



مدل یابی معادلات ساختاری تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر خودنظم‌دهی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی

جواد پورزمان ^۱ جهانگیر یاری حاج عطالو ^۲ صادق ملکی آوارسین ^۲	تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۶ آبان تاریخ چاپ اولیه: ۱۰ تیر ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۲۴ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۱۷ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۶ بهمن ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: پورزمان، جواد، یاری حاج عطالو، جهانگیر، و ملکی آوارسین، صادق. (۱۴۰۶). مدل یابی معادلات ساختاری تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر خودنظم‌دهی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۵(۴)، ۱۹-۱.
--	--	---

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر خودنظم‌دهی کارکنان و تبیین نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی انجام شد. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل ۱۶۵۰ نفر از کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی بود که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، ۳۳۰ نفر انتخاب شدند که در نهایت ۲۸۷ پرسشنامه قابل تحلیل بازگشت داده شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه رهبری خدمت‌گزار پترسون (۲۰۰۴)، رفتار شهروندی سازمانی لی و آلن (۲۰۰۲) و پرسشنامه خودنظم‌دهی بوفارد (۱۹۹۵) بود. روایی ابزارها از طریق روایی محتوا و سازه تأیید شد و ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده، مطلوب گزارش گردید. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-۲۸ و SmartPLS-۳ و با بهره‌گیری از روش حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری خدمت‌گزار تأثیر مستقیم و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی ($\beta=0.78, p<0.001$) و خودنظم‌دهی کارکنان ($\beta=0.23, p<0.001$) دارد. همچنین رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر خودنظم‌دهی نشان داد ($\beta=0.61, p<0.001$). نتایج آزمون بوت‌استرپینگ نیز حاکی از آن بود که رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و خودنظم‌دهی ایفا می‌کند ($\beta=0.47, p<0.001$). شاخص‌های برازش مدل از جمله $GOF=0.63$ و $Q^2=0.49$ ، برازش مناسب مدل پیشنهادی را تأیید کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری خدمت‌گزار می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تقویت رفتار شهروندی سازمانی، خودنظم‌دهی کارکنان را ارتقا دهد. این نتایج اهمیت بهره‌گیری از سبک‌های رهبری انسان‌محور و حمایت‌گر را در سازمان‌های آموزشی برجسته می‌سازد و بیانگر آن است که توسعه رفتارهای خدمت‌گزارانه در مدیران می‌تواند موجب افزایش تعهد، مسئولیت‌پذیری و توان خودمدیریتی کارکنان شود. بر این اساس، توجه به آموزش و نهادینه‌سازی اصول رهبری خدمت‌گزار در نظام آموزش و پرورش می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای سرمایه انسانی گردد.

واژگان کلیدی: رهبری خدمت‌گزار، خودنظم‌دهی، رفتار شهروندی سازمانی، مدل‌یابی معادلات ساختاری، کارکنان آموزش و پرورش

مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
۲. گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

پست الکترونیکی: j.yari@iaut.ac.ir

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

Structural Equation Modeling of the Effect of Servant Leadership on Employees' Self-Regulation: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior

Javad Poorzaman ¹ Jahangir Yari Hajatalou ^{2*} Sadeqh Maleki Avarsin ²	Submit Date: 26 January 2026 Revise Date: 07 May 2026 Accept Date: 14 May 2026 Initial Publish: 01 July 2026 Final Publish: 23 October 2027	How to cite: Poorzaman, J., Yari Hajatalou, J., & Maleki Avarsin, S. (2027). Structural Equation Modeling of the Effect of Servant Leadership on Employees' Self-Regulation: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(4), 1-19.
---	---	--

Abstract

The present study aimed to investigate the effect of servant leadership on employees' self-regulation and to examine the mediating role of organizational citizenship behavior among administrative staff of the West Azerbaijan Department of Education. This research was applied in purpose and descriptive-correlational in design using structural equation modeling. The statistical population consisted of 1,650 administrative employees of the Department of Education in West Azerbaijan Province. Based on stratified random sampling and Krejcie and Morgan's table, 330 participants were selected, of whom 287 completed questionnaires were suitable for analysis. Data collection instruments included Patterson's Servant Leadership Questionnaire (2004), Lee and Allen's Organizational Citizenship Behavior Scale (2002), and Bouffard's Self-Regulation Questionnaire (1995). Content and construct validity of the instruments were confirmed, and Cronbach's alpha, composite reliability, and average variance extracted values demonstrated satisfactory reliability and validity. Data were analyzed using SPSS version 28 and SmartPLS version 3 through the partial least squares approach. The structural equation modeling results indicated that servant leadership had a significant direct effect on organizational citizenship behavior ($\beta=0.78$, $p<0.001$) and employees' self-regulation ($\beta=0.23$, $p<0.001$). Organizational citizenship behavior also showed a significant positive effect on self-regulation ($\beta=0.61$, $p<0.001$). Bootstrap analysis further revealed that organizational citizenship behavior significantly mediated the relationship between servant leadership and self-regulation ($\beta=0.47$, $p<0.001$). In addition, model fit indices, including GOF=0.63 and Q²=0.49, confirmed the adequacy and strong explanatory power of the proposed model. The findings demonstrated that servant leadership can enhance employees' self-regulation both directly and indirectly through the promotion of organizational citizenship behavior. These results highlight the importance of supportive and human-centered leadership approaches in educational organizations and suggest that strengthening servant leadership behaviors among managers can improve employees' responsibility, commitment, and self-management capacities. Therefore, institutionalizing servant leadership principles within educational systems may contribute to improved organizational effectiveness and the development of human capital.

Keywords: Servant leadership, self-regulation, organizational citizenship behavior, structural equation modeling, educational employees

Authors' Information:

j.yari@iaut.ac.ir

1. PhD Student, Department of Educational Sciences, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

2. Department of Educational Sciences, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌های آموزشی در سراسر جهان با تحولات گسترده‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی، انتظارات حرفه‌ای کارکنان و الزامات پاسخ‌گویی سازمانی مواجه شده‌اند. پیچیده‌تر شدن محیط‌های کاری، افزایش فشارهای روانی و تغییرات سریع اجتماعی و فناورانه موجب شده است که سبک‌های سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازهای سازمان‌های آموزشی نباشند و توجه پژوهشگران به الگوهای رهبری انسان‌محور، اخلاق‌مدار و توسعه‌گرا معطوف شود. در این میان، رهبری خدمت‌گزار به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین مدیریتی، جایگاه برجسته‌ای در ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت آموزشی یافته است؛ زیرا این سبک رهبری بر خدمت به کارکنان، حمایت روان‌شناختی، توسعه فردی و تقویت ارزش‌های اخلاقی تأکید دارد (Lee & Kim, 2023; Rao, 2025). بر اساس دیدگاه گرین‌لیف که بعدها توسط پژوهشگران جدید توسعه یافت، رهبر خدمت‌گزار پیش از آنکه به اقتدار سازمانی بیندیشد، در پی رشد و توانمندسازی کارکنان است و تلاش می‌کند محیطی مبتنی بر اعتماد، مشارکت و همدلی ایجاد کند (Peterson, 2004; Zhu, 2025). پژوهش‌های جدید نیز نشان داده‌اند که این سبک رهبری می‌تواند پیامدهای مثبتی همچون افزایش رفاه شغلی، ارتقای سلامت روان، بهبود تعهد سازمانی و تقویت اخلاق حرفه‌ای را در محیط‌های کاری به همراه داشته باشد (Al Mansour, 2024; Al Ajmi, 2024; Zhu, 2025).

