رویش روان شناسی، سال۱۴، شماره ۱۰، شماره پیاپی ۱۱۵، دی ۱۴۰۴
Rooyesh-e-Ravanshenasi Journal(RRJ),14(10), 2026

نقش میانجی سرمایه‌های سازمانی و سرمایه‌های روان‌شناختی در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش

Mediating role of organizational capital and psychological capital in the relationship between servant leadership and well-being-oriented human resource management in education

محمد مردانی
دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاداسلامی، کرمانشاه، ایران.
دکتر سحر محمدی (نویسنده مسئول)
استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.
دکتر محمدجواد کرم‌افروز
استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.
دکتر مریم اسلام‌پناه
دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

Mohammad Mardani
PhD Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Ker.c, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
Dr. Sahar Mohammadi *
Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Ker.c, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
Sahar.mohammadi@iau.ac.ir
Dr. Mohammad Javad Karamafrouz
Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Ker.c, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
Dr. Maryam Islam Panah
Associate Professor, Department of Educational Sciences, Ker.c, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی سرمایه‌های سازمانی و سرمایه‌های روان‌شناختی در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش بود. پژوهش حاضر توصیفی_همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه پژوهش را مدیران، معاونان و دبیران مقاطع متوسطه اول و دوم شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ تشکیل دادند که از بین آنها با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۸۵ نفر انتخاب شدند. ابزارهای این پژوهش شامل پرسشنامۀ مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور (WBO-HRM، کوپر، ۲۰۱۹)، پرسشنامۀ رهبری خدمت‌گزار (SLQ، قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸)، پرسشنامۀ سرمایه فکری (ICQ، بونتیس، ۱۹۹۸) و پرسشنامۀ سرمایه روان‌شناختی (PCQ، لوتانز، ۲۰۰۷) بود. داده‌ها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شدند. یافته‌ها نشان‌دهنده برازش مطلوب داده‌ها با مدل پیشنهادی پژوهش بود. رهبری خدمت‌گزار، سرمایه سازمانی و سرمایه روان‌شناختی به‌صورت مستقیم قادر به پیش‌بینی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بودند (p<۰/۰۵). رهبری خدمت‌گزار به‌صورت مستقیم قادر به پیش‌بینی سرمایه سازمانی و سرمایه روان‌شناختی بود (p<۰/۰۵). همچنین، سبک رهبری خدمت‌گزار توانست از طریق سرمایه سازمانی و سرمایه روانشناختی به‌صورت غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور پیش‌بینی کند (p<۰/۰۵). این نتایج نشان می‌دهد که رهبری خدمت‌گزار با توجه به نقش مهم سرمایه‌های سازمانی و روان‌شناختی می‌تواند تبیین‌کننده مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور باشد و لزوم توجه به این عوامل در تعامل با یکدیگر ضروری است.

واژه‌های کلیدی: *سرمایه روان‌شناختی، سرمایه سازمانی، رهبری خدمت‌گزار، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور، آموزش و پرورش.*

Abstract

The present study aimed to examine the mediating role of organizational capital and psychological capital in the relationship between servant leadership and well-being-oriented human resource management in education. This descriptive-correlational study employed structural equation modeling (SEM). The statistical population consisted of principals, vice-principals, and teachers of lower and upper secondary schools in Khorramabad during the 2024–2025 academic year, from which 285 individuals were selected through simple random sampling. The research instruments included the Well-Being-Oriented Human Resource Management Questionnaire (WBO-HRM; Cooper, 2019), the Servant Leadership Questionnaire (SLQ; Gholipour & Hazrati, 2009), the Intellectual Capital Questionnaire (ICQ; Bontis, 1998), and the Psychological Capital Questionnaire (PCQ; Luthans, 2007). Data were analyzed using SEM. The results indicated a good fit of the model. The results revealed that servant leadership, organizational capital, and psychological capital could directly predict well-being-oriented human resource management (p<0.05). In addition, servant leadership could directly predict organizational capital and psychological capital (p<0.05). Furthermore, servant leadership could also indirectly predict well-being-oriented human resource management through organizational and psychological capital (p<0.05). These findings suggest that servant leadership, concerning the significant role of organizational and psychological capital, can be an explanatory factor for well-being-oriented human resource management. Therefore, paying attention to these factors in their interactions is essential.

Keywords: *Psychological Capital, Organizational Capital, Servant Leadership, Well-Being-Oriented Human Resource Management , Education.*

نوع مقاله : پژوهشی | **دریافت : شهریور ۱۴۰۴** | **پذیرش: مهر ۱۴۰۴** | **ویرایش نهایی: دی ۱۴۰۴**

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.66224/Rooyesh.14.10.211]

مقدمه

یکی از نیازهای اساسی هر سازمان، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق بهره‌گیری مؤثر از منابع درونی آن است. در این زمینه، دیدگاه منبع‌محور[۱] از جمله رویکردهای مهم مدیریت استراتژیک منابع انسانی[۲] است که دستیابی به عملکرد برتر را از طریق استفاده از منابع ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید توضیح می‌دهد (وریسیمو[۳] و همکاران، ۲۰۲۴). در این رویکرد، منابع انسانی به‌عنوان یکی از سرمایه‌های کلیدی سازمان، نقش اساسی در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی دارند. با این حال، ایجاد و حفظ تعهد سازمانی در شرایط پرچالش امروزی، با دشواری‌های فزاینده‌ای مواجه است (سرنگ[۴] و همکاران، ۲۰۲۴). تغییرات ناشی از جهانی‌سازی، رقابت فشرده و بحران‌های اقتصادی و اجتماعی، موجب تغییر در قراردادهای روان‌شناختی میان کارکنان و سازمان‌ها شده و پایداری روابط کاری را تهدید کرده است (گو و گائو[۵]، ۲۰۲۵). از این رو، نظام‌های سنتی مدیریت منابع انسانی دیگر پاسخگوی نیازهای پیچیده و چندبعدی کارکنان نیستند و بازنگری در سیاست‌ها و رویکردهای منابع انسانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر یافته است (جمیل[۶] و همکاران، ۲۰۲۴).

