



The Impact of Socially Responsible Human Resource Management on Job Performance: The Mediating Role of Servant Leadership

Ebrahim Rajabpour * 

Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran

Abstract

In recent years, growing social concerns regarding corporate social responsibility (CSR) have led organizations to adopt socially responsible practices to gain stakeholder support. Integrating CSR principles into HRM is increasingly vital, yet empirical research remains limited. This study aims to examine the effect of perceived socially responsible human resource management (SR-HRM) on employee job performance, emphasizing the mediating role of servant leadership. The statistical population consists of approximately 400 employees and managers of the Bushehr Province Gas Company. Using Cochran's formula, a sample size of 196 was estimated, and 204 questionnaires were ultimately analyzed to enhance the generalizability of the findings. Data were collected through a structured questionnaire. The validity of the instrument was assessed through content and construct validity, while its reliability was

* Corresponding Author: E.Rajabpour@pgu.ac.ir

How to Cite: Rajabpour, E. (2025). The Impact of Socially Responsible Human Resource Management on Job Performance: The Mediating Role of Servant Leadership. *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (116), 163-200. doi: 10.22054/jmsd.2025.83487.4564

confirmed using Cronbach's alpha ($\alpha = 0.95$). The results indicate that perceived SR-HRM has a positive and significant impact on both job performance and servant leadership. In addition, servant leadership positively affects job performance. Furthermore, servant leadership plays a significant mediating role in the relationship between perceived SR-HRM and job performance. Based on these findings, strategic recommendations are provided for senior managers of the Bushehr Province Gas Company to optimize resources and effectively manage stakeholder expectations through the adoption of socially responsible HRM policies.

Keywords: Human Resource Management, Socially Responsible HRM, CSR, Servant Leadership, Job Performance.

1. Introduction

Contemporary global challenges- such as environmental degradation, pandemics, and geopolitical instability- have intensified the need for businesses to focus on sustainable development (Pham et al., 2020; Piwovar-Sulej, 2022). Sustainable practices not only enhance business outcomes but also benefit employees and society at large (Ramos-González et al., 2022). Within organizations, the development of human resource systems grounded in social responsibility is recognized as a key approach to generating social value (Shen & Benson, 2016). Socially Responsible Human Resource Management (SR-HRM) is designed to shape employee attitudes and behaviors that contribute to both internal and external CSR initiatives (Zhang et al., 2022). Del-Castillo-Fito et al. (2022) emphasize that SR-HRM enhances social legitimacy and public trust, thereby promoting the alignment of HRM practices with broader CSR frameworks.

Despite growing interest, few studies have explored the direct relationship between perceived SR-HRM and job performance. Most prior research has concentrated on SR-HRM's impact on

organizational citizenship behavior, commitment, job satisfaction, and turnover intentions. Additionally, the interplay between perceived SR-HRM and servant leadership—an influential leadership style known to enhance employee attitudes—remains underexplored. This study seeks to fill these research gaps by investigating the effect of perceived SR-HRM on job performance and examining the mediating role of servant leadership. The central research question is: How does perceived socially responsible human resource management affect employees' job performance through the mediating role of servant leadership?

2. Literature Review

2.1. Socially Responsible Human Resources Management

SR-HRM comprises employee-centered CSR practices that serve as foundational mechanisms for effective CSR implementation (Zhou & Zheng, 2024). SR-HRM's distinguishing characteristic is its capacity to inspire employees to engage in voluntary, socially conscious, and environmentally sustainable behavior (Zhang et al., 2022). By institutionalizing CSR through supportive HRM strategies, SR-HRM fosters employee responsibility aligned with the organization's CSR objectives (Liu et al., 2024).

2.2. Job performance

Job performance refers to actions and behaviors that contribute to organizational objectives, including the efficient execution of tasks and responsibilities (Viswesvaran & Ones, 2000; Eliyana & Sridadi, 2020). It encompasses both qualitative and quantitative outcomes of employee efforts, determined by individual capability, motivation, and work context (Dokko & Jiang, 2024; Gazi et al., 2024).

2.3. Servant Leadership

Introduced by Greenleaf (1970), servant leadership emphasizes a

leader's motivation to serve others (Greenleaf, 2002). Academic models by researchers such as Van Dierendonck (2011) and Urrila & Eva (2024) identify servant leadership behaviors such as ethical conduct, authenticity, and prioritizing followers' needs. This leadership style fosters employee empowerment, well-being, and performance by promoting shared values and a sense of purpose (Quan & Van Dierendonck, 2025).

2.4. Research background

Research indicates that organizational factors—such as SR-HRM—significantly affect job performance (Pandey, 2018; Vu, 2022). Vu (2022) found that SR-HRM positively influences performance by fostering long-term organizational sustainability. Similarly, Manzoor et al. (2019) showed that sustainable HRM practices enhance performance through empowerment and employee involvement. Servant leadership has also been linked to job performance due to its emphasis on employee support and development (Rashid & Ilkhanizadeh, 2022). Newman et al. (2017) and Quan & Van Dierendonck (2025) emphasize that servant leadership enhances work meaning and motivation, ultimately improving individual and organizational outcomes.

Ren et al. (2021) argue for the complementary role of servant leadership and SR-HRM in shaping employee behavior. Marescaux et al. (2019) similarly highlight the importance of leadership support in reinforcing HRM initiatives. Thus, SR-HRM acts as a source of workplace resources, fostering employee engagement and well-being (Zhou & Zheng, 2024).

3. Methodology

This applied, descriptive-survey research employed a quantitative strategy to examine the relationships among perceived SR-HRM, servant leadership, and job performance. The statistical population included 400 employees of the Bushehr Province Gas Company.

Using Cochran's formula, a sample of 196 was calculated; 204 completed questionnaires were ultimately analyzed to strengthen generalizability. Sampling adequacy was confirmed via the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test ($KMO = 0.91$), indicating suitability for factor analysis. Data were gathered using a validated and reliable questionnaire. Validity was assessed using content and construct methods; reliability was confirmed with Cronbach's alpha ($\alpha = 0.95$). Data analysis was performed using SPSS 26 and SmartPLS 3.

4. Results

- H1: Perceived SR-HRM has a positive and significant effect on job performance ($\beta = 0.140$, $t = 2.256$, $p < 0.01$).
- H2: Perceived SR-HRM positively and significantly affects servant leadership ($\beta = 0.734$, $t = 24.461$, $p < 0.01$).
- H3: Servant leadership significantly influences job performance ($\beta = 0.693$, $t = 11.658$, $p < 0.01$).
- H4: Servant leadership significantly mediates the relationship between perceived SR-HRM and job performance ($\beta = 0.509$, $t = 231.11$, $p < 0.01$).

These results confirm all proposed hypotheses, indicating robust relationships among the study variables.

5. Discussion

From a systems theory perspective, organizations exist in continuous interaction with their external environments, making responsiveness to social factors critical. Human capital plays a decisive role in this dynamic, and HRM units are central to organizational adaptation. SR-HRM—emphasizing employee-centered CSR policies—emerges as a crucial mechanism for ethical and sustainable development. The present study empirically demonstrates that perceived SR-HRM directly and indirectly (via servant leadership) enhances job

performance. This underscores the value of aligning leadership styles and HRM practices with CSR principles.

6. Conclusion

The study's findings offer several managerial implications for the Bushehr Province Gas Company:

1. Investing in SR-HRM practices is essential for sustainable development and improving employee performance.
2. CSR activities should be linked to employee performance evaluations and integrated into daily operations.
3. Successful SR-HRM implementation requires commitment at both individual and team levels.
4. Servant leaders play a vital role in reinforcing SR-HRM policies by promoting shared values and employee engagement.

Ultimately, the synergistic interaction between SR-HRM and servant leadership can drive organizational excellence and social legitimacy.



تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت پذیری اجتماعی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی رهبری خدمتگزار

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

ابراهیم رجب پور * ID

چکیده

دغدغه‌های اجتماعی برای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در سال‌های اخیر رو به افزایش بوده است. سازمان‌ها نیاز به رعایت رفتارهای مسئولیت‌پذیر اجتماعی برای دریافت حمایت ذینفعان مختلف را درک کرده‌اند. علاوه بر این، استفاده از اصول مسئولیت اجتماعی شرکت در مدیریت منابع انسانی بااهمیت‌تر شده است و تحقیقات تجربی بیشتری در این حوزه مورد نیاز است. از این‌رو، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی رهبری خدمتگزار است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان و مدیران شرکت گاز استان بوشهر با حدود ۴۰۰ نفر بوده است. نمونه آماری پژوهش با استفاده از فرمول کوکران ۱۹۶ نفر برآورد شد که برای تعمیم‌پذیری بیشتر یافته‌های پژوهش ۲۰۴ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. روایی ابزار پژوهش با روش محتوایی و سازه مورد سنجش قرار گرفت. پایایی ابزار پژوهش نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت که مقدار آن ۹۵ درصد محاسبه شد. یافته‌های پژوهش حاکی از این است مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی و رهبری خدمتگزار دارد. رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. همچنین، نقش میانجی‌گری مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده و عملکرد شغلی مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به یافته‌های پژوهش، به‌منظور بهینه‌سازی منابع و مدیریت ذینفعان داخلی و خارجی از طریق معرفی صحیح و کارآمد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده، پیشنهاداتی به مدیران ارشد شرکت گاز استان بوشهر ارائه شده است. کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده، مسئولیت اجتماعی شرکت، رهبری خدمتگزار، عملکرد شغلی.

