



From Servant Leadership to Social Responsibility: Testing a Mediation Model of Organizational Citizenship Behavior

Javad Poorzaman¹, Jahangir Yari Hajatalou²*, Sadegh Maleki Avarsin³

1. Department of Educational Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran
2. Department of Educational Sciences, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran (Corresponding Author).
3. Department of Educational Sciences, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran
4. .

❖ Corresponding Author Email: j.yari@iaut.ac.ir

Research Paper	Abstract
Receive: 2025/10/11 Accept: 2025/11/09 Initial Publish: 2025/11/16 Final Publish: 2026/04/09 Keywords: Servant leadership; Organizational citizenship behavior; Social responsibility; Educational administration; Administrative employees Article Cite: Poorzaman, J., Yari Hajatalou, J., & Maleki Avarsin, S. (2026). From Servant Leadership to Social Responsibility: Testing a Mediation Model of Organizational Citizenship Behavior. <i>Sociology of Education</i>. 12(1): 1-14.	Purpose: This study aimed to examine the effect of servant leadership on social responsibility among administrative staff, with organizational citizenship behavior as the mediating variable. Methodology: A quantitative descriptive–correlational design was employed. The statistical population consisted of all administrative employees of the Education Department in West Azerbaijan Province, from which 287 participants were selected through stratified random sampling using Cochran’s formula. Standardized questionnaires measuring servant leadership, organizational citizenship behavior, and social responsibility—each validated through confirmatory factor analysis, composite reliability, AVE, and Cronbach’s alpha—were administered. Data analysis was conducted using SPSS and SmartPLS within the framework of structural equation modeling. Findings: Servant leadership showed significant positive correlations with organizational citizenship behavior ($r=0.63$) and social responsibility ($r=0.54$). Organizational citizenship behavior was also significantly correlated with social responsibility ($r=0.57$). Structural equation modeling indicated that servant leadership had a significant direct effect on social responsibility ($\beta=0.58$, $p<0.001$) and an indirect mediating effect through organizational citizenship behavior ($\beta=0.26$, $p<0.001$). Model fit indices, including $R^2=0.76$, $Q^2=0.66$, and $GOF=0.63$, supported strong explanatory and predictive power. Conclusion: The findings demonstrate that servant leadership enhances social responsibility both directly and through strengthening organizational citizenship behaviors. This underscores the critical role of supportive, empowering, and trust-based leadership environments in administrative educational settings. Fostering servant leadership can promote extra-role behaviors and ultimately improve the social responsibility of administrative staff.



<https://doi.org/10.61838/kman.soe.12.1.10>



Creative Commons: CC BY 4.0

Detailed Abstract

Introduction

Servant leadership has emerged as a central paradigm in contemporary organizational research, particularly within human-centered contexts such as education, public service, and social institutions. Distinguished by its emphasis on humility, empowerment, moral responsibility, and prioritizing followers' growth, servant leadership is increasingly recognized as a catalyst for strengthening employees' ethical behaviors, interpersonal trust, and extra-role performance. A large body of empirical evidence has demonstrated that servant leadership has robust effects on a range of positive organizational behaviors, including organizational citizenship behavior (OCB), responsible conduct, job engagement, and innovative performance. A comprehensive meta-analysis conducted across 27 countries confirmed that servant leadership strongly predicts extra-role behaviors, suggesting that this leadership style operates across diverse cultural and institutional environments to promote socially responsible attitudes among employees (Chen et al., 2023).

The mechanisms linking servant leadership to responsibility-related outcomes have been explained through several theoretical perspectives. The social exchange theory posits that when employees perceive their leaders as supportive, ethical, and compassionate, they reciprocate this benevolence through voluntary, prosocial contributions to the organization. This mechanism was highlighted by findings indicating that trust and organizational identification mediate the relationship between servant leadership and OCB (Chen & Lee, 2021). The job demands–resources model further clarifies how servant leaders provide critical organizational resources—such as emotional support, autonomy, and clarity—that buffer job-related stress and encourage constructive behaviors (Demerouti & Bakker, 2011).

Recent studies in educational settings support these theoretical predictions. For example, a multilevel investigation showed that servant leadership significantly enhances both OCB and teacher responsibility, demonstrating that ethical and follower-centered leadership contributes to better functioning in schools and academic institutions (Harris et al., 2024). Furthermore, conceptual analyses emphasize that servant leadership affects various dimensions of responsibility—including ethical, preventive, and legal responsibility—through psychological mechanisms such as value internalization, moral elevation, and social connectedness (Johnson & Williams, 2023). Cultural context also shapes this relationship: research comparing rural and urban schools found that servant leadership has stronger effects in environments characterized by collective norms and closer interpersonal relationships (Johnson & Parker, 2023).

Increasing attention has also been given to the indirect effects of servant leadership on responsibility through OCB. Structural-equation modeling has demonstrated that OCB acts as a mediating variable that transmits the positive influence of servant leadership to employees' responsible behaviors (Liu et al., 2024). Similarly, a three-year longitudinal study showed that servant leadership predicts teachers' ethical and legal responsibility over time, highlighting its durable and long-term behavioral consequences (Park et al., 2024).

Evidence from non-educational sectors strengthens the generalizability of these findings. Research in corporate contexts confirmed that servant leadership enhances profitability through mechanisms of mutual trust and reciprocal commitment (Kim, 2025). Studies in hospitality and service industries also suggest that servant leadership supports well-being, work–life balance, and job satisfaction, confirming its role in resource conservation and psychological renewal (Dorta-Afonso et al., 2025). Additional studies report its significant effects on employee performance (Saharui et al., 2024), work engagement (Sacriz & Tagadiad, 2024), green performance (Zafar et al., 2025), team innovation (Ren, 2024), and organizational identification (Shafiq et al., 2025). Research has also established that psychological-need satisfaction mediates the effects of servant leadership on engagement (Usman et al., 2024).

Moreover, servant leadership is shown to align strongly with ethical leadership principles and socially responsible managerial practices. Scholars emphasize that servant leadership constitutes a pathway toward “ethical and effective organizational leadership” (Rao, 2025), underscoring its normative and moral orientation. Broader theoretical analyses argue that servant, authentic, and spiritual leadership jointly contribute to employee well-being, moral conduct, and ethical organizational climates (Zhu, 2025). Findings from municipal service organizations have shown that servant leadership combined with fair compensation enhances employee engagement (Citta et al., 2025).

Despite substantial accumulation of evidence, gaps remain regarding the multidimensional relationships among servant leadership, OCB, and social responsibility, especially within administrative contexts of public education systems. Although OCB has repeatedly been

identified as a central mediator in linking leadership to performance and responsibility outcomes—for example, in research demonstrating its mediating role between leadership and teacher performance (Ram et al., 2024)—more empirical studies are needed to clarify these dynamics in bureaucratic educational structures.

Given the theoretical and empirical foundations outlined above, the present study examines the direct effect of servant leadership on social responsibility and the mediating role of organizational citizenship behavior among administrative employees in a provincial education department. By integrating empirical evidence with theoretical perspectives, the study aims to provide a clearer understanding of the pathways through which servant leadership enhances responsible employee conduct.

