

The Effect of Socially Responsible Human Resource Management on Job Performance with Emphasis on 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 behaviors in order to gain the support of various stakeholders. The integration of CSR principles into human resource management (HRM) has become increasingly vital, yet empirical investigations in this area remain 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 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, Perceived Socially Responsible Human Resource Management, Corporate Social Responsibility, 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; Piwowar-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

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).

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).

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).

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 مسئولیت پذیر اجتماعی بر عملکرد شغلی با تأکید بر رهبری خدمتگزار

ابراهیم رجب پور*

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

فارس، بوشهر، ایران



چکیده

دغدغه‌های اجتماعی برای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در سال‌های اخیر رو به افزایش بوده است. سازمان‌ها نیاز به رعایت رفتارهای مسئولیت پذیر 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 این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر 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 تعمیم پذیری 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 گردید. یافته‌های پژوهش حاکی از این است مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر 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 میانجی گری مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی ادراک شده و عملکرد شغلی مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به یافته‌های پژوهش، به منظور بهینه‌سازی منابع و مدیریت ذینفعان داخلی و خارجی از طریق معرفی صحیح و کارآمد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی ادراک شده پیشنهاداتی به مدیران ارشد شرکت گاز استان بوشهر ارائه شده است.

* نویسنده مسئول: E.Rajabpour@pgu.ac.ir

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده،
مسئولیت اجتماعی شرکت، رهبری خدمتگزار، عملکرد شغلی

آماده انتشار

مقدمه

در سال‌های اخیر، فشارهای ناشی از آلودگی زیست‌محیطی، بیماری‌های همه‌گیر، درگیری‌های بین‌ملت‌ها و سایر مسائل اجتماعی بر کسب و کارها 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 می‌باشد (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 مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی به دستیابی سازگاری سازمانی با چارچوب مسئولیت اجتماعی شرکت برای توسعه پایدار سازمان‌ها کمک می‌کند.

^۱ Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM)

^۲ Corporate Social Responsibility (CSR)

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, 2022; Barrena-Martinez et al., 2019). یک برنامه مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده می‌تواند در بهره‌بردن از کارکنان به منظور 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 مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده^۲ را بر عملکرد شغلی کارکنان، مورد بررسی قرار داده‌اند.

از سوی دیگر، یکی از متغیرهایی که از مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی تأثیر می‌پذیرد، رهبری خدمتگزار^۳ است (Pham et al., 2023; Kyambade et al., 2024) که تأثیر مستقیمی روی عملکرد شغلی کارکنان دارد (Rashid & Ilkhanizadeh, 2022; Gašková, 2020). حمایت رهبران خدمتگزار از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

¹ Stakeholder theory

² Perceived Socially Responsible Human Resource Management (PSRHRM)

³ Servant Leadership

مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر 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 عنوان 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 به‌دلیل شرایط کاری سخت، نبود انگیزه بالا و نظایر آن؛ باید در راستای ارتقای جایگاه خود در جامعه به متعیرهای مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر عملکرد شغلی و نقش میانجی رهبری خدمتگزار است. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مدیریت منابع انسانی

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

مبانی نظری پژوهش

مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 (González et al., 2020; Blanco) 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی به طیف وسیع‌تری از مسائل مدیریت منابع انسانی فراتر از الزامات قانونی توجه دارد. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی به عنوان «مسئولیت اجتماعی سازمانی معطوف به کارکنان» تعریف می‌شود (Abdelmotaleb & Saha, 2020). همچنین، مشخص شده است که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی به‌طور ویژه به بُعد اجتماعی مدیریت منابع انسانی پایدار اشاره دارد. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی به ظرفیت بسیج کارکنان را 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 نهادهای سازش مسئولیت اجتماعی شرکت، در نهایت پرورش مسئولیت اجتماعی کارکنان در راستای اهداف مسئولیت اجتماعی شرکت به‌دست می‌آید (Liu et al., 2024).