مقدمه

در سال‌های اخیر، فشارهای ناشی از آلودگی زیست‌محیطی، بیماری‌های همه‌گیر، درگیری‌های بین‌ملتی و سایر مسائل اجتماعی بر کسب‌وکارها افزایش یافته است تا تمرکز بیشتری روی توسعه پایدار داشته باشند (Pham et al., 2020; Piwowar-Sulej, 2022). توسعه پایدار نه تنها مزایای زیادی برای کسب و کارها دارد؛ بلکه برای کارکنان و جامعه به‌عنوان یک کل نیز سودمند است (Ramos-González et al., 2022). اجرای شیوه‌های مسئولانه ابزاری موفق برای کمک به پیشگیری از بحران‌ها، کاهش آسیب به محیط‌زیست و جامعه، دستیابی به اهداف اقتصادی و اجتماعی و بهبود رفتارهای مسئولانه کارکنان است (Zhao et al., 2023). در سازمان‌ها، اداره یک سیستم مدیریت منابع انسانی که جهت‌گیری آن به سمت مسئولیت‌های اجتماعی است، به‌عنوان روشی متداول برای افزایش منافع اجتماعی سازمان و جامعه پیشنهاد می‌شود (Shen & Benson, 2016).

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی^۱ برای پرورش نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد ابتکارات مسئولیت اجتماعی درونی و بیرونی سازمان‌ها اتخاذ می‌شود (Zhang et al., 2022). تعاریف زیادی از مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ارائه شده است که همگی روی ترکیب مسئولیت اجتماعی شرکت^۲ و مدیریت منابع انسانی پایدار تمرکز دارند (Shen & Benson, 2016). مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌تواند اهمیت کارکنان بر کسب و کارها را فراتر از مرزهای سازمانی و چارچوب‌های زمانی افزایش داده و نشان دهد (Vu, 2022). علاوه بر این، اجرای مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی می‌تواند منجر به محیط کاری اخلاقی‌تر و پایدارتر شود (Kundu & Gahlawat, 2015). طبق یافته‌های Del-Castillo-Feito et al (2022) پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی نقش مهمی در دستیابی به پذیرش اجتماعی دارد. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی به دستیابی سازگاری سازمانی با

1. Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM)

2. Corporate Social Responsibility (CSR)

چارچوب مسئولیت اجتماعی شرکت برای توسعه پایدار سازمان‌ها کمک می‌کند. Freeman (1984) مفهوم تئوری ذینفعان^۱ را برای اولین بار مطرح کرد. این نظریه طیف وسیعی از بهره‌وران منافع سازمانی را شناسایی می‌کند. تئوری ذینفعان بر این موضوع تأکید دارد که تنها سودآوری ملاک نیست؛ بلکه درک و اهمیت دادن به تأثیر فعالیت‌های شرکتی بر ذینفعان مختلف نیز باید مدنظر قرار گیرد. گروه‌های مختلف ذینفعان تحت تأثیر رفتار و اقدامات سازمان قرار می‌گیرند (Del-Castillo-Feito et al., 2022). بنابراین، اگر شرکت‌ها می‌خواهند در میان‌مدت تا بلندمدت موفق باشند، باید طیف کاملی از این نیازها را شناسایی کنند و بتوانند روابط پایداری با ذینفعان خود ایجاد کنند (Dmytriiev et al., 2021). علاوه بر این، اگر اقداماتی که سازمان‌ها انجام می‌دهند از نظر اجتماعی مسئولیت‌پذیر تلقی شود، کارکنان احساس تعهد و رضایت بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت و تلاش بیشتری برای افزایش عملکرد شغلی خود خواهند کرد (Vu, 2019; Barrena-Martinez et al., 2022). یک برنامه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده می‌تواند در بهره‌بردن از کارکنان به‌منظور افزایش عملکرد شغلی و ایجاد انگیزه در نگرش‌ها و رفتارهای مثبت آنان حیاتی باشد (Shen & Benson, 2016). بر این اساس، مزایای حاصل از اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، کارکنان را به رفتار مثبت از جمله، افزایش عملکرد شغلی در سازمان ترغیب می‌کند. با وجود این اهمیت، دانش موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی به این موضوع توجه چندانی نداشته است (Pham et al., 2023). به گفته Zhang et al (2022) مطالعات بسیار محدودی تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده^۲ را بر عملکرد شغلی کارکنان، مورد بررسی قرار داده‌اند.

از سوی دیگر، یکی از متغیرهایی که از مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأثیر می‌پذیرد، رهبری خدمتگزار^۳ است (Pham et al., 2023; Kyambade et al., 2024) که تأثیر مستقیمی روی عملکرد شغلی کارکنان دارد (Rashid &

1. Stakeholder theory

2. Perceived Socially Responsible Human Resource Management (PSRHRM)

3. Servant Leadership

(Ilkhanizadeh, 2022; Gašková, 2020). حمایت رهبران خدمتگزار از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای الهام بخشیدن به رفتارهای مثبت کارکنان حیاتی است (Barrena-Martinez et al., 2019). رهبران خدمتگزار بر این باور هستند که رهبری فرصتی برای خدمت به فرد، سازمان و جامعه است (Rashid & Ilkhanizadeh, 2022). رهبران خدمتگزار می‌توانند رفاه و بهزیستی کارکنان را افزایش دهند (Gašková, 2020)، نگرش‌های مثبت کارکنان را تشویق کنند و محیط‌های کاری ایجاد کنند که به نفع افراد و گروه‌ها باشد (Usman et al., 2023). بنابراین، رهبری خدمتگزار باید به‌عنوان پیوندی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده و عملکرد شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

با عنایت به موارد بیان شده، مشخص شد که مطالعات اندکی تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان را مورد بررسی قرار داده‌اند. بیشتر مطالعات پیشین در مورد تأثیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفاه و قصد جابه‌جایی کارکنان متمرکز بوده است. همچنین، پژوهش‌های پیشین توجه چندانی به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده و رهبری خدمتگزار نداشته‌اند؛ اگرچه این نوع رهبری دارای پتانسیل بالقوه زیادی برای افزایش نگرش‌ها و ادراکات کارکنان از قبیل عملکرد شغلی است. از سویی دیگر، باید اذعان داشت که شرکت گاز استان بوشهر با توجه به مسئولیت اجتماعی خود در مقابل ذینفعان مختلف درون و برون سازمانی؛ از قبیل جامعه، سهامداران و به‌طور ویژه کارکنان سازمان؛ همچنین، عملکرد شغلی پایین کارکنان به‌دلایل شرایط کاری سخت، نبود انگیزه بالا و نظایر آن؛ باید در راستای ارتقای جایگاه خود در جامعه به متغیرهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، عملکرد شغلی و رهبری خدمتگزار توجه ویژه‌ای داشته باشد. بنابراین، با توجه به ضرورت نظری و همچنین مسأله شرکت گاز استان بوشهر، این مطالعه به‌دنبال رفع این شکاف‌های تحقیقاتی با بررسی تأثیر ادراک مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر عملکرد شغلی و نقش میانجی رهبری خدمتگزار است. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر

مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده با نقش میانجی رهبری خدمتگزار چه تأثیری بر عملکرد شغلی کارکنان دارد؟

مبانی نظری پژوهش

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی

اجرای سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر بیرونی مثبتی بر دارایی‌های نامشهود مانند سرمایه اجتماعی، شهرت و مشروعیت شرکت خواهد داشت (Del-Castillo-Feito et al., 2019). علاوه بر این، از آنجایی که فرهنگ سازمانی بهبود می‌یابد، این شیوه‌ها مزایای داخلی را نیز به همراه خواهند داشت (Mistry et al., 2025). بیشتر تحقیقات تا به امروز بر ادراک ذینفعان خارجی متمرکز بوده است. با این حال، بررسی دقیق‌تر مطالعات پیشین در این حوزه، نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند نتایج بسیار مثبتی در بین کارکنان ایجاد کند (Blanco-Gonzalez et al., 2020). عناصر مسئولیت اجتماعی مانند روابط داخلی بین کارکنان و مدیران، اعتماد و شناسایی از طرف سازمان یا در نظر گرفتن منافع ذینفعان برای بهبود عملکرد شرکت‌ها حیاتی هستند. در واقع، بسیاری از محققان رابطه مثبت بین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و اقدامات مدیریت منابع انسانی را ثابت کرده‌اند (Zhao et al., 2023; Mistry et al., 2025).