در پاسخ به این تحولات، از دهه ۱۹۹۰ رویکردی با عنوان مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور[۷] مطرح شد که هدف آن، توجه هم‌زمان به کارایی سازمانی و رفاه کارکنان از طریق توسعه و آموزش نیروی انسانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، ایجاد محیط کاری مثبت و تقویت حمایت سازمانی است (مندوزا اوکاسل[۸] و همکاران، ۲۰۲۴؛ گوئست[۹]، ۲۰۱۷). با این حال، بررسی نظام‌مند شیوه‌های مدیریتی مبتنی بر رفاه هنوز نوظهور بوده و پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شناسایی فرآیندهای میانجی میان شیوه‌های مدیریتی و پیامدهای روانی کارکنان، می‌تواند به بهبود عملکرد و رفاه کارکنان کمک کند (آفتاب و ونیزیانی[۱۰]، ۲۰۲۴).

این موضوع در سازمان‌های دانشی و خدمات‌محور مانند آموزش و پرورش اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا کارکنان با فشارهای شغلی، فرسایش روانی و کاهش رضایت کاری مواجه‌اند (اسمولان و مونی[۱۱]، ۲۰۲۴). در این زمینه، بهره‌گیری از منابع نامشهود همچون سرمایه‌های سازمانی و روان‌شناختی می‌تواند فرآیند تأثیرگذاری رهبری بر اجرای موفق مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را تسهیل کند (صفیتری[۱۲]، ۲۰۲۴). سرمایه سازمانی[۱۳] به‌عنوان یکی از اجزای سرمایه فکری، شامل دانش، روابط و تجربیات جمعی است که به بهبود یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی منجر می‌شود (جیانگ[۱۴] و همکاران، ۲۰۲۴). این نوع سرمایه به‌ویژه در سازمان‌های دانشی مانند آموزش و پرورش نقش حیاتی در بهبود کارایی نظام‌های منابع انسانی ایفا می‌کند (آل‌احمد[۱۵] و همکاران، ۲۰۲۴). در کنار آن، سرمایه روان‌شناختی[۱۶] به‌عنوان منبعی فردی و قابل توسعه، در تبیین رفاه، انگیزش و تعهد کارکنان نقشی تعیین‌کننده دارد (مارتینز-فالکو[۱۷] و همکاران، ۲۰۲۴؛ اونکار[۱۸]، ۲۰۲۴). چهار مؤلفه امید[۱۹]، خوشبینی[۲۰]، تاب‌آوری[۲۱] و خودکارآمدی[۲۲] اساس این سرمایه را تشکیل می‌دهند که براساس نظریه حفاظت از منابع[۲۳] هابفول[۲۴] (۱۹۸۹)، به عنوان منابع شخصی مقابله‌گر با استرس و فشارهای محیط کار عمل می‌کنند (موسوی ونهری و ایروانی،

1 resource-based view
2 Strategic Human Resource Management
3 Veríssimo
4 Serang
5 Gu & Gao
6 Jamil
7 well-being-oriented human resource management
8 Mendoza Ocasal
9 Guest
10 Aftab & Veneziani
11 Smollan & Mooney
12 Safitri
13 organizational capital
14 Jiang
15 Alhamad
16 psychological capital
17 Martínez-Falcó
18 Onkar
19 Hope
20 Optimism
21 Rsiliency
22 Self-efficacy
23 Conservation of Resources (COR) Theory
24 Hobfoll

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.66224/Rooyesh.14.10.211]

۱۳۹۵). آل‌نیهان[1] و همکاران (۲۰۲۴) و بابو[2] و همکاران (۲۰۲۴) نیز گزارش کرده‌اند که سرمایه روان‌شناختی رابطه مثبتی با رضایت، تعهد و بهزیستی شغلی دارد.

در کنار این منابع، رهبری خدمت‌گزار[3] به‌عنوان یکی از سبک‌های نوین و انسان‌محور رهبری، توجه فزاینده‌ای یافته است. رهبران خدمت‌گزار با تأکید بر رشد، حمایت و رفاه دیگران، به ایجاد محیط‌های کاری مثبت و انسانی کمک می‌کنند (هوانگ[4] و همکاران، ۲۰۲۴؛ جهانزب و مشتاق[5]، ۲۰۲۴). این سبک رهبری با ارتقای تعاملات انسانی، ایجاد اعتماد و توجه به نیازهای کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز نگرش‌های مثبت و عملکرد پایدار گردد (جادا[6] و همکاران، ۲۰۲۴؛ لیدیاستوتی و ریجانتی[7]، ۲۰۲۵). به بیان دیگر، به نظر می‌رسد که رهبران خدمت‌گزار از طریق تقویت سرمایه‌های روان‌شناختی و سازمانی می‌توانند بر اجرای موفق مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور مؤثر باشند. یافته‌های اونکار (۲۰۲۴) و جیانگ و همکاران (۲۰۲۴) نیز تأیید می‌کنند که این سرمایه‌ها به‌عنوان متغیرهای میانجی، پل ارتباطی میان سبک‌های رهبری و پیامدهای منابع انسانی عمل می‌کنند.

با توجه به افزایش فشارهای شغلی، استرس‌های محیط کار و چالش‌های روانی در سازمان‌ها، به‌ویژه در نهادهای آموزشی، درک چگونگی ارتقای رفاه و تعهد کارکنان اهمیتی فزاینده یافته است. مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور به‌عنوان رویکردی نوین می‌تواند به مدیران کمک کند تا محیطی سالم‌تر، انسانی‌تر و کارآمدتر ایجاد کنند. از سوی دیگر، در محیط‌های کاری پیچیده و دانشی، عواملی همچون رهبری خدمت‌گزار نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد اعتماد، حمایت و انگیزش کارکنان دارند. با این حال، هنوز به‌طور کامل مشخص نیست که این سبک رهبری از چه مسیرهایی بر رفاه و عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد. بررسی نقش میانجی سرمایه‌های سازمانی و روان‌شناختی در این رابطه می‌تواند نشان دهد که آیا این سرمایه‌ها به‌عنوان منابع تسهیل‌کننده، اثرات مثبت رهبری خدمت‌گزار را بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور تقویت می‌کنند یا خیر. نتایج چنین پژوهش‌هایی می‌تواند به طراحی راهکارهای اثربخش برای ارتقای سلامت روانی، انگیزش و تعهد شغلی کارکنان کمک کند. لذا با توجه به اینکه سرمایه‌های سازمانی و روان‌شناختی در بهبود فرآیندهای منابع انسانی و افزایش رفاه کارکنان نقش اساسی دارند، بررسی ارتباط آن‌ها با سبک رهبری خدمت‌گزار ضرورت دارد. بر این اساس، انجام پژوهش حاضر می‌تواند به درک عمیق‌تر سازوکارهای روانی و سازمانی اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور کمک کرده و زمینه توسعه دانش نظری و کاربردی در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی را فراهم سازد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی سرمایه‌های سازمانی و سرمایه‌های روان‌شناختی در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش انجام شد.