علاوه بر این، نظریه نهادی و ذینفعان به ما این امکان را می‌دهد که توضیح داده شود که چگونه محیط و ذینفعان شرکت نقش مهمی در اجرای رفتارهای اجتماعی و اخلاقی در مدیریت منابع انسانی دارند (Zhou & Zheng, 2024). در این راستا، هشت خط‌مشی مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 می‌رساند. این هشت خط‌مشی عبارتند از: الف) جذب و نگهداشت کارکنان؛ ب) آموزش و توسعه مستمر؛ ج) مدیریت روابط کار؛ د) ارتباطات، شفافیت و گفتگوی 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 مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر 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" تعریف می‌شود (Viswesvaran & Ones, 2000). در تعریفی دیگر، عملکرد شغلی به‌عنوان

¹ Perceived Legal Compliance HRM

² Perceived Employee-oriented HRM

³ Perceived General CSR Facilitation HRM

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

خدمتگذار هستند، ازجمله اولویت قرار دادن پیروان، اخلاقی عمل کردن و اصالت و مشروعیت داشتن را شناسایی کردند (Urrila & Eva, 2024).

Spears (1996) ده ویژگی کلیدی رهبری خدمتگذار 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 خدمتگذار، ازجمله رفتار اخلاقی، پرورش توسعه و توانمندسازی پیروان، و کمک به رفاه جامعه را مطرح کرده‌اند (Ren & Shen, 2024). رهبری خدمتگذار یکی از جذاب‌ترین دیدگاه‌های رهبری است که در فرهنگ سازمانی امروزی بسیار پُرکاربرد و کارساز می‌باشد. رفتارهای رهبری خدمتگذار 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 خدمتگذار بر خدمت به دیگران و درک این موضوع است که نقش سازمان‌ها پرورش افرادی است که بتوانند فردای بهتری بسازند. ازجمله؛ رفتارهای اساسی رهبری خدمتگذار 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 خدمتگذار 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 خدمتگذار 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 خدمتگذار را می‌توان شناسایی کرد. اولین مورد این است که رهبر خدمتگذار رویکرد خدمتگزاری خود را به بازیگران مختلف مرتبط با سازمان، ازجمله 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 خودمدریتی 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 روی پیشینه عملکرد شغلی نشان داد که عوامل مختلف سازمانی منجر به عملکرد شغلی می‌شود (Pandey, 2018). تحقیقات مدیریت منابع انسانی طرفدار این فرضیه هستند که سیستم‌های خاصی از اقدامات مدیریت منابع انسان تأثیر قابل توجهی روی عملکرد فردی و سازمانی دارند. 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی برای رشد بلندمدت سازمان‌ها حیاتی است. نتیجه تحقیق او نشان داد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر

اجتماعی ادراک شده در سطح سازمان یک عامل غیرمستقیم تعیین کننده عملکرد شغلی کارکنان است.

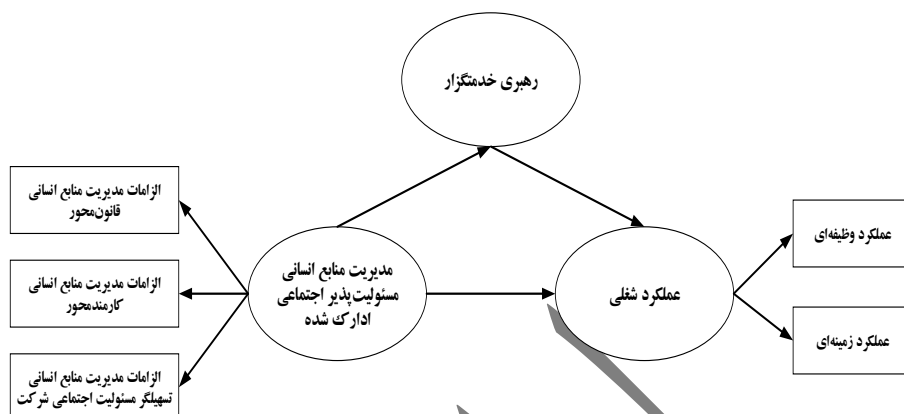
با توجه به مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی، سیاست های حمایتی مدیریت منابع انسانی در قبال جامعه را می توان نشانه ای از دغدغه شرکت در مورد کارکنان خود و در نتیجه دستیابی به نتایج مثبت از جمله رفتارهای شهروندی سازمانی، درگیری کاری، عملکرد شغلی و وفاداری کارکنان در نظر گرفت (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی احترام و اعتماد کارکنان به سازمان شان را افزایش می دهد و در نتیجه افزایش عملکرد شغلی آنان را به همراه دارد (Jia et al., 2019).