مدیریت منابع انسانی عبارت است از «استفاده مولد از افراد برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان و همچنین برطرف نمودن نیازهای فردی کارکنان» (Mistry et al., 2025). با این حال، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی به طیف وسیع‌تری از مسائل مدیریت منابع انسانی فراتر از الزامات قانونی توجه دارد. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی به عنوان «مسئولیت اجتماعی سازمانی معطوف به کارکنان» تعریف می‌شود (Abdelmotalieb & Saha, 2020). همچنین، مشخص شده است که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی به فعالیتهایی مانند جذب و نگهداشت کارکنان آگاه با مقوله‌های اجتماعی، تخصیص ابزارهای مورد نیاز برای انجام وظایف‌شان و در نظر گرفتن عملکرد اجتماعی آنان هنگام تصمیم‌گیری در

مورد موضوعاتی مانند افزایش حقوق، پاداش و ارتقاء اشاره دارد (Zhao & Zhou, 2021). این مفهوم با عناوینی از قبیل؛ «مدیریت منابع انسانی مسئول»، «مدیریت منابع انسانی بین‌المللی مسئول»، «مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی» و نظایر آن شناخته می‌شود (حاتمی و همکاران، ۱۳۹۸).

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌طور ویژه به بُعد اجتماعی مدیریت منابع انسانی پایدار اشاره دارد. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شامل سیاست‌ها و اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت است که متمرکز بر کارکنان است و به‌عنوان پایه‌ای برای اجرای مؤثر مسئولیت اجتماعی شرکت عمل می‌کند (Zhou & Zheng, 2024). همچنین، بر عواطف، شناخت‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارد (Zhao et al., 2023). مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی به ظرفیت بسیج کارکنان برای مشارکت در رفتارهای سبز داوطلبانه، اجتماعی و اقتصادی اشاره دارد (Zhang et al., 2022). این امر با ایجاد یک محیط حمایتی و ارائه اقدامات مدیریت منابع انسانی متنوع برای نهاده‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکت، پرورش مسئولیت اجتماعی کارکنان در راستای اهداف مسئولیت اجتماعی شرکت به‌دست می‌آید (Liu et al., 2024).

افزون بر این، نظریه‌های نهادی و ذی‌نفعان چارچوبی فراهم می‌آورند که از طریق آن می‌توان نقش محیط و ذی‌نفعان سازمان را در پیشبرد رفتارهای اجتماعی و اخلاقی در مدیریت منابع انسانی تحلیل کرد. (Zhou & Zheng, 2024). در این راستا، هشت خط‌مشی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی پیشنهاد شده است که با ترکیب جنبه‌های انسانی، اخلاقی، کاری و اجتماعی با هدف دستیابی به اهداف رفاه و بهزیستی اجتماعی در شرایط کاری، کیفیت زندگی کارکنان و خانواده‌های آنان کمک می‌کند. این هشت خط‌مشی عبارتند از: الف) جذب و نگهداشت کارکنان؛ ب) آموزش و توسعه مستمر؛ ج) مدیریت روابط کار؛ د) ارتباطات، شفافیت و گفت‌وگوی اجتماعی؛ ه) تنوع و فرصت‌های برابر؛ و) پاداش منصفانه و مزایای اجتماعی؛ ز) پیشگیری، ایمنی و بهداشت شغلی؛ و ح) زندگی کاری-خانوادگی (Barrena-Martínez et al., 2017). Del-Castillo-Feito et al (2019) برای تشریح مدیریت منابع انسانی مبتنی بر

مسئولیت‌پذیری اجتماعی از پنج بُعد- رابطه بین کارکنان و مدیران؛ سلامت، امنیت و مزایای اجتماعی؛ آموزش کارکنان؛ تنوع، فرصت‌ها و عدم تبعیض؛ و برنامه‌های داوطلبانه در راستای اهداف شرکت- نام برده‌اند.

در مدل دیگری که توسط (Shen & Zhu (2011 و همچنین (Luu (2021 معرفی شده است؛ ابعاد سه‌گانه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی- الزامات مدیریت منابع انسانی قانون‌محور^۱؛ الزامات مدیریت منابع انسانی کارمندمحور^۲؛ الزامات مدیریت منابع انسانی تسهیل‌گر مسئولیت اجتماعی شرکت^۳- معرفی شده‌اند.

عملکرد شغلی

عملکرد شغلی کارکنان یکی از مهمترین شاخص‌های موفقیت یا شکست هر سازمان در دستیابی به اهدافش است. برخی از نویسندگان به این نتیجه دست یافته‌اند که عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی از نظر بهره‌وری، محصولات یا کیفیت خدمات دارد (Nong et al., 2024; Lee et al., 2023). کارکنانی که عملکرد بالایی دارند، چون وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهند، ضرب‌الاجل‌ها را رعایت می‌کنند و نتایجی را ارائه می‌دهند که باعث افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود (Huo & Jiang, 2023). علاوه بر این، کارکنان با عملکرد بالا اغلب به نوآوری و حل مسائل در سازمان کمک می‌کنند. آنان می‌توانند فرصت‌های بهبود و توسعه را شناسایی کنند، راه‌حل‌های نوآورانه را پیشنهاد کرده و به‌طور مؤثرتری با شرایط متغیر بازار سازگار شوند که به سازمان کمک می‌کند مزیت رقابتی در صنعت خود به‌دست آورد (Nong et al., 2024).

عملکرد شغلی، همان‌طور که توسط (Eliyana and Sridadi (2020 تعریف شده است، شامل انجام وظایفی است که تولید محصولات یا ارائه خدمات را تسهیل کرده و در نهایت باعث انجام وظایف اداری می‌شود. عملکرد شغلی به‌عنوان "اقدامات، رفتارها و نتایج قابل سنجشی که کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی به‌دست می‌آورند"

-
1. Legally oriented human resource management
 2. Employee-centered HRM requirements
 3. CSR-facilitating human resource management requirements

تعریف می‌شود (Viswesvaran & Ones, 2000). در تعریفی دیگر، عملکرد شغلی به عنوان میزانی که کارکنان وظایف و مسئولیت‌های خود را انجام می‌دهند، تعریف می‌شود (علی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱). به گفته Laosebikan et al (2018)، عملکرد شغلی کارکنان به این موضوع اشاره دارد که آیا یک فرد وظیفه خود را به درستی انجام می‌دهد یا خیر؟. عملکرد شغلی، طبق نظر Darma and Supriyanto (2017) شاخصی است که نشان می‌دهد کارکنان تا چه حد معیارهای شغلی را با موفقیت برآورده می‌کنند. همچنین، عملکرد شغلی به عنوان کیفیت و کمیت کار انجام شده توسط افراد در رابطه با مسئولیت‌ها و وظایف کاری محول شده توسط سازمان تعریف می‌شود (Dokko & (Jiang, 2024). Yaya (2019) عملکرد شغلی کارکنان را از دیدگاه متغیرها یا رویه‌های مدیریت منابع انسانی که مستقیماً بر چنین رابطه‌ای تأثیر می‌گذارند، تعریف می‌کند. عملکرد شغلی با دو بُعد عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تعریف می‌شود (Xia et al., 2024). عملکرد وظیفه‌ای شامل دانش، مهارت‌ها، عادات کاری و ویژگی‌هایی هستند که به صورت مستقیم با اجرای بخشی از فرآیند کاری یا به طور غیرمستقیم با ارائه مواد یا خدمات مورد نیاز به سازمان کمک می‌کند (Johari et al., 2022). همچنین، عملکرد زمینه‌ای به رفتارهایی اشاره دارد که بر محیط سازمانی، اجتماعی و روانی گسترده‌تر تأثیر می‌گذارد و آن را حفظ می‌کند (Uraon & Gupta, 2020).

رهبری خدمتگزار

مفهوم رهبری خدمتگزار در اصل توسط گرین‌لیف در سال ۱۹۷۰ معرفی شد که انگیزه رهبران برای خدمت را برجسته می‌کند (Greenleaf, 2002). رهبری خدمتگزار با مقاله تأثیرگذار Jill Graham's (1991) در مورد چگونگی وجود بحران اخلاقی در رهبری و اینکه رهبری خدمتگزار راه‌حلی جدید ارائه می‌دهد، وارد حوزه آکادمیک شد. مدل‌های آکادمیک رهبری خدمتگزار توسط چندین محقق مورد بازبینی قرار گرفته‌اند؛ از جمله تیم‌هایی به رهبری Liden et al (2008)، Sendjaya et al (2008) و van Dierendonck (2011) که انواع مختلفی از رفتارهای خاص را که نشان‌دهنده رهبران خدمتگزار هستند، از جمله اولویت قرار دادن پیروان، اخلاقی عمل کردن و اصالت و

مشروعیت داشتن را شناسایی کردند (Urrila & Eva, 2024).