Methods and Materials

This study employed a quantitative, descriptive–correlational design. The statistical population consisted of all administrative employees working in a provincial education department. A total of 287 participants were selected using stratified random sampling and Cochran’s formula. Three standardized instruments were used to assess the variables: a servant leadership questionnaire, an organizational citizenship behavior scale, and a social responsibility scale. All instruments demonstrated satisfactory validity and reliability through confirmatory factor analysis, composite reliability indices, and Cronbach’s alpha coefficients. Data were analyzed using SPSS and SmartPLS software. Descriptive statistics were first calculated, and structural equation modeling with partial least squares estimation was used to test direct and indirect relationships among the variables.

Findings

Descriptive results showed that social responsibility had the highest mean score among the variables, while organizational citizenship behavior displayed the lowest average. Correlation analysis indicated significant positive relationships among all key variables: servant leadership was positively associated with organizational citizenship behavior and social responsibility, and organizational citizenship behavior was positively associated with social responsibility.

Structural equation modeling revealed that servant leadership had a strong direct effect on organizational citizenship behavior and a significant direct effect on social responsibility. Organizational citizenship behavior also had a significant direct effect on social responsibility. Importantly, the indirect effect of servant leadership on social responsibility—mediated through organizational citizenship behavior—was statistically significant, confirming the mediating pathway.

Model fit indicators, including the coefficient of determination, predictive relevance, and global goodness-of-fit index, demonstrated strong explanatory and predictive power for the proposed model.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that servant leadership plays a central role in enhancing social responsibility among administrative employees. The strong direct effect of servant leadership on social responsibility suggests that follower-centered leadership practices foster moral awareness, value internalization, and accountability within educational workplaces. Employees under servant leaders appear more inclined to embrace ethical obligations, demonstrate conscientious actions, and contribute positively to organizational and societal expectations.

Equally important is the mediating role of organizational citizenship behavior. The results indicate that servant leadership contributes to higher levels of voluntary, extra-role behavior, which in turn enhances employees’ sense of social responsibility. This suggests that when employees engage in helping behaviors, show greater tolerance, cooperate with colleagues, and exceed formal job expectations, they also develop stronger responsibility toward the organization and broader community. Organizational citizenship behavior thus functions as a behavioral bridge connecting leadership practices to responsible conduct.

The strength of the mediation path highlights the importance of relational and behavioral processes in understanding how leadership translates into social outcomes. It underscores that social responsibility is not merely a product of organizational rules or personal values but also the result of interpersonal dynamics shaped by leadership. When leaders empower and support their followers, these relational resources motivate employees to reciprocate through both internal responsibilities and outwardly visible prosocial behaviors.

Moreover, the findings emphasize that administrative environments in public education systems can benefit significantly from leader behaviors that promote trust, compassion, and empowerment. Given the bureaucratic nature of educational administration, servant leadership provides a counterbalancing force that fosters collaboration, respect, and collective responsibility. By encouraging OCB and

cultivating ethical climates, servant leadership strengthens both organizational functioning and the social mission of educational institutions.

Overall, the study contributes to understanding how servant leadership influences employees' responsible conduct and highlights the essential mediating role of citizenship behaviors. Strengthening servant leadership practices and fostering OCB can create a more ethical, accountable, and socially responsive educational administration.



جامعه شناسی آموزش و پرورش

از رهبری خدمت‌گزار تا مسئولیت‌پذیری اجتماعی: آزمون مدل میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی

جواد پورزمان^۱، جهانگیر یاری حاج‌عطالو^{۲*}، صادق ملکی آوارسین^۳

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۲. گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)

۳. گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

✉ ایمیل نویسنده مسئول: j.yari@iaut.ac.ir

چکیده	مقاله تحقیقاتی
هدف: هدف پژوهش بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان اداری با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی است. روش‌شناسی: این پژوهش از نوع کمی و با طرح توصیفی-همبستگی اجرا شد. جامعه آماری شامل همه کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر اساس فرمول کوکران، ۲۸۷ نفر انتخاب شدند. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری خدمت‌گزار، رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی استفاده شد که روایی و پایایی آن‌ها با تحلیل عاملی تأییدی، پایایی ترکیبی، AVE و آلفای کرونباخ تأیید گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS و در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌ها: نتایج نشان داد رهبری خدمت‌گزار با رفتار شهروندی سازمانی ($r=0.63$) و مسئولیت‌پذیری اجتماعی ($r=0.54$) رابطه مثبت و معنادار دارد. همچنین رفتار شهروندی سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز همبستگی مثبت معنادار نشان داد ($r=0.57$). در مدل ساختاری، رهبری خدمت‌گزار تأثیر مستقیم معناداری بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ($\beta=0.58$, $p<0.001$) و نیز تأثیر غیرمستقیم از طریق رفتار شهروندی سازمانی ($\beta=0.26$, $p<0.001$) داشت. شاخص‌های برازش مدل از جمله $R^2=0.76$، $GOF=0.63$ و $Q^2=0.66$ نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل مفهومی بودند. نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر نشان می‌دهد رهبری خدمت‌گزار چه از طریق اثر مستقیم و چه با فعال‌سازی رفتارهای شهروندی سازمانی، می‌تواند سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان اداری آموزش و پرورش را ارتقا دهد. نقش برجسته رفتار شهروندی سازمانی در این میانجی‌گری بیانگر اهمیت بسترهای حمایتی، توانمندساز و مبتنی بر فرهنگ اعتماد در ساختار آموزشی است. تقویت رهبری خدمت‌گزار در نظام اداری آموزش و پرورش می‌تواند به افزایش رفتارهای فراتر از نقش و تعمیق مسئولیت‌پذیری اجتماعی بینجامد.	دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۹ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۸ انتشار اولیه: ۱۴۰۴/۰۸/۲۵ انتشار نهایی: ۱۴۰۵/۰۱/۲۰ واژگان کلیدی: رهبری خدمت‌گزار؛ رفتار شهروندی؛ مسئولیت‌پذیری اجتماعی؛ آموزش و پرورش؛ کارکنان اداری استناد مقاله: پورزمان، جواد، یاری حاج‌عطالو، جهانگیر، و ملکی آوارسین، صادق. (۱۴۰۵). از رهبری خدمت‌گزار تا مسئولیت‌پذیری اجتماعی: آزمون مدل میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی. جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۱۲(۱): ۱-۱۴.



مقدمه

رهبری خدمت‌گزار طی دهه‌های اخیر به‌عنوان یکی از جریان‌های اصلی تحول در مدیریت سازمانی مورد توجه پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی، روان‌شناسی صنعتی، و مدیریت آموزشی قرار گرفته است. این سبک رهبری بر اصولی همچون نوع‌دوستی، فروتنی، توانمندسازی، گوش‌دادن فعال و اولویت‌بخشی به رشد و نیازهای پیروان تأکید می‌کند؛ اصولی که آن را از رویکردهای سلسله‌مراتبی و قدرت‌محور متمایز می‌سازد. پژوهش‌های گسترده نشان می‌دهند که رهبری خدمت‌گزار می‌تواند زمینه‌ساز بهبود رفتارهای کارکنان، ارتقای اخلاق سازمانی، افزایش تعهد و کاهش پیامدهای منفی روان‌شناختی در محیط کار شود. فراتحلیل فراگیر (Chen et al., 2023) با مرور ۹۲ مطالعه در ۲۷ کشور نشان داد که رهبری خدمت‌گزار تأثیر معنادار و قوی بر رفتارهای فراتنشده دارد؛ رفتاری که برای تبیین مکانیزم‌های اثرگذاری این سبک رهبری ضروری است.