اهمیت رهبری خدمت‌گزار در سازمان‌های آموزشی از آن جهت دوچندان است که این سازمان‌ها بیش از سایر نهادها به تعاملات انسانی، سرمایه اجتماعی و انگیزش درونی کارکنان وابسته‌اند. کارکنان اداری و آموزشی زمانی می‌توانند نقش مؤثری در تحقق اهداف نظام تعلیم و تربیت ایفا کنند که از حمایت سازمانی، امنیت روانی و احساس ارزشمندی برخوردار باشند. مطالعات جدید در حوزه مدیریت آموزشی نشان داده‌اند که رهبران خدمت‌گزار از طریق ایجاد فضای حمایتی، اعتمادسازی و تشویق به مشارکت حرفه‌ای، زمینه شکل‌گیری رفتارهای مثبت سازمانی را فراهم می‌سازند (Shafiq et al., 2025; Taheri et al., 2024). همچنین نتایج پژوهش‌های فراتحلیلی بیانگر آن است که سبک‌های رهبری مبتنی بر احترام و مشارکت، اثر قابل توجهی بر بهبود تعاملات سازمانی، افزایش همبستگی گروهی و ارتقای عملکرد کارکنان مدارس دارند (Y. Wang, 2024; et al., 2024). در واقع، رهبران خدمت‌گزار نه تنها بر تحقق اهداف رسمی سازمان تمرکز می‌کنند، بلکه با تقویت روابط انسانی و توسعه سرمایه روان‌شناختی کارکنان، زمینه رشد پایدار سازمان را نیز فراهم می‌آورند.

یکی از مهم‌ترین پیامدهای سازمانی مرتبط با رهبری خدمت‌گزار، رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه رفتارهای داوطلبانه و فرائقشی اشاره دارد که کارکنان بدون الزام رسمی و فراتر از شرح وظایف خود انجام می‌دهند و از این طریق به بهبود اثربخشی سازمان کمک می‌کنند. این رفتارها شامل همکاری داوطلبانه، کمک به همکاران، مسئولیت‌پذیری، رعایت هنجارهای سازمانی و مشارکت فعال در امور سازمان است. پژوهشگران معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های سلامت سازمانی و سرمایه اجتماعی در محیط‌های

کاری محسوب می‌شود (H. Wang et al., 2024). در سازمان‌های آموزشی نیز وجود چنین رفتارهایی می‌تواند موجب بهبود هماهنگی میان کارکنان، کاهش تعارضات، افزایش رضایت شغلی و ارتقای کیفیت خدمات آموزشی شود. پژوهش‌های انجام‌شده در سال‌های اخیر نشان داده‌اند که رهبران خدمت‌گزار از طریق تقویت اعتماد سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و ایجاد احساس تعلق، زمینه بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را فراهم می‌کنند (Al Mansour & Al Ajmi, 2024; Malik & Khan, 2023). همچنین یافته‌های مطالعات داخلی نشان داده است که حمایت مدیران و وجود روابط مبتنی بر اعتماد، از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان آموزش و پرورش هستند (Ahmadi & Shokri, 2023).

در کنار رفتار شهروندی سازمانی، خودنظم‌دهی کارکنان نیز به‌عنوان یکی از سازه‌های کلیدی روان‌شناختی در محیط‌های کاری مدرن مطرح شده است. خودنظم‌دهی به توانایی فرد در کنترل هیجان‌ها، تنظیم رفتار، برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف و نظارت بر عملکرد شخصی اشاره دارد. کارکنانی که از خودنظم‌دهی بالاتری برخوردارند، توانایی بیشتری در مدیریت فشارهای شغلی، سازگاری با شرایط پیچیده و حفظ انگیزش حرفه‌ای دارند (McGee et al., 2001). پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که خودنظم‌دهی نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد شغلی، کاهش فرسودگی روانی و افزایش تاب‌آوری کارکنان ایفا می‌کند (Hussein & Akhtar, 2023). در محیط‌های آموزشی که کارکنان همواره با چالش‌هایی همچون حجم بالای مسئولیت‌ها، فشارهای اداری و انتظارات اجتماعی مواجه هستند، برخورداری از خودنظم‌دهی می‌تواند عاملی اساسی برای حفظ کارآمدی حرفه‌ای و سلامت روان باشد. مطالعات داخلی نیز حاکی از آن است که عدالت سازمانی، حمایت مدیریتی و روابط حرفه‌ای مثبت، نقش مهمی در تقویت خودنظم‌دهی کارکنان دارند (Rahimi & Hosseinzadeh, 2022).

از منظر نظری، میان رهبری خدمت‌گزار، رفتار شهروندی سازمانی و خودنظم‌دهی پیوندی عمیق و چندبعدی وجود دارد. رهبران خدمت‌گزار از طریق فراهم ساختن محیطی مبتنی بر اعتماد، حمایت و مشارکت، موجب شکل‌گیری احساس ارزشمندی و امنیت روانی در کارکنان می‌شوند و این شرایط، کارکنان را به مشارکت داوطلبانه و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی ترغیب می‌کند (Lee & Kim, 2023; Malik & Khan, 2023). در ادامه، همین رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند زمینه ارتقای خودنظم‌دهی را فراهم آورند؛ زیرا کارکنانی که احساس تعلق و مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان دارند، در تنظیم رفتارها و مدیریت عملکرد خود نیز فعال‌تر عمل می‌کنند (Hosseini et al., 2023). از سوی دیگر، مطالعات اخیر نشان داده‌اند که رهبری خدمت‌گزار از طریق سازوکارهای اجتماعی-شناختی همچون همدلی، اعتماد و توانمندسازی روانی، عملکرد روان‌شناختی کارکنان را بهبود می‌بخشد و این امر به افزایش خودکنترلی و خودمدیریتی آنان منجر می‌شود (Zhang et al., 2024). بنابراین، می‌توان انتظار داشت که رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و خودنظم‌دهی، نقشی میانجی و تسهیل‌کننده ایفا کند.

مطالعات بین‌المللی جدید نیز این پیوندها را تأیید کرده‌اند. برای مثال، پژوهش شفیق و همکاران نشان داد که رهبری خدمت‌گزار از طریق تقویت همانندسازی سازمانی، موجب افزایش درگیری شغلی و عملکرد کارکنان دانشگاهی می‌شود (Shafiq et al., 2025). زعفر و همکاران نیز گزارش کردند که رهبری خدمت‌گزار می‌تواند از طریق تقویت خلاقیت کارکنان و رفتارهای داوطلبانه، عملکرد سبز سازمانی را ارتقا دهد (Zafar et al., 2025). همچنین راثو تأکید می‌کند که رهبری خدمت‌گزار نه تنها یک سبک مدیریتی، بلکه رویکردی اخلاق‌محور برای توسعه پایدار سازمان‌هاست که به بهبود کیفیت روابط انسانی و افزایش اثربخشی سازمانی منجر می‌شود (Rao, 2025). در پژوهش دیگری، ژو نشان داد که رهبری خدمت‌گزار و رهبری اصیل نقش مهمی در ارتقای رفاه روانی و سلامت اخلاقی محیط کار دارند (Zhu, 2025). این یافته‌ها بیانگر آن است که سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی، برای ارتقای عملکرد انسانی و سازمانی خود نیازمند بهره‌گیری از سبک‌های رهبری حمایتی و ارزش‌محور هستند.