Spears (1996) ده ویژگی کلیدی رهبری خدمتگزار را از دیدگاه گرین لیف استخراج کرده است. این ویژگی‌ها شامل ویژگی‌هایی مانند گوش دادن، همدلی، آرامش، هوشیاری، متقاعدسازی، آینده‌نگری، بینش، سرپرستی، تعهد به رشد دیگران و توسعه جامعه است. تحقیقات بعدی ویژگی‌های برجسته رهبری خدمتگزار، از جمله رفتار اخلاقی، پرورش توسعه و توانمندسازی پیروان، و کمک به رفاه جامعه را مطرح کرده‌اند (Ren & Shen, 2024). رهبری خدمتگزار یکی از جذاب‌ترین دیدگاه‌های رهبری است که در فرهنگ سازمانی امروزی بسیار پُرکاربرد و کارساز می‌باشد. رفتارهای رهبری خدمتگزار به مجموعه‌ای از رفتارها اطلاق می‌شود که از طریق آنها رهبران نیازهای دیگران را مقدم بر نیازهای خود برای ارتقاء رفاه کارکنان و ذینفعان مرتبط قرار می‌دهند (Quan & van Dierendonck, 2025). بنابراین، تمرکز رهبری خدمتگزار بر خدمت به دیگران و درک این موضوع است که نقش سازمان‌ها پرورش افرادی است که بتوانند فردای بهتری بسازند. از جمله؛ رفتارهای اساسی رهبری خدمتگزار می‌توان به رفتارهای اخلاقی، کمک به رشد زیردستان، توانمندسازی کارکنان، ارتقای مهارت‌ها و ایجاد ارزش برای جامعه اشاره کرد (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۲).

مفهوم رهبری خدمتگزار بر اساس اولویت‌بندی نیازهای پیروان و گسترش چشم‌انداز دغدغه‌محور آن به جامعه بسیار مهم، و فراگیر شده است (Chon & Zoltan, 2019). به‌طور خاص، طبق گفته (Eva et al, 2019)، (۱) رهبری خدمتگزار یک رویکرد رهبری دیگرگرایی است (۲) که خود را از طریق اولویت‌بندی فردی نیازها و علایق فردی پیروان نشان می‌دهد و (۳) تغییر جهت‌گیری از منافع شخصی به منافع ذینفعان مختلف را به‌همراه دارد. دو جنبه مرکزی رهبری خدمتگزار را می‌توان شناسایی کرد. اولین مورد این است که رهبر خدمتگزار رویکرد خدمتگزاری خود را به بازیگران مختلف مرتبط با سازمان، از جمله کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان گسترش می‌دهد که می‌تواند کیفیت روابط اجتماعی و در نتیجه سرمایه اجتماعی تولید شده را افزایش دهد (Linuesa-Langreo et al., 2018). دوم، برآوردن نیازهای دیگران را بر نیازهای خود اولویت می‌دهد و پیروان را تشویق می‌کند تا هوشمندانه رشد کرده، خلاق باشند و برای خدمت به

دیگران خودمدیریتی داشته باشند. بنابراین، از آنجایی که رهبران خدمتگزار دائماً به دنبال منفعت رساندن به پیروان و جامعه هستند، ممکن است باعث تغییر نگرش جامعه نسبت به سازمان‌ها شود (Gutierrez-Broncano et al., 2024).

پیشینه پژوهش

عملکرد شغلی کارکنان یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدیران است؛ زیرا می‌تواند عملکرد کلی سازمان را به‌طور مستقیم و غیرمستقیم افزایش دهد (Vu et al., 2022). مطالعات انجام شده بر پیشینه عملکرد شغلی نشان داد که عوامل مختلف سازمانی منجر به عملکرد شغلی می‌شود (Pandey, 2018). تحقیقات مدیریت منابع انسانی طرفدار این فرضیه‌اند که مجموعه‌ای خاص از اقدامات مدیریت منابع انسان تأثیر قابل توجهی بر عملکرد فردی و سازمانی دارد. پژوهشگران مدیریت منابع انسانی اذعان دارند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نگرش کارکنان مانند تعهد تأثیر دارد و از طریق توانمندسازی منابع انسانی عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد (عسگرنژاد نوری و میرموسوی، ۱۴۰۰). Vu (2022) اذعان می‌دارد که در یک اقتصاد نامطمئن و جهانی‌شده، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای رشد بلندمدت سازمان‌ها حیاتی است. نتیجه تحقیق او نشان داد که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، از قبیل؛ انتخاب، مشارکت و توانمندسازی کارکنان، تأثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد (Manzoor et al., 2019). علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده بر عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد اجتماعی از طریق مسیرهای شناختی و عاطفی تأثیر می‌گذارد (Shao et al., 2019). همچنین، Shen & Benson (2016) نشان دادند که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده در سطح سازمان یک عامل غیرمستقیم تعیین‌کننده عملکرد شغلی کارکنان است.

با توجه به مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی، سیاست‌های حمایتی مدیریت منابع انسانی در قبال جامعه را می‌توان نشانه‌ای از دغدغه شرکت در مورد کارکنان

خود و در نتیجه دستیابی به نتایج مثبت ازجمله رفتارهای شهروندی سازمانی، درگیری کاری، عملکرد شغلی و وفاداری کارکنان در نظر گرفت (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی احترام و اعتماد کارکنان به سازمان‌شان را افزایش می‌دهد و در نتیجه افزایش عملکرد شغلی آنان را به‌همراه دارد (Jia et al., 2019).

یکی از عوامل دیگری که روی عملکرد شغلی تأثیر زیادی دارد، رهبری خدمتگزار است (Rashid & Ilkhanizadeh, 2022). رفتارهای رهبری خدمتگزار به‌طور بالقوه برای رفاه و رشد کارکنان از طریق تفویض اختیار به آنان برای تصمیم‌گیری، کمک به کارکنان در راستای رفع مشکلات شخصی و نظایر آن سودمند است (Newman et al., 2017). رهبرانی که چنین رفتارهایی از خود نشان می‌دهند، احساس می‌کنند که می‌توانند تغییرات مثبتی در کار ایجاد کنند که باعث افزایش عملکرد شغلی و سازمانی خواهد شد (Quan & van Dierendonck, 2025). (Rashid & Ilkhanizadeh, 2022) بیان می‌دارند که رهبری خدمتگزار روی عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

از زمان معرفی سبک رهبری خدمتگزار، چندین مطالعه تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی کارکنان را مورد بررسی قرار داده‌اند و تأثیر مستقیم رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی را تأیید کرده‌اند (Khattak & O'Connor, 2021). به گفته Liden et al (2014) انتظار می‌رود رهبری خدمتگزار تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان داشته باشد. زیرا، رهبری خدمتگزار یک جو روانی مطلوب ایجاد می‌کند که باعث ارتقا نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان می‌شود. به‌طور خاص، رهبر خدمتگزار می‌تواند رفتار مثبت کارکنان، رفتار نوآورانه و صدای کارمند را القا کند و عملکرد فردی و سازمانی را افزایش دهد (Pham et al., 2023).

علاوه بر این، رهبری خدمتگزار و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باید برای ارتقای رفتار و عملکرد کارکنان به‌صورت متقابل مورد استفاده قرار گیرند (Ren et al., 2021). این مهم با گفته Marescaux et al (2019) سازگار است که تأکید می‌کند مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده، زمانی که توسط رهبران پشتیبانی می‌شود پیشرفت بیشتری خواهد داشت. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر

مسئولیت‌پذیری اجتماعی با هدف ارتقای رفاه، رفتارها و نگرش‌های مثبت در محیط کار عمل می‌کند (Zhou & Zheng, 2024). علاوه بر این، اگر رهبران خدمتگزار شرکت را مدیریت کنند، این اثرات می‌تواند قوی‌تر باشند. یک رهبر خدمتگزار می‌تواند زیردستان را به طرق مختلف مانند جنبه‌های اخلاقی، معنوی و عاطفی درگیر کند؛ که این امر باعث تشویق کارکنان برای رشد و توسعه فردی و سازمانی می‌شود. بنابراین، کار با یک رهبر خدمتگزار، ممکن است باعث احساس حمایت و راحتی بیشتر کارکنان شود (Liden et al., 2014). علاوه بر این، از طریق مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، می‌توان احساس توجه، اعتماد و رضایت بیشتری در کارکنان نسبت به سازمان ایجاد کرد (Jia et al., 2019). بنابراین، با داشتن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده، رهبران خدمتگزار کارکنان را تشویق می‌کنند تا فراتر از فعالیت‌های کاری خود توسعه یابند. این اقدام کارکنان را تشویق می‌کند تا با تقویت ارزش‌های مشترک با همکاران و افزایش تعهد به همکاری با شرکت، واکنشی مثبت به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی نشان دهند. در مقابل، سازمان‌هایی با درجه رهبری خدمتگزار پایین ممکن است کارکنان را از درگیر شدن در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی منصرف کنند؛ در نتیجه فقط رفتارهای کاری کارکنان را به شکل ضعیفی پرورش می‌دهد (Pham et al., 2023).