روش

پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه پژوهش را مدیران، معاونان و دبیران مقاطع متوسطه اول و دوم شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ به تعداد ۱۰۸۳ نفر تشکیل دادند که از بین آنها با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۸۵ نفر انتخاب شدند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین گردید. البته محقق با احتمال اینکه بعضی از پرسشنامه‌ها ممکن است مخدوش یا ناقص باشند، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع نمود، و سپس تعداد ۲۸۵ پرسشنامه از پرسشنامه‌های تکمیل شده مورد استفاده قرار داد. ملاک‌های ورود به پژوهش شامل دارا بودن حداقل یک سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش، رضایت آگاهانه جهت شرکت در پژوهش و عدم وجود اختلال روانی براساس خوداظهاری شرکت‌کنندگان و ملاک‌های خروج از پژوهش نیز عدم تمایل به ادامه شرکت در پژوهش و عدم پاسخ به بیش از پنج درصد سؤال‌ها بود. در بخش ملاحظات اخلاقی، اهداف پژوهش برای شرکت‌کنندگان تشریح شد و همچنین حفظ حریم خصوصی و محرمانگی اطلاعات به‌طور کامل رعایت گردید. پاسخ‌های شرکت‌کنندگان با کد ذخیره شد و در انتهای پرسشنامه‌ها نیز ذکر گردید که در صورت تمایل به اطلاع از نتایج، می‌توانند راه ارتباطی خود را اعلام کنند. در نهایت، داده‌ها با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و با نرم‌افزارهای SPSS و AMOS نسخه ۲۶ تحلیل شدند.

1 Al Nahyan
2 Babu
3 servant leadership
4 Hoang
5 Jehanzeb & Mushtaq
6 Jada
7 Lydiastuti & Rijanti

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.66224/Rooyesh.14.10.211]

ابزار سنجش

پرسشنامه مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور[1] (WBO-HRM): برای سنجش مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور از پرسشنامه‌ای اقتباس‌شده از مطالعه کوپر[2] و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شد که توسط کارکنان و بر مبنای ادراک آن‌ها نسبت به عملکردهای رفاه‌محور منابع انسانی تکمیل گردید. این ابزار شامل ۵ مولفه و ۲۵ گویه بود که ابعاد آن به ترتیب عبارت بودند از امنیت شغلی، آموزش و توسعه/یادگیری، کیفیت شغلی، به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و رابطه با مدیر مستقیم که هر بعد ۵ گویه شامل می‌شود. پاسخ‌دهی به گویه‌ها بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای است (۱ =کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم). حداقل نمره ۲۵ تا حداکثر نمره ۱۲۵ است که نمرات بالاتر نشان‌دهنده سطح بالاتر درک کارکنان از اعمال و حضور سیاست‌های مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در سازمان است. پایایی این پرسشنامه در پژوهش کوپر و همکاران (۲۰۱۹) با استفاده از ضریب همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۹ گزارش شد و روایی محتوایی آن ۰/۹۴ به دست آمد. این پرسشنامه در پژوهش حاضر به زبان فارسی ترجمه شد. شاخص روایی محتوایی پرسشنامه ۰/۸۷ به دست آمده است. پایایی ابزار با روش ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه نیز برابر با ۰/۸۷ و برای ابعاد آن بین ۰/۷۸ تا ۰/۸۶ به‌دست آمد.

پرسشنامهٔ رهبری خدمت‌گزار[3] (SLQ): پرسشنامه سبک رهبری خدمت‌گزار مورد استفاده در این پژوهش توسط قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸) و با الگوگیری از مدل نظری پترسون[4] (۲۰۰۳) طراحی شده است. این ابزار شامل ۲۸ گویه است که پاسخ‌ها بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) سنجیده می‌شود. این پرسشنامه چهار بعد اصلی رهبری خدمت‌گزار را مورد ارزیابی قرار می‌دهد: ۱) خدمت‌رسانی (گویه‌های ۱ تا ۶)، ۲) تواضع و فروتنی (گویه‌های ۷ تا ۱۳)، ۳) قابلیت اعتماد (گویه‌های ۱۴ تا ۲۳)، و ۴) مهرورزی (گویه‌های ۲۴ تا ۲۸). قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸) پایایی پرسشنامه را به روش ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ و شاخص روایی محتوایی آن را ۰/۷۸ گزارش کردند. رضایی‌منش و صدیقی (۱۳۹۷) روایی محتوایی ابزار را ۰/۸۲ و پایایی آن را به روش ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس ۰/۸۴ و برای ابعاد چهارگانه آن بین ۰/۷۴ تا ۰/۷۸ گزارش کردند. در پژوهش حاضر نیز، آلفای کرونباخ ۰/۷۶ محاسبه گردید.

پرسشنامهٔ سرمایه فکری[5] (ICQ): پرسشنامه سرمایه فکری توسط بونتیس[6] (۱۹۹۸) ساخته شده است. این پرسشنامه شامل ۴۲ گویه در سه مؤلفه‌ی سرمایه انسانی (۱۵ گویه)، سرمایه ساختاری (۱۳ گویه) و سرمایه ارتباطی (۱۴ گویه) می‌باشد. پاسخ‌ها بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) سنجیده می‌شود. حداقل نمره ۴۲ و حداکثر ۲۱۰ است که نمرات بالاتر نشان‌دهنده سرمایه فکری بالاتر در سازمان است. روایی محتوایی این پرسشنامه در پژوهش بونتیس (۱۹۹۸) برابر با ۰/۸۴ و ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۹۳ گزارش شده است. در مطالعه فاضلی و احمدی (۱۳۹۴) پایایی با روش ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ و روایی محتوایی با ضریب صحت محتوا برابر با ۰/۸۹ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز، ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۱ به‌دست آمد.

