Questionnaire of [Gholipour et al. \(2009\)](#), the Talent Management of [Ahmadi et al \(2012\)](#), and the Job Integration Questionnaire of [Holtom, Mitchell, Lee, and Teed \(2006\)](#) were used. In this research, descriptive and inferential statistics methods were used under SPSS version 26 software to analyze the data, and Smart PLS 3.0 software was used to examine the model.

Results:

202 people, equivalent to 86.3% of the participants in the study, were female and 32 people, equivalent to 13.7% of the participants in the study were male. The education level of 5 people, equivalent to 2.1% of the participants in the study was a high school diploma, the education level of 179 people, equivalent to 76.5% of the participants had a bachelor's degree, and the education level of 50 people, equivalent to 21.4% of the participants had a master's degree or higher. The mean and standard deviation of the main variables of the study included servant leadership, which were 118.37 and 15.33, respectively, talent management, which were 79.44 and 15.28, respectively, the mean and standard deviation of the job entanglement variable were 39.06 and 9.11, respectively, and the mean and standard deviation of the work engagement variable were 39.74 and 10.77, respectively. The results of the research hypotheses showed that servant leadership has a direct effect on teachers' work engagement ($B=0.391$, $T=4.97$), talent management has a direct effect on teachers' work engagement ($B=0.213$, $T=3.215$), servant leadership has a direct effect on teachers' job involvement ($B=0.287$,

T=5.436), talent management has a direct effect on teachers' job involvement (B=0.204, T=322), job involvement has a direct effect on teachers' work engagement (B=0.343, T=546), servant leadership has an indirect effect on teachers' work engagement with the mediating role of job involvement (B=0.098, T=3.958), and talent management has an indirect effect on teachers' work engagement with the mediating role of job involvement (B=0.070, T=2.876). Also, the gof index equal to 0.52 indicates that the model has a good fit.

Discussion and conclusion

The study was designed to investigate the role of mediation in the relationship between service leadership and talent management and employee work partnerships. 202 teachers were selected as an example and answered the questionnaires. The results of data analysis showed that all model fit indicators are in good condition and the model is favorable. According to the results of the research, it is suggested that education managers hold seminars and conferences on the leadership of the teachers to understand the importance of this and make the necessary efforts to improve the educational and communication situation with other colleagues. Using a collaborative manner and aim-based management, it is recommended that education managers use the lower-ranking opinions and suggestions in decision-making, teachers who are dependent on their jobs and are eager to perform their job duties. Considering the benefits and thanks to the exemplary staff who spend a lot of time working on the organization, it is recommended that education and education will be planned for the training of the servant as a necessary feature for teachers. : Because the servant leaders focus on nurturing students to fully reach their potential, empower their duties and decisions, and adapt to other colleagues with public sharing decisions and culture at the same level. It should be noted that the research community is restricted to Kashan teachers and therefore the results should be sufficiently cautious to other teachers in the city and other cities.

Reference:

- Ahmadi, a., Farahani, a., Bahmani, a., & sgahbazi, m. (2012). The role of social capital in improving talent management in physical education organizations. *Sports Management Studies*, 2(13): 237-260. [In Persian]. <https://ensani.ir/file/download/article/20130218141324-9763-128.pdf>
- Ahmadi, H. , Moradi, M. , Khalegh Khah, A. And Zahed Babelan, A. (2019). The Exploring Talent Management Process Of High Schools Teachers At Ardabil City. *School Administration*, 7(1), 252-274. [Persian] doi: 10.34785/J010.1398.363
- Febrianti, A. M., Yulian, E.T.(2022). Analyzing the effect of servant leadership on job performance through work engagement as a mediator *International Journal Of Research In Business And Social Science*, 11(6), 157-164. DOI:10.20525/ijrbs.v11i6.1851
- Gholipour, a., hazrati, m. (2009). Explaining the measuring tool for servant leadership in an Iranian government organization. *Journal of Management Research*, 2(3): 70-85. [In Persian] <https://sid.ir/paper/493750/fa>
- Helmi, S. , Ahmadi, A. A. , Amiri, M. And Jamshidi, A. (2023). Providing The Model Of Attracting Employees' Participation In The Organization With An Emphasis On Positive Organizational Behavior Approach. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(3), 213-246. [In Persian] https://obs.sinaweb.net/article_708863.html?lang=fa
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2,231-274. DOI:10.1080/19416520802211552
- Jamshidi, d., kazemi, a., & Najafi fard, m. (2023). Investigating the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior by considering the mediating role of work engagement, *Quarterly Journal of Development Studies and Resource Management*, 1(1): 23-39 [In Persian] <https://sanad.iau.ir/fa/Article/782736>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement Of Job And Work Involvement. *Journal Of Applied Psychology*, 67, 341-349. DOI:10.1037/0021-9010.67.3.341
- Siddique A., Khanum B., Haleem B.(2022). Work Engagement and Job Performance of Teachers: A Correlational Study. *Global Educational Studies Review VII(I)*:502-516 DOI:10.31703/gesr.2022(VII-I).48
- Zia, M.Q., Naveed, M., Bashir, M.A. and Iqbal, A. (2022), "The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 5 (3),. 612-628. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0003>



مقاله پژوهشی

بررسی نقش میانجی درهم تنیدگی شغلی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و مدیریت استعداد با مشارکت کاری کارکنان

زهرا مقنی محمدآبادی^۱، غفار کریمیان پور^۱، حسنی نظری^۲ *id^۱

۱. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران.

۲. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۲

شماره صفحات: ۱۴

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



DOI: 10.22098/AEL.2023.13
278.1308

واژه‌های کلیدی:

درهم تنیدگی شغلی، رهبری خدمتگزار، مدیریت استعداد، مشارکت کاری

چکیده

مقدمه و هدف: این پژوهش با هدف بررسی نقش میانجی درهم تنیدگی شغلی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و مدیریت استعداد با مشارکت کاری کارکنان انجام گرفت.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش از لحاظ هدف بنیادی و از لحاظ روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی به روش معادلات ساختاری بود. جامعه پژوهش، شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی شهر کاشان در سال تحصیلی ۱۴۰۳ به تعداد ۶۰۰ نفر بودند که با توجه به جدول مورگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها پرسش نامه مشارکت کاری کانگو (۱۹۸۲)، پرسشنامه رهبری خدمتگزار قلی پور و همکاران (۱۳۸۸)، مدیریت استعداد احمدی و همکاران (۱۳۹۱) و درهم‌تنیدگی شغلی هولتوم، میچل، لی و تید (۲۰۰۶) استفاده شد. روایی محتوایی پرسنامه مورد تایید استاد راهنما قرار گرفته و پایایی آنها به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۸۶، ۰/۸۴ و ۰/۸۶ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۲۸ و نرم افزار SMART PLS نسخه ۳ استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری خدمتگزار بر مشارکت کاری کارکنان تاثیر مثبت و مستقیم دارد، درهم تنیدگی شغلی بر مشارکت کاری کارکنان تاثیر مثبت و مستقیم دارد، رهبری خدمتگزار با نقش میانجی درهم تنیدگی شغلی بر مشارکت کاری کارکنان اثر غیرمستقیم دارد. مدیریت استعداد با نقش میانجی درهم تنیدگی شغلی بر مشارکت کاری کارکنان اثر غیرمستقیم دارد. **بحث و نتیجه‌گیری:** بنابراین می‌توان گفت که رهبری خدمتگزار، مدیریت استعداد و درهم تنیدگی شغلی از متغیرهای مهم و مؤثر بر مشارکت کاری کارکنان است.