یکی از بنیان‌های مفهومی مهم برای فهم آثار رهبری خدمت‌گزار، نظریه تبادل اجتماعی است. بر اساس این نظریه، روابط میان رهبر و پیرو مبتنی بر چرخه‌ای از اعطای حمایت و پاسخ‌دهی متقابل است. هنگامی که کارکنان حس کنند رهبر آنان با صداقت، مراقبت و همدلی عمل می‌کند، احتمال بیشتری دارد که از طریق رفتارهای مسئولانه و با انگیزه در جهت منافع سازمان عمل کنند. این پیوند نظری در پژوهش (Chen & Lee, 2021) به‌روشنی تشریح شده است؛ جایی که نشان داده شد اعتماد سازمانی و هویت‌یابی سازمانی حلقه واسط میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی است. این تحلیل نشان می‌دهد که رهبری خدمت‌گزار صرفاً بهبوددهنده روابط انسانی نیست، بلکه می‌تواند تأثیر مستقیم بر ساختارهای روان‌شناختی و رفتارهای حیاتی سازمانی داشته باشد. همسو با این تحلیل‌ها، نظریه «منابع-تقاضاهای شغلی» نیز چارچوب مهمی برای فهم نقش رهبری خدمت‌گزار فراهم می‌آورد. مطابق این نظریه، راهبردهای مدیریتی که منابع فردی و سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهند—از جمله حمایت عاطفی، تقویت انگیزه، عدالت رفتاری و معنا بخشیدن به نقش‌ها—به‌طور مستقیم می‌توانند بر کارایی، سلامت روانی و رفتارهای مثبت کارکنان تأثیر بگذارند. پژوهش بنیادین (Demerouti & Bakker, 2011) نشان می‌دهد که منابع سازمانی، نقش محافظتی در برابر فرسایش شغلی ایفا کرده و به رفتارهای سازنده و مشارکتی منجر می‌شوند؛ بنابراین رهبری خدمت‌گزار، با ماهیت حمایتی خود، می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در فعال‌سازی این منابع ایفا کند. در محیط‌های آموزشی، اهمیت رهبری خدمت‌گزار دوچندان می‌شود. مدارس و نهادهای آموزشی نه‌تنها سازمان‌هایی با ساختار اداری هستند، بلکه محیط‌هایی اجتماعی و فرهنگی‌اند که در آن تعاملات انسانی، اخلاق حرفه‌ای، اعتماد و مسئولیت‌پذیری نقشی کلیدی ایفا می‌کنند. پژوهش (Harris et al., 2024) در تحلیل چندسطحی خود نشان داد که رهبری خدمت‌گزار یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت‌پذیری معلمان است؛ به‌ویژه در محیط‌هایی که تعاملات انسانی و ساختارهای ارتباطی پیچیده هستند.

مطالعات متعدد اهمیت نقش زمینه‌ای و فرهنگی را نیز در شکل‌گیری سازوکارهای اثرگذاری رهبری خدمت‌گزار برجسته کرده‌اند. پژوهش (Johnson & Williams, 2023) نشان داد که ابعاد مختلف مسئولیت—اعم از اخلاقی، قانونی و حرفه‌ای—در محیط‌های آموزشی تحت تأثیر شیوه‌های رهبری هستند؛ با این حال، این اثرگذاری در فرهنگ‌های جمع‌گرا و جوامعی که ارزش‌های خدمت‌رسانی و حمایت اجتماعی در آن ریشه‌دار است، قوی‌تر مشاهده می‌شود. تحلیل مقایسه‌ای انجام‌شده توسط (Johnson & Parker, 2023) نیز تأیید می‌کند که محیط‌های روستایی و شهری واکنش‌های متفاوتی به سبک رهبری خدمت‌گزار نشان می‌دهند. در محیط‌های روستایی که پیوندهای اجتماعی استوارتر است، تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر رفتارهای سازمانی و مسئولیت‌پذیری بسیار برجسته‌تر است.

از سوی دیگر، مطالعات جدید در حوزه مدیریت آموزشی به بررسی سازوکارهای علی و واسطه‌ای میان رهبری خدمت‌گزار و مسئولیت‌پذیری پرداخته‌اند. پژوهش (Liu et al., 2024) که با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد، نشان داد که تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر مسئولیت‌پذیری، تأثیری مستقیم نیست؛ بلکه از طریق سازوکارهایی مانند تعهد، اخلاق حرفه‌ای و رفتارهای شهروندی سازمانی منتقل می‌شود. این یافته اهمیت بررسی متغیرهای میانجی را برای درک کامل‌تر روابط سازمانی ضروری می‌سازد. در همین راستا، پژوهش طولی (Park et al., 2024) با پیگیری سه‌ساله الگوهای رفتاری معلمان نشان داد که رهبری خدمت‌گزار اثر پایداری بر ابعاد اخلاقی و قانونی مسئولیت‌پذیری کارکنان دارد. این پژوهش حاکی از آن است که آثار این سبک رهبری کوتاه‌مدت یا وابسته به شرایط گذرا نیست، بلکه ریشه در الگوهای پایدار تعاملات انسانی و اداری دارد.

فراتر از بستر آموزشی، پژوهش‌ها در بخش‌های صنعتی، خدماتی و سازمان‌های عمومی نیز این الگو را تأیید می‌کنند. برای مثال، تحقیق (Kim, 2025) در حوزه کسب‌وکار نشان داد که رهبری خدمت‌گزار مدیران عامل می‌تواند سودآوری سازمان را از طریق سازوکارهای تبادل اجتماعی و افزایش مشارکت کارکنان ارتقا دهد. علاوه بر آن، پژوهش (Dorta-Afonso et al., 2025) در صنعت هتل‌داری، با بهره‌گیری از نظریه حفظ منابع، نشان داد که رهبری خدمت‌گزار به‌طور قابل‌توجهی تعادل کار-زندگی، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی را تقویت می‌کند. در محیط‌های دولتی و عمومی نیز یافته‌های مشابهی گزارش شده است. مطالعه (Saharui et al., 2024) نشان داد که رهبری خدمت‌گزار در ترکیب با فرهنگ سازمانی حمایتی، به بهبود عملکرد کارکنان بیمارستان‌های منطقه‌ای منجر می‌شود. همچنین پژوهش (Sacriz & Tagadiad, 2024) تأکید کرد که رهبری خدمت‌گزار می‌تواند مشارکت شغلی معلمان را با تقویت جهت‌گیری اهداف و ایجاد معنا در کار افزایش دهد.