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

از زمان معرفی سبک رهبری خدمتگزار، چندین مطالعه تأثیر رهبری خدمتگزار روی عملکرد شغلی کارکنان را مورد بررسی داده اند و تأثیر مستقیم رهبری خدمتگزار روی عملکرد شغلی را تأیید کرده اند (Khattak & O'Connor, 2021). به گفته (Liden et al, 2014) انتظار می رود رهبری خدمتگزار تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان داشته باشد. زیرا، رهبری خدمتگزار یک جو روانی مطلوب ایجاد کرده و نگرش ها و رفتارهای کارکنان را ارتقا می دهد. به طور خاص، رهبر خدمتگزار می تواند 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 به صورت متقابل مورد استفاده قرار گیرند (Ren et al., 2021). این مهم با گفته Marescaux et al (2019) سازگار است که تأکید می‌کنند مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده زمانی که توسط رهبران پشتیبانی می‌شود، پیشرفت بیشتری خواهد داشت. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 باشد. 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 شود کارکنان احساس حمایت و راحتی بیشتری کنند (Liden et al., 2014). علاوه بر این، از طریق مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده، رهبران خدمتگزار کارکنان را تشویق می‌کنند تا فراتر از فعالیت‌های کاری خود توسعه یابند. این کار کارکنان را تشویق می‌کند تا با افزایش ارزش مشترک با همکاران و تعهد به همکاری با شرکت، به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی پاسخ مثبت دهند. در مقابل، سازمان‌هایی با درجه رهبری خدمتگزار پایین ممکن است کارکنان را از درگیر شدن در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی منصرف کنند؛ و در نتیجه فقط رفتارهای کاری کارکنان را به شکل ضعیفی پرورش دهند (Pham et al., 2023).

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



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

- ۱) مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان دارد.
- ۲) مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر 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 مسئولیت پذیر اجتماعی ادراک شده و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

روش

پژوهش حاضر از لحاظ پارادایم اثبات گرایی، از نظر ماهیت کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان و مدیران شرکت گاز استان بوشهر به تعداد ۴۰۰ نفر می‌باشد. 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

^۱ Kierser Test

آن بزرگتر از ۰/۷ است، نشان‌دهنده 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده از پرسش‌نامه استاندارد Vu (2022) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ابعاد سه‌گانه - الزامات مدیریت منابع انسانی قانون‌محور (۶ گویه)؛ الزامات مدیریت منابع انسانی کارمندمحور (۵ گویه)؛ الزامات مدیریت منابع انسانی تسهیل‌گر 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 می‌شوند. همه گویه‌ها بار عاملی بیشتر از ۰/۵ داشته‌اند؛ بنابراین، هیچ گویه‌ای از پرسشنامه حذف نگردید. به منظور پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر اساس داده‌های حاصل از ۲۰۴ پرسشنامه گردآوری شده، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه پژوهش ۸۹ درصد محاسبه گردید که پایایی مطلوب پرسشنامه را نشان می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS26 و SmartPLS 3 استفاده شده است.

جدول ۱- وضعیت پایایی (آلفای کرونباخ) متغیرهای پژوهش

متغیر	مؤلفه	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	KMO	ضریب معناداری	انحراف معیار	میانگین
مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی ادارک شده	الزامات مدیریت منابع انسانی قانون محور	۶	۰/۸۱۶	۰/۸۲۳	۰/۰۰۰	۰/۴۴۸	۴/۴۰۹
	الزامات مدیریت منابع انسانی کارمند محور	۵	۰/۷۸۸	۰/۸۱۱	۰/۰۰۰	۰/۴۵۰	۴/۳۶۹
	الزامات مدیریت منابع انسانی تسهیل گر مسئولیت اجتماعی شرکت	۳	۰/۷۲۳	۰/۷۶۳	۰/۰۰۰	۰/۵۰۷	۴/۳۹۱
رهبری خدمتگزار	رهبری خدمتگزار	۷	۰/۸۸۰	۰/۸۲۸	۰/۰۰۰	۰/۵۳۷	۴/۲۴۵
عملکرد شغلی	عملکرد وظیفه ای	۴	۰/۸۵۵	۰/۷۹۹	۰/۰۰۰	۰/۵۰۳	۴/۲۷۵
	عملکرد زمینه ای	۴	۰/۸۲۰	۰/۷۳۰	۰/۰۰۰	۰/۴۲۲	۴/۵۳۹
کل پرسشنامه		۲۹	۰/۹۴۵	۰/۹۰۵	۰/۰۰۰		

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

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

درصد	تعداد		درصد	تعداد	
جنسیت			سابقه کاری		
مرد	۱۸۱	۸۸/۷	کمتر از ۱۰ سال	۳۹	۱۹/۱
زن	۲۳	۱۱/۳	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۱۷	۵۷/۴
سن			بالای ۲۰ سال	۴۸	۲۳/۵
کمتر از ۳۰ سال	۵	۲/۴	تحصیلات		
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
بالتر از 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.