پرسشنامهٔ سرمایه روان‌شناختی[7] (PCQ): پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی که توسط لوتانز[8] و همکاران (۲۰۰۷) طراحی شده است، شامل ۲۴ سؤال و ۴ خرده‌مقیاس خودکارآمدی (گویه‌های ۱ تا ۶)، امیدواری (گویه‌های ۷ تا ۱۲)، تاب‌آوری (گویه‌های ۱۳ تا ۱۸) و خوش‌بینی (گویه‌های ۱۹ تا ۲۴) می‌باشد که هر خرده‌مقیاس دارای ۶ گویه است. پاسخ‌دهندگان به هر گویه بر اساس مقیاس لیکرت شش‌درجه‌ای (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) پاسخ می‌دهند. لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) ضریب آلفای کرونباخ خرده‌مقیاس‌های این پرسشنامه را در دامنه ۰/۶۶ تا ۰/۸۹ و برای کل پرسشنامه ۰/۸۹ گزارش کردند. روایی همگرایی آن با مقیاس خودارزیابی نیز توسط آنان مطلوب ارزیابی شده است (r= ۰/۳۲، p< ۰/۰۱). در ایران میرمحمدی و رحیمیان (۱۳۹۳)، روایی همگرا پرسشنامه ۰/۸۲ و پایایی آن را با روش ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ گزارش کردند. در پژوهش حاضر نیز، آلفای کرونباخ ۰/۷۹ محاسبه گردید که بیانگر پایایی مناسب ابزار است.

1 the Well-Being-Oriented Human Resource Management Questionnaire (WBO-HRM)
2 Cooper
3 the Servant Leadership Questionnaire (SLQ)
4 Patterson
5 the Intellectual Capital Questionnaire (ICQ)
6 Bontis
7 the Psychological Capital Questionnaire (PCQ)
8 Luthans

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.66224/Rooyesh.14.10.211]

یافته ها

شرکت‌کنندگان در دامنه سنی ۲۰ تا ۵۹ سال قرار داشتند و میانگین سنی ۳۶.۹ و انحراف معیار ۷.۵۱ بود. بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی ۲۶ تا ۳۵ سال با ۹۳ نفر (۳۲/۶٪) بود. از نظر وضعیت تأهل، ۹۶ نفر (۳۳/۷٪) مجرد و ۱۸۹ نفر (۶۶/۳٪) متأهل بودند. در رابطه با میزان تحصیلات، بیشترین تعداد کارکنان دارای مدرک کارشناسی (۱۷۶ نفر، ۶۱/۸٪) بودند، در حالی که ۸۵ نفر (۲۹/۸٪) فوق لیسانس و ۲۴ نفر (۸/۴٪) دارای مدرک دکتری بودند. سابقه خدمت افراد نیز بین ۱ تا ۳۰ سال متغیر بود و میانگین سابقه خدمت ۱۳.۵ سال با انحراف معیار ۵.۴۱ به‌دست آمد؛ بیشترین فراوانی مربوط به کارکنان با سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال (۹۱ نفر، ۳۱/۹٪) بود. از نظر پست سازمانی، اکثریت افراد دبیر بودند (۱۹۳ نفر، ۶۷/۷٪)، و در خصوص وضعیت استخدامی، ۱۱۱ نفر (۳۸/۹٪) پیمانی، ۶۰ نفر (۲۱/۱٪) رسمی، ۴۴ نفر (۱۵/۴٪) قراردادی و ۷۰ نفر (۲۴/۶٪) طرحی بودند. جدول ۱ ماتریس همبستگی، میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ماتریس همبستگی، میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
۱. سبک رهبری خدمت‌گزار	۱				۶۰/۹۸	۱۲/۳۶	۰/۴۵	-۰/۳۲
۲. سرمایه سازمانی	۰/۲۶**	۱			۱۳۴/۸۱	۱۸/۱۳	-۰/۸۴	۱/۷۴
۳. سرمایه روانشناختی	۰/۷۸**	۰/۳۷**	۱		۷۶/۶۱	۱۴/۷۶	-۰/۲۳	-۰/۵۲
۴. مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور	۰/۴۶**	۰/۳۹**	۰/۴۶**	۱	۷۳/۵۹	۱۲/۱۴	۰/۰۸	۰/۴۸