در ایران نیز طی سال‌های اخیر توجه فزاینده‌ای به بررسی نقش سبک‌های رهبری در بهبود رفتارهای سازمانی معطوف شده است. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه آموزش و پرورش نشان داده‌اند که چالش‌هایی نظیر کمبود نیروی انسانی، فشارهای مدیریتی و محدودیت منابع، می‌تواند کیفیت عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Aghajani et al., 2023). در چنین شرایطی، سبک‌های رهبری مبتنی بر مشارکت، حمایت و اعتماد می‌توانند نقش مهمی در ارتقای انسجام سازمانی و کاهش تنش‌های حرفه‌ای ایفا کنند (Taheri et al., 2024). همچنین یافته‌های پژوهش کرمی و نوری نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان نقش میانجی دارد و می‌تواند اثرگذاری سبک‌های رهبری را تقویت کند (Karami & Nouri, 2023). از سوی دیگر، حسینی و همکاران نیز گزارش کردند که رفتار شهروندی سازمانی و حمایت سازمانی می‌تواند از شدت فرسودگی شغلی معلمان بکاهد و سلامت روان حرفه‌ای آنان را ارتقا دهند (Hosseini et al., 2023). این یافته‌ها اهمیت توجه به متغیرهای روان‌شناختی و رفتاری را در نظام آموزش و پرورش برجسته می‌سازد.

با وجود گسترش پژوهش‌ها در حوزه رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی، همچنان خلأهایی در ادبیات پژوهشی مشاهده می‌شود. بخش عمده مطالعات داخلی و خارجی، روابط دوجانبه میان متغیرها را بررسی کرده‌اند و کمتر پژوهشی به بررسی هم‌زمان نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و خودنظم‌دهی کارکنان پرداخته است. افزون بر این، بسیاری از مطالعات پیشین در محیط‌های صنعتی یا تجاری انجام شده و توجه کمتری به سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه در بافت فرهنگی ایران، داشته‌اند. همچنین شرایط خاص آموزش و پرورش در استان‌های مرزی و چندفرهنگی، ضرورت انجام پژوهش‌های بومی در این زمینه را افزایش می‌دهد (Aghajani et al., 2023). بنابراین، بررسی الگوی ساختاری روابط میان رهبری خدمت‌گزار، رفتار شهروندی سازمانی و خودنظم‌دهی کارکنان می‌تواند به توسعه دانش نظری در حوزه مدیریت آموزشی و ارائه راهکارهای کاربردی برای بهبود عملکرد سازمانی کمک کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر خودنظم‌دهی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان آموزش و پرورش است.

روش‌شناسی

برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش، از ابزارهای استاندارد استفاده شد که پیش‌تر در سطح بین‌المللی تدوین و اعتبارسنجی شده‌اند. سنجش مؤلفه‌های مربوط به رهبری خدمت‌گزار با بهره‌گیری از پرسشنامه‌ی پترسون (۲۰۰۴) انجام گرفت؛ ابزاری که از ۱۹ گویه تشکیل شده و چهار بُعد محوری رفتار خدمت‌محور، تواضع، اعتمادسازی و مهرورزی را پوشش می‌دهد. این پرسشنامه در مطالعات گذشته پایایی درونی مطلوبی داشته است و مقادیر آلفای کرونباخ گزارش شده برای هر یک از ابعاد، در بازه قابل قبول قرار داشته است. بررسی مجدد پایایی ابزار در مطالعه حاضر نیز نشان داد که ضرایب همه خرده‌مقیاس‌ها بیش از آستانه ۰.۷ بوده و از انسجام درونی مناسب ابزار حکایت دارد.

برای ارزیابی سرمایه روان‌شناختی کارکنان، از مقیاس مک‌گی و همکاران (۲۰۰۱) بهره گرفته شد. این ابزار دارای ۲۶ گویه و چهار مؤلفه بنیادین شامل خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و نگرش مثبت نسبت به زندگی است. نسخه فارسی پرسشنامه توسط گل‌پرور و همکاران (۱۳۹۲) ترجمه و منطبق‌سازی شده و روایی آن نیز با استفاده از دآوری متخصصان حوزه رفتار سازمانی و روان‌شناسی صنعتی تأیید گردیده است. گزارش‌های اولیه مک‌گی و همکاران نشان می‌دهد که تمامی خرده‌مقیاس‌ها از پایایی بالا برخوردارند، موضوعی که در تحلیل حاضر نیز مورد تأیید قرار گرفت.

پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، داده‌ها ابتدا کدگذاری شده و برای آماده‌سازی اولیه در محیط نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۸ تحلیل شدند. بررسی توزیع متغیرها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف انجام شد و نتایج حاکی از فاصله‌داشتن داده‌ها از توزیع نرمال بود. در نتیجه، تحلیل الگوی مفهومی از طریق روش معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳/۳/۳ صورت گرفت. انتخاب این رویکرد به دلیل مناسب بودن آن برای داده‌های غیرنرمال، حجم نمونه متوسط و پیچیدگی نسبی مدل نظری انجام شد.

در مرحله ارزیابی مدل اندازه‌گیری، شاخص‌های پایایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بررسی شدند. همه سازه‌ها مقادیر CR بالاتر از ۰.۷ و مقادیر AVE فراتر از ۰.۵ کسب کردند که نشان‌دهنده کفایت پایایی و وجود روایی همگراست. روایی تمایزی نیز بر اساس بارهای عاملی و معیار فورنل-لارکر تأیید شد. برای اطمینان از نبود سوگیری ناشی از روش‌های گردآوری داده، آزمون تک‌عاملی هارمن اجرا شد که در آن یک عامل واحد کمتر از ۳۰ درصد از واریانس کل را تبیین کرد؛ یافته‌ای که بیانگر نبود سوگیری روش مشترک بود.

در بخش پایانی تحلیل، مدل ساختاری با بهره‌گیری از روش بوت‌استرپ و ۵۰۰۰ نمونه‌گیری مجدد آزمون شد. ضرایب مسیر و معناداری آنها در سطوح خطای ۰/۰۱ و ۰/۰۵ مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان دادند که روابط بین سازه‌ها از پشتیبانی آماری کافی برخوردارند و الگوی پیشنهادی

پژوهش، شامل تأثیر مستقیم رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شهروندی سازمانی و نقش میانجی رفتار شهروندی در ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و خودنظم‌دهی کارکنان، تأیید شد.

یافته‌ها

در بخش یافته‌های آماری از آماره‌های توصیفی مانند تعداد، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد به منظور توصیف متغیرهای زمینه‌ای و اصلی استفاده شد. از آزمون همبستگی پیرسون به منظور سنجش رابطه زوجی متغیرها استفاده شد و جهت آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش از تکنیک آماری مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. به دلیل عدم تأیید مفروضه نرمال بودن چندمتغیره و همچنین به دلیل جدید و اکتشافی بودن مدل پژوهش، از رویکرد حداقل مجزورات جزئی (PLS) برای آزمون مدل استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS ۲۸ و Smart PLS ۳ انجام شد. در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان آمده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه (n= ۲۸۷)

ویژگی	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۱۹۴
	مرد	۹۳
میزان تحصیلات	فوق دیپلم	۵۷
	کارشناسی	۱۵۰
	کارشناسی ارشد	۶۶
	دکتر	۱۴
سن	۲۰ تا ۳۰	۸۰
	۳۱ تا ۴۰	۱۲۳
	۴۱ تا ۵۰	۵۸
	بیشتر از ۵۰	۲۶
سابقه کار	کمتر از ۱۰ سال	۱۰۶
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۱۵
	بیشتر از ۲۰ سال	۶۶
نوع استخدام	قراردادی	۴۸
	پیمانی	۷۱
	رسمی	۱۶۸
جایگاه شغلی	کارمند	۲۳۸
	مدیر	۴۹

جدول ۱ نشان داد بیشتر پاسخگویان از نظر جنسیت زن (۶۷/۶٪) بودند، از نظر تحصیلات در مقطع کارشناسی (۵۲/۲٪)، از نظر سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۴۲/۹٪)، از نظر سابقه کار بین ۱۰ تا ۲۰ سال (۴۰/۱٪)، از نظر نوع استخدام از نوع رسمی (۵۸/۶٪) و از نظر جایگاه شغلی کارمند (۸۲/۹٪) بودند.