استاد: مقنی محمدآبادی، زهرا، کریمیان پور، غفار، نظری، حسنی. (۱۴۰۳). بررسی نقش میانجی درهم تنیدگی شغلی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و مدیریت استعداد با مشارکت کاری کارکنان. فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۴)، ۱-۱۶.

*نویسنده مسئول: غفار کریمیان پور

نشانی: گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران.

تلفن: ۰۹۱۸۸۵۸۱۷۲

پست الکترونیکی: karimiagh@gmail.com

مقدمه

مشارکت کارکنان، انواع روش‌ها و فعالیت‌هایی است که در زمینه مشارکت اعضا سازمان انجام می‌گیرد. این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آن اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان شوند (Jamshidi, Kazemi, 2023). زمانی که کارکنان درگیر هستند، در مورد کار خود بسیار مشتاق خواهند بود و این یک الهام بخش مهم برای افراد در محیط کار می‌شود (Febrianti, Yulian, 2022). منظور از مشارکت کارکنان، کلیه اقداماتی است که میزان نفوذ مسؤولیت کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری، از طریق نمایندگی مناسب در سطوح گوناگون سازمان افزایش می‌دهد و هدف از آن نیز این است که از طریق دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، از میزان برخوردها و تعارضات موجود بین مدیران و کارکنان کاسته شود و طرفین با داشتن حق و فرصت مساوی برای تبادل نظر و تصمیم‌گیری درباره مسائل سازمانی، خود را متعلق به گروه واحدی بدانند که در جهت تحقق هدفهای مشترک فعالیت می‌کنند. مشارکت به عنوان وسیله‌ای برای ارتقاء مطرح می‌شود و میتوان ادعا نمود که استفاده از مشارکت و همکاری کارکنان هدف‌هایی نظیر ایجاد احساس تعلق در کارکنان، آگاهی از نظرات کارکنان و پرورش استعدادها را به دنبال دارد (Helmi, Ahmadi, Amiri, Jamshidi, 2023). پس هدف اصلی مشارکت را، کسب انرژی خلاق و ایجاد انگیزش در بین کارکنان به منظور بهبود وضعیت و فعالیتهای کاری سازمان می‌داند. معلمان به عنوان کارکنان سازمانی در صورت مشارکت‌کاری میتوانند در رشد و ارتقاء آموزش و پرورش نقش مؤثرتری داشته باشند (Chen & Zhan, 2021). از دیدگاه سازمانی مشارکت کاری به عنوان کلیدی برای ایجاد انگیزش معلمان و افزایش بهره‌وری مد نظر قرار گرفته شده است. از دیدگاه فردی، مشارکت‌کاری به شکل مهمی با درگیر کردن عمیق معلمان در کارشان و ایجاد تجربه با معنا بودن و کامروایی، به اثر بخشی سازمان، بهره‌وری و روحیه آنان کمک می‌کند (Rahdarpour, Ekati, Miri, 2022). معلمانی که به طور عمیق با شغل خود درگیر هستند، معمولاً تعهد و اشتیاق بیشتری از خود نشان می‌دهند و فعالانه در تیمها مشارکت می‌کنند، لذا درهم‌تنیدگی شغلی نیز می‌تواند بر مشارکت کاری کارکنان تأثیر داشته باشد (Ampofo, Karatepe, 2022). درهم‌تنیدگی شغلی یکی از مباحث مهم مدیریت منابع انسانی است که اثرات زیادی در سازمان‌ها دارد (Abasi, Rahimi, 2020). درهم‌تنیدگی شغلی عبارت است از مجموعه نیروهایی که فرد را در شغل فعلی‌اش ابقا می‌کنند. این نیروها شامل سه مؤلفه پیوند، تناسب و فداکردن هستند، تناسب، به همخوانی توانایی‌های فرد با الزامات شغل و هماهنگی علایق وی با پاداش‌های شغل اشاره دارد. البته این تناسب وابسته به ادراک فرد است. به عبارت دیگر، هرچه ادراک فرد از این تناسب بیشتر باشد، تناسب شغلی و به تبع آن درهم‌تنیدگی شغلی بیشتری خواهد داشت (Tan, Xuan, 2024). پیوند، به گروه‌ها و میزان و شدت ارتباط فرد با سایر افراد در حرفه و فعالیت‌های شغل اشاره دارد. دوستی با همکاران حرفه‌ای یا مشارکت و عضویت در اجتماعات حرفه‌ای مصادیقی از پیوند شغلی هستند. در نهایت، فداکردن، مجموعه زبان‌هایی است که فرد در اثر ترک شغل متحمل می‌شود. هزینه آموزش‌های حرفه‌ای که فرد گذرانده، نمونه‌ای از این زیان‌هاست (Ebrahimi, 2020). درهم‌تنیدگی شغلی قلمرو و محدوده وسیعی از تأثیرات روان‌شناختی، اجتماعی و مالی که بر ابقای کارکنان در سازمان تأثیرگذار است؛ تعریف می‌شود. این تأثیرات نه فقط در شغل بلکه خارج از محیط کاری کارکنان نیز وجود دارد و همانند شبکه و محفظه‌ای افراد را در سازمان احاطه کرده و از تمایل به ترک خدمت در افراد می‌کاهد (Rahbari, Poursadegh, Yazdani, 2020). پژوهشهای انجام شده نشان می‌دهد که درهم‌تنیدگی شغلی بر مشارکت کاری کارکنان تأثیر دارد (Siddique, Khanum, Haleem, 2021).