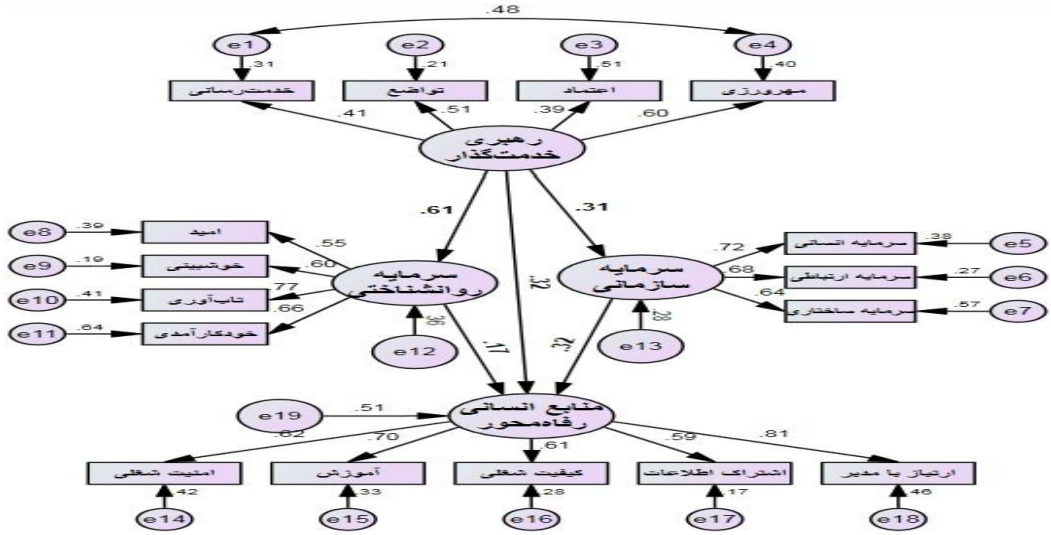
$p< 0/05^{*}$, $p< 0/01^{**}$

نتایج همبستگی پیرسون در جدول ۱ نشان داد که سبک رهبری خدمت‌گزار با سرمایه سازمانی ($r= ۰/۲۶, p< ۰/۰۱$)، سرمایه روانشناختی ($r= ۰/۷۸, p< ۰/۰۱$) و مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور ($r= ۰/۴۶, p< ۰/۰۱$) رابطه مثبت معنی‌دار داشت. همچنین، سرمایه سازمانی با سرمایه روانشناختی ($r= ۰/۳۷, p< ۰/۰۱$) و مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور ($r= ۰/۳۹, p< ۰/۰۱$) رابطه مثبت معنی‌دار دارد. سرمایه روانشناختی نیز با مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور ($r= ۰/۴۶, p< ۰/۰۱$) رابطه مثبت معنی‌دار داشت. جدول ۱ نشان می‌دهد که هر کدام از عامل‌ها از مرز۲- تا ۲ عبور نکرده‌اند. بنابراین توزیع داده‌های مورد مطالعه نرمال بود. پیش از تحلیل داده‌ها، مفروضه‌های زیربنایی مدل‌یابی معادلات ساختاری شامل بررسی داده‌های گمشده[1]، داده‌های پرت[2]، نرمال بودن[3] و هم‌خطی چندگانه[4] بررسی شد. داده‌های گمشده با استفاده از روش جایگزینی با میانگین متغیر جبران شدند. برای شناسایی داده‌های پرت تک‌متغیری، نمرات Z بررسی شدند که هیچ موردی خارج از ۲± انحراف معیار نبود. در بررسی داده‌های پرت چندمتغیری، بیشترین فاصله ماهالانوبیس برابر با ۱۷/۱۴ و مقدار بحرانی خی‌دو با درجه آزادی ۳ در سطح ۰/۰۱ برابر با ۱۱/۳۵ بود که نشان‌دهنده وجود ۳ داده پرت چندمتغیری (شماره‌های ۱۲۹، ۱۴۱ و ۲۵۴) و حذف آن‌ها از تحلیل نهایی (n= ۲۸۲) بود. برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها، مقادیر چولگی و کشیدگی در دامنه ۲- تا ۲+ قرار گرفتند که نرمال بودن داده‌ها را تأیید می‌کند (جدول ۱). همچنین برای بررسی هم‌خطی چندگانه، مقادیر شاخص تحمل[5] برای همه متغیرها بالاتر از ۰/۳۰ و مقادیر عامل تورم واریانس[6] (VIF) کمتر از ۱۰ گزارش شد. این شاخص‌ها نشان دادند که مدل از نظر مفروضه‌های آماری در شرایط قابل قبولی قرار دارد و می‌توان تحلیل مدل‌یابی معادلات ساختاری را با اطمینان انجام داد.

شکل ۱ ضرایب استاندارد مدل اصلاح شده (نهایی) پژوهش (بعد از اصلاح) را نشان می‌دهد.

1 missing
2 outliers data
3 normality
4 multicollinearity
5 Tolerance
6 Variance Inflation Factor (VIF)

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.66224/Rooyesh.14.10.211]



شکل ۱. مدل نهایی آزمون شدهٔ پژوهش

در شکل ۱ مشاهده می‌شود که مسیر رهبری خدمت‌گزار، سرمایه سازمانی و سرمایه روان‌شناختی به مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور مثبت و معنی‌دار است (p< ۰/۰۵). همچنین، مسیر رهبری خدمت‌گزار به سرمایه سازمانی و سرمایه روان‌شناختی مثبت و معنی‌دار است (p< ۰/۰۵). جدول ۲ پارامترهای اندازه‌گیری روابط مستقیم بین متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. پارامترهای اندازه‌گیری روابط مستقیم بین متغیرها در مدل نهایی آزمون شده

مسیر	ضریب غیراستاندارد (B)	خطای معیار	ضریب استاندارد (ß)	نسبت بحرانی	p
رهبری خدمت‌گزار به مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور	۰/۶۰	۰/۱۱	۰/۳۲	۳/۸۴	۰/۰۰۷
سرمایه سازمانی به مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور	۰/۲۹	۰/۱۰	۰/۳۲	۵/۶۲	۰/۰۰۱
سرمایه روان‌شناختی به مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۱۷	۲/۰۵	۰/۰۱۶
رهبری خدمت‌گزار به سرمایه سازمانی	۰/۶۵	۰/۱۳	۰/۳۱	۴/۸۳	۰/۰۰۱
رهبری خدمت‌گزار به سرمایه روان‌شناختی	۳/۹۵	۰/۰۲	۰/۹۱	۱۷/۸۰	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، ضرایب مسیر مستقیم رهبری خدمت‌گزار، سرمایه سازمانی و سرمایه روان‌شناختی به مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور معنی‌دار هستند (p<۰/۰۵). به‌علاوه، ضرایب مسیر مستقیم رهبری خدمت‌گزار به سرمایه سازمانی و سرمایه روان‌شناختی معنی‌دار هستند (p<۰/۰۱). برای برآورد و تعیین معناداری مسیرهای غیرمستقیم مدل نهایی از روش بوت‌استراپ[1] ماکرو[2] در دستور کامپیوتری پریچر و هیز[3] در محیط نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ استفاده گردید (پریچر و هیز، ۲۰۰۸). در جدول ۳ آزمون میانجی‌گری چندگانه روابط غیرمستقیم را با روش بوت استراپ گزارش شده است.

جدول ۳. برآورد مسیرهای غیرمستقیم مدل با استفاده بوت استراپ

مسیر غیرمستقیم	داده	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	سطح اطمینان ۰/۹۵	
					حد پایین	حد بالا
سبک رهبری خدمت‌گزار به مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور از طریق سرمایه سازمانی	۰/۰۷۳۱۸	۰/۰۵۷۲۳	۰/۰۰۶	۰/۰۰۵۵	۰/۱۳۴	۰/۳۱۸

1 Bootstrapping
2 Macro
3 Preacher & Hayes

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.66224/Rooyesh.14.10.211]

سبک رهبری خدمت‌گزار به مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور از طریق سرمایه روانشناختی	۰/۰۴۲۱۳	۰/۰۰۲۳۲۸	۰/۰۱۹	۰/۰۰۱۹	۰/۰۹۴	۰/۷۹۱

طبق نتایج جدول ۳، سرمایه سازمانی و سرمایه روانشناختی میانجی ارتباط بین سبک رهبری خدمت‌گزار به مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور شده‌اند (p< ۰/۰۵). در مجموع، سرمایه سازمانی و سرمایه روانشناختی توانسته است با میانجی‌گری ارتباط بین سبک رهبری خدمت‌گزار به مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور، ضمن حفظ تأثیر سبک رهبری خدمت‌گزار بر افزایش مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور توانسته است تأثیر سبک رهبری خدمت‌گزار بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور ارتقاء بخشد.