در جدول ۲ به توصیف متغیرهای اصلی با آماره‌های میانگین و انحراف استاندارد پرداخته شد. دامنه میانگین نمرات از حداقل ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) بود. نرمال بودن توزیع متغیرها با آزمون‌های کجی و کشیدگی ارزیابی شد و با شاخص‌های میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ روایی و پایایی بررسی شد.

جدول ۲. توصیف متغیرهای اصلی و بررسی روایی و پایایی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	کجی	کشیدگی	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
رهبری خدمت‌گزار	۳/۶۱	۰/۸۵	-۱/۲۷	۰/۴۴	۰/۸۹	۰/۹۷	۰/۹۶
رفتار شهروندی سازمانی	۳/۲۰	۰/۸۱	-۰/۰۶	۰/۹۷	۰/۶۰	۰/۸۸	۰/۸۴
خودنظم‌دهی	۳/۸۴	۰/۶۵	-۱/۸۷	۱/۱۵	۰/۸۵	۰/۹۴	۰/۹۱

یافته‌ها (جدول ۲) نشان داد بالاترین میانگین در بین متغیرها را خود نظم‌دهی با ۳/۸۴ داشت و کمترین میانگین را رفتار شهروندی سازمانی با ۳/۲۰ داشت. مقادیر کجی و کشیدگی تمامی متغیرها در دامنه +۲ تا -۲ بدست آمد که نشان دهنده نرمال بودن تقریبی شکل توزیع داده‌ها بود و امکان استفاده از آزمون همبستگی پیرسون وجود داشت. در جدول ۱ نتایج بررسی روایی و پایایی به طور خلاصه آمده است. لازم به ذکر است که روایی سوالات با شاخص بار عاملی ارزیابی شد و معیار حداقل ۰/۴۰ برای روایی سوالات پرسشنامه در تحلیل عاملی تاییدی لحاظ شد و تمامی سوالات یا نشانگرها در مدل دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۴۰ بودند. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) روایی همگرا را می‌سنجد که مطابق نتایج تمامی متغیرها مقداری بالاتر از ۰/۵۰ بدست آوردند که به معنای تایید روایی همگرا است. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ دو روش بررسی پایایی هستند که مطابق نتایج تمامی مقادیر بدست آمده بالاتر از ۰/۷۰ بدست آمد که نشان از پایا بودن پرسشنامه‌های پژوهش داشت.

در جدول ۳ با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون به بررسی همبستگی متغیرها پرداخته شد. همچنین روایی واگرا با استفاده از روش فورنل و لارکر بررسی شد.

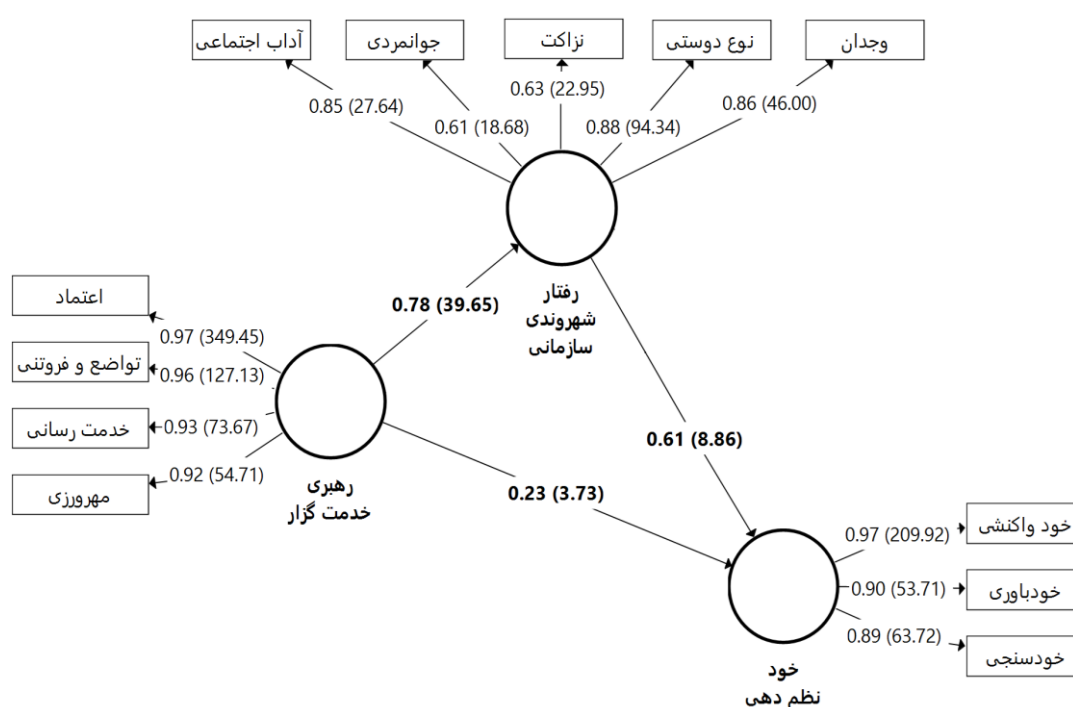
جدول ۳. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش و آزمون روایی واگرا

متغیرها	رهبری خدمت‌گزار	رفتار شهروندی	خودنظم‌دهی
رهبری خدمت‌گزار	۰/۹۴		
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۳**	۰/۷۷	
خود نظم‌دهی	۰/۶۰**	۰/۴۳**	۰/۹۲

توجه: * = $p \leq ۰/۰۵$ و ** = $p \leq ۰/۰۱$

نتایج آزمون همبستگی پیرسون (جدول ۳) نشان داد که رابطه معنی داری بین متغیر مستقل رهبری خدمت گزار با متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و خودنظم دهی مشاهده شد ($p < 0/01$). جهت تمامی روابط مثبت بود. بررسی شدت همبستگی‌ها نشان داد رهبری خدمت گزار رابطه قوی با رفتار شهروندی سازمانی ($r = 0/63$) و خودنظم دهی ($r = 0/60$) داشت. همچنین متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی دارای رابطه مثبت با متغیر خودنظم دهی بود ($p < 0/05$). جهت بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد. در جدول ۲ قطر اصلی مربوط به جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) است و سایر اعداد مربوط به همبستگی بین متغیرها است. همانطور که مشاهده می‌شود تمامی مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده ی هر متغیر، بزرگتر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای اصلی دیگر است و نشان دهنده تایید روایی واگرا است.

مدل مفهومی پژوهش با استفاده از تکنیک مدلیابی معادلات ساختاری (به اختصار SEM) و به روش حداقل مجزورات جزئی (به اختصار PLS) آزمون شد. شکل ۱ مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد است که ضریب استاندارد و آماره t (داخل پرانتز) در مدل ارائه شده است.