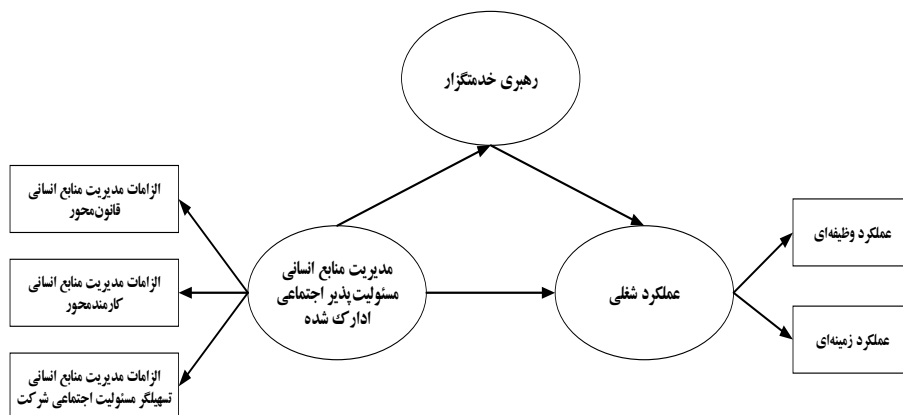
با عنایت به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.

بر اساس مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

۱. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان دارد.
۲. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر رهبری خدمتگزار دارد.
۳. رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان دارد.

۴. رهبری خدمتگزار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت پذیری اجتماعی ادراک شده و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش



روش

پژوهش حاضر از لحاظ پارادایم در دسته اثبات گرایی قرار دارد، از نظر ماهیت کاربردی است و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۰۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت گاز استان بوشهر است. نمونه آماری پژوهش با استفاده از فرمول کوکران ۱۹۶ نفر برآورد شد که برای تعمیم پذیری بیشتر یافته‌های پژوهش داده‌های گردآوری شده ۲۰۴ پرسشنامه برای تحلیل مدنظر قرار گرفت. برای تعیین کفایت نمونه از آزمون کیسر^۱ استفاده شد. مقدار KMO برای داده‌ها ۰/۹۱ به دست آمد و از آنجا که مقدار آن بزرگتر از ۰/۷ است، نشان دهنده مناسب بودن همبستگی بین داده‌ها جهت تحلیل عاملی می‌باشد.

ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر پرسشنامه بوده است. به منظور سنجش متغیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت پذیری اجتماعی ادراک شده از پرسشنامه استاندارد Vu (2022) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ابعاد سه گانه - الزامات مدیریت منابع انسانی قانون محور (۶ گویه)؛ الزامات مدیریت منابع انسانی کارمند محور (۵

1. Kieser Test

گویه)؛ الزامات مدیریت منابع انسانی تسهیل گر مسئولیت اجتماعی شرکت (۳ گویه) - و در مجموع دارای ۱۴ گویه می‌باشد. متغیر عملکرد شغلی کارکنان با استفاده از پرسشنامه استاندارد (Koopmans et al (2014 شامل دو بُعد عملکرد وظیفه‌ای (۴ گویه) و عملکرد زمینه‌ای (۴ گویه) و در مجموع دارای ۸ مورد سنجش قرار گرفت. همچنین، برای سنجش متغیر رهبری خدمتگزار از پژوهش (Pham et al (2023 استفاده شده است که شامل ۷ گویه می‌باشد. شایان ذکر است، تمام گویه‌های پرسش‌نامه با استفاده از مقیاس پنج‌گانه لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم»، اندازه‌گیری شده است. همچنین سوالات مربوط به داده‌های جمعیت‌شناختی از قبیل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری مورد سوال قرار گرفت.

برای سنجش روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نظرات اساتید دانشگاهی و خبرگان صنعت گاز در حوزه مدیریت منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی شرکت بهره گرفته شد. همچنین، روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت. بدین منظور، گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰/۵ دارند باید از پرسشنامه حذف شوند. همه گویه‌ها بار عاملی بیشتر از ۰/۵ داشته‌اند؛ بنابراین، هیچ گویه‌ای از پرسشنامه حذف نشد. به منظور پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر اساس داده‌های حاصل از ۲۰۴ پرسشنامه گردآوری شده است، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه پژوهش ۸۹ درصد محاسبه شد که پایایی مطلوب پرسشنامه را نشان می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS26 و SmartPLS 3 استفاده شده است.

بر اساس جدول زیر، با بررسی میانگین متغیرهای پژوهش، می‌توان اذعان داشت که ابعاد هر سه متغیر پژوهش - مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادارک شده، رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی - در وضعیت خوبی (حد متوسط ۳) قرار دارند. بالاترین میانگین مربوط به بُعد عملکرد وظیفه‌ای از ابعاد متغیر عملکرد شغلی (۴/۵۳۹) بوده و کمترین میانگین مربوط به متغیر رهبری خدمتگزار (۴/۲۷۵) است. بنابراین، می‌توان اذعان داشت که متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر در شرکت گاز استان بوشهر در حد خوبی قرار دارند.

جدول ۱- وضعیت پایایی (آلفای کرونباخ) متغیرهای پژوهش

متغیر	مؤلفه	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	KMO	ضریب انحراف معناداری	میانگین
مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت پذیری اجتماعی ادارک شده	الزامات مدیریت منابع انسانی قانون محور	۶	۰/۸۱۶	۰/۸۲۳	۰/۰۰۰	۴/۴۰۹
	الزامات مدیریت منابع انسانی کارمند محور	۵	۰/۷۸۸	۰/۸۱۱	۰/۰۰۰	۴/۳۶۹
	الزامات مدیریت منابع انسانی تسهیل گر مسئولیت اجتماعی شرکت	۳	۰/۷۲۳	۰/۷۶۳	۰/۰۰۰	۴/۳۹۱
رهبری خدمتگزار	رهبری خدمتگزار	۷	۰/۸۸۰	۰/۸۲۸	۰/۰۰۰	۴/۲۴۵
عملکرد شغلی	عملکرد وظیفه ای	۴	۰/۸۵۵	۰/۷۹۹	۰/۰۰۰	۴/۲۷۵
	عملکرد زمینه ای	۴	۰/۸۲۰	۰/۷۳۰	۰/۰۰۰	۴/۵۳۹
کل پرسشنامه		۲۹	۰/۹۴۵	۰/۹۰۵	۰/۰۰۰	

یافته ها

ویژگی های جمعیت شناختی

با توجه به ۲۰۴ نمونه معتبر تحقیق، آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در جدول (۲) نشان داده شده است. همان طور که در جدول شماره ۱ مشخص است ۸۸/۷ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۱۱/۳ درصد زن می باشند. سایر ویژگی های جمعیت شناختی در جدول شماره ۲ مشخص شده است.

جدول ۲- آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

جنسیت	تعداد	درصد	سابقه کاری	تعداد	درصد
مرد	۱۸۱	۸۸/۷	کمتر از ۱۰ سال	۳۹	۱۹/۱
زن	۲۳	۱۱/۳	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۱۷	۵۷/۴
سن	تعداد	درصد	بالای ۲۰ سال	۴۸	۲۳/۵
کمتر از ۳۰ سال	۵	۲/۴	تحصیلات	تعداد	درصد
۳۰ تا ۴۰ سال	۹۶	۴۷/۱	کارشناسی و پایین تر	۱۲۴	۶۰/۹
۴۱ تا ۵۰ سال	۷۳	۳۵/۸	کارشناسی ارشد	۷۶	۳۷/۲
بالای ۵۰ سال	۳۰	۱۴/۷	دکتری	۴	۱/۹

تحلیل همبستگی

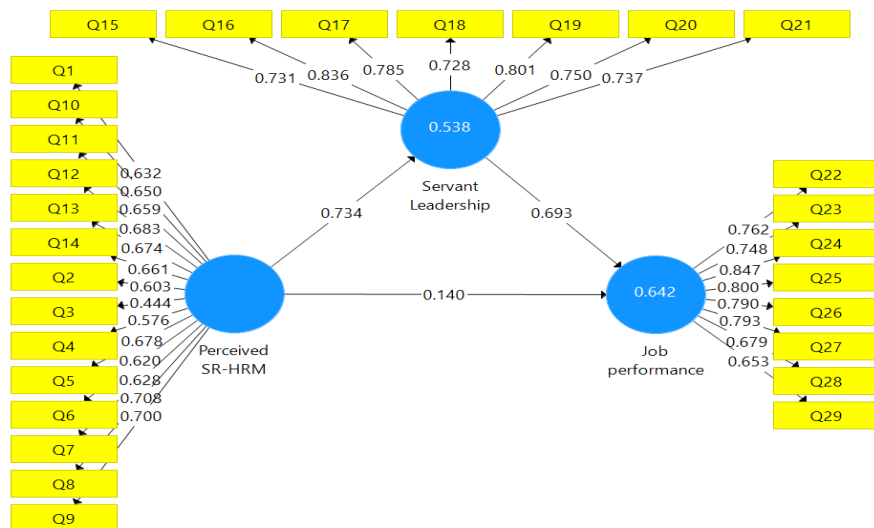
آمار توصیفی متغیرهای پژوهش از قبیل میانگین، انحراف معیار استاندارد در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. ماتریس تحلیل همبستگی منعکس کننده یک بررسی اولیه از همبستگی قوی بین روابط پیشنهادی مدل مفهومی پژوهش است.