همچنین مدیریت استعداد بر مشارکت کاری کارکنان تأثیر دارد (Sulistiasih, Widodo & Onaning, 2024). در یک سازمان مردم‌مدار منابع کلیدی استعداد افرادی است که در سازمان به فعالیت مشغولند. در آموزش و پرورش استعداد می‌تواند به‌عنوان عامل مهم در موفقیت مدرسه در نظر گرفته شود. استعداد از مقوله‌هایی است که مانند همه فعالیت‌ها نیازمند مدیریت است و سازمان‌ها می‌بایست به نحوی فعال در قبال مدیریت استعدادهایی که به آنها سپری شده است، پاسخگو باشند (Baghaei, Akbari, Hadilou, 2025). مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای موردنیاز

خود - در حال و آینده - اطمینان می‌یابند و با تأکید بر این که افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می‌روند، هدفشان حفظ جریان استعدادهاست (Umar, Waqas, & Mrugalska, 2024). مدیریت استعداد از طریق درک مفهوم واقعی استعداد و نیز درک نحوه دستیابی به اهداف سازمان از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌گیرد. اول فرایند توسعه‌دادن و پرورش فکری کارکنان جدید به‌وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به‌طوری‌که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند. دوم درمورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کارکردن در سازمان (Graham, Zaharie, Osoian, 2024). بعضی کارشناسان مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت انسانی تعریف کرده‌اند؛ به‌طوری‌که آن را استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می‌دانند. از مدیریت استعداد به‌عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند (Styles, 2017). پژوهشهای انجام شده نیز نشان داده است که مدیریت استعداد می‌تواند بر مشارکت کاری کارکنان تأثیر داشته باشد (Raut, 2021 Sefatgol, Nakhaei Moghadam, 2021).

از طرف دیگر رهبری خدمتگزار بر مشارکت کاری کارکنان تأثیر دارد (Zhou, Liu & Xin, 2024). از آغاز قرن بیست و یک، سبک‌های آمرانه سنتی و سلسله‌مراتبی رهبری، به‌تدریج جای خود را به سبک جدیدی از رهبری تحت عنوان رهبری خدمتگزار داده‌اند که برای توسعه هم‌زمان فردی و شغلی کارکنان تلاش می‌کند و کیفیت و سلامت سازمان را با کارگروهی، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و پایه‌ریزی رفتارهای اخلاقی و دلسوزانه، بهبود می‌بخشد (Beheshti, Mahmoodi, 2025). مهم‌ترین سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون، توزیع و فروتنی (اینکه فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند)، مهرورزی (رفتارهایی که به‌قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌شود)، اعتماد (رهبرانی که به آنچه می‌گویند عمل می‌کنند و قابلیت اعتماد ایجاد می‌کنند)، خدمت‌رسانی (رهبر خدمتگزار، منابع موردنیاز دیگران را برای موفقیت فراهم می‌سازد) می‌باشد (Jalali Farahani, Fereydoni, 2020). تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که در ایجاد انگیزه در کارکنان موفق باشند تا کارکنان بتوانند رفتارهای مثبتی را برای حفظ ثبات و سود سازمان از خود نشان دهند، به‌ویژه زمانی که این رفتارها به‌طور رسمی به‌عنوان بخشی از شرح شغل بیان نشده باشد (Bai, Wang, 2022). پژوهشهای انجام شده نیز به تأثیر رهبری خدمتگزار بر مشارکت کاری کارکنان اشاره داشته‌اند (Alam, Gul, Wang, 2022). (Christianto, 2021, Udin, Rakasiwi, Dananjoyo, 2024Wang, Cheng, 2024).

مشارکت کاری کارکنان در بین معلمان اهمیت زیادی داشته و پیامدهای مثبتی به همراه دارد. لذا شناسایی عوامل موثر بر آن از اهمیت زیادی برخوردار است. درهم تنیدگی شغلی متغیری است که بر مشارکت کاری کارکنان تأثیر دارد (Siddique, 2021). هم‌چنین این متغیر خود تحت تأثیر رهبری خدمتگزار (Zia, Naveed, Bashir, Iqbal, 2022) و مدیریت استعداد (Sulistiasih, Widodo & Onaning, 2024) افزایش پیدا می‌کند. بنابراین درهم تنیدگی شغلی می‌تواند در رابطه بین رهبری خدمتگزار و مدیریت استعداد با مشارکت کاری نقش میانجی ایفا کند. باتوجه به بررسی‌های انجام شده در ایران به‌طور اجمالی بررسی رابطه و تأثیر رهبری خدمتگزار بر مدیریت استعداد، درهم‌تنیدگی شغلی و درگیری شغلی معلمان انجام نشده و مورد غفلت پژوهشگران قرار گرفته است، لذا این پژوهش باهدف بررسی نقش میانجی درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و مدیریت استعداد با مشارکت کاری معلمان شهر کاشان طراحی و انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه هدف کاربردی و بر حسب ماهیت و روش تحقیق توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی با رویکرد معادلات ساختاری بود. جامعه هدف در این پژوهش کلیه کارکنان اداری شهر کاشان به تعداد ۶۰۰ نفر بود که در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ مشغول به خدمت بودند. بر اساس جدول مورگان نمونه مطلوب برای این پژوهش برابر با ۲۳۰ نفر بود. برای انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب نمونه استفاده شد. با توجه به پراکندگی نمونه‌ها، با کسب مجوز از اداره آموزش و پرورش، پرسشنامه‌ها در جلسه‌های دوره ضمن خدمت که توسط اداره برگزار می‌شد توزیع شدند. محقق به صورت حضوری و با توجیه انجام پژوهش و جلب رضایت معلمان پرسشنامه را در اختیار آنها قرار می‌داد و در نهایت پرسشنامه‌های ناقص حذف و ۲۳۰ پرسشنامه کامل وارد تحلیل شدند.

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. ابتدا جهت تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه موردنظر از پارامترهای آمار توصیفی شامل جداول و نمودارهای فراوانی و در قسمت آزمون فرضیات تحقیق، از نرم‌افزار Smart PLS 3.0 در سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و شاخصهای برازش مدل کلی استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد.

پرسش‌نامه مشارکت کاری

این پرسش‌نامه توسط [Kanungo, 1982](#) ساخته شد. این پرسش‌نامه تک عاملی و دارای ۱۰ گویه در مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای شامل خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) می‌باشد. حداقل نمره این پرسشنامه ۱۰ و حداکثر آن ۵۰ می‌باشد. ضریب همسانی درونی و بازآزمایی این پرسشنامه را به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۵ گزارش شده است. کمترین نمره ۱۰ و بیشترین نمره ۵۰ می‌باشد. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید اساتید صاحب‌نظر قرار گرفته و نیز پایایی آن ۰/۹۵ گزارش شده است ([Jamal Livani, Bagherpour, 2021](#)). در این پژوهش نیز روایی واگرا با استفاده از روش محاسبه متوسط واریانس استخراج شده و روایی همگرایی پرسشنامه با استفاده از آزمون فورنل - لارکر تایید شد. همچنین پایایی آن با استفاده از روش محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد.