شکل ۱. مدل تجربی پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد (و آماره t)

بررسی برازش مدل نشان داد که ضریب تعیین برای متغیر وابسته خودنظم دهی برابر با ۰/۶۳ که مقدار مناسبی بود و نشان از قدرت تبیین مناسب مدل پژوهش داشت. بر این اساس رهبری خدمت گزار و رفتار شهروندی سازمانی توانستند درصد از ۶۳ درصد از واریانس خودنظم دهی را تبیین کنند. مقدار شاخص Q^2 (CV-Redundancy) برای خودنظم دهی برابر با ۰/۴۹ بود که مقادیر مطلوبی بود و برازش مدل را تایید کرد. مقدار شاخص GOF که برازش کلی مدل را می‌سنجد برای مدل پژوهش برابر با مقدار ۰/۶۳ است که بیشتر از معیار ۰/۳۶ بود و نشان داد به طور کلی مدل از برازش مناسبی برخوردار بود. در مجموع شاخص‌های برازش مدل تجربی، نشان از تایید مدل مفهومی داشت.

در جدول ۴ نتایج آزمون اثرات مستقیم و غیرمستقیم با استفاده از ضرایب حاصل از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری محاسبه شد. معنی داری روابط میانجی‌گری با استفاده از روش بوت استرپینگ سنجیده شد.

جدول ۴. نتایج آزمون روابط مدل ساختاری و سنجش اثرات مستقیم و غیرمستقیم

نوع تأثیر	تأثیرها	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	مقدار t	مقدار p
مستقیم	رهبری خدمت‌گزار -> رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۸	۰/۰۲۰	۳۹/۶۵	<۰/۰۰۱
	رهبری خدمت‌گزار -> مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۵۸	۰/۰۵۲	۱۱/۱۲	<۰/۰۰۱
	رهبری خدمت‌گزار -> خودنظم‌دهی	۰/۲۳	۰/۰۶۱	۳/۷۳	<۰/۰۰۱
	رفتار شهروندی -> مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۳۴	۰/۰۶۱	۵/۵۳	<۰/۰۰۱
	رفتار شهروندی -> خودنظم‌دهی	۰/۶۱	۰/۰۶۸	۸/۸۶	<۰/۰۰۱
غیر مستقیم	رهبری خدمت‌گزار -> رفتار شهروندی سازمانی -> خودنظم‌دهی	۰/۴۷	۰/۰۵۴	۸/۷۸	<۰/۰۰۱

نتایج جدول ۴ نشان داد تمامی روابط مستقیم و غیر مستقیم در سطح اطمینان حداقل ۹۹ درصد تایید شد ($p < 0.01$). یافته‌ها نشان داد اثر مستقیم رهبری خدمت‌گزار بر خودنظم‌دهی تایید شد. بررسی اثرات غیرمستقیم نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی معنی داری در رابطه رهبری خدمت‌گزار با متغیر وابسته خودنظم‌دهی داشت ($p < 0.01$). مطابق نتایج رهبری خدمت‌گزار هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم (با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی) بر خودنظم‌دهی تأثیر گذار بود

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری خدمت‌گزار تأثیر مستقیم و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزش و پرورش دارد. این نتیجه بیانگر آن است که هرچه مدیران سازمان‌های آموزشی بیشتر از رویکردهای مبتنی بر خدمت، حمایت، همدلی و اعتماد استفاده کنند، احتمال بروز رفتارهای داوطلبانه، همکاری‌های فراتر از وظایف و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای در میان کارکنان افزایش می‌یابد. این یافته با مبانی نظری رهبری خدمت‌گزار همخوانی دارد؛ زیرا در این رویکرد، رهبر با اولویت‌دادن به رشد و رفاه کارکنان، فضایی مبتنی بر اعتماد و مشارکت ایجاد می‌کند که در آن افراد تمایل بیشتری به مشارکت فعالانه در امور سازمان پیدا می‌کنند (Lee & Kim, 2023; Peterson, 2004). همچنین نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های مالک و خان همسو است که نشان دادند رهبری خدمت‌گزار از طریق توانمندسازی روان‌شناختی، رفتارهای فراتر از وظایف کارکنان را افزایش می‌دهد (Malik & Khan, 2023). وانگ و همکاران نیز در فراتحلیل خود تأکید کردند که سبک‌های رهبری مشارکتی و انسان‌محور، قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی در نهادهای آموزشی هستند (Y. Wang et al., 2024). علاوه بر این، یافته‌های پژوهش احمدی و شکری نشان داد که اعتماد سازمانی و حمایت مدیریتی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان

آموزش و پرورش دارند (Ahmadi & Shokri, 2023). بنابراین می‌توان گفت که رهبران خدمت‌گزار با ایجاد احساس امنیت، احترام و ارزشمندی در کارکنان، زمینه بروز رفتارهای داوطلبانه و مسئولانه را فراهم می‌سازند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که رهبری خدمت‌گزار تأثیر مستقیم و معناداری بر خودنظم‌دهی کارکنان دارد. این نتیجه حاکی از آن است که کارکنانی که تحت مدیریت رهبران خدمت‌گزار فعالیت می‌کنند، در تنظیم هیجان‌ها، مدیریت رفتارها و کنترل عملکرد حرفه‌ای خود موفق‌تر عمل می‌کنند. این یافته را می‌توان در چارچوب نظریه‌های اجتماعی-شناختی تبیین کرد؛ زیرا رهبران خدمت‌گزار با تقویت اعتمادبه‌نفس، ایجاد حمایت روانی و فراهم کردن فرصت مشارکت، احساس خودکارآمدی و کنترل درونی کارکنان را افزایش می‌دهند و این امر به ارتقای خودنظم‌دهی منجر می‌شود (Zhang et al., 2024). یافته حاضر با نتایج پژوهش حسین و اختر نیز همسو است که نشان دادند امنیت روانی و عدالت سازمانی می‌تواند خودنظم‌دهی کارکنان بخش عمومی را تقویت کند (Hussein & Akhtar, 2023). همچنین رحیمی و حسینی‌زاده گزارش کردند که روابط حمایتی مدیران و ادراک عدالت سازمانی از مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده خودنظم‌دهی کارکنان هستند (Rahimi & Hosseinizadeh, 2022). از سوی دیگر، مک‌گی و همکاران نیز تأکید کرده‌اند که خودنظم‌دهی با سلامت روان، تاب‌آوری و سازگاری حرفه‌ای رابطه مستقیم دارد و کارکنانی که از حمایت سازمانی بیشتری برخوردارند، توانایی بیشتری در مدیریت رفتار و عملکرد خود نشان می‌دهند (McGee et al., 2001). در محیط‌های آموزشی، که کارکنان با فشارهای متعدد اداری و اجتماعی مواجه‌اند، وجود رهبری حمایت‌گر می‌تواند ظرفیت خودکنترلی و خودمدیریتی آنان را افزایش دهد.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر خودنظم‌دهی کارکنان دارد. این یافته نشان می‌دهد کارکنانی که در محیط کار رفتارهای مشارکتی، مسئولانه و داوطلبانه بیشتری از خود بروز می‌دهند، در تنظیم رفتارهای فردی و حرفه‌ای نیز موفق‌تر هستند. از منظر نظری، رفتار شهروندی سازمانی نوعی سرمایه اجتماعی و روان‌شناختی ایجاد می‌کند که موجب افزایش حس تعلق، تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود و این شرایط به تقویت خودنظم‌دهی می‌انجامد (H. Wang et al., 2024). یافته حاضر با نتایج پژوهش حسینی و همکاران نیز همسو است که نشان دادند رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند از شدت فرسودگی شغلی معلمان بکاهد و سلامت حرفه‌ای آنان را ارتقا دهد (Hosseini et al., 2023). علاوه بر این، وانگ و همکاران در مطالعه تطبیقی خود بیان کردند که رفتارهای داوطلبانه سازمانی در محیط‌های آموزشی با افزایش انگیزش درونی و مسئولیت‌پذیری کارکنان همراه است (H. Wang et al., 2024). به‌طور کلی، کارکنانی که نسبت به سازمان خود احساس تعلق بیشتری دارند و فراتر از وظایف رسمی عمل می‌کنند، در مدیریت زمان، تنظیم هیجان‌ها و کنترل عملکرد خود نیز موفق‌تر خواهند بود.