دیدگاه‌های مکملی نیز از حوزه خلاقیت و نوآوری سازمانی به نقش رهبری خدمت‌گزار پرداخته‌اند. پژوهش (Ren, 2024) نشان داد که خودکارآمدی به‌عنوان متغیری روان‌شناختی می‌تواند میانجی اثرگذاری رهبری خدمت‌گزار بر عملکرد نوآورانه تیم باشد. همچنین پژوهش (Zafar et al., 2025) در حوزه رفتارهای سازمانی سبز، نقش تعیین‌کننده رهبری خدمت‌گزار سبز را در بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان‌ها از طریق تقویت رفتارهای داوطلبانه طرفدار محیط‌زیست نشان داد. ابعاد دیگری از نقش رهبری خدمت‌گزار نیز در حوزه مشارکت، هویت سازمانی و رفتار شهروندی گزارش شده است. پژوهش (Shafiq et al., 2025) نشان داد که رهبری خدمت‌گزار از طریق هویت سازمانی، عملکرد و مشارکت کارکنان دانشگاهی را بهبود می‌دهد. مطالعه (Usman et al., 2024) نیز تأکید کرد که ارضای نیازهای روان‌شناختی اساسی—یعنی خودمختاری، شایستگی و وابستگی—مکانیسم اصلی انتقال اثرات رهبری خدمت‌گزار به مشارکت شغلی است. در سازمان‌های اجتماعی و شهری، یافته‌های پژوهش (Citta et al., 2025) نشان داد که رهبری خدمت‌گزار در ترکیب با نظام‌های پرداخت عادلانه، می‌تواند تعهد و مشارکت کارکنان را در نهادهای شهری تقویت کند. پژوهش (Rao, 2025) نیز بر این نکته تأکید کرد که رهبری خدمت‌گزار با ایجاد محیطی اخلاقی و مشارکتی، یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری در مدیریت سازمان‌های مدرن است.

مطالعات اخیر حتی به جنبه‌های اخلاقی و معنوی رهبری خدمت‌گزار پرداخته‌اند. پژوهش (Zhu, 2025) نشان داد که رهبری خدمت‌گزار در کنار رهبری اصیل و معنوی، به بهبود سلامت روانی کارکنان، اخلاق‌مداری و انسجام سازمانی کمک می‌کند. این یافته‌ها بر اهمیت بُعد معنایی و ارزش‌محور رهبری خدمت‌گزار تأکید می‌کنند. همچنان که پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند، بررسی نقش رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی، ضرورتی اساسی در فهم روابط میان رهبری خدمت‌گزار و مسئولیت‌پذیری است. رفتار شهروندی سازمانی، بنا بر تحلیل کلاسیک (Rao, 2025)، مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظیفه است که عملکرد کلی سازمان و سلامت محیط کار را ارتقا می‌دهد.

در محیط‌های آموزشی، تحقیقات (Ram et al., 2024) و (Rezaei & Karimi, 2022) نشان داده‌اند که رفتارهای شهروندی سازمانی حلقه ارتباطی میان سبک‌های رهبری و عملکرد معلمان است و تقویت این رفتارها می‌تواند اثربخشی مدیریتی را به‌طور چشمگیر افزایش دهد. در جمع‌بندی ادبیات می‌توان گفت که مجموعه‌ای گسترده از پژوهش‌ها بر اهمیت مطالعه مسیرهای میانجی، زمینه‌های فرهنگی، و سازوکارهای روان‌شناختی در تحلیل رهبری خدمت‌گزار تأکید دارند. با وجود پیشرفت‌های قابل‌ملاحظه، هنوز نیاز به پژوهش‌هایی وجود دارد که نقش رفتار شهروندی سازمانی را در مدل‌های چندبُعدی مسئولیت‌پذیری کارکنان در بستر اداری و آموزشی به‌طور جامع تحلیل کنند.

بر این اساس، هدف مطالعه حاضر بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان اداری آموزش و پرورش است.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق در چارچوب پارادایم پوزیتیویستی و با استراتژی مقطعی-تحلیلی به انجام رسیده است. انتخاب این رویکرد پژوهشی با توجه به ضرورت بررسی ارتباطات بین متغیرهای مکنون و آزمایش مدل نظری پیشنهادی صورت پذیرفته است. پژوهش از منظر غایت، عملیاتی و از دیدگاه شیوه جمع‌آوری اطلاعات، تشریحی-ارتباطی می‌باشد. برای واکاوی داده‌ها و سنجش فرضیات، از تکنیک مدلیابی معادلات ساختاری با محوریت واریانس بهره گرفته شده

است. گزینش تکنیک حداقل توان‌های دوم جزئی (PLS-SEM) به دلایلی همچون ماهیت اکتشافی برخی روابط در الگوی مفهومی، پیچیدگی مدل و حضور متغیرهای واسطه‌ای متعدد، عدم توزیع بهنجار داده‌ها (بر اساس آزمون K-S با $p < 0.05$) و قابلیت برجسته این روش در تحلیل نمونه‌های متوسط انجام گرفته است. این گزینش روش‌شناختی با رهنمودهای نوین صاحب‌نظران این عرصه سازگاری دارد (Hair et al., 2022). گستره آماری پژوهش را تمامی کارگزاران اداری دستگاه تعلیم و تربیت استان آذربایجان غربی ($N = 1142$) شکل داده‌اند. برای محاسبه حجم نمونه از معادله کوکران با ضریب اطمینان ۹۵ درصد و حاشیه خطای ۵ درصد استفاده گردید و تعداد نمونه ۲۸۷ نفر برآورد شد. همچنین با عنایت به پیچیدگی الگو و شمار متغیرهای پنهان، این حجم نمونه با سنجح حداقل ۱۰ برابر تعداد مسیرهای ورودی به پیچیده‌ترین سازه الگو نیز همخوانی داشت. نمونه‌گیری با شیوه تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم اجرا شد. در ابتدا گستره آماری بر پایه شهرستان‌های استان دسته‌بندی گردید و سپس از هر دسته به تناسب شمار کارگزاران، نمونه‌گیری تصادفی ساده صورت پذیرفت. این شیوه نمونه‌گیری امکان پوشش مناسب تنوع جغرافیایی و ساختاری گستره را میسر ساخت. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های معیار استفاده شد. تمامی پرسشنامه‌ها پس از برگردان و بومی‌سازی، طی فرآیند اعتبارسنجی محتوایی و ظاهری توسط پنج متخصص حوزه مدیریت آموزشی مورد بازبینی قرار گرفتند. شاخص اعتبار محتوایی (CVI) برای تمامی ابزارها بالاتر از ۰.۷۸ محاسبه گردید. همچنین اعتبار سازه ابزارها از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی و تصدیق شد. پایایی ابزارها با بهره‌گیری از سه شاخص ضریب آلفای کرونباخ، پایایی تلفیقی (CR) و میانگین واریانس استخراجی (AVE) مورد ارزیابی قرار گرفت. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و پایایی تلفیقی برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰.۷ و مقادیر AVE بالاتر از ۰.۵ بود که نشان‌دهنده پایایی و اعتبار همگرایی مطلوب ابزارهای سنجش است (Kline, 2016). برای تقلیل سوگیری روش مشترک که یکی از چالش‌های بنیادین در پژوهش‌های مبتنی بر پرسشنامه است، تدابیر متعددی اندیشیده شد: تضمین رازداری پاسخ‌ها و عدم نیاز به درج هویت پاسخ‌دهندگان، چینش تصادفی گویه‌ها در پرسشنامه، بهره‌گیری از مقیاس‌های پاسخ‌دهی متفاوت برای متغیرهای مستقل و وابسته، پرهیز از کاربرد عبارات مبهم و دوپهلو در گویه‌ها، و آزمون عامل منفرد هارمن برای بررسی وجود سوگیری روش مشترک. نتایج آزمون هارمن نشان داد که نخستین عامل استخراجی کمتر از ۳۰ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند که حاکی از عدم وجود سوگیری قابل ملاحظه روش مشترک است (Podsakoff et al., 2003).