جدول ۳- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت پذیری اجتماعی ادراک شده	رهبری خدمتگزار	عملکرد شغلی
مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت پذیری اجتماعی ادراک شده	۴/۳۹۰	۰/۳۹۶	۱		
رهبری خدمتگزار	۴/۲۴۵	۰/۵۳۷	۰/۷۱۰	۱	
عملکرد شغلی	۴/۴۰۷	۰/۴۲۸	۰/۶۲۶	۰/۷۹۶	۱

آزمون فرضیه های پژوهش

شکل ۲- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری (حالت ضریب استاندارد)

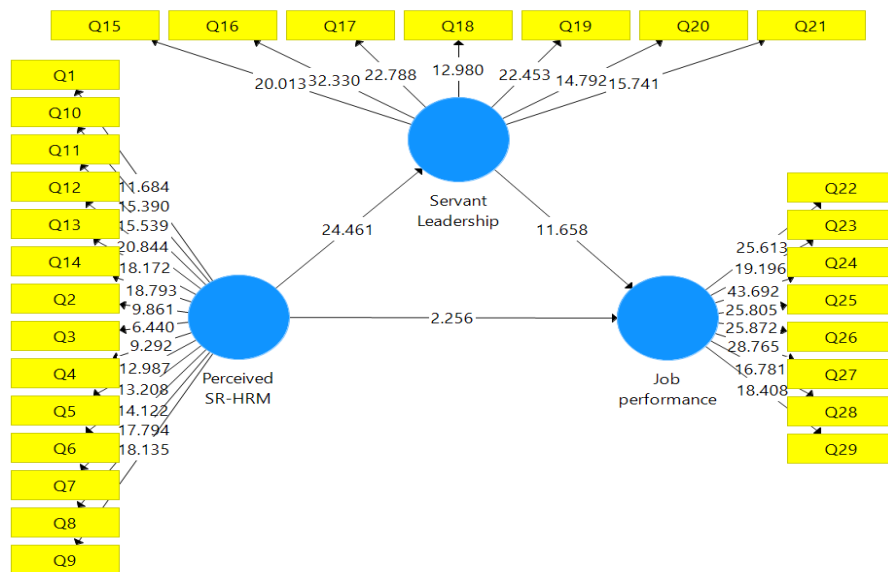


با توجه به شاخص های برازش مدل، مدل مفهومی پژوهش برازش قابل قبولی برای داده های حاصل از پرسشنامه دارد. همچنین، اگر مقادیر t نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگتر یا از

تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت پذیری اجتماعی بر ... | رجب پور | ۱۸۵

۱/۹۶- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار خواهند بود. شکل ۲ و ۳ نتایج مربوط به فرضیه‌های پژوهش را به ترتیب برای ضریب مسیر استاندارد و ضرایب معناداری نشان می‌دهند.

شکل ۳- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری (حالت اعداد معناداری)



معناداری فرضیه‌های مدل در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴- آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	عدد معناداری	ضریب مسیر	فرضیه‌های پژوهش
تأیید	۲/۲۵۶	۰/۱۴۰	فرضیه ۱. تأثیر مثبت و معنادار مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان
تأیید	۲۴/۴۶۱	۰/۷۳۴	فرضیه ۲. تأثیر مثبت و معنادار مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده بر رهبری خدمتگزار
تأیید	۱۱/۶۵۸	۰/۶۹۳	فرضیه ۳. تأثیر مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی کارکنان
تأیید	۱۱/۲۳۱	۰/۵۰۹	فرضیه ۴. نقش مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده و عملکرد شغلی کارکنان

فرضیه نخست مربوط به تأثیر مثبت و معنادار مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان است که دارای ضریب مسیر $0/140$ است؛ یعنی ۱ درصد تغییر متغیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده باعث تغییر مثبت ۱۴ درصدی در متغیر عملکرد شغلی کارکنان شرکت گاز استان بوشهر می‌شود. مقدار عدد معناداری این فرضیه $2/256$ است که بیانگر تأیید این فرضیه در سطح ۹۹ درصد است. در فرضیه دوم بیان شده که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر رهبری خدمتگزار دارد. مقدار ضریب مسیر $0/734$ می‌باشد؛ یعنی ۱ درصد تغییر متغیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده باعث تغییر ۷۳ درصدی در متغیر رهبری خدمتگزار شرکت گاز استان بوشهر می‌شود. مقدار عدد معناداری این فرضیه $24/461$ است که بیانگر تأیید این فرضیه در سطح ۹۹ درصد است. فرضیه سوم مربوط به تأثیر مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی کارکنان است که دارای ضریب مسیر $0/693$ است؛ یعنی ۱ درصد تغییر در متغیر رهبری خدمتگزار باعث تغییر ۶۹ درصدی در متغیر عملکرد شغلی کارکنان شرکت گاز استان بوشهر می‌شود. مقدار عدد معناداری این فرضیه $11/658$ است که بیانگر تأیید این فرضیه در سطح ۹۹ درصد است.

فرضیه چهارم مربوط به نقش میانجی‌گری مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده و عملکرد شغلی کارکنان است که دارای ضریب مسیر $0/509$ می‌باشد؛ یعنی ۱ درصد تغییر متغیر رهبری خدمتگزار باعث تغییر ۵۱ درصدی در رابطه بین متغیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده و رهبری خدمتگزار می‌شود. مقدار عدد معناداری این فرضیه $11/231$ است که بیانگر تأیید این فرضیه در سطح ۹۹ درصد است.

بحث و نتیجه‌گیری

با تأکید بر رویکرد سیستمی، سازمان با محیط خود یک کل واحد را تشکیل می‌دهد. از این‌رو، یکی از جنبه‌های اصلی محیط کلان که باید مورد توجه سازمان قرار گیرد، محیط اجتماعی است. تحقیقات زیادی در مورد مسئولیت اجتماعی شرکت در چند دهه

اخیر صورت گرفته است؛ ولی یکی از منابع اصلی که در پیشبرد اهداف سازمان نقش اجتناب‌ناپذیری را ایفا می‌کند، منابع انسانی سازمان و به تبع آن واحد مدیریت منابع انسانی سازمان است. بر همین اساس، در سال‌های اخیر مفهوم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شامل سیاست‌ها و شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت است که تأکید ویژه‌ای بر کارکنان دارد که به‌عنوان پایه‌ای برای اجرای مؤثر مسئولیت اجتماعی شرکت عمل می‌کند. بنابراین، هدف از مطالعه حاضر بررسی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی رهبری خدمتگزار در شرکت گاز استان بوشهر بوده است.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان در شرکت گاز استان بوشهر دارد. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های پیشین از قبیل؛ Shen & Benson (2016)، Shao et al (2019)، Manzoor et al (2019) و Vu (2022) همسو و هم‌جهت است. برای مثال، Shao et al (2019) اذعان داشته‌اند که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان از طریق مسیرهای شناختی و عاطفی تأثیر مثبت می‌گذارد. همچنین، Shen & Benson (2016) بیان می‌کنند که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده یک عامل تعیین‌کننده عملکرد شغلی کارکنان است. از سویی دیگر، مشخص شد که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر رهبری خدمتگزار دارد. تحقیقاتی از قبیل؛ Liden et al (2014)، Marescaux et al (2019) و Pham et al (2023) به این مهم اشاره داشته‌اند. برای مثال، Marescaux et al (2019) اذعان داشته‌اند که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر رهبری خدمتگزار دارد. آنان تأکید می‌کنند، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده زمانی که توسط رهبران پشتیبانی می‌شود، پیشرفت بیشتری خواهد داشت. یافته دیگر پژوهش حاضر این است که رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت و معناداری بر

عملکرد شغلی کارکنان در شرکت گاز استان بوشهر دارد. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های پیشین از قبیل؛ (Liden et al (2014)، (Newman et al (2017)، Rashid & Ilkhanizadeh (2022)، و (Pham et al (2023) و (Quan & van Dierendonck (2025) همسو می‌باشد. برای مثال، (Newman et al (2017) اذعان داشته‌اند که رفتارهای رهبری خدمتگزار از طریق تفویض اختیار به کارکنان برای تصمیم‌گیری، کمک به کارکنان در راستای رفع مشکلات شخصی و نظایر آن برای رفاه و رشد فردی کارکنان سودمند است که این موارد افزایش عملکرد شغلی را به همراه دارد. همچنین، (Pham et al (2023) بیان می‌کنند رهبری خدمتگزار یک جو روانی مطلوب ایجاد می‌کند که نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را ارتقا می‌دهد. به طور خاص، رهبر خدمتگزار می‌تواند رفتارهای مثبت کارکنان و صدای کارمند را تحریک کرده و در نتیجه به افزایش عملکرد فردی و سازمانی منجر شود.