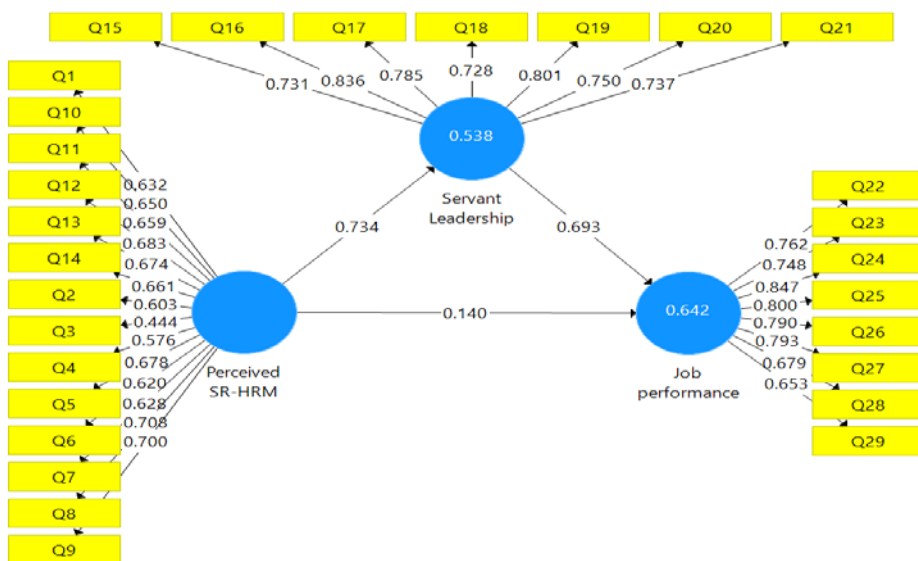
جدول ۳- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

عملکرد شغلی	رهبری خدمتگزار	مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی ادراک شده	متغیرها
		۱	مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی ادراک شده
			۰/۳۹۶
			۴/۳۹۰

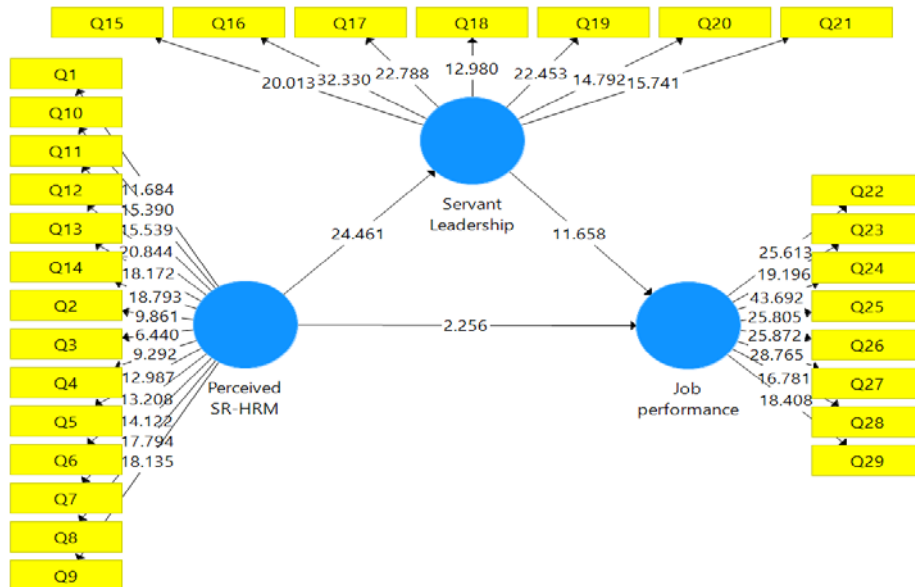
عملکرد شغلی	رهبری خدمتگزار	مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی ادراک شده	متغیرها	متغیرها
۱	۰/۷۹۶	۰/۶۲۶	۰/۴۲۸	۴/۴۰۷
	۱	۰/۷۱۰	۰/۵۳۷	۴/۲۴۵