از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، تأیید نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و خودنظم‌دهی کارکنان بود. این نتیجه نشان می‌دهد که بخشی از اثرگذاری رهبری خدمت‌گزار بر خودنظم‌دهی از طریق افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی تبیین می‌شود. به بیان دیگر، رهبران خدمت‌گزار ابتدا با ایجاد فضای اعتماد، مشارکت و حمایت، کارکنان را به انجام رفتارهای داوطلبانه و مسئولانه ترغیب می‌کنند و سپس این رفتارها به ارتقای خودنظم‌دهی و خودمدیریتی آنان منجر می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش کرمی و نوری همخوانی دارد که نشان دادند رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند نقش میانجی در رابطه میان سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان ایفا کند (Karami & Nouri, 2023).

همچنین شفیق و همکاران گزارش کردند که رهبری خدمت‌گزار از طریق تقویت همانندسازی سازمانی و درگیری شغلی، پیامدهای مثبت عملکردی را افزایش می‌دهد (Shafiq et al., 2025). از سوی دیگر، زعفر و همکاران نیز نشان دادند که رهبری خدمت‌گزار از طریق تقویت رفتارهای داوطلبانه و خلاقیت کارکنان، عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهد (Zafar et al., 2025). بنابراین می‌توان استدلال کرد که رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان سازوکاری اجتماعی-روانشناختی، نقش مهمی در انتقال اثرات مثبت رهبری خدمت‌گزار به پیامدهای فردی و سازمانی ایفا می‌کند.

یافته‌های این پژوهش از منظر کاربردی نیز حائز اهمیت است. نظام آموزش و پرورش، به‌ویژه در استان‌های مرزی و کمتر برخوردار، با چالش‌هایی همچون کمبود نیروی انسانی، فشارهای مدیریتی و محدودیت منابع مواجه است که می‌تواند بر کیفیت عملکرد کارکنان تأثیر منفی بگذارد (Aghajani et al., 2023). در چنین شرایطی، بهره‌گیری از سبک رهبری خدمت‌گزار می‌تواند راهبردی مؤثر برای ارتقای انسجام سازمانی، افزایش انگیزش کارکنان و بهبود سلامت روان حرفه‌ای آنان باشد. یافته‌های طاهری و همکاران نیز نشان داد که رهبری خدمت‌گزار می‌تواند انسجام سازمانی و عملکرد مدارس را تقویت کند (Taheri et al., 2024). همچنین پژوهش المنصور و العجمی نشان داد که اعتماد سازمانی نقش میانجی مهمی در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و تعهد سازمانی کارکنان مدارس دارد (Al Mansour & Al Ajmi, 2024). این نتایج بیانگر آن است که رهبری خدمت‌گزار نه تنها بر متغیرهای فردی کارکنان، بلکه بر پویایی کلی سازمان نیز اثرگذار است.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر با دیدگاه‌های نوین درباره نقش رهبری اخلاق‌محور در سازمان‌های معاصر نیز همسو است. راثو معتقد است که رهبری خدمت‌گزار نوعی الگوی اخلاقی برای مدیریت سازمان‌هاست که از طریق تقویت ارزش‌های انسانی، اعتماد متقابل و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد (Rao, 2025). ژو نیز بیان می‌کند که رهبری خدمت‌گزار و رهبری اصیل می‌توانند رفاه روان‌شناختی و سلامت اخلاقی محیط کار را بهبود بخشند (Zhu, 2025). این دیدگاه‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های آموزشی برای مواجهه با چالش‌های پیچیده امروز، نیازمند رهبرانی هستند که علاوه بر توان مدیریتی، از نگرش انسانی، اخلاقی و توسعه‌گرا برخوردار باشند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری خدمت‌گزار می‌تواند از طریق تقویت رفتار شهروندی سازمانی، نقش مهمی در ارتقای خودنظم‌دهی کارکنان ایفا کند. این نتایج نه تنها بر اهمیت سبک‌های رهبری انسان‌محور در سازمان‌های آموزشی تأکید دارد، بلکه نشان می‌دهد که

رفتارهای داوطلبانه و مسئولانه کارکنان می‌تواند سازوکاری کلیدی برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی باشد. بر این اساس، توجه به توسعه رهبری خدمت‌گزار در نظام آموزش و پرورش می‌تواند زمینه‌ساز افزایش تعهد، مسئولیت‌پذیری، سلامت روان و کارآمدی حرفه‌ای کارکنان شود و در نهایت کیفیت خدمات آموزشی را ارتقا دهد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. استفاده از روش پژوهش مقطعی، امکان بررسی روابط علی و تغییرات متغیرها در طول زمان را محدود می‌کرد. همچنین داده‌ها بر اساس پرسشنامه‌های خودگزارشی جمع‌آوری شد که ممکن است تحت تأثیر سوگیری مطلوبیت اجتماعی پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. محدودبودن جامعه آماری به کارکنان آموزش و پرورش یک استان نیز تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر مناطق و سازمان‌ها محدود می‌کند. افزون بر این، شرایط فرهنگی و سازمانی خاص آموزش و پرورش می‌تواند بر نتایج پژوهش اثرگذار بوده باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از طرح‌های طولی و روش‌های ترکیبی کمی و کیفی، روابط میان رهبری خدمت‌گزار، رفتار شهروندی سازمانی و خودنظم‌دهی را با دقت بیشتری بررسی کنند. همچنین مطالعه نقش متغیرهای دیگری همچون سرمایه روان‌شناختی، فرسودگی شغلی، انگیزش حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی می‌تواند به توسعه مدل‌های جامع‌تر کمک کند. اجرای پژوهش در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی و نیز مقایسه میان استان‌ها و فرهنگ‌های مختلف نیز می‌تواند به تعمیم‌پذیری بیشتر یافته‌ها بینجامد.