در فرضیه چهارم؛ نقش میانجی‌گری مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده و عملکرد شغلی کارکنان شرکت گاز استان بوشهر مورد بررسی قرار گرفته شده است. یافته‌های پژوهش این فرضیه را مورد تأیید قرار می‌دهد. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های پیشین از قبیل؛ (Jia et al (2019)، (Ren et al (2021) و (Pham et al (2023) همخوانی دارد. (Pham et al (2023) بیان می‌کنند با داشتن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادراک شده، رهبران خدمتگزار کارکنان را تشویق می‌کنند تا فراتر از فعالیت‌های کاری خود بروند. این اقدام کارکنان را تشویق می‌کند تا با ایجاد ارزش مشترک با همکاران و تعهد به همکاری با شرکت، به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی پاسخ مثبت دهند.

پیشنهادات کاربردی

یافته‌های این پژوهش نتایج مهمی را برای مدیران شرکت گاز استان بوشهر به همراه دارد. ابتدا، شرکت باید روی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سرمایه‌گذاری کنند؛ زیرا این شیوه‌ها برای توسعه پایدار ضروری است و ادراک

کارکنان از منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی به طور مستقیم از طریق رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی آنها تأثیر می گذارد. سپس شرکت گاز استان بوشهر باید هر سه جنبه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت پذیری اجتماعی ادراک شده را ایجاد و پیاده سازی کند. برای این منظور، پیشنهادات زیر مطرح می شود:

(۱) اقدامات مدیریت منابع انسانی ادراک شده قانون محور:

- ✓ تضمین فرصت های رشد و توسعه برابر در مدیریت منابع انسانی؛
- ✓ پرداخت حقوق و مزایای بالاتر از حداقل حقوق صنعت و پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد؛

- ✓ رعایت مقررات مربوط به ساعات کار و اضافه کاری؛
- ✓ تعیین کارکنانی برای نظارت بر استانداردهای کار در شرکای تجاری، به عنوان مثال، تأمین کنندگان و پیمانکاران).

(۲) اقدامات مدیریت منابع انسانی کارمند محور:

- ✓ در نظر گرفتن ساعات کاری منعطف و برنامه های استخدامی برای دستیابی به تعادل بین زندگی کاری و شخصی؛
- ✓ ارائه آموزش و فرصت های توسعه فردی و سازمانی برای کارکنان؛
- ✓ شیوه های دموکراسی در محل کار و برانگیختن صدای پایین به بالا در سازمان؛
- ✓ اجازه دادن به کارکنان برای مشارکت در تصمیم گیری و مدیریت کیفیت فراگیر؛

(۳) اقدامات مدیریت منابع انسانی ادراک شده تسهیل گر مسئولیت اجتماعی شرکت:

- ✓ انتصاب کارکنان کافی برای اجرای طرح های عمومی مسئولیت اجتماعی شرکت نسبت به ذینفعان مختلف (از قبیل؛ سهامداران، جامعه، محیط زیست، کارکنان، مشتریان و سایر شرکا)؛
- ✓ تشویق کارکنان به مشارکت در فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت؛ پاداش دادن به کارکنانی که در حفاظت از محیط زیست، خیریه، جوامع و سایر طرح های مسئولیت اجتماعی شرکت مشارکت دارند؛
- سوم، شرکت باید اقدامات مسئولیت اجتماعی ادراک شده را در ارزیابی عملکرد شغلی

کارکنان بگنجاند و فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت را با کار کارکنان مرتبط کند. چهارم، سازمان برای اطمینان از موفقیت‌آمیز بودن برنامه مدیریت منابع انسانی مسئولیت اجتماعی ادراک شده به حمایت و تعهد فردی و تیمی نیاز دارد. بنابراین تیم‌هایی برای جهت‌دهی و تشویق اعضا برای پیاده‌سازی سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکت، مورد نیاز است. برای مثال، اهداف مسئولیت اجتماعی شرکت برای تیم‌ها تعیین شود و همه اعضا تشویق شوند تا به‌طور مستمر روی این اهداف تمرکز داشته باشند. برای مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی بسیار مهم است. پنجم، این پژوهش نشان داد که یک رهبر خدمتگزار باعث ارتقا بیشتر ارزش‌های مشترک کارکنان و درک آنان را از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌شود. بنابراین، برای اطمینان از پیاده‌سازی اثربخش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مشارکت رهبران خدمتگزار در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ضروری است. از این‌رو رهبران خدمتگزار باید به‌طور فعال در پروژه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت یا مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت داشته باشند. مدیران باید بیاورند چگونه به افراد تحت مدیریت خود گوش فرا دهند، به آن‌ها احترام بگذارند، سلسله‌مراتب سازمانی را کاهش دهند و از زیردستان حمایت کنند. رهبران خدمتگزار نیز باید با راهنمایی و هدایت کارکنان و تیم‌ها، دستیابی به اهداف شغلی را برای آن‌ها تسهیل نمایند.

محدودیت‌ها و تحقیقات آتی

پژوهش حاضر به‌مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی است که می‌تواند برای تحقیقات آینده در این زمینه مدنظر قرار گرفته شود. اول، برای تعمیم نتایج پژوهش حاضر به سایر شرکت‌ها، افزایش تعداد شرکت‌های مورد بررسی مفید خواهد بود. با وجود اینکه نمونه مورد بررسی برای اهداف پژوهش حاضر مناسب بوده است؛ اما چون مفهوم ادراک شده مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تنها در یک شرکت مورد بررسی قرار گرفته شده است؛ بنابراین، این پژوهش را می‌توان با معرفی تعداد بیشتری

از شرکت‌ها بهبود بخشید. دوم، در این تجزیه و تحلیل تجربی، تأثیر سه اقدام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفته است. با این حال، اقدامات دیگری از مفهوم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی را می‌توان برای تحقیقات آینده معرفی کرد. سوم، باید اشاره کرد که عملکرد شغلی در پژوهش حاضر به صورت خوداظهاری توسط خود کارکنان و از طریق پرسشنامه استاندارد مورد سنجش قرار گرفته است؛ بنابراین، تحقیقات آتی می‌تواند ضمن آسیب‌شناسی این موضوع راهکارهای عملیاتی برای برون‌رفت از این مسأله را پیشنهاد دهند. چهارم، نمونه مطالعه توسط ۲۰۴ نفر از کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی شرکت تشکیل شده است؛ بدون اینکه آنها را بر اساس گروه ذینفعی که به آن تعلق دارند، متمایز شوند. تلاش‌های تحقیقاتی آتی باید از تجزیه و تحلیل گروه‌های مختلف ذینفعان پیروی کند و نتایج را با تمایز بین ذینفعان داخلی و خارجی با هدف درک اینکه کدام شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای هر گروه حیاتی‌تر است، مقایسه کند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Ebrahim Rajabpour



<https://orcid.org/0000-0002-5299-4081>

منابع

۱. حاتمی، سکینه؛ سیدنقوی، میرعلی؛ الوانی، سید مهدی؛ حسین پور، داوود. (۱۳۹۸). مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی: رهیافت فراترکیب. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۳)، ۶۸-۴۴.
<https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96594>
۲. حمزوی، حسین؛ رضائی منش، بهروز؛ رودساز، حبیب. (۱۴۰۲). تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۲(۱۱۰)، ۷۲-۳۵.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.73995.4325>

۳. عسگرزاد نوری، باقر؛ میرموسوی معصومه. (۱۴۰۰). فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۰(۱۰۱)، ۱۶۰-۱۲۵.

<https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.49482.3522>

۴. علی‌زاده، مهدی؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ فولادی، بهنوش. (۱۴۰۱). تأثیر منابع شغلی و هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای کارکنان: متغیرهای میانجی تامین نیازهای بنیادین شغلی و درگیری کاری. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۱(۱۰۵)، ۱۳۷-۱۶۵.

<https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.62565.4001>

5. Abdelmotaleb, M., & Saha, S. K. (2020). Socially responsible human resources management, perceived organizational morality, and employee well-being. *Public Organization Review*, 20(2), 385-399.
<https://doi.org/10.1007/s11115-019-00447-3>.
6. Barrera-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European research on management and business economics*, 23(1), 55-61.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.05.001>
7. Barrera-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71-81.
<https://doi.org/10.1002/csr.1658>
8. Blanco-Gonzalez, A., Diéz-Martín, F., Cachón-Rodríguez, G., & Prado-Román, C. (2020). Contribution of social responsibility to the work involvement of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2588-2598.
<https://doi.org/10.1002/csr.1978>
9. Celma, D., Martínez-García, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>
10. Chon, K. K. S., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary*

Hospitality Management, 31(8), 3371-3394.