در این پژوهش، ملاحظات اخلاقی متعددی مراعات شده است: کسب رضایت آگاهانه از تمامی مشارکت‌کنندگان، تضمین محرمانگی اطلاعات و صیانت از حریم شخصی پاسخ‌دهندگان، ارائه توضیحات وافی درباره اهداف پژوهش و نحوه بهره‌برداری از نتایج، امکان کناره‌گیری از مشارکت در هر مرحله از پژوهش، و رعایت امانت‌داری در استناددهی به منابع علمی. واکاوی داده‌ها در دو مرحله انجام شد. در مرحله نخست، تحلیل‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۸ انجام شد. همچنین پیش‌فرض‌های آماری مانند بهنجار بودن توزیع داده‌ها و هم‌خطی چندگانه بررسی گردید. در مرحله دوم، برای آزمون الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳.۳.۳ استفاده شد. ارزیابی مدل در سه مرحله صورت پذیرفت: ارزیابی الگوی اندازه‌گیری (بررسی اعتبار و پایایی سازه‌ها)، ارزیابی الگوی ساختاری (بررسی ضرایب مسیر، معناداری و قدرت پیش‌بینی الگو)، و ارزیابی کیفیت کلی الگو (با استفاده از شاخص نیکویی برازش). شاخص‌های برازش الگو از جمله ضریب تعیین (R^2)، شاخص پیش‌بینی (Q^2) و اندازه اثر (f^2) محاسبه گردید. معناداری ضرایب مسیر با روش بازنمونه‌گیری (۵۰۰۰ تکرار) آزمون شد. برای بررسی اثرات میانجی از روش آزمون سوبل و روش بازنمونه‌گیری غیرمستقیم استفاده گردید (Sarstedt et al., 2021). این رویکرد تحلیلی، امکان بررسی دقیق روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها را فراهم آورد و به فهم عمیق‌تر از سازوکارهای تأثیرگذاری متغیرها بر یکدیگر یاری رساند.

یافته‌های پژوهش

در بخش نتایج تحلیلی، از شاخص‌های آمار پایه مانند شمار موارد، نسبت‌های درصدی، مقدار میانگین و میزان پراکندگی (انحراف استاندارد) برای ترسیم تصویر روشنی از متغیرهای پشتیبان و مرکزی بهره گرفته شد. برای ارزیابی پیوندهای دوجانبه میان متغیرها، آزمون همبستگی پیرسون به کار رفت و به منظور بررسی کلی مدل نظری و آزمون ادعاهای تحقیق، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انتخاب گردید. با توجه به اینکه پیش‌فرض توزیع نرمال چندمتغیره برقرار نبود و مدل تحقیق جنبه نوآورانه و کاوشی داشت، رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) برای ارزیابی مدل برگزیده شد. پردازش و بررسی داده‌ها با ابزارهای نرم‌افزاری SPSS نسخه ۲۸ و SmartPLS نسخه ۳ انجام پذیرفت. ویژگی‌های دموگرافیک شرکت‌کنندگان در جدول ۱ خلاصه شده است.

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

ویژگی	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۱۹۴
	مرد	۹۳
میزان تحصیلات	فوق دیپلم	۵۷
	کارشناسی	۱۵۰
	کارشناسی ارشد	۶۶
	دکتر	۱۴
سن	۲۰ تا ۳۰	۸۰
	۳۱ تا ۴۰	۱۲۳
	۴۱ تا ۵۰	۵۸
سابقه کار	بیشتر از ۵۰	۲۶
	کمتر از ۱۰ سال	۱۰۶
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۱۵
	بیشتر از ۲۰ سال	۶۶
نوع استخدام	قراردادی	۴۸
	پیمانی	۷۱
	رسمی	۱۶۸
جایگاه شغلی	کارمند	۲۳۸
	مدیر	۴۹
		۱۷/۱

جدول ۱ نشان داد بیشتر پاسخگویان از نظر جنسیت زن (۶۷/۶٪) بودند، از نظر تحصیلات در مقطع کارشناسی (۵۲/۲٪)، از نظر سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۴۲/۹٪)، از نظر سابقه کار بین ۱۰ تا ۲۰ سال (۴۰/۱٪)، از نظر نوع استخدام از نوع رسمی (۵۸/۶٪) و از نظر جایگاه شغلی کارمند (۸۲/۹٪) بودند. در جدول ۲ به توصیف متغیرهای اصلی با آماره‌های میانگین و انحراف استاندارد پرداخته شد. دامنه میانگین نمرات از حداقل ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) بود. نرمال بودن توزیع متغیرها با آزمون‌های کجی و کشیدگی ارزیابی شد و با شاخص‌های میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ روایی و پایایی بررسی شد.

جدول ۲. توصیف متغیرهای اصلی و بررسی روایی و پایایی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	کجی	کشیدگی	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
رهبری خدمت‌گزار	۳/۶۱	۰/۸۵	-۱/۲۷	۰/۴۴	۰/۸۹	۰/۹۷	۰/۹۶
رفتار شهروندی سازمانی	۳/۲۰	۰/۸۱	-۰/۰۶	۰/۹۷	۰/۶۰	۰/۸۸	۰/۸۴
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۴/۱۳	۰/۷۷	-۱/۶۸	۱/۶۳	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۷

یافته‌ها (جدول ۲) نشان داد بالاترین میانگین در بین متغیرها را مسئولیت‌پذیری اجتماعی با ۴/۱۳ داشت و کمترین میانگین را رفتار شهروندی سازمانی با ۳/۲۰ داشت. مقادیر کجی و کشیدگی تمامی متغیرها در دامنه +۲ تا -۲ بدست آمد که نشان دهنده نرمال بودن تقریبی شکل توزیع داده‌ها بود و امکان استفاده از آزمون همبستگی پیرسون وجود داشت. در جدول ۱ نتایج بررسی روایی و پایایی به طور خلاصه آمده است. لازم به ذکر است که روایی سوالات با شاخص بار عاملی ارزیابی شد و معیار حداقل ۰/۴۰ برای روایی سوالات پرسشنامه در تحلیل عاملی تاییدی لحاظ شد و تمامی سوالات یا نشانگرها در مدل دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۴۰ بودند. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) روایی همگرا را می‌سنجد که مطابق نتایج تمامی متغیرها مقداری بالاتر

از ۰/۵۰ بدست آوردند که به معنای تایید روایی همگرا است. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ دو روش بررسی پایایی هستند که مطابق نتایج تمامی مقادیر بدست آمده بالاتر از ۰/۷۰ بدست آمد که نشان از پایا بودن پرسشنامه‌های پژوهش داشت. در جدول ۳ با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون به بررسی همبستگی متغیرها پرداخته شد. همچنین روایی واگرا با استفاده از روش فورنل و لارکر بررسی شد.