جدول ۴ شاخص‌های برازندگی مدل پیشنهادی و اصلاح شدهٔ پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی (پیشنهادی) و اصلاح شدهٔ پژوهش

شاخص‌های برازندگی / مدل‌ها	χ^2	df	χ^2/df	P	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
مقدار قابل قبول	-	-	۰/۰۸>	-	۰/۹۰<	۰/۹۰<	۰/۹۰<	۰/۹۰<	۰/۹۰<	۰/۹۰<	۰.۰۸>
مدل پیشنهادی	۲۵۶/۴۸	۷۹	۲/۶۰	۰/۰۰۱	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۰۸۰
مدل اصلاح شده	۲۳۸/۰۴	۷۸	۲/۴۵	۰/۰۰۱	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۰۷۷

شاخص‌های برازندگی در جدول ۴ نتایج نشان می‌دهد مدل پیشنهادی با شاخص‌های برازندگی نسبتاً خوبی همراه است که با اصلاح همبستگی خطای دو مؤلفه از سبک رهبری خدمت‌گزار بهبود یافت. در مدل اصلاح شده، مقدار χ2/df برابر ۳.۶۰ و شاخص‌های GFI، AGFI، NFI، CFI، IFI و TLI به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۸۴، ۰/۹۰، ۰/۹۳، ۰/۹۳ و ۰/۹۱ بوده که بیانگر برازش خوب مدل است. همچنین RMSEA برابر ۰/۰۷۷ و ۳۷٪ واریانس مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور توسط متغیرهای مدل تبیین شده که نشان‌دهنده قابلیت تعمیم مدل با خطای احتمالی ۰/۰۵ است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی سرمایه‌های سازمانی و سرمایه‌های روان‌شناختی در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری خدمت‌گزار به‌صورت مستقیم قادر به پیش‌بینی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بود. این یافته با نتایج پژوهش‌های هوانگ و همکاران (۲۰۲۴)، جادا و همکاران (۲۰۲۴) و لیدیاستوتی و ریجانتی (۲۰۲۵) همسو بود. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران خدمت‌گزار با تأکید بر رشد، توانمندسازی و رفاه کارکنان، ارزش‌ها و اهداف مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را تقویت می‌کنند. سبک رهبری خدمت‌گزار با محوریت اخلاق، اعتماد و همدلی، قراردادهای روان‌شناختی میان کارکنان و سازمان را بازتعریف کرده و باعث می‌شود افراد احساس حمایت و ارزشمندی بیشتری داشته باشند (گو و گائو، ۲۰۲۵). در چنین شرایطی، سیاست‌های منابع انسانی نه صرفاً به‌عنوان مقررات اداری، بلکه به‌عنوان راهبردی انسانی برای ارتقای کیفیت زندگی کاری درک می‌شوند (مندوزا اوکاسل و همکاران، ۲۰۲۴). یافته دیگر پژوهش نشان داد که سرمایه سازمانی به‌صورت مستقیم قادر به پیش‌بینی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بود. این یافته با نتایج پژوهش‌های صفیتری (۲۰۲۴) و جیانگ و همکاران (۲۰۲۴) همسو بود. در تبیین این یافته باید گفت سرمایه سازمانی، که شامل ساختارها، رویه‌ها، دانش و روابط سازمانی است، به‌عنوان زیرساختی نامشهود عمل می‌کند که پیاده‌سازی سیاست‌های رفاه‌محور را امکان‌پذیر می‌سازد. در سازمان‌های دانشی مانند آموزش و پرورش، سرمایه سازمانی موجب هم‌افزایی میان کارکنان، تسهیل یادگیری سازمانی و بهبود جریان اطلاعات می‌شود (آل‌احمد و همکاران، ۲۰۲۴). این فرآیندها شرایطی را فراهم می‌کنند که در آن کارکنان حمایت سازمانی بیشتری تجربه کرده و سیاست‌های رفاه‌محور به‌طور مؤثرتری در عمل تحقق یابند.

یافته بعدی پژوهش نشان داد که سرمایه روان‌شناختی به‌صورت مستقیم قادر به پیش‌بینی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بود. این یافته با پژوهش‌های مارتینز-فالکو و همکاران (۲۰۲۴) و اونکار (۲۰۲۴) همسو بود. در تبیین این یافته می‌توان گفت مؤلفه‌های سرمایه

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.66224/Rooyesh.14.10.211]

روان‌شناختی شامل امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی، منابع روانی حیاتی هستند که کارکنان را در برابر استرس‌ها و فشارهای محیط کار مقاوم می‌سازند (هابفول، ۱۹۸۹؛ موسوی ونهری و ایروانی، ۱۳۹۵). کارکنانی که سرمایه روان‌شناختی بالاتری دارند، سیاست‌های رفاهی را به‌عنوان حمایت واقعی سازمان درک کرده و انگیزش بیشتری برای همکاری و تعهد نشان می‌دهند (آل‌نیهان و همکاران، ۲۰۲۴). به‌علاوه، چنین کارکنانی توانایی بیشتری برای تبدیل منابع سازمانی به رفاه و بهره‌وری شخصی دارند که این امر تبیین‌کننده رابطه مثبت سرمایه روان‌شناختی با مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور است.