<http://hdl.handle.net/10397/104738>

11. Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121274.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
12. Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & González-Vázquez, E. (2019). The relationship between image and reputation in the Spanish public university. *European research on management and business economics*, 25(2), 87-92.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.01.001>
13. Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470.
<https://doi.org/10.1111/joms.12684>
14. Dokko, G., & Jiang, W. Y. (2024). From boundaryless to boundary-crossing: Toward a friction-based model of career transitions and job performance. *Research in Organizational Behavior*, 100205.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2024.100205>
15. Eliyana, A., & Sridadi, A. (2020). Workplace spirituality and job satisfaction toward job performance: The mediation role of workplace deviant behavior and workplace passion. *Management Science Letters*, 10(11), 2507-2520.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.044>
16. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
17. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
18. Gašková, J. (2020). Servant leadership and its relation to work performance. *Central European Business Review*, 9(3), 24-37.
<http://dx.doi.org/10.18267/j.cebr.236>

19. Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
<https://psycnet.apa.org/record/2003-00935-000>
20. Gutierrez-Broncano, S., Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Yáñez-Araque, B. (2024). General manager servant leadership and firm adaptive capacity: The heterogeneous effect of social capital in family versus non-family firms. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103690.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103690>
21. Huo, M. L., & Jiang, Z. (2023). Work–life conflict and job performance: The mediating role of employee wellbeing and the moderating role of trait extraversion. *Personality and Individual Differences*, 205, 112109.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112109>
22. Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. I., & Guo, Z. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3646-3663.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2018-0769>
23. Johari, J., Shamsudin, F. M., Zainun, N. F. H., Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2022). Institutional leadership competencies and job performance: the moderating role of proactive personality. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 1027-1045.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-07-2021-0280>
24. Khattak, M. N., & O'Connor, P. (2021). The interplay between servant leadership and organizational politics. *Personnel Review*, 50(3), 985-1002.
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0131>
25. Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high-performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
26. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337.
<http://dx.doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>

27. Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2015). Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: The mediating role of job satisfaction. *Human Resource Development International*, 18(4), 387-406.
<http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2015.1056500>
28. Kyambade, M., Mugambwa, J., Nkurunziza, G., Namuddu, R., & Namatovu, A. (2024). Servant leadership style and socially responsible leadership in university context: moderation of promoting sense of community. *International Journal of Educational Management*, 38(3), 660-678.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-0629>
29. Laosebikan, J. O., Odepidan, M. A., Adetunji, A. V., & Aderinto, C. O. (2018). Impact of job satisfaction on employee's performance in selected microfinance banks in Osogbo Metropolis, Osun State, Nigeria. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 4(8), 22-46.
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://iijournals.org/get/IJSSMR/VOL.%25204%2520NO.%25208%25202018/IMPACT%2520OF%2520JOB.pdf&ved=2ahUKEwip9sTKibKNAxXIBNsEHVU8CZkQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw2Jyuzlcyoa-FAF-ZvlHKXo>
30. Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8).
<http://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
31. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
32. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
33. Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Elche-Hortelano, D. (2018). Integrating servant leadership into managerial strategy to build group social capital: The mediating role of group citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 899-916.

<https://www.jstor.org/stable/45022776>

34. Liu, W., Li, X., & Guo, X. (2024). How and when socially responsible human resource management affects employee voluntary green behavior—evidence from the healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 451, 142044.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142044>
35. Luu, T. T. (2021). Socially responsible human resource practices and hospitality employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 757-789.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2020-0164>
36. Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263.
<https://doi.org/10.3390/su11082263>
37. Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317-331.
<https://doi.org/10.1111/emre.12168>
38. Mistry, T. G., Cain, L., Dogan, S., & Songur, A. G. (2025). Should I stay or should I go?: The impact of socially responsible human resources management practices on hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103962.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103962>
39. Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of business ethics*, 145, 49-62.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
40. Nong, N. M. T., Phuong, N. Q., & Duc-Son, H. (2024). The effect of employee competence and competence–job–fit on business performance through moderating role of social exchange: A study in logistics firms. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(4), 187-197.
<https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2024.10.001>
41. Pandey, J. (2018). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289.
<http://dx.doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051>

42. Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102392.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>
43. Pham, N. T., Tuan, T. H., Le, T. D., Nguyen, P. N. D., Usman, M., & Ferreira, G. T. C. (2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production*, 414, 137704.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>
44. Piwowar-Sulej, K. (2022). Environmental strategies and human resource development consistency: Research in the manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 330, 129538.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129538>
45. Quan, J., & van Dierendonck, D. (2025). A blessing and a curse: The influence of showing servant leadership behaviors on leader work engagement. *Journal of Business Research*, 186, 115051.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115051>
46. Ramos-González, M. D. M., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Effects of socially responsible human resource management (SR-HRM) on innovation and reputation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3), 1205-1233.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-020-00720-8>
47. Rashid, A. M. M., & Ilkhanizadeh, S. (2022). The effect of servant leadership on job outcomes: the mediating role of Trust in Coworkers. *Frontiers in Communication*, 7, 928066.
<https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.928066>
48. Ren, L., & Shen, H. (2024). The relationship between servant leadership and team innovation performance: Mediating effect of self-efficacy. *Heliyon*, 10(6).
<http://dx.doi.org/10.3389/fcomm.2022.928066>
49. Ren, S., Wang, Z., & Collins, N. T. (2021). The joint impact of servant leadership and team-based HRM practices on team expediency: the mediating role of team reflexivity. *Personnel Review*, 50(7/8), 1757-1773.

<http://dx.doi.org/10.1108/PR-07-2020-0506>

50. Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
51. Shao, D. F., Gurung, G., & Tsymbal, E. Y. (2019, September). New material platforms for antiferromagnetic spintronics (Conference Presentation). In *Spintronics XII* (Vol. 11090, p. 1109002). SPIE.
<https://doi.org/10.1117/12.2528350>
52. Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723-1746.
<https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
53. Shen, J., & Zhu, J.C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
54. Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & organization development journal*, 17(7), 33-35.
<https://doi.org/10.1108/01437739610148367>
55. Uraon, R. S., & Gupta, M. (2020). Do HRD practices affect perceived market performance through operational performance? Evidence from software industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 85-108.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-06-2018-0207>
56. Urrila, L., & Eva, N. (2024). Developing oneself to serve others? Servant leadership practices of mindfulness-trained leaders. *Journal of Business Research*, 183, 114858.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114858>
57. Usman, M., Ogbonnaya, C., Roodbari, H., Yusuf, R., & Hirekhan, M. (2024). Servant Leadership as a Catalyst for Middle Managers' Learning Ambidexterity: A Resource-Based Perspective. *British journal of management*, 35(3), 1336-1347.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12761>

58. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206310380462>
59. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1468-2389.00151>
60. Vu, T. V. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: the moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, 8(11).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11563>
61. Vu, T. V., Vo-Thanh, T., Chi, H., Nguyen, N. P., Nguyen, D. V., & Zaman, M. (2022). The role of perceived workplace safety practices and mindfulness in maintaining calm in employees during times of crisis. *Human Resource Management*, 61(3), 315-333.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22101>
62. Xia, C., Xu, J., Cheng, J., & Hou, Y. (2024). The impact of information overload on the information avoidance of medical staff: The moderating and mediating roles of job performance and time pressure. *Computers in Human Behavior Reports*, 16, 100474.
<https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100474>
63. Yaya, J. A. (2019). Job satisfaction among librarians in Nigerian public universities. *Journal of Library Services and Technologies*, 1(1), 73-92.
https://www.credencepublishing.com/?val=publication_details&manuscript=201915589465449473560481
64. Zhang, Z., Wang, J., & Jia, M. (2022). Multilevel examination of how and when socially responsible human resource management improves the well-being of employees. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 55-71.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10551-020-04700-4>
65. Zhao, H., Chen, Y., & Liu, W. (2023). Socially responsible human resource management and employee moral voice: Based on the self-determination theory. *Journal of Business Ethics*, 183(3), 929-946.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-022-05082-5>
66. Zhou, Q., & Zheng, X. (2024). Socially responsible human resource management and employee green behavior at work: the role of learning goal orientation and moral identity. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 1-35.

<https://psycenet.apa.org/doi/10.1080/09585192.2023.2192358>

67. Zhao, H., & Zhou, Q. (2021). Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102749.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102749>

References [In Persian]

1. Alizadeh, M., Koushkie Jahromi, A. & Fouladi, B. (2022). Impact of Job Resources and Cultural Intelligence on Task Performance of Employees: Mediator Variables Provide Basic Job Needs and Work Engagement. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(105), 137-165. [In Persian]
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.62565.4001>
2. Asgarnezhad Nouri, B. & Mir Mousavi, M. (2021). A Meta-Analysis of Human Resource Management Key Indicators Affecting Employees Performance Improvement. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(101), 125-160. [In Persian]
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.49482.3522>
3. Hamzavi, H., Rezaee Manesh, B. & Rudsaz, H. (2023). The Effect of Servant and Ethical Leadership Styles on Employees Creativity. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(110), 35-72. [In Persian]
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.73995.4325>
4. Hatami, Sakineh; Seyed Naqvi, Mirali; Alvani, Seyed Mehdi; Hosseinpour, Davud. (2019). Social Responsibilities of Human Resource Management: A Meta-Synthesis Approach. *Public Administration Perspective*, 10(3), 44-68. [In Persian]
<https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96594>

استناد به این مقاله: رجب پور، ابراهیم. (۱۴۰۴). تأثیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر عملکرد شغلی با تأکید بر رهبری خدمتگزار. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ۳۴ (۱۱۶)، ۱۶۳-۲۰۰.

doi: 10.22054/jmsd.2025.83487.4564



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.