پرسشنامه رهبری خدمتگزار

در این پژوهش جهت سنجش متغیر رهبری خدمتگزار از پرسش‌نامه [Gholipour, Hazrati, 2009](#) استفاده شده است. این پرسش‌نامه مشتمل بر ۲۸ گویه و چهار مولفه خدمت‌رسانی، (۱ تا ۶)، تواضع و فروتنی (۷ تا ۱۳)، قابلیت اعتماد (۱۴-۲۱) و مهرورزی (۲۲-۲۸) است. نمره گذاری پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) طراحی شده است، کمترین نمره ۲۸ و بیشترین نمره ۱۴۰ می‌باشد. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید اساتید صاحب‌نظر قرار گرفته و پایایی آن ۰/۸۰ گزارش شده است ([Rastegar, Saif, Alizadeh, 2023](#)). در این پژوهش نیز روایی واگرا با استفاده از روش محاسبه متوسط واریانس استخراج شده و روایی همگرایی پرسشنامه با استفاده از آزمون فورنل - لارکر تایید شد. همچنین پایایی آن با استفاده از روش محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد.

پرسش‌نامه مدیریت استعداد

پرسش‌نامه مدیریت استعداد توسط [Ahmadi, Farahani, Bahmani, shahbazi, 2012](#) طراحی و اعتباریابی شده است، این پرسشنامه شامل ۱۹ گویه و چهار بعد نظام جذب استعداد (۱-۵)، ارزیابی و کشف استعداد (۶-۱۰) نظام توسعه و آموزش استعداد (۱۱-۱۶) و حفظ و نگهداری استعداد (۱۷-۱۹) می‌باشد. نمره گذاری پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) می‌باشد. کمترین نمره ۱۹ و بیشترین نمره ۹۵ می‌باشد. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید اساتید صاحب‌نظر قرار گرفته و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۹ گزارش شده است ([Ardalan, Majnoni, 2023](#)). در این پژوهش نیز روایی واگرا با استفاده از روش محاسبه متوسط واریانس استخراج شده و روایی همگرایی پرسشنامه با استفاده از آزمون فورنل - لارکر تایید شد. همچنین پایایی آن با استفاده از روش محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به دست آمد.

پرسش‌نامه درهم تنیدگی شغلی

این پرسش‌نامه توسط [Holtom, Mitchell, Lee, Eberly, 2006](#) با ۹ گویه و ۳ بعد تناسب (۱-۳)، فدا کردن (۴-۶)، پیوند (۷-۹) طراحی شده است و با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) سنجیده می‌شود که پایین‌ترین نمره ۹ و بالاترین آن ۴۵ خواهد بود. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید اساتید صاحب‌نظر قرار گرفته و پایایی آن ۰/۸۹ گزارش شده است ([Ebrahimi, 2020](#)). در این پژوهش نیز روایی واگرا با استفاده از روش محاسبه متوسط واریانس استخراج شده و روایی همگرایی پرسشنامه با استفاده از آزمون فورنل - لارکر تایید شد. همچنین پایایی آن با استفاده از روش محاسبه آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۶۲ بود.

یافته‌های پژوهش

تعداد ۲۰۲ نفر معادل ۸۶/۳ درصد از شرکت کنندگان در پژوهش زن و تعداد ۳۲ نفر معادل ۱۳/۷ درصد از شرکت کنندگان در پژوهش مرد بودند. سطح تحصیلات تعداد ۵ نفر معادل ۲/۱ درصد از شرکت کنندگان در پژوهش فوق دیپلم، سطح تحصیلات ۱۷۹ نفر معادل ۷۶/۵ درصد از شرکت کنندگان کارشناسی و سطح تحصیلات ۵۰ نفر معادل ۲۱/۴ درصد از شرکت کنندگان فوق لیسانس و بالاتر بودند.

جدول ۱. شاخص‌های مرکزی (میانگین) و پراکندگی (انحراف معیار)

میانگین	انحراف معیار	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
۱۱۸/۳۷	۱۵/۳۹	۲۸	۱۴۰
۷۹/۴۴	۱۵/۲۸	۱۹	۹۵
۳۹/۰۶	۹/۱۱	۹	۴۵
۳۹/۷۴	۱۰/۷۷	۱۰	۵۰
رهبری خدمتگزار			
مدیریت استعداد			
درهم تنیدگی شغلی			
مشارکت کاری			

نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که میانگین و انحراف معیار متغیرهای اصلی تحقیق شامل رهبری خدمت‌گزار به ترتیب برابر با ۱۱۸/۳۷ و ۱۵/۳۹، مدیریت استعداد به ترتیب برابر با ۷۹/۴۴ و ۱۵/۲۸، میانگین و انحراف معیار متغیر درهم تنیدگی شغلی به ترتیب برابر با ۳۹/۰۶ و ۹/۱۱ و میانگین و انحراف معیار متغیر مشارکت کاری به ترتیب برابر با ۳۹/۷۴ و ۱۰/۷۷ می‌باشد.

جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش در مدل تحقیق

متغیرها	۱	۲	۳	۴
۱. رهبری خدمتگزار	۱			
۲. مدیریت استعداد	۰/۰۶۴	۱		
۳. درهم تنیدگی شغلی	۰/۳۱۱**	۰/۲۲۳**	۱	
۴. مشارکت کاری	۰/۴۲۶**	۰/۲۳۵**	۰/۴۰۲**	۱

