

Research Paper

Investigating the role of servant leadership on the social responsibility of elementary school teachers in Namin city with the mediation of organizational support

Gholamreza Mosleh Maranni¹, Yousef Namvar^{2*}

Received: 01/05/2025

Accepted: 03/09/2025

PP:114-127

Abstract

Introduction: Leadership and leadership style are one of the influential components in educational systems. Servant leadership as one of the leadership styles has been the focus of researchers in recent years. The purpose of this study is to investigate the role of servant leadership on the social responsibility of elementary school teachers in Namin city with the mediation of organizational support.

Research Methodology: This research was descriptive in terms of its implementation method, using a correlational type (structural equation model). The statistical population of the present study was all teachers working in Namin city (106 people) in the academic year 1403-1404. The total census method was used to select the sample ($P \leq 0.05$). The data collection tools in this study were Gholipour and Hazrati's Servant Leadership Questionnaire (2009), Khosravi's Standard Perceived Organizational Support Questionnaire (2014), and Carroll's Standard Organizational Social Responsibility Questionnaire (1991).

Findings: The research findings indicate that servant leadership can have an impact on teachers' social responsibility both directly and indirectly, considering the mediating role of organizational support ($P \geq 0.05$).

Conclusion: It can be concluded that servant leadership style plays an effective role in promoting teachers' social responsibility by strengthening the perception of organizational support. Utilizing this leadership style can pave the way for improving teachers' social performance and improving the quality of education in elementary schools.

Keywords: Servant leadership, social responsibility, organizational support, elementary school teacher

Citation: Mosleh Maranni, G. & Namvar, Y. (2025). Investigating the role of servant leadership on the social responsibility of elementary school teachers in Namin city with the mediation of organizational support. Journal of ahsan Education, Vol 2, No 2, Pp 114-127

¹ - M.A. Student, department of Educational Governance and Human Resources, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

² - Associate Professor, department of Educational Governance and Human Resources, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran (corresponding Author: Email: y.namvar@iau.ac.ir)

Extended Abstract

Introduction:

Primary school teachers play an important role in the basic education, character formation, and social upbringing of students. Their social responsibility includes a commitment to education, promoting moral values, and serving as role models in society. One effective approach to promoting this accountability is servant leadership, which emphasizes empathy, service to others, and collective growth. Effective implementation of this leadership style requires appropriate organizational support that increases teacher motivation and commitment by providing resources, job security, and growth opportunities. Studies show that organizational support can play a mediating role in enhancing the effect of servant leadership on social responsibility. Given the lack of research in this field, especially in local areas such as Namin County, the present study seeks to answer this question: Does servant leadership, through organizational support, increase social responsibility among elementary school teachers in Namin?

Goal:

The goal of present study is investigating the role of servant leadership on the social responsibility of elementary school teachers in Namin city with the mediation of organizational support.

Method:

The present study aimed to investigate the role of servant leadership on social responsibility of elementary school teachers in Namin city with the mediation of organizational support. This study was an applied study, with a quantitative method and a descriptive-correlational design (structural equation model). The statistical population consisted of 106 working teachers who were selected through census. To collect data, the Servant Leadership Questionnaire by Gholipour and Hazrati (2009), the Perceived Organizational Support Questionnaire by Khosravi (2014), and the Social Responsibility Questionnaire by Carroll (1991) were used; the data were analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling.

Findings:

The findings of the study showed that the mean of the variables of servant leadership, social responsibility and organizational support were 2.857, 2.859 and 3.390 respectively. Structural equation model analysis showed that servant leadership has a significant effect on teachers' social responsibility both directly and through the mediation of organizational support. The path coefficients between servant leadership and organizational support were (0.76) and between organizational support and social responsibility (0.48). The indirect coefficient of the effect of servant leadership on social responsibility was 0.364 with a t-statistic of 4.522 and significance at the level of less than 0.05. Also, the model fit indices were at the desired level and the final model had a good fit. These results indicate the important role of servant leadership and organizational support in promoting social responsibility of elementary school teachers.