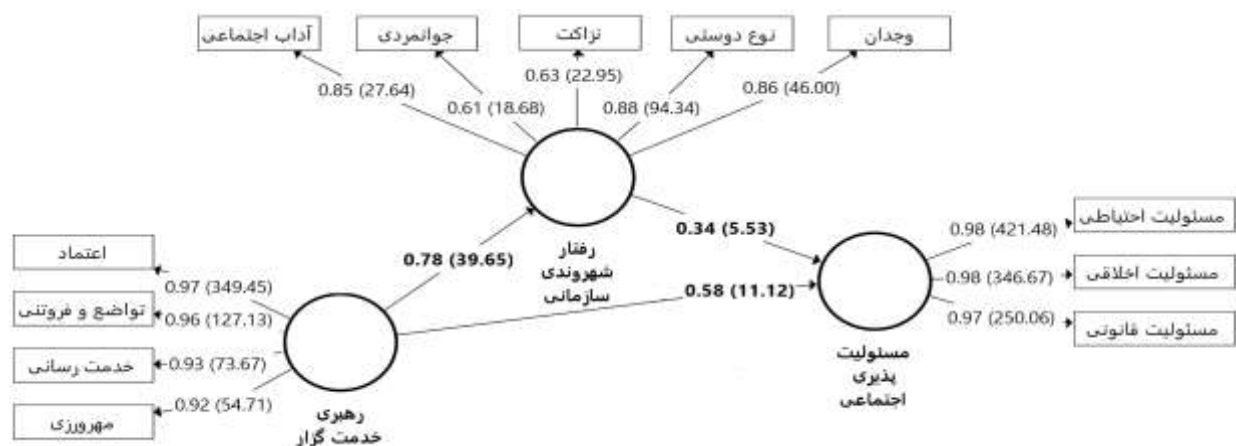
جدول ۳. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش و آزمون روایی واگرا

متغیرها	رهبری خدمت‌گزار	رفتار شهروندی	مسئولیت‌پذیری
رهبری خدمت‌گزار	۰/۹۴		
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۳**	۰/۷۷	
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۵۴**	۰/۵۷**	۰/۹۷

توجه: * = $p \leq 0.05$ و ** = $p \leq 0.01$

نتایج آزمون همبستگی پیرسون (جدول ۳) نشان داد که رابطه معنی داری بین متغیر مستقل رهبری خدمت‌گزار با متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی مشاهده شد ($p < 0.01$). جهت تمامی روابط مثبت بود. بررسی شدت همبستگی‌ها نشان داد رهبری خدمت‌گزار رابطه قوی با رفتار شهروندی سازمانی ($r = 0.63$) و مسئولیت‌پذیری اجتماعی ($r = 0.54$) داشت. همچنین متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی دارای رابطه مثبت با متغیر وابسته مسئولیت‌پذیری اجتماعی بود ($p < 0.05$). جهت بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد. در جدول ۲ قطر اصلی مربوط به جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) است و سایر اعداد مربوط به همبستگی بین متغیرها است. همانطور که مشاهده می‌شود تمامی مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده ی هر متغیر، بزرگتر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای اصلی دیگر است و نشان دهنده تایید روایی واگرا است.

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



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

بررسی برازش مدل نشان داد که ضریب تعیین برای متغیر وابسته مسئولیت‌پذیری اجتماعی برابر با ۰/۷۶ که مقادیر مناسبی بود و نشان از قدرت تبیین مناسب مدل پژوهش داشت. بر این اساس رهبری خدمت‌گزار و رفتار شهروندی سازمانی توانستند ۷۶ درصد از واریانس مسئولیت‌پذیری اجتماعی را تبیین کنند. مقدار شاخص Q^2 (CV-Redundancy) برای مسئولیت‌پذیری اجتماعی برابر با ۰/۶۶ بود که مقادیر مطلوبی بود و برازش مدل را تایید کرد. مقدار شاخص GOF که برازش کلی مدل را می‌سنجد برای مدل پژوهش برابر با مقدار ۰/۶۳ است که بیشتر از معیار ۰/۳۶ بود و نشان داد به طور کلی مدل از برازش مناسبی برخوردار بود. در مجموع شاخص‌های برازش مدل تجربی، نشان از تایید مدل مفهومی داشت. در جدول ۴ نتایج آزمون اثرات مستقیم و

غیرمستقیم با استفاده از ضرایب حاصل از آزمون مدلسازی معادلات ساختاری محاسبه شد. معنی داری روابط میانجی گری با استفاده از روش بوت استرپینگ سنجیده شد.

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

نوع تاثیر	تاثیرها	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	مقدار t	مقدار p
مستقیم	رهبری خدمت گزار -> رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۸	۰/۰۲۰	۳۹/۶۵	<۰/۰۰۱
	رهبری خدمت گزار -> مسئولیت پذیری اجتماعی	۰/۵۸	۰/۰۵۲	۱۱/۱۲	<۰/۰۰۱
	رفتار شهروندی -> مسئولیت پذیری اجتماعی	۰/۳۴	۰/۰۶۱	۵/۵۳	<۰/۰۰۱
غیر مستقیم	رهبری خدمت گزار -> رفتار شهروندی سازمانی -> مسئولیت پذیری اجتماعی	۰/۲۶	۰/۰۴۸	۵/۵۱	<۰/۰۰۱

نتایج جدول ۴ نشان داد تمامی روابط مستقیم و غیر مستقیم در سطح اطمینان حداقل ۹۹ درصد تایید شد ($p < 0/01$). یافته‌ها نشان داد اثر مستقیم رهبری خدمت گزار بر مسئولیت پذیری اجتماعی و خودنظم دهی تایید شد که جهت اثرات مثبت بود و شدت اثر مستقیم رهبری خدمت گزار بر مسئولیت پذیری اجتماعی برابر با ۰/۵۸ بود. بررسی اثرات غیرمستقیم نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی معنی داری در رابطه رهبری خدمت گزار با متغیر وابسته مسئولیت پذیری اجتماعی داشت ($p < 0/01$). مطابق نتایج رهبری خدمت گزار هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم (با میانجی گری رفتار شهروندی سازمانی) بر مسئولیت پذیری اجتماعی و تاثیرگذار بود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری خدمت‌گزار تأثیر مستقیم و غیرمستقیم معناداری بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دارد و این تأثیر از مسیر رفتار شهروندی سازمانی نیز تقویت می‌شود. این نتایج هم‌راستا با ادبیات نظری و تجربی رهبری خدمت‌گزار است و شواهد گسترده‌ای آن را پشتیبانی می‌کنند. نخستین نکته مهم، ارتباط مستقیم رهبری خدمت‌گزار با رفتار شهروندی سازمانی است که در این پژوهش با ضریب قابل‌توجه مشاهده شد. این نتیجه با تحلیل متاتحلیلی (Chen et al., 2023) هماهنگ است که نشان داد رهبری خدمت‌گزار در طیف وسیعی از فرهنگ‌ها و سازمان‌ها از جمله محیط‌های آموزشی، قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده رفتارهای فرانقشی است. بر اساس این دیدگاه، ویژگی‌های کلیدی رهبران خدمت‌گزار—مانند توجه به نیازهای کارکنان، حمایت عاطفی و توانمندسازی—منجر به افزایش انگیزه‌های درونی و ارزش‌های مشترک در میان کارکنان می‌شود و آنان را به رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظیفه سوق می‌دهد.