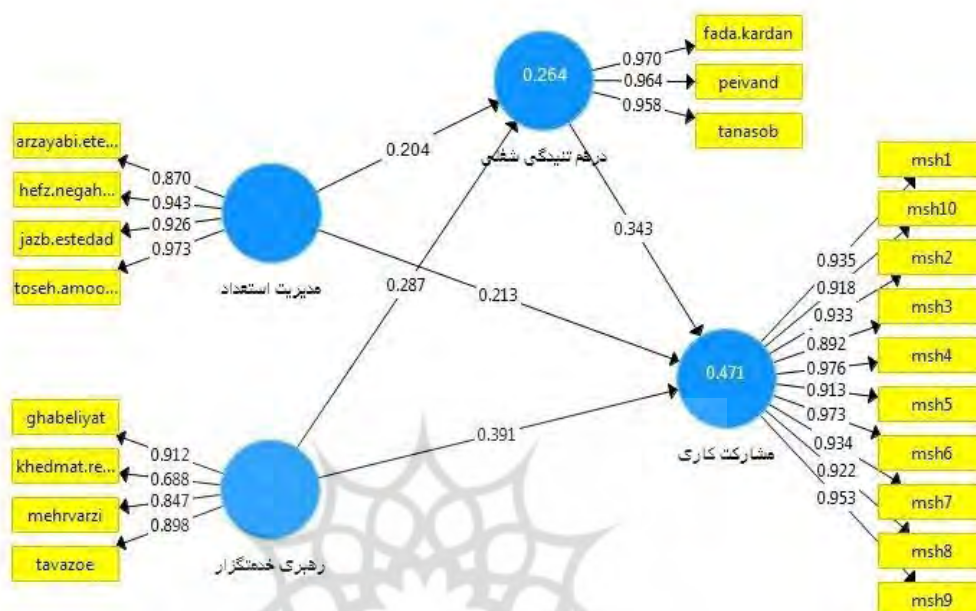
$$p < ۰/۰۵^*, p < ۰/۰۱^{**}$$

همانگونه که در جدول مشاهده می‌شود، بین رهبری خدمتگزار با مدیریت استعداد با ضریب همبستگی برابر با ۰/۰۶۴ همبستگی وجود ندارد، بین رهبری خدمتگزار با درهم تنیدگی شغلی با ضریب همبستگی برابر با ۰/۳۱۱، همبستگی مثبت و بین رهبری خدمتگزار با مشارکت کاری با ضریب همبستگی برابر با ۰/۴۲۶، همبستگی مثبت، وجود دارد. بین مدیریت استعداد با درهم تنیدگی شغلی با ضریب همبستگی برابر با ۰/۲۲۳، همبستگی مثبت، بین مدیریت استعداد با مشارکت کاری ضریب همبستگی برابر با ۰/۲۳۵، همبستگی مثبت، وجود دارد. همچنین بین درهم تنیدگی شغلی با مشارکت کاری با ضریب همبستگی برابر با ۰/۴۰۲، همبستگی مثبت، وجود دارد.

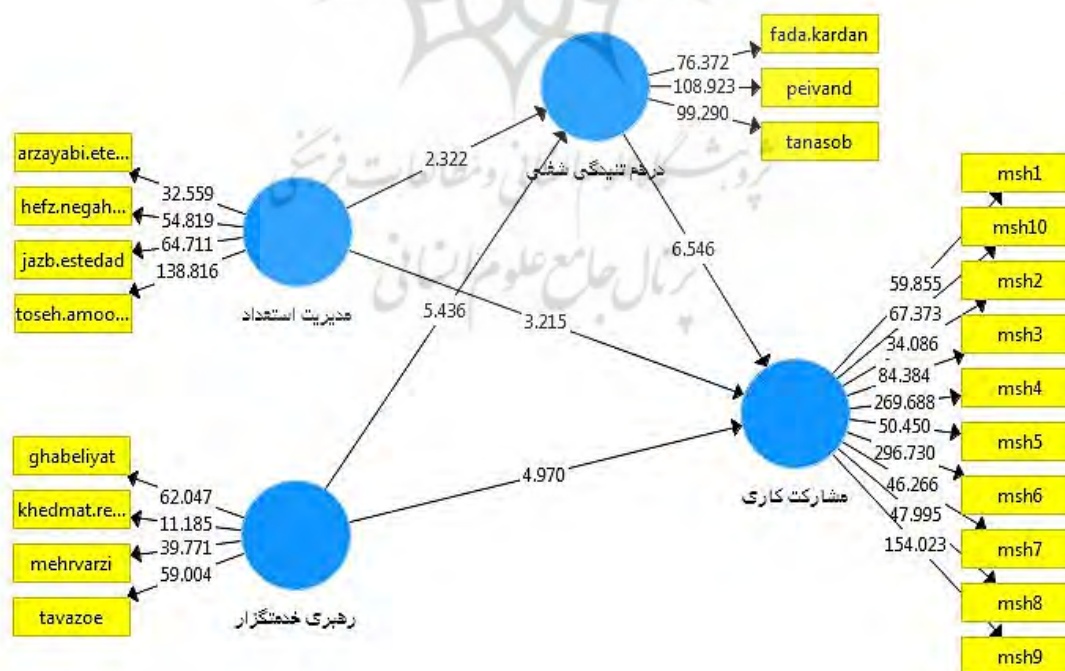
جدول ۳. بررسی شاخص روایی همگرا (AVE)، پایایی مرکب (C.R) و آلفای کرونباخ جهت مناسب بودن مدل

نام متغیر	پایایی مرکب (C.R)	روایی واگرا (AVE)	آلفای کرونباخ	گیری نتیجه
درهم تنیدگی شغلی	۰/۹۷۵	۰/۹۳۰	۰/۸۶۲	مطلوب
رهبری خدمتگزار	۰/۹۰۵	۰/۷۰۷	۰/۸۶۰	مطلوب
مدیریت استعداد	۰/۹۶۲	۰/۸۶۲	۰/۸۴۸	مطلوب
مشارکت کاری	۰/۹۸۶	۰/۸۷۴	۰/۸۸۴	مطلوب

نتایج تحلیل داده ها نشان داد که پایداری مرکب چهار متغیر پژوهش بالاتر از $0/7$ بوده و برای هر چهار متغیر تایید می شود. میزان آلفای کرونباخ متغیرها نیز بیشتر از $0/7$ بوده و پایداری همه متغیرها نیز تایید شد. همچنین بررسی روایی واگرا با استفاده از روش محاسبه متوسط واریانس استخراج شده (AVE) نشان داد که میزان (AVE) برای متغیرها بالاتر از $0/5$ بوده و مدل پژوهش از برازش مطلوب و مناسب برخوردار است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش در حالت اعداد معناداری

جدول ۴-۱۴: برآورد ضرایب رگرسیونی در روابط مستقیم مدل پژوهش

از	به	ضریب	T مقدار آزمون	سطح معناداری	نتیجه
رهبری خدمتگزار	مشارکت کاری	۰/۳۹۱	۴/۹۷۰	$P < ۰/۰۰۱$	تایید
مدیریت استعداد	مشارکت کاری	۰/۲۱۳	۳/۲۱۵	$P < ۰/۰۰۴$	تایید
رهبری خدمتگزار	درهم تنیدگی شغلی	۰/۲۸۷	۵/۴۳۶	$P < ۰/۰۰۱$	تایید
مدیریت استعداد	درهم تنیدگی شغلی	۰/۲۰۴	۲/۳۲۲	$P < ۰/۰۰۱$	تایید
درهم تنیدگی شغلی	مشارکت کاری	۰/۳۴۳	۶/۵۴۶	$P < ۰/۰۰۱$	تایید
اثرات غیر مستقیم					
رهبری خدمتگزار*درهم تنیدگی شغلی* مشارکت کاری		۰/۰۹۸	۳/۹۵۸	$P < ۰/۰۰۱$	تایید
مدیریت استعداد*درهم تنیدگی شغلی* مشارکت کاری		۰/۰۷۰	۲/۸۷۶	$P < ۰/۰۰۲$	تایید
شاخص GOF		۰/۵۲	مطلوب		