آزمون فرضیه‌های پژوهش

با توجه به شاخص‌های برازش مدل، مدل مفهومی پژوهش برازش قابل قبولی را برای داده‌های حاصل از پرسشنامه دارد. همچنین، اگر مقادیر t نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگتر یا از 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 ۲- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری (حالت ضریب استاندارد)



شکل ۳- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری (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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان
تأیید	۲۴/۴۶۱	۰/۷۳۴	فرضیه ۲. تأثیر مثبت و معنادار مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده و عملکرد شغلی کارکنان

فرضیه نخست مربوط به تأثیر مثبت و معنادار مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی

ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان است که دارای ضریب مسیر ۰/۱۴۰ است؛ یعنی ۱

درصد تغییر متغیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده باعث تغییر ۱۴

درصدی مثبت در متغیر عملکرد شغلی کارکنان شرکت گاز استان بوشهر می‌شود. مقدار عدد معناداری این فرضیه ۲/۲۵۶ است که بیانگر تأیید این فرضیه در سطح ۹۹ درصد است. در فرضیه دوم بیان شده که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر رهبری خدمتگزار دارد. مقدار ضریب مسیر ۰/۷۳۴ می‌باشد؛ یعنی ۱ درصد تغییر متغیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده باعث تغییر ۷۳ درصدی در متغیر رهبری خدمتگزار شرکت گاز استان بوشهر می‌شود. مقدار عدد معناداری این فرضیه ۲۴/۴۶۱ 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 ۰/۶۹۳ 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 ۱۱/۶۵۸ 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده و عملکرد شغلی کارکنان است که دارای ضریب مسیر ۰/۵۰۹ می‌باشد؛ یعنی ۱ درصد تغییر متغیر رهبری خدمتگزار باعث تغییر ۵۱ درصدی در رابطه بین متغیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده و رهبری خدمتگزار می‌شود. مقدار عدد معناداری این فرضیه ۱۱/۲۳۱ 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 نقشی اجتناب‌ناپذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی شامل سیاست‌ها و شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت است که تأکید ویژه‌ای بر کارکنان داشته و به عنوان پایه‌ای برای اجرای مؤثر مسئولیت اجتماعی شرکت عمل می‌کند. بنابراین، هدف از این مطالعه حاضر بررسی مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر 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؛ (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 مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده یک عامل تعیین‌کننده عملکرد شغلی کارکنان است. از سویی دیگر، مشخص شد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر رهبری خدمتگزار دارد. آنان تأکید می‌کنند، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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)، (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 کرده و نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را ارتقا می‌دهد. به‌طور خاص، رهبر خدمتگزار می‌تواند رفتار مثبت کارکنان و صدای کارمند را القاء کرده و در نتیجه افزایش عملکرد فردی و سازمانی را به ارمغان آورد. در فرضیه چهارم؛ نقش میانجی‌گری مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی پاسخ مثبت دهند.

پیشنهادهای کاربردی

یافته‌های این پژوهش نتایج مهمی را برای مدیران شرکت گاز استان بوشهر به همراه دارد. اول، شرکت باید روی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی سرمایه‌گذاری کنند؛ زیرا این شیوه‌ها برای توسعه پایدار ضروری است، و ادراک کارکنان از منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی به‌طور مستقیم از طریق رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی آنها تأثیر می‌گذارد. دوم، شرکت گاز استان بوشهر باید هر سه جنبه مدیریت منابع انسانی

مسئولیت‌پذیر اجتماعی ادراک شده را ایجاد و پیاده‌سازی کند. برای این منظور، پیشنهادات زیر مطرح می‌شود:

(۱) اقدامات مدیریت منابع انسانی ادراک شده قانون‌محور:

- ✓ تضمین فرصت‌های 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، به‌عنوان مثال، تأمین‌کنندگان و پیمانکاران).