به‌علاه، یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری خدمت‌گزار به‌صورت مستقیم قادر به پیش‌بینی سرمایه سازمانی بود. این یافته با پژوهش آل‌احمد و همکاران (۲۰۲۴) همسو بود. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران خدمت‌گزار با ایجاد فرهنگ اعتماد، همدلی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، روابط سازمانی را تقویت کرده و به انباشت دانش و تجربه سازمانی کمک می‌کنند. در واقع، این سبک رهبری موجب می‌شود منابع دانشی و ارتباطی در سازمان پایدارتر شوند و سرمایه سازمانی به‌عنوان دارایی نامشهود ارزشمند گسترش یابد (جیانگ و همکاران، ۲۰۲۴). این موضوع در سازمان‌های آموزشی که وابسته به تعاملات انسانی و دانش‌محور هستند اهمیت ویژه‌ای دارد. همچنین، یافته دیگر پژوهش نشان داد که رهبری خدمت‌گزار به‌صورت مستقیم قادر به پیش‌بینی سرمایه روان‌شناختی بود. این یافته با نتایج پژوهش‌های آل‌نیهان و همکاران (۲۰۲۴) و بابو و همکاران (۲۰۲۴) همسو بود. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران خدمت‌گزار از طریق ارائه حمایت هیجانی و فراهم کردن فرصت‌های رشد و مشارکت، موجب ارتقای امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی در کارکنان می‌شوند. سبک خدمت‌گزار با اولویت‌بخشی به رفاه کارکنان، فضایی ایجاد می‌کند که در آن افراد احساس امنیت روانی بیشتری داشته و در نتیجه سرمایه روان‌شناختی آنان تقویت می‌شود (مارتینز-فالکو و همکاران، ۲۰۲۴). چنین فرآیندی به‌ویژه در محیط‌های پرتنش آموزشی از اهمیت زیادی برخوردار است.

یافته نهایی پژوهش نشان داد که رهبری خدمت‌گزار توانست از طریق سرمایه سازمانی و سرمایه روان‌شناختی به‌صورت غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را پیش‌بینی کند. این یافته با پژوهش‌های جیانگ و همکاران (۲۰۲۴) و اونکار (۲۰۲۴) همسو بود. در تبیین این یافته می‌توان گفت که رهبران خدمت‌گزار با تأکید بر رشد، توانمندسازی و رفاه کارکنان، زیرساخت‌های سازمانی و روانی لازم برای اجرای موفق سیاست‌های رفاه‌محور را فراهم می‌آورند. به‌طور مشخص، این رهبران با تقویت سرمایه سازمانی، بستری نامشهود برای پیاده‌سازی سیاست‌های رفاه‌محور ایجاد کرده و جریان اطلاعات، یادگیری سازمانی و همکاری میان کارکنان را تسهیل می‌کنند (جیانگ و همکاران، ۲۰۲۴). همزمان، سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان منبع فردی حیاتی مورد توجه قرار می‌گیرد تا کارکنان در برابر استرس‌ها و فشارهای محیطی مقاوم شوند و توانمندی آنان برای تعامل مؤثر با سیاست‌های رفاه‌محور افزایش یابد (مارتینز-فالکو و همکاران، ۲۰۲۴). کارکنانی که سرمایه روان‌شناختی بالاتری دارند، سیاست‌های رفاه‌محور را نه صرفاً به‌عنوان دستورالعمل‌های اداری، بلکه به‌عنوان حمایت واقعی سازمان تجربه کرده و انگیزه و تعهد بیشتری برای اجرای آن نشان می‌دهند. به این ترتیب، رهبران خدمت‌گزار از طریق توسعه و تقویت سرمایه‌های سازمانی و روان‌شناختی، اثر خود بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را چندلایه و پایدار می‌سازند. این یافته اهمیت منابع نامشهود در سازمان‌های دانشی و خدمات‌محور، مانند آموزش و پرورش، را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که این منابع نقش میانجی کلیدی میان سبک‌های رهبری انسان‌محور و تحقق سیاست‌های رفاه‌محور را ایفا کرده و فرآیندهای منابع انسانی را از سطح سازمانی تا فردی تقویت می‌کنند (اونکار، ۲۰۲۴).

در مجموع می‌توان نتیجه‌گیری کرد که سرمایه سازمانی و سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان میانجی‌های قابل توجه در اثرات رهبری خدمت‌گزار بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور عمل می‌کنند. از آنجا که رهبری خدمت‌گزار به‌طور غیرمستقیم از طریق این سرمایه‌ها اثرگذار است، تقویت آن‌ها زمینه‌ساز ارتقای کیفیت زندگی کاری، افزایش تعهد سازمانی و بهبود رفاه کارکنان می‌شود.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به نوع روش پژوهش اشاره کرد که به‌تبع از نظر تعیین روابط علت و معلولی محدودیت دارد. همچنین در پژوهش حاضر از مقیاس‌های خودگزارشی استفاده شده و ممکن است پاسخ‌ها با سوگیری همراه بوده باشند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر در جامعه مدیران، معاونان و دبیران مقطع متوسطه شهر خرم‌آباد انجام پذیرفت، در تعمیم نتایج باید احتیاط لازم را داشت. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده متغیرهای پژوهش حاضر را در سایر جوامع آماری و با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی و ابزارهای عینی‌تر مورد بررسی قرار دهند. از نتایج این پژوهش می‌توان در حوزه سیاست‌گذاری آموزشی و مدیریت منابع انسانی بهره گرفت تا راهکارهای مؤثرتری برای تقویت رفاه و سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های آموزشی ارائه شود.

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.66224/Rooyesh.14.10.211]

منابع

حکاک، م.، فعلی، ر.، و بازگیر، ا. (۱۴۰۲). طراحی مدل شکوفایی کارکنان در زندگی سازمانی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری. *فصلنامه رفاه اجتماعی*، ۲۲(۸۴)، ۳۶۳-۳۹۶. http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-3574-fa.html

رضایی‌منش، ب.، صدیقی، ر. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)*، ۷(۲۴)، ۶۶-۵۱. https://sanad.iau.ir/Journal/ijpa/Article/791032

فاضلی، ن.، و احمدی، س. ج. (۱۳۹۴). نقش سرمایه فکری در رضایت و نگهداشت کارکنان. *مطالعات منابع انسانی*، ۵(۴)، ۱۲۰-۹۵. https://www.jhrs.ir/article_65566.html

قلی‌پور، آ.، پورعزت، ع. ا.، و حضرتی، م. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*، ۱(۲)، ۱۱۸-۱۰۲. https://jipa.ut.ac.ir/article_20298.html

کافیان، ن.، رجبی فرجاد، ح.، و طوطیان اصفهانی، ص. (۱۴۰۳). طراحی مدل حکمرانی بهزیستی در کشور .*فصلنامه رفاه اجتماعی*، ۲۴(۹۳)، ۹-۴۸. https://refahj.uswr.ac.ir/article-1-4175-fa.html

موسوی‌ونهری، ف. ا.، و ایروانی، م. ر. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین پیوند معنوی و سرمایه روان‌شناختی با بهزیستی معنوی پرستاران بخش ویژه. *فصلنامهٔ مطالعات روان‌شناسی و علوم تربیتی*، ۲(۱)، ۲۸-۳۵. https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1183508