نتایج بررسی فرضیه های پژوهش نشان داد که رهبری خدمتگزار بر مشارکت کاری معلمان اثر مستقیم دارد ($T=۴/۹۷$, $B=۰/۳۹۱$)، مدیریت استعداد بر مشارکت کاری معلمان اثر مستقیم دارد ($T=۳/۲۱۵$, $B=۰/۲۱۳$)، رهبری خدمتگزار بر درهم تنیدگی شغلی معلمان اثر مستقیم دارد ($T=۵/۴۳۶$, $B=۰/۲۸۷$)، مدیریت استعداد بر درهم تنیدگی شغلی معلمان اثر مستقیم دارد ($T=۲/۳۲۲$, $B=۰/۲۰۴$)، درهم تنیدگی شغلی بر مشارکت کاری معلمان اثر مستقیم دارد ($T=۶/۵۴۶$, $B=۰/۳۴۳$)، رهبری خدمتگزار بر مشارکت کاری معلمان با نقش میانجی درهم تنیدگی شغلی اثر غیرمستقیم دارد ($T=۳/۹۵۸$, $B=۰/۰۹۸$) و مدیریت استعداد بر مشارکت کاری معلمان با نقش میانجی درهم تنیدگی شغلی اثر غیرمستقیم دارد ($T=۲/۸۷۶$, $B=۰/۰۷۰$). همچنین شاخص gof برابر با ۰/۵۲ نشان می دهد که مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی نقش میانجی درهم تنیدگی شغلی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و مدیریت استعداد با مشارکت کاری معلمان انجام شد. نتایج تحلیل داده ها نشان داد که مدل از برازش مطلوبی برخوردار است و همه فرضیه های پژوهش تایید شدند. نتایج تحلیل داده ها برای بررسی فرضیه اول نشان داد که رهبری خدمتگزار بر مشارکت کاری معلمان تاثیر مثبت و مستقیم دارد. این نتیجه با نتایج پژوهشهای [Cai, Wang, Cheng, 2024](#), [Christianto, 2021](#), [Udin, Rakasiwi, Dananjoyo, 2024](#) مبنی بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و مشارکت کاری همسو می باشد. در تبیین تایید این فرضیه می توان گفت که استفاده از سبک رهبری خدمتگزار موجب تقسیم اطلاعات، تعهد به تصمیمات، رفتار شهروندی سازمانی و بهبود روحیه معلمان و افزایش نوآوری می شود و در عین حال معلمان با بروز کردن اطلاعات خود در مورد شیوه های نوین آموزش برای رهبری کلاس و ارتقای مهارت خود، درگیر کردن دانش آموزان در ارائه چشم انداز آینده برای جلب مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش بینانه در مورد آینده به منظور افزایش انگیزه دانش آموزان نسبت به آموزش تلاش می کند. معلمان نفع شخصی خود را در آموزش کنار گذاشته و برای برطرف کردن نیازهای عاطفی، معنوی و فیزیکی دانش آموزان تمام تلاش خود را انجام می دهند. نتایج تحلیل داده ها برای بررسی فرضیه دوم نشان داد که مدیریت استعداد بر مشارکت کاری معلمان تاثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج پژوهشهای [Raut, 2021](#), [Sefatgol, Nakhaei Moghadam, 2021](#) مبنی بر رابطه بین مدیریت استعداد مشارکت کاری معلمان همسو می باشد. در تبیین تایید این فرضیه می توان گفت که اینگونه استنباط کرد سازمان های آموزشی یکی از مهمترین، مرثرترین و گسترده ترین سازمان ها می باشند که عهده دار تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه و همچنین تامین کننده منابع انسانی دیگر

سازمان ها می باشد در همین راستا موسسات آموزشی می تواند با ایجاد برنامه های مناسب برای جذب، انتخاب، ارتقاء، ارزیابی، توسعه و حفظ کارکنان در جهت ایجاد فضایی مناسب برای ایجاد رقابت در بین همکاران بر ارتقا مشارکت و درگیری معلمان، افزایش احساس تعلق به جامعه و سازمان آموزشی خود تاثیرگذار است.

نتایج تحلیل داده ها برای بررسی فرضیه سوم نشان داد که رهبری خدمتگزار بر درهم تنیدگی شغلی معلمان تاثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج پژوهشهای [Zia, Naveed, Bashir, Iqbal, 2022](#) مبنی بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و درهم تنیدگی شغلی معلمان تاثیر دارد. در تبیین تایید این فرضیه می توان گفت که وقتی معلمان در نقش رهبران خدمتگزار خود را مسئول تصمیماتشان بدانند و ریسک تصمیماتی را که در کلاس اتخاذ می کنند را بپذیرند و از ضعف و قوت خود آگاهی داشته باشند و در پی بهبود آن باشند معلمان خود را جزئی از سیستم دانسته و بجای ترک خدمت بر نگهداری و حفظ موقعیت شغلی خود و بهبود عملکردشان در آموزش متمرکز می شوند.

نتایج تحلیل داده ها برای بررسی فرضیه چهارم نشان داد که مدیریت استعداد بر درهم تنیدگی شغلی معلمان تاثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج پژوهشهای [Ahmadi, zahed babolan, moradi, 2019](#) مبنی بر رابطه بین مدیریت استعداد و درهم تنیدگی شغلی معلمان همسو می باشد. می توان اینگونه تبیین کرد که تجربیات سازمان های موفق در عرصه های گوناگون نشان داده است که توجه به استعدادها و فراهم نمودن امکانات و لوازم ضروری آنان در محیط کاری سبب تغییراتی در نگرش و ادراک کارکنان گردیده که در نهایت می تواند منجر به رضایت فرد از شغل و سازمان می شود که این امر منجر به عدم تمایل معلمان به ترک شغل و حفظ و بهبود موقعیت های شغلی خود خواهند بود و در جهت بهبود آن تلاش مضاعفی دارند.