(۲) اقدامات مدیریت منابع انسانی کارمندمحور:

- ✓ در نظر گرفتن ساعات کاری منعطف و برنامه‌های استخدامی برای دستیابی به تعادل بین زندگی کاری و شخصی؛

- ✓ ارائه آموزش و فرصت‌های توسعه فردی و سازمانی برای کارکنان؛
- ✓ شیوه‌های دموکراسی در محل کار و برانگیختن صدای پایین به بالا در سازمان؛
- ✓ اجازه دادن به کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری و مدیریت کیفیت فراگیر؛

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

- ✓ انتصاب کارکنان کافی برای اجرای طرح‌های عمومی مسئولیت اجتماعی شرکت نسبت به ذینفعان مختلف (از قبیل؛ سهامداران، جامعه، محیط‌زیست، کارکنان، مشتریان و سایر شرکا)؛

- ✓ تشویق کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت؛ پاداش دادن به کارکنانی که در حفاظت از محیط‌زیست، خیریه، جوامع و سایر طرح‌های مسئولیت اجتماعی شرکت مشارکت دارند؛

سوم، شرکت باید اقدامات مسئولیت اجتماعی ادراک شده را در ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان بگنجانند 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 ارزش مشترک کارکنان و درک آنان را از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بهتر ارتقا می‌دهد. بنابراین، برای اطمینان از پیاده‌سازی اثربخش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، مشارکت رهبران خدمتگزار در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ضروری است. از این رو، رهبران خدمتگزار باید به‌طور فعال در پروژه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت یا مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی شرکت داشته باشند. مدیران باید بدانند که چگونه به افرادی که با آنها کار می‌کنند گوش دهند و به آنها احترام بگذارند، سلسله‌مراتب سازمانی را کاهش دهند و از زیردستان خود حمایت کنند. رهبران خدمتگزار باید کارکنان و تیم‌ها را راهنمایی و هدایت کنند تا دستیابی به اهداف شغلی برای آنان آسان شود.

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 مسئولیت‌پذیر 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

مسئولیت‌پذیر اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفته است. با این حال، اقدامات دیگری از مفهوم مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر 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 مسئولیت‌پذیر اجتماعی برای هر گروه حیاتی‌تر است، مقایسه کند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

Orcid

Ebrahim Rajabpour



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

منابع

- حاتمی، سکینه؛ سیدنقوی، میرعلی؛ الوانی، سید مهدی؛ حسین پور، داوود. (۱۳۹۸). مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی: رهیافت فراترکیب. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۳)، ۴۴-۶۸. <https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96594>
- حمزوی، حسین؛ رضائی منش، بهروز؛ رودساز، حبیب. (۱۴۰۲). تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۲(۱۱۰)، ۳۵-۷۲. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.73995.4325>
- عسگرنژاد نوری، باقر؛ میرموسوی معصومه. (۱۴۰۰). فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۰(۱۰۱)، ۱۲۵-۱۶۰. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.49482.3522>

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)، ۱۶۵-۱۳۷.

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

Abdelmotalieb, 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>.

Barrena-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.iiedeen.2016.05.001>

Barrena

-Martínez, J., López- Fernández

(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>

Blanco

-González, A., Diéz- Martín, F., Cacho

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>

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.iiedeen.2017.12.001>

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>

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>

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.iiedeen.2019.01.001>

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Freeman, R. E. (۱۹۸۴). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- 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>
- 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>
- Gutierrez-Broncano, S., Linares-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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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://iardjournals.org/get/IJSSMR/VOL.%25204%2520NO.%25208%25202018/IMPACT%2520OF%2520JOB.pdf&ved=2ahUKEwip9sTKibKNAxXIBNsEHVU8CZkQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw2Jyuzlcyoa-FAF-ZvIHKxo>
- 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>
- 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>

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317-331. <https://doi.org/10.1111/emre.12168>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Usman, M., Ogbonnaya, C., Roodbari, H., Yusuf, R., & Hirekhan, M. (2024). Servant Leadership as a Catalyst for Middle Managers' Learning Ambidexterity: A Resource Bias Perspective. *management*, 35(3), 1336-1347. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12761>
- 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>
- 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>
- 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>
- Vu, T. V., Vo 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>
- 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.

-Thanh, T., Chi, H., Nguyer

- Computers in Human Behavior Reports*, 16, 100474.
<https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100474>
- 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
- 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>
- 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>
- 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://psycnet.apa.org/doi/10.1080/09585192.2023.2192358>
- 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]

- 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>
- 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>
- 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>

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>

آماده انتشار