تفسیر نتایج حاضر در چارچوب نظریه تبادل اجتماعی نیز قابل درک است. مطابق این نظریه، زمانی که کارکنان از رهبران خود حمایت، توجه و احترام دریافت می‌کنند، انگیزه بیشتری برای پاسخ‌دهی به این رفتارها از طریق اعمال مثبت و مشارکتی دارند. یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر اثر مثبت رهبری خدمت‌گزار بر رفتار شهروندی سازمانی با تحلیل (Chen & Lee, 2021) و همچنین تبیین نظری ارائه‌شده توسط (Rezaei & Karimi, 2022) همسو است که نشان دادند روابط عاطفی مبتنی بر اعتماد میان رهبر و پیرو، زمینه را برای بروز رفتارهای مسئولانه و مشارکتی فراهم می‌کند. در واقع، رفتار شهروندی سازمانی نوعی بازتاب از پویایی‌های مثبت رابطه رهبر-پیرو در مدل تبادل اجتماعی است.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که رهبری خدمت‌گزار تأثیر مستقیم معناداری بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارد. این رابطه در ادبیات پژوهشی نیز مورد تأیید است. مطالعه طولی (Park et al., 2024) نشان داد که این سبک رهبری تأثیر پایداری بر ابعاد اخلاقی و قانونی مسئولیت‌پذیری کارکنان دارد. این امر نشان می‌دهد که رهبری خدمت‌گزار نه تنها رفتارهای روزمره کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد بلکه نگرش‌های آنان را نسبت به وظایف، اصول اخلاق حرفه‌ای و الزامات سازمانی بازتعریف می‌کند. یافته حاضر همچنین با نتایج پژوهش (Liu et al., 2024) همخوان است که تأکید می‌کند رهبری خدمت‌گزار از طریق افزایش احساس معنای کار، تقویت حس مسئولیت‌پذیری و ایجاد اعتماد سازمانی، رفتارهای مسئولانه کارکنان را پیش‌بینی می‌کند.

نتایج مربوط به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی نیز در ادبیات پژوهشی به‌خوبی مستند شده است. یافته‌های کنونی نشان می‌دهند که بخش قابل‌توجهی از تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی از طریق رفتارهای شهروندی سازمانی منتقل می‌شود. این یافته با تحلیل چندسطحی (Harris et al., 2024) همخوان است؛ پژوهشی که نشان داد رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند بخش بزرگی از رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و مسئولیت‌پذیری را در محیط‌های آموزشی تبیین کند. در همین چارچوب، پژوهش (Ram et al., 2024) نیز نشان داد که رفتارهای داوطلبانه معلمان، حلقه واسطه اصلی میان رهبری خدمت‌گزار و عملکرد آموزشی است. این سازوکار از منظر نظریه‌های بافتی نیز قابل توضیح است؛ زیرا در فرهنگ‌های جمع‌گرا رفتار شهروندی سازمانی نه تنها یک عمل شغلی بلکه یک ارزش اجتماعی محسوب می‌شود.

در زمینه نقش فرهنگ و بافت، یافته‌های حاضر را می‌توان با تحلیل (Johnson & Parker, 2023) مقایسه کرد که نشان می‌دهد محیط‌های روستایی و شهری از نظر میزان مسئولیت‌پذیری و رفتار شهروندی واکنش متفاوتی نسبت به سبک‌های رهبری نشان می‌دهند. در استان‌هایی که روابط اجتماعی و شبکه‌های اعتماد قوی‌تر است، رهبری خدمت‌گزار می‌تواند اثرگذاری بالاتری داشته باشد. بنابراین بخشی از اثر قوی مشاهده‌شده در این پژوهش را می‌توان به بافت فرهنگی و سازمانی نظام آموزشی نسبت داد؛ بافتی که ارزش‌هایی چون خدمت، همکاری و پاسخگویی در آن برجستگی بیشتری دارد.

نتایج مربوط به تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی از مسیر رفتارهای داوطلبانه با تحلیل‌های نظری و تجربی موجود نیز قابل تأیید است. به عنوان نمونه، پژوهش (Sacriz & Tagadiad, 2024) نشان داد که جهت‌گیری هدف و مشارکت شغلی معلمان تحت تأثیر رهبری خدمت‌گزار قرار دارد و این متغیرها در نهایت رفتارهای اخلاقی و مسئولانه کارکنان را تقویت می‌کنند. همچنین یافته‌های (Usman et al., 2024) و (Shafiq et al., 2025) جایگاه نیازهای روان‌شناختی و هویت سازمانی را به عنوان عوامل اساسی در انتقال اثرات رهبری خدمت‌گزار مورد تأکید قرار می‌دهند؛ عواملی که باعث می‌شوند کارکنان نه تنها وظایف شغلی خود را انجام دهند بلکه برای تحقق اهداف اجتماعی و اخلاقی سازمان نیز تلاش کنند.

فراتر از محیط‌های آموزشی، پژوهش‌های انجام‌شده در سایر بخش‌ها نیز بر اثرات گسترده رهبری خدمت‌گزار بر رفتارهای اخلاقی و مسئولانه تأکید کرده‌اند. به عنوان مثال، پژوهش (Dorta-Afonso et al., 2025) نشان داد که این سبک رهبری از طریق ایجاد تعادل کار-زندگی و کاهش تنش‌های شغلی، رفتارهای مثبت و کارآمد کارکنان را تقویت می‌کند. همچنین یافته‌های (Saharui et al., 2024) و (Citta et al., 2025) نیز نشان دادند که تقویت فضای اعتماد و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی از طریق رهبری خدمت‌گزار، مشارکت شغلی و عملکرد مسئولانه کارکنان را افزایش می‌دهد.

از سوی دیگر، پژوهش‌های جدید به‌طور فزاینده‌ای به نقش رهبری خدمت‌گزار در ارتقای نوآوری و عملکرد تیمی توجه کرده‌اند. یافته‌های (Ren, 2024) نشان می‌دهد که این سبک رهبری می‌تواند از طریق تقویت خودکارآمدی، نوآوری تیم‌ها را افزایش دهد. این تحلیل از آن جهت اهمیت دارد که رفتارهای شهروندی سازمانی نیز ارتباط تنگاتنگی با نوآوری و خلاقیت دارند. در زمینه عملکرد سازمانی، پژوهش (Kim, 2025) نیز نشان داد که رهبری خدمت‌گزار مدیران عامل می‌تواند سودآوری سازمان را از طریق ارتقای اعتماد و تعهد کارکنان افزایش دهد؛ این یافته بیانگر آن است که اثرات رهبری خدمت‌گزار بسیار فراتر از محیط‌های آموزشی بوده و الگوهای مشابهی در کسب‌وکار و مدیریت کلان نیز مشاهده می‌شود.

در کنار بُعد مسئولیت‌پذیری، پژوهش‌های گسترده‌ای مانند (Zafar et al., 2025) و (Zhu, 2025) نشان داده‌اند که رهبری خدمت‌گزار نقش مهمی در ترویج رفتارهای اخلاقی، مشارکت در فعالیت‌های زیست‌محیطی و تقویت سلامت روان دارد. این یافته‌ها اهمیت رهبری خدمت‌گزار را در ایجاد محیط‌های سالم، اخلاقی و مسئولیت‌محور برجسته می‌سازند؛ محیط‌هایی که در آن کارکنان احساس ارزشمندی بیشتری کرده و تمایل دارند نقش فعال‌تری در تحقق اهداف اجتماعی سازمان داشته باشند.

در سطح روش‌شناختی نیز یافته‌های پژوهش حاضر با رهنمودهای ارائه‌شده توسط (Sarstedt et al., 2021) همسو است که تأکید می‌کند مدل‌سازی معادلات ساختاری، ابزار مناسبی برای تحلیل روابط پیچیده میان متغیرهای میانجی و پیش‌بین است. استفاده از این روش امکان بررسی هم‌زمان مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم را فراهم کرده و موجب شده درک عمیق‌تری از سازوکارهای اثرگذاری رهبری خدمت‌گزار به دست آید.