نتایج تحلیل داده ها برای بررسی فرضیه پنجم نشان داد که درهم تنیدگی شغلی بر مشارکت کاری معلمان تاثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش [Siddique, Khanum, Haleem, 2021](#) مبنی بر رابطه بین درهم تنیدگی شغلی و مشارکت کاری کارکنان همسو می باشد. می توان اینگونه بیان کرد براساس تئوری مبادله اجتماعی، ادراک کارکنان از درهم تنیدگی شغلی/سازمانی سبب می شود در دستیابی به اهداف سازمان کمک کنند در همین راستا با افزایش هرچه بیشتر تناسب، پیوندها و ادراک زبان معلمانی که دارای تعهد و ادراک بالا نسبت به محیط کاری و شغل خود هستند و بر ارزش های سازمان خود تاثیرگذارند موجب می شود تا معلمان نسبت به حفظ و نگهداری شغل خود تلاش بیشتری داشته باشند و ارتباطات محکم تری را با محیط کاری و محیط اجتماعی خود داشته باشند و فرهنگ و ارزش خود را را همراستا با فرهنگ و ارزش سازمان خود می دانند.

نتایج تحلیل داده ها برای بررسی فرضیه ششم نشان داد که رهبری خدمتگزار بر مشارکت کاری معلمان با نقش میانجی درهم تنیدگی شغلی اثر غیرمستقیم دارد. پس می توان اینگونه بیان کرد که معلمان با ویژگی رهبری خدمتگزار در محیط آموزش خود به خدمت رسانی به دیگران قبل از خدمت به خود؛ گوش دادن به خواسته های دیگران و تصدیق گفته های آنان و ایجاد اعتماد در دیگران و رشد دادن دیگران از طریق تغذیه روحی و روانی می پردازند که این امر باعث شد تا معلمان نسبت به شغل خود تعهد پیدا کرده و ارزش های خود را همراستا با آموزش خود دیده و در نهایت منجر به ایجاد احساس تعلق و مسئول بودن نسبت به اهداف سازمان آموزشی در معلمان شده و آنها به مشارکت در محیط کاری نسبت به همکار و دانش آموزان می پردازند.

نتایج تحلیل داده ها برای بررسی فرضیه هفتم نشان داد که مدیریت استعداد بر مشارکت کاری معلمان با نقش میانجی درهم تنیدگی شغلی اثر غیرمستقیم دارد. می توان اینگونه بیان کرد که شیوه های جذب و انتخاب و توسعه و حفظ معلمان دارای پتانسیل بالا در آموزش می تواند بر نحوه برقرار ارتباط درونی و بیرون سازمانی و میزان متناسب بودن ارزش های فردی با ارزش های آموزشی هریک از معلمان تاثیر گذار باشد که این امر می تواند بر افزایش یا کاهش میزان مشارکت معلمان در به اشتراک گذاری دانش خود با همکاران یادانش آموزان و احساس تعلق و مسئولیت پذیری آنان در امر آموزش و تدریس تاثیرگذار باشد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می شود به مدیران آموزش و پرورش سمینارها و همایش هایی را مبنی بر رهبری خدمتگزار برای معلمان برگزار کنند تا از اهمیت این امر واقف شوند و در جهت بهبود و پرورش وضعیت آموزشی و ارتباطی با سایر همکاران تلاش های لازم را

انجام دهند، استفاده از شیوه مشارکتی و مدیریت بر مبنای هدف، توصیه می‌شود که مدیران آموزش و پرورش از نظرات و پیشنهادات رده های پایین در تصمیم گیری‌ها استفاده نمایند، معلمانی که شغل خود در سازمان وابسته هستند و در انجام وظایف شغلی خود مشتاقانه عمل می‌کنند پاداش و مزایایی در نظر گرفته شود و طی مراسمی از کارکنان نمونه که وقت زیادی برای کار در سازمان صرف میکنند تقدیر و تشکر به عمل آید، پیشنهاد می‌شود آموزش و پرورش به آموزش رهبر خدمتگزار به عنوان یک ویژگی لازم برای معلمان برنامه ریزی لازم را انجام دهد: زیرا رهبران خدمتگزار تمرکز خود را بر پرورش دانش آموزان می‌گذارند که به طور کامل به پتانسیل های خود برسند، در انجام وظایف و تصمیمات خود توانمند شوند و با اشتراک گذاری عمومی تصمیمات و فرهنگ خدمت با سایر همکاران در همان سطح آموزشی سازگار شوند. لازم به ذکر است که جامعه تحقیق به معلمان کاشان محدود شده است و لذا نتایج را باید با احتیاط کافی به سایر معلمان موجود در شهر و سایر شهرهای دیگر تعمیم داد

ملاحظات اخلاقی

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

حامی مالی

این مقاله از پایان نامه کارشناسی ارشد استخراج شده و هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

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

References

- Abasi, m., rahimi, h. (2020). The effect of job entanglement on organizational citizenship behavior and job performance of secondary school teachers, *School Management Quarterly*, 28(2): 182-199 [In Persian] doi: <https://doi.org/10.34785/j010.2021.114>
- Ahmadi, H. , Moradi, M. , Khalegh Khah, A. And Zahed Babelan, A. (2019). The Exploring Talent Management Process Of High Schools Teachers At Ardabil City. *School Administration*, 7(1), 252-274. Doi: [10.34785/J010.1398.363](https://doi.org/10.34785/J010.1398.363)
- Ahmadi, a., Farahani, a., Bahmani, a., & sgahbazi, m. (2012). The role of social capital in improving talent management in physical education organizations. *Sports Management Studies*, 2(13): 237-260. [Persian]. <https://ensani.ir/file/download/article/20130218141324-9763-128.pdf>
- Baghaei, H. , Akbari, S. and Hadilou, N. (2025). Antecedents and consequences of collaborative curriculum planning in schools: identification and prioritization with fuzzy Delphi approach. *Applied Educational Leadership*, 6(3), 1-14. doi: [10.22098/ael.2024.15387.1444](https://doi.org/10.22098/ael.2024.15387.1444)
- Ampofo, E.T. and Karatepe, O.M. (2022), The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2). 509-533. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0858>
- Ardalan, M. R. and majooni, H. (2023). Analysis of the focal relationship of talent management with teachers' social capital. *Educational and Scholastic studies*, 12(3), 201-228. [In Persian] doi: [10.48310/pma.2023.3320](https://doi.org/10.48310/pma.2023.3320)
- Bai, Y., Wang, Z., Alam, M., Gul, F., Wang, Y.(2022). The impact of authentic leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Roles of Proactive Personality and Employee Engagement. *Educational Psychology, a section of the journal Frontiers in Psychology*. 13(2): 879-896. DOI: [10.3389/fpsyg.2022.879176](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879176)