در حوزه کاربردی، ضروری است مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی برنامه‌هایی برای آموزش و توسعه رهبری خدمت‌گزار در میان مدیران مدارس و کارکنان اداری طراحی کنند. برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های ارتباطی، توسعه فرهنگ مشارکتی، تقویت اعتماد سازمانی و ایجاد نظام‌های حمایتی می‌تواند رفتارهای شهروندی سازمانی و خودنظم‌دهی کارکنان را ارتقا دهد. همچنین ایجاد محیط‌های کاری مبتنی بر احترام، همدلی و مشارکت می‌تواند زمینه افزایش انگیزش، مسئولیت‌پذیری و سلامت روان حرفه‌ای کارکنان آموزش و پرورش را فراهم سازد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

In recent years, educational organizations have encountered extensive structural, psychological, and managerial transformations that have increased the importance of leadership approaches centered on human development, organizational support, and ethical interaction. Traditional leadership models, which mainly relied on hierarchical control and formal authority, are no longer sufficient for responding to the complex demands of contemporary educational systems. As a result, researchers and practitioners have increasingly focused on leadership styles capable of enhancing employee motivation, psychological well-being, and voluntary organizational participation (Lee & Kim, 2023; Rao, 2025). Among these approaches, servant leadership has emerged as one of the most influential value-oriented leadership models because it emphasizes empathy, trust, empowerment, and prioritizing employees' needs over personal authority (Peterson, 2004). Contemporary studies indicate that servant leaders foster supportive work climates in which employees experience greater organizational commitment, ethical engagement, and psychological security (Al Mansour & Al Ajmi, 2024; Zhu, 2025). In educational environments, where organizational effectiveness strongly depends on interpersonal relationships and cooperative performance, servant leadership can play a critical role in improving both employee functioning and institutional outcomes.

The concept of servant leadership has gained significant attention in educational administration because schools and educational institutions require collaborative cultures, emotional support, and shared responsibility among staff members. Servant leaders encourage employees to participate actively in organizational processes, support their professional growth, and create environments characterized by trust and fairness (Taheri et al., 2024). According to Wang and colleagues' meta-analytic review, leadership styles based on participation, ethical interaction, and employee support significantly strengthen organizational citizenship behavior within educational institutions (Y. Wang et al., 2024). Likewise, cross-cultural evidence suggests that leadership behaviors emphasizing empathy and support can increase voluntary organizational contributions among school staff (H. Wang et al., 2024). These findings demonstrate that servant leadership is not merely a managerial style but a developmental process through which employees become more committed, collaborative, and psychologically engaged in their work environments.

One of the most important organizational outcomes associated with servant leadership is organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior refers to voluntary and extra-role actions performed by employees beyond formal job requirements to support organizational effectiveness. Such behaviors include helping colleagues, showing organizational loyalty, participating in institutional activities, and maintaining

constructive interpersonal relationships. Researchers have consistently identified organizational citizenship behavior as an essential indicator of organizational health and social capital (Malik & Khan, 2023). In educational organizations, these behaviors contribute substantially to institutional cohesion, teamwork, and administrative effectiveness. Empirical findings indicate that servant leadership enhances organizational citizenship behavior by increasing trust, psychological empowerment, and employees' sense of belonging (Al Mansour & Al Ajmi, 2024; Malik & Khan, 2023). Domestic studies conducted within Iranian educational settings have similarly shown that managerial support and organizational trust are significant predictors of organizational citizenship behavior among education employees (Ahmadi & Shokri, 2023). Therefore, educational leaders who prioritize support and service are more likely to cultivate cooperative and responsible organizational cultures.

Alongside organizational citizenship behavior, self-regulation has emerged as another essential psychological capability within modern workplaces. Self-regulation refers to individuals' ability to manage emotions, monitor behavior, maintain motivation, and direct personal actions toward desired goals. Employees with higher self-regulation typically demonstrate stronger adaptability, emotional control, and professional resilience under stressful organizational conditions (McGee et al., 2001). In educational institutions, where employees often face administrative pressure, role ambiguity, and increasing professional expectations, self-regulation becomes particularly important for sustaining effectiveness and psychological stability. Recent evidence suggests that supportive leadership climates and perceptions of fairness significantly improve self-regulation among public-sector employees (Hussein & Akhtar, 2023). Similarly, research conducted in Iran has shown that organizational justice and supportive managerial relationships positively predict employee self-regulation (Rahimi & Hosseinizadeh, 2022). These findings imply that employees' self-regulatory capacities are not solely individual characteristics but are strongly influenced by organizational and leadership conditions. Theoretical perspectives further suggest that organizational citizenship behavior may function as a mediating mechanism between servant leadership and self-regulation. Servant leaders create supportive environments in which employees feel psychologically secure and socially valued, thereby increasing voluntary participation and organizational citizenship behavior (Lee & Kim, 2023). These extra-role behaviors subsequently enhance self-regulation because employees who feel more connected to organizational goals become more responsible and self-disciplined in managing their professional conduct. Zhang and colleagues argued that servant leadership improves employees' psychological functioning through socio-cognitive mechanisms such as empathy, trust, and psychological empowerment (Zhang et al., 2024). Likewise, Shafiq and colleagues demonstrated that servant leadership positively influences work engagement and job performance through organizational identification (Shafiq et al., 2025). Furthermore, Zafar and colleagues reported that servant leadership enhances organizational performance through voluntary employee behaviors and psychological climate development (Zafar et al., 2025). Despite these findings, limited research has simultaneously examined servant leadership, organizational citizenship behavior, and employee self-regulation within

educational settings, particularly in Iranian contexts. Accordingly, the present study aimed to investigate the structural relationships between servant leadership, organizational citizenship behavior, and self-regulation among employees of the Department of Education, while specifically examining the mediating role of organizational citizenship behavior.

Methods and Materials

The present study employed an applied descriptive-correlational design using structural equation modeling based on the partial least squares approach. The statistical population consisted of all administrative employees working within the Department of Education of West Azerbaijan Province. According to organizational statistics, the population included approximately 1,650 employees. Using stratified random sampling and Krejcie and Morgan's sampling table, 330 participants were selected. After eliminating incomplete questionnaires, 287 valid responses remained for final analysis.

Data collection was conducted using standardized questionnaires. Servant leadership was measured using Peterson's Servant Leadership Questionnaire consisting of 19 items assessing dimensions such as altruistic behavior, humility, trust-building, and service orientation. Organizational citizenship behavior was assessed using Lee and Allen's Organizational Citizenship Behavior Scale, which evaluated employees' voluntary and extra-role organizational contributions. Self-regulation was measured using the Self-Regulation Questionnaire developed by Bouffard and colleagues. All instruments were translated and adapted for the Persian-speaking context through established validation procedures. The validity of the instruments was confirmed through content and construct validity assessment, while reliability was verified using Cronbach's alpha coefficients and composite reliability indices.

Prior to hypothesis testing, descriptive statistics and preliminary analyses were conducted using SPSS version 28. The normality of data distribution was assessed using skewness, kurtosis, and the Kolmogorov–Smirnov test. Because multivariate normality assumptions were not fully supported, the partial least squares structural equation modeling approach was selected using SmartPLS version 3.3.3. This method was considered appropriate due to the moderate sample size, exploratory nature of the conceptual model, and non-normal distribution of the data.

Measurement model evaluation included examination of factor loadings, composite reliability, average variance extracted, and discriminant validity. All factor loadings exceeded the acceptable threshold of 0.40, indicating satisfactory indicator reliability. Composite reliability coefficients exceeded 0.70 for all constructs, while average variance extracted values surpassed the 0.50 criterion, confirming convergent validity. Discriminant validity was examined using the Fornell–Larcker criterion and was fully supported. To evaluate the structural model, bootstrapping with 5,000 resamples was conducted to estimate path coefficients, t-values, and significance levels.

Findings

The descriptive findings indicated that most respondents were female employees with bachelor's degrees and moderate professional experience. Mean scores demonstrated that self-regulation had the highest average among the study variables, whereas organizational citizenship behavior showed the lowest average. Skewness and kurtosis indices remained within the acceptable range, indicating approximate normality of data distribution.

The correlation matrix revealed significant positive relationships among all study variables. Servant leadership demonstrated a strong positive correlation with organizational citizenship behavior and self-regulation. Organizational citizenship behavior was also positively associated with self-regulation. The Fornell–Larcker criterion confirmed discriminant validity, as the square root of average variance extracted for each construct exceeded inter-construct correlations.