به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر تصویری جامع و یکپارچه از نقش رهبری خدمت‌گزار در ارتقای رفتارهای مسئولانه، مشارکتی و شهروندی کارکنان ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که این سبک رهبری یکی از مؤثرترین سازوکارهای مدیریتی برای تقویت پاسخگویی سازمانی است. یافته‌ها تأیید می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی نه تنها یک پیامد از رهبری خدمت‌گزار است بلکه حلقه اتصال این سبک رهبری به مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز به‌شمار می‌آید؛ حلقه‌ای که در محیط‌های آموزشی، حیاتی‌تر و اثرگذارتر است.

این پژوهش با چند محدودیت مواجه بود. نخست، طرح پژوهش مقطعی بود و امکان استنباط روابط علیّ قطعی را محدود می‌کرد. دوم، داده‌ها بر اساس خودگزارشی جمع‌آوری شدند که احتمال سوگیری اجتماعی را افزایش می‌دهد. سوم، تمرکز پژوهش صرفاً بر کارکنان اداری یک استان ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش دهد. چهارم، متغیرهای زمینه‌ای مانند ویژگی‌های شخصیتی، فرهنگ سازمانی یا ساختار اداری لحاظ نشده‌اند و ممکن است بر روابط مشاهده‌شده تأثیر گذاشته باشند.

پژوهش‌های آینده می‌توانند از طراحی طولی برای بررسی پایداری اثرات رهبری خدمت‌گزار استفاده کنند. بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌کننده مانند فرهنگ سازمانی، هویت حرفه‌ای و حمایت اداری نیز می‌تواند به غنای مدل نظری کمک کند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با نمونه‌های متنوع‌تر از استان‌های گوناگون انجام شوند تا امکان مقایسه میان بافت‌های متفاوت فراهم شود. بررسی مدل با استفاده از روش‌های ترکیبی نیز می‌تواند ابعاد پنهان رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت‌پذیری را آشکار سازد.

سازمان‌های آموزشی می‌توانند دوره‌های توسعه مهارت‌های رهبری خدمت‌گزار را برای مدیران طراحی و اجرا کنند تا رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان تقویت شود. ایجاد سیستم‌های پاداش‌دهی مبتنی بر رفتارهای مسئولانه و داوطلبانه می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش دهد. همچنین طراحی سازوکارهایی برای ارتقای اعتماد سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند بستر لازم برای ظهور مسئولیت‌پذیری اجتماعی را فراهم کند.

موازين اخلاقی

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

تشکر و قدردانی

از تمام افرادی که امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مطالعه با هم مشارکت فعال داشتند.

تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

Reference

- Chen, L., & Lee, H. (2021). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of trust and organizational identification. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 45-62. https://www.researchgate.net/publication/377333191_Servant_Leadership_and_Organizational_Citizenship_Behavior_The_Mediating_Role_of_Perceived_Organizational_Politics_and_the_Moderating_Role_of_Political_Skill_in_Public_Service_Organizations
- Chen, L., Zhang, Y., & Wang, H. (2023). Servant leadership and extra-role behaviors: A meta-analysis of 92 studies across 27 countries. *Leadership Quarterly*, 34(1), 101-125. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101625>

- Citta, A. B., Putro, G. S., Arfiany, A., & Syam, A. (2025). The Effect of Servant Leadership and Compensation on Employee Engagement Makassar City Tourism Office. *Marginal Journal of Management Accounting General Finance and International Economic Issues*, 4(2), 252-262. <https://doi.org/10.55047/marginal.v4i2.1582>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Dorta-Afonso, D., Cuéllar-Molina, D., Rodríguez-Robaina, C., & De Saá-Pérez, P. (2025). Servant leadership and HPWS for work-life balance and job satisfaction in the hotel industry: perspectives from conservation of resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(5), 2011-2030. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2024-0631>
- Harris, M., Johnson, T., & Smith, P. (2024). Multilevel analysis of servant leadership, organizational citizenship behaviors, and teacher responsibility in educational settings. *Educational Administration Quarterly*, 60(2), 289-318. <https://doi.org/10.1177/0013161X23114587>
- Johnson, K., & Parker, S. (2023). Understanding the mechanisms of servant leadership influence on responsibility dimensions: A conceptual framework. *School Leadership & Management*, 43(4), 412-431. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2156121>
- Johnson, K., & Williams, P. (2023). Cultural context and organizational behavior: A comparative study of rural and urban educational settings. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 189-205. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2022-0196>
- Kim, Kyoung Y. (2025). CEO Servant Leadership and Organizational Profitability: A Social Exchange Perspective. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2866>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press. https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Principles%20and%20Practice%20of%20Structural%20Equation%20Modeling_Kline.pdf
- Liu, J., Chen, X., & Zhang, W. (2024). Servant leadership and responsibility: Testing a mediation model with structural equation modeling. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 167-185. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2023-0312>
- Park, S., Kim, J., & Lee, H. (2024). Longitudinal effects of servant leadership on ethical and legal responsibility dimensions: A three-year follow-up study. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 345-367. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2023-0214>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ram, S. H., Daud, M., & Anwar, H. (2024). The Effect of Servant Leadership on Teacher Performance and Organizational Citizenship Behavior as Mediation Variables. *Itm Web of Conferences*, 58, 01007. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20245801007>
- Rao, S. (2025). Servant Leadership: A Pathway to Ethical and Effective Organizational Leadership. *Innovapath*, 1(3), 5. <https://doi.org/10.63501/v0gjhe26>
- Ren, H. (2024). The relationship between servant leadership and team innovation performance: Mediating effect of self-efficacy. *Heliyon*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27723>
- Rezaei, N., & Karimi, M. (2022). Explaining the relationship between servant leadership and teachers' responsibility through social exchange theory approach. *Educational Management Research*, 13(4), 183-204. <https://civilica.com/doc/1510084/>
- Sacriz, J. P., & Tagadiad, C. L. (2024). The Influence of Servant Leadership and Teachers' Goal Orientation on Work Engagement Among Elementary Public School Teachers in Tagum City. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(V), 2299-2312. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.805167>
- Saharui, F. M. L., Bogar, W., & Mokat, J. (2024). The Influence of Servant Leadership and Organizational Culture on Employee Performance at ODSK Regional General Hospital in North Sulawesi. *Technium Social Sciences Journal*, 63, 313-322. <https://doi.org/10.47577/tssj.v63i1.11951>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In M. K. C. Homburg & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 587-632). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- Shafiq, S., Kiren, A., Aslam, S., & Awan, A. E. (2025). Impact of Servant Leadership on Job Performance and Work Engagement of University Employees: The Mediating Role of Organizational Identification. *Aijss*, 4(3), 5885-5896. <https://doi.org/10.63056/acad.004.03.0852>
- Usman, A., Hanif, M. Z., & Majeed, P. (2024). Servant Leadership as a Driver of Work Engagement: Unveiling the Mediating Role of Basic Psychological Needs Satisfaction. *Jssa*, 2(2), 509-528. <https://doi.org/10.59075/jssa.v2i2.80>
- Zafar, H., Cheah, J. H., Ho, J. A., Suseno, Y., & Tian, F. (2025). How green servant leadership influences organizational green performance? The roles of employee green creativity, voluntary pro-environmental behavior and green psychological climate. *Personnel Review*, 54(4), 971-995. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0843>
- Zhu, Y. (2025). Leading With Purpose: The Transformative Impact of Servant, Authentic, and Spiritual Leadership on Workplace Well-Being and Ethics. *Icmrss*, 2(1), 15-24. <https://doi.org/10.33422/icmrss.v2i1.827>