- Cai, M.; Wang, M.; Cheng, J. (2024). The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support. *Behav. Sci.* 14(1), 300-315. <https://doi.org/10.3390/bs14040300>
- Chen, C & Zhan, H. (2020). Investigating the relationship between leadership styles and job self-efficacy with the success rate of organizational managers, *Finland and Poland. European journal of marketing*, 1(2):1-12. DOI:10.1108/13660750610665008
- Christianto, R.D.P. (2021). The Influence of Servant Leadership and Employee Compensation on Employee Engagement through Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT Indonesia Power Suralaya Power Generation Unit. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 5(2), 118-128. <https://doi.org/10.21009/JOBBE.005.2.14>
- Ebrahimi, e. (2020). The Impact of Job and Organizational Embeddedness on Turnover Intention of Education Teachers: The Moderating Role of Career Stage. *MEO*, 9(1) :199-219 [In Persian] URL: <http://journalieaa.ir/article-1-146-fa.html>
- Febrianti, A. M., Yulian, E.T.(2022). Analyzing the effect of servant leadership on job performance through work engagement as a mediator *International Journal Of Research In Business And Social Science*, 11(6), 157-164. DOI:10.20525/ijrbs.v11i6.1851
- Beheshti, H. and Mahmoodi, F. (2025). Structural Equation Model Of Predicting Work Engagement Based on Servant Leadership Style with the Mediating Role of Meaningful Work. *Applied Educational Leadership*, 6(3), 190-213. [In Persian] doi: 10.22098/acl.2025.16988.1554
- Gholipour, a., hazrati, m. (2009). Explaining the measuring tool for servant leadership in an Iranian government organization. *Journal of Management Research*, 2(3): 70-85. [In Persian] <https://sid.ir/paper/493750/fa>
- Graham, B.E., Zaharie, M. and Osoian, C. (2024), "Inclusive talent management philosophy, talent management practices and employees' outcomes", *European Journal of Training and Development*, Vol. 48 No. 5/6, pp. 576-591. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2022-0138>
- Helmi, S. , Ahmadi, A. A. , Amiri, M. And Jamshidi, A. (2023). Providing The Model Of Attracting Employees' Participation In The Organization With An Emphasis On Positive Organizational Behavior Approach. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(3), 213-246. [In Persian] https://obs.sinaweb.net/article_708863.html?lang=fa
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2,231-274. DOI:10.1080/19416520802211552
- Jalali Farahani, M. and Freydoni, M. (2020). Modeling the impact of transformational and distributive leadership on improving organizational performance (Youth and Sports General Administration of Tehran Province). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(1), 25-36. [In Persian] doi: 10.30473/fmss.2019.45722.1936
- Jamal livani, a., bagherpour, m. (2021). The relationship between school structure and socialization and work participation of junior high school teachers, *Educational Research Quarterly Journal*. 16(66): 21-36 [In Persian] https://journals.iau.ir/article_677081.html
- Jamshidi, d., kazemi, a., & Najafi fard, m. (2023). Investigating the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior by considering the mediating role of work engagement, *Quarterly Journal of Development Studies and Resource Management*, 1(1): 23-39 [In Persian] <https://sanad.iau.ir/fa/Article/782736>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement Of Job And Work Involvement. *Journal Of Applied Psychology*, 67, 341-349 DOI:10.1037/0021-9010.67.3.341
- Rahbari, H. , Poorsadegh, N. And Yazdani, H. R. (2020). Identify The Factors Affecting Job Embeddedness With Meta-Synthesis Approach. *Quarterly Of Educational Measurement*, 11(40), 171-197. [In Persian] Doi: 10.22054/Jem.2020.53512.2060
- Rahdarpour, J. , Okati, H. and Miri, M. (2022). The Impact of Self-Leadership on the Future of Human ResourceManagement with Regard to the Mediating Role of WorkParticipation of Young Teachers in Sistan and BaluchistanProvince. *Islamic lifestyle with a focus on health*, 6(3), 583-592. [In Persian] https://www.islamiilife.com/article_186892.html?lang=fa
- Rastegar, A. , Seif, M. H. and alizadeh, S. (2023). Causal Model Of The Relationship Between Servant Leadership And Entrepreneurial Passion By The Mediating Role Of Organizational Atmosphere Among the technical and professional teachers In District (No.1) Of Shiraz City. *Theory and Practice in Teachers Education*, 9(16), 240-213. [In Persian] doi: 10.48310/itt.2023.3115

- Raut V. N.(2024). Driving Success: "The Strategic Role of Talent Management in HR's Promotion of Employee Engagement.". *nternational Journal of Research Public...* (Genesis Global Publication) 5(5): 6855-6867 DOI:10.55248/gengpi.5.0524.1296
- Sefatgol, a., kakhaei Moghadam, m. (2021). Studying the role of servant leadership on teacher empowerment with regard to the mediating role of organizational creativity (a study in elementary schools in Zabol city), Fifth International Conference on Interdisciplinary Studies in Psychology, Counseling and Education, Educational Sciences, Tehran. [In Persian] <https://civilica.com/doc/1457753>
- Siddique A., Khanum B., Haleem B.(2022). Work Engagement and Job Performance of Teachers: A Correlational Study. *Global Educational Studies Review* VII(I):502-516 DOI:10.31703/gesr.2022(VII-I).48
- Styles, A.E. (2017). The development of risk management recommendations and guidelines for a university recreational facility. Doctoral dissertation, Kent State University of Ohio, Copyright by ProQuest Information and Learning Company.
- Sulistiasih, Sulistiasih & Widodo, Widodo & Onaning, Kamaruzzaman. (2024). Modeling Transformational Leadership Fits Organizational Citizenship Behavior Via Talent Management, Learning Organization, and Job Involvement. *Quality-Access to Success*. 25. 220-230. 10.47750/QAS/25.202.34.
- Tan, L., & Xuan, L. (2024). Examining the effect of a supportive work environment on volunteer retention: Job embeddedness as a mediator. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 39(4), 440–462. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2312129>
- Udin. U, Rakasiwi G., Dananjoyo R.(2024). Islamic leadership: Bibliometric analysis of global research using VOSviewer. *International Journal of Human Capital in Urban Management. ORIGINAL RESEARCH PAPER*. 9(2): 205-216. doi: 10.22034/IJHCUM.2024.04.12
- Umair, S., Waqas, U., & Mrugalska, B. (2024). Cultivating sustainable environmental performance: The role of green talent management, transformational leadership, and employee engagement with green initiatives. *WORK*, 78(4), 1093-1105. <https://doi.org/10.3233/WOR-230357>
- Zhou, Danni & Liu, Sheng-Min & Xin, Huanhuan. (2020). Servant leadership behavior: Effects on leaders' work-family relationship. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 48. 1-12. 10.2224/sbp.8980.
- Zia, M.Q., Naveed, M., Bashir, M.A. and Iqbal, A. (2022), "The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(2): 612-628. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0003>