Structural equation modeling results demonstrated that servant leadership had a significant positive direct effect on organizational citizenship behavior. Employees who perceived higher levels of servant leadership from their managers reported stronger voluntary organizational behaviors and greater participation in organizational activities. Servant leadership also exerted a significant positive direct effect on self-regulation, indicating that supportive and service-oriented leadership behaviors improved employees' ability to regulate emotions, manage professional responsibilities, and maintain behavioral control.

In addition, organizational citizenship behavior significantly predicted employee self-regulation. Employees who demonstrated greater voluntary cooperation, responsibility, and organizational participation also reported stronger self-management and emotional regulation abilities. The indirect effect analysis further indicated that organizational citizenship behavior significantly mediated the relationship between servant leadership and self-regulation. This finding suggested that servant leadership strengthens self-regulation partially through increasing employees' organizational citizenship behavior.

The model fit indices confirmed the adequacy of the proposed structural model. The coefficient of determination indicated that servant leadership and organizational citizenship behavior explained a substantial proportion of the variance in employee self-regulation. Predictive relevance and goodness-of-fit indices also supported the overall explanatory power and appropriateness of the conceptual model.

Discussion and Conclusion

The findings of the present study demonstrated that servant leadership plays a substantial role in improving organizational citizenship behavior and employee self-regulation within educational organizations. Managers who adopt service-oriented, supportive, and ethical leadership approaches create organizational environments characterized by trust, empathy, and participation. Such conditions encourage employees to engage in extra-role behaviors and voluntary organizational contributions while simultaneously strengthening their self-management abilities.

The positive relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior suggests that employees respond favorably to leaders who prioritize employee welfare, fairness, and professional

development. When employees perceive organizational support and respect, they become more willing to contribute voluntarily to organizational goals beyond formal role expectations. Similarly, the significant relationship between servant leadership and self-regulation indicates that supportive leadership environments enhance employees' psychological stability, emotional control, and professional responsibility.

The mediating role of organizational citizenship behavior further highlights the importance of social and behavioral mechanisms in translating leadership influences into psychological outcomes. Employees who actively participate in collaborative organizational behaviors tend to internalize organizational values more effectively and demonstrate greater self-discipline in regulating professional conduct. Therefore, organizational citizenship behavior acts as a bridge connecting leadership practices with employees' internal psychological capacities.

The findings also emphasize the practical importance of servant leadership in educational systems facing organizational pressure, resource limitations, and administrative complexity. Educational organizations require leaders capable of developing supportive professional climates that encourage cooperation, responsibility, and emotional resilience among employees. In this regard, servant leadership can function as a strategic managerial approach for strengthening institutional cohesion and employee well-being.

Overall, the present study confirms that servant leadership directly and indirectly enhances employee self-regulation through organizational citizenship behavior. The results underscore the importance of human-centered leadership approaches in educational institutions and demonstrate that promoting servant leadership behaviors among managers can improve organizational participation, psychological functioning, and professional effectiveness among employees.

References

- Aghajani, M., Hosseini-Fam, N., & Abdollahi, R. (2023). Managerial Challenges and Human Resource Shortages in the Education System of Iran's Border Provinces. *Quarterly Journal of Management in Education*, 15(3), 45-67. https://journal.iepa.ir/article_2023.html
- Ahmadi, M., & Shokri, S. (2023). The Role of Organizational Trust and Managerial Support in the Formation of Organizational Citizenship Behavior among Education Employees. *Quarterly Journal of Organizational Behavioral Sciences*, 11(2), 89-108. https://obj.basu.ac.ir/article_3946.html
- Al Mansour, S., & Al Ajmi, M. (2024). Servant Leadership and Organizational Commitment among School Employees: The Mediating Role of Trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 112-131. <https://doi.org/10.1177/17411432231112345>
- Hosseini, A., Mousavi, R., & Fathi, N. (2023). A Structural Model of Job Burnout Based on Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior among Teachers. *Modern Research in Education*, 9(1), 15-34. https://jedu.medu.ir/article_4567.html
- Hussein, A., & Akhtar, S. (2023). Psychological Safety and Self-Regulation among Public Sector Employees: The Moderating Effect of Organizational Justice. *Public Personnel Management*, 52(2), 245-268. <https://doi.org/10.1177/00910260221098765>
- Karami, N., & Nouri, S. (2023). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Leadership Styles and Performance of Administrative Employees in Education. *Iranian Journal of Educational Management*, 15(2), 120-139. https://journaliea.ir/article_3781.html
- Lee, S., & Kim, J. (2023). Re-Examining Greenleaf's Theory of Servant Leadership in Modern Educational Organizations. *Journal of Educational Administration*, 61(4), 517-536. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2022-0164>
- Malik, M., & Khan, M. J. (2023). Servant Leadership and Employee Extra-Role Behaviors: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Management Research Review*, 46(5), 1021-1042. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2022-0083>
- McGee, R., Williams, S., & Nada-Raja, S. (2001). Self-Regulation and Resilience as Predictors of Employee Well-Being. *Journal of occupational health psychology*, 6(3), 234-245. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.234>
- Peterson, S. J. (2004). Servant Leadership Survey. In *Servant Leadership: Developments in Theory and Research* (pp. 111-122). Palgrave Macmillan.

- Rahimi, S., & Hosseinizadeh, M. (2022). The Role of Organizational Justice and Supportive Managerial Relationships in Predicting Employee Self-Regulation. *Human Resource Management Research*, 14(4), 75-96. https://jhrm.qums.ac.ir/article_2321.html
- Rao, S. (2025). Servant Leadership: A Pathway to Ethical and Effective Organizational Leadership. *Innovapath*, 1(3), 5. <https://doi.org/10.63501/v0gjhe26>
- Shafiq, S., Kiren, A., Aslam, S., & Awan, A. E. (2025). Impact of Servant Leadership on Job Performance and Work Engagement of University Employees: The Mediating Role of Organizational Identification. *Aijss*, 4(3), 5885-5896. <https://doi.org/10.63056/acad.004.03.0852>
- Taheri, A., Mohammadi, S., & Moradi, L. (2024). The Effect of Servant Leadership on Organizational Cohesion and Elementary School Performance. *Educational Management Findings*, 18(1), 1-22. https://ema.journals.um.ac.ir/article_40200.html
- Wang, H., Wang, L., & Chen, C. (2024). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Educational Institutions: A Meta-Analytic Review. *Educational Research Review*, 38, 100534. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100534>
- Wang, Y., Chen, F., & Luo, H. (2024). Leadership Behaviors and Voluntary Organizational Contributions among School Staff: A Cross-Cultural Validation Study. *Journal of School Organizational Psychology*, 12(1), 33-51.
- Zafar, H., Cheah, J. H., Ho, J. A., Suseno, Y., & Tian, F. (2025). How green servant leadership influences organizational green performance? The roles of employee green creativity, voluntary pro-environmental behavior and green psychological climate. *Personnel Review*, 54(4), 971-995. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0843>
- Zhang, T., Wei, L., & Sun, J. (2024). Servant Leadership and Psychological Functioning among Employees: The Role of Socio-Cognitive Mechanisms. *Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 45-67.
- Zhu, Y. (2025). Leading With Purpose: The Transformative Impact of Servant, Authentic, and Spiritual Leadership on Workplace Well-Being and Ethics. *Icmrss*, 2(1), 15-24. <https://doi.org/10.33422/icmrss.v2i1.827>