میرمحمدی، س. م.، رحیمیان، م. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روانشناختی. *پژوهش های مدیریت در ایران*، ۳(۱۸)، ۱۸۱-۲۰۳. https://mri.modares.ac.ir/article_288.html

Aftab, J., & Veneziani, M. (2024). How does green human resource management contribute to saving the environment? Evidence of emerging market manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*, *33*(2), 529-545. https://doi.org/10.1002/bse.3508

Al Nahyan, M. T., Al Ahbabi, J. M., Alabdulrahman, M. A., Alhosani, I., Jabeen, F., & Farouk, S. (2024). Employee job security and job performance: the mediating role of well-being and the moderating role of perceived organizational support and psychological capital. *European Journal of Management and Business Economics*. https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2023-0011

Alhamad, A. M., Elnahaiesi, M. F. B., & Baadhem, A. M. S. (2024). The effect of perceived quality, student life social identification on student satisfaction with moderator role of organizational identification. *International Research Journal on Advanced Engineering Hub (IRJAEH)*, *2*(04), 1075-1086. https://doi.org/10.47392/IRJAEH.2024.0149

Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F. J., & Chevalier, S. (2023). A new gain spiral at work: relationships between virtuous organizational practices, psychological capital, and well-being of workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(3), 1823. https://doi.org/10.3390/ijerph20031823

Babu, N., Fletcher, L., Pichler, S., & Budhwar, P. (2024). What's trust got to do with it? Examining trust in leadership, psychological capital, and employee well-being in a cross-national context during Covid-19. *European Management Review*, *21*(1), 31-44. https://doi.org/10.1111/emre.12561

Bertieaux, D., Hesbois, M., Goyette, N., & Duroisin, N. (2024). Psychological capital and well-being: An opportunity for teachers' well-being? Scoping review of the scientific literature in psychology and educational sciences. *Acta Psychologica*, *248*, 104370. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104370

Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, *67*(3), 305-331. https://doi.org/10.1007/s11159-020-09856-9

Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, *58*(1), 85-97. https://doi.org/10.1002/hrm.21934

Feni, N. K. Y. (2022). *The effect of perceived organizational support and psychological capital on the psychological well-being of teachers* (Doctoral dissertation, University of the Free State). https://scholar.ufs.ac.za/server/api/core/bitstreams/ffe1f152-4ef7-4da4-af73-8bcb80d38583/content

Gu, Q., & Gao, H. (2025). Perceived Employer Psychological Contract Fulfillment of New-Generation Employees in China: Scale Development and Validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *63*(1), e12432. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12432

Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, *27*, 22–38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

Hoang, T. K. Q., Tran, M. D., & Dinh, T. M. (2024). Servant leadership and service recovery performance: influence of creative adaptability and employee psychological well-being. *Management Decision*, *62*(11), 3659-3680. https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0101

Jada, U., Swain, D., John, T., & Jena, L. K. (2025). Does leadership style and HRM Practices promote employee well-being post onset of the new normal? a mixed-method approach. *South Asian Journal of Human Resources Management*, *12*(1), 34-60. https://doi.org/10.1177/23220937231186937

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.66224/Rooyesh.14.10.211]

Jamil, T., Kabiesz, P., & Bartnicka, J. (2024). A mediating role of work engagement in psychological contract and innovative work behaviour: a study of information technology sector of Pakistan. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*. http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.194.7

Jehanzeb, K., & Mushtaq, M. (2025). Examining the impact of well-being-oriented HRM practices on innovative work behavior: the moderating role of servant leadership. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2482015. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482015

Jiang, Y., Jamil, S., Zaman, S. I., & Fatima, S. A. (2024). Elevating organizational effectiveness: synthesizing human resource management with sustainable performance alignment. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *11*(2), 392-447. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2023-0111

Luthans, F. Youssef, C. & Alolio, B. (2007). Psychology capital: Developing the Human competitive edge. Oxford, England: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

Lydiastuti, E. C., & Rijanti, T. (2025). The influence of servant leadership and empowerment on employee performance at pt bank capital indonesia, tbk. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, *19*(1), 1-12. https://doi.org/10.53916/jeb.v19i1.97

Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Millán-Tudela, L. A. (2024). Enhancing employee wellbeing and happiness management in the wine industry: unveiling the role of green human resource management. *BMC psychology*, *12*(1), 203. https://doi.org/10.1186/s40359-024-01703-y

Mendoza Ocasal, D., Navarro, E., Ramírez, J., García Tirado, J., & Román, F. (2024). The effect of subjective well-being at work in successful organizational management. *Intangible Capital*, *20*(2), 361-375. https://doi.org/10.3926/ic.2408

Onkar, P. (2024). Relationship between Psychological Capital and Quality of Life in Married Indian Working Women. *Indian Journal of Positive Psychology*, *15*(1), 51-54. https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1950561

Ortiz-Gómez, M., Molina-Sánchez, H., Ariza-Montes, A., & de Los Ríos-Berjillos, A. (2022). Servant leadership and authentic leadership as job resources for achieving workers' subjective well-being among organizations based on values. *Psychology research and behavior management*, 2621-2638. https://doi.org/10.2147/PRBM.S371300

Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model (Doctoral dissertation). *Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(UMI No. 3082719)*. https://www.proquest.com/docview/305234239

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, *40*(3), 879-891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Safitri, D. (2024). The Importance of Intangible Assets in Achieving a Company's Competitive Advantage. *International Journal of Economics, Business, and Entrepreneurship*, *7*(2), 94-101. https://doi.org/10.23960/ijebe.v7i2.279

Serang, S., Ramlawati, R., Suriyanti, S., Junaidi, J., & Nurimansjah, R. A. (2024). The role of ethical leadership on employees' behaviours and commitment to the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, *22*, 2373. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2373

Smollan, R. K., & Mooney, S. K. (2024). The bright side and dark side of performance expectations: the role of organizational culture and the impact on employee performance and wellbeing. *International Studies of Management & Organization*, *54*(3), 218-237. https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2320580

Veríssimo, C., Pereira, L., Fernandes, A., & Martinho, R. (2024). Complex problem solving as a source of competitive advantage. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *10*(2), 100258. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100258

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.66224/Rooyesh.14.10.211]