Conclusion:

In this study, the structural equation model showed that servant leadership directly and indirectly (mediated by organizational support) has a significant effect on the social responsibility of elementary school teachers in Namin. The model fit indices were favorable and the findings were consistent with previous research. In explaining the results, it was found that servant leadership, by creating a sense of support, creates the basis for positive social behaviors in teachers. This leadership style increases social responsibility by strengthening organizational support. Given the cultural context of Namin, the mediating role of

Title: Investigating the role of servant leadership on the social responsibility of elementary school teachers in Namin city with the mediation of organizational support

organizational support is more prominent. The limitations of the research include conducting the study only in Namin, a limited statistical population, and not considering psychological variables. Practical suggestions included: promoting servant leadership, strengthening organizational support, creating a feedback system, teaching social responsibility, encouraging active teachers, participating in cultural programs, and reducing teachers' workload.

مقاله پژوهشی

بررسی نقش رهبری خدمتگزار بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی شهر نمین با میانجی گری حمایت سازمانی

غلامرضا مصلح مرئی^۱، یوسف نامور^۲*

تاریخ پذیرش: 1404/06/12

تاریخ دریافت: 1404/02/11

شماره صفحات: 114-127

چکیده

مقدمه و هدف: رهبری و سبک رهبری یکی از مولفه های تاثیرگذار در نظامهای آموزشی است رهبری خدمتگزار به عنوان یکی از سبک های رهبری در سالهای اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. هدف از انجام این تحقیق بررسی نقش رهبری خدمتگزار بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی شهر نمین با میانجی گری حمایت سازمانی می باشد.

روش شناسی پژوهش: این تحقیق از نظر روش اجرا، توصیفی از نوع همبستگی (مدل معادلات ساختاری) بود. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه معلمان شاغل در شهر نمین (106 نفر) در سال تحصیلی 1403-1404 بود. برای انتخاب نمونه از روش کل شماری استفاده شد. ابزارهای گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه رهبری خدمتگزار قلی پور و حضرتی (1388)، پرسشنامه استاندارد حمایت سازمانی ادراک شده خسروی (1393) و پرسشنامه استاندارد مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان کارول (1991) بودند. یافته ها: یافته های تحقیق حاکی از آن هستند که رهبری خدمتگزار هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم با در نظر گرفتن نقش میانجی حمایت سازمانی می تواند روی مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تاثیر داشته باشد ($P \geq 0/05$).

بحث و نتیجه گیری: می توان نتیجه گرفت که سبک رهبری خدمتگزار با تقویت ادراک حمایت سازمانی، نقش مؤثری در ارتقاء مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان ایفا می کند. بهره گیری از این سبک رهبری می تواند زمینه ساز بهبود عملکرد اجتماعی معلمان و ارتقای کیفیت آموزش در مدارس ابتدایی باشد.

واژه های کلیدی: رهبری خدمتگزار، مسئولیت پذیری اجتماعی، حمایت سازمانی، معلمان دوره ابتدایی

استناد: مصلح مرئی، غلامرضا، نامور، یوسف. (1404). بررسی نقش رهبری خدمتگزار بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی شهر نمین با میانجی گری حمایت سازمانی، فصلنامه تعلیم و تربیت احسن، دوره 2، شماره 2، شماره صفحات 114-127

1 - دانشجوی گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

2 - دانشیار گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول). ایمیل:

y.namvar@iau.ac.ir

مقدمه

معلمان دوره ابتدایی در توسعه و رشد یک کشور نقش بسیار حیاتی و بنیادینی دارند. آنها مسئول بنیادگذاری دانش و مهارت‌های پایه‌ای مانند خواندن، نوشتن، علم و ریاضی هستند که برای یادگیری‌های پیشرفته‌تر ضروری هستند. علاوه بر این، معلمان در شکل‌گیری شخصیت و رفتار اجتماعی دانش‌آموزان تأثیرگذارند و با ایجاد محیطی مثبت، می‌توانند انگیزه یادگیری را در آنها افزایش دهند (Shen et al., 2024). معلمان همچنین با تشخیص نیازهای فردی هر دانش‌آموز، آموزش‌های لازم را به‌طور مؤثر ارائه می‌دهند و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای ضروری را توسعه می‌دهند که به رشد نیروی کار و تقویت اقتصاد کشور کمک می‌کند. آنها می‌توانند با آموزش تاریخ و فرهنگ، به تقویت هویت ملی در بین دانش‌آموزان کمک کنند و نسل‌های آینده را به حفظ و احترام به فرهنگ خود ترغیب نمایند (Korkmaz & Akcay, 2024). نهایت، معلمان به عنوان پیشران‌های آموزش و پرورش، بر روی سرنوشت دانش‌آموزان و آینده جامعه و کشور تأثیر عمیقی دارند و با ارائه آموزش صحیح، می‌توانند به بهبود شرایط اجتماعی و اقتصادی و کاهش فقر و افزایش فرصت‌های شغلی کمک کنند (Linder et al., 2023). مسئولیت‌پذیری در معلمان دوره ابتدایی به معنای تعهد و وفاداری آن‌ها به وظایف آموزشی و تربیتی‌شان است. این معلمان باید بتوانند به نیازهای دانش‌آموزان توجه کنند و با فراهم کردن محیطی امن و حمایت‌گر، یادگیری موثر را تسهیل نمایند. همچنین، آن‌ها باید بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نظارت کرده و در صورت نیاز، راهنمایی‌های لازم را ارائه دهند. در نهایت، مسئولیت‌پذیری معلمان بر تشکیل شخصیت اجتماعی و اخلاقی دانش‌آموزان تأثیرگذار است و باعث ایجاد حس اعتماد به نفس و اشتیاق به یادگیری در آن‌ها می‌شود (Shabbir & Wisdom, 2020).

مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی فرآیند آموزش و پرورش، نقشی کلیدی در شکل‌گیری شخصیت و رفتار اجتماعی دانش‌آموزان ایفا می‌کند. معلمان باید نه‌تنها به آموزش علوم و مهارت‌ها بپردازند، بلکه به ترویج ارزش‌های اجتماعی نظیر احترام، همدلی و همکاری نیز توجه کنند. این مسئولیت مستلزم آگاهی از مسائل اجتماعی و فرهنگی جامعه و حساسیت نسبت به نیازهای دانش‌آموزان در این زمینه است (Manzano-Sanchez et al., 2020). همچنین، معلمان باید به عنوان الگوهایی مثبت در جامعه عمل کنند و با مشارکت فعال در فعالیت‌های اجتماعی، اهمیت مسئولیت‌پذیری را به دانش‌آموزان نشان دهند. در نهایت، ارتقاء مسئولیت‌پذیری اجتماعی در معلمان می‌تواند به ایجاد نسلی آگاه و متعهد به مسائل اجتماعی کمک کند که برای آینده‌ای بهتر تلاش می‌کنند (Pozo et al., 2018). مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان در رهبری خدمتگزار عبارت است از تعهد به خدمت به دانش‌آموزان و جامعه با رعایت اصول اخلاقی و انسانی. این معلمان با ایجاد محیطی حمایتی و فراگیر، نه‌تنها به آموزش و یادگیری کمک می‌کنند، بلکه به ترویج ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی نیز می‌پردازند. در واقع، رهبری خدمتگزار آنها موجب ارتقاء حس همبستگی و مسئولیت‌پذیری در دانش‌آموزان می‌شود و الگوی مناسبی برای آینده‌سازان جامعه فراهم می‌آورد (Kyambade et al. 2023). رهبری خدمتگزار با تأکید بر ارزش‌های اخلاقی، همدلی و خدمت به دیگران، می‌تواند تأثیر مستقیمی بر تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی داشته باشد. این سبک رهبری معلمان را ترغیب می‌کند تا فراتر از وظایف حرفه‌ای خود عمل کرده و نقش فعالی در ارتقای ارزش‌های اجتماعی و حمایت از دانش‌آموزان ایفا کنند. در نتیجه، معلمان با الهام از این رویکرد، به تعهد بیشتری نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی در محیط مدرسه و جامعه دست می‌یابند (Saleha, 2023). رهبری خدمتگزار سبکی از رهبری است که تمرکز اصلی آن بر خدمت به دیگران، ایجاد رشد فردی و توسعه جمعی در تیم یا سازمان است. رهبر خدمتگزار با اولویت قرار دادن نیازها و رفاه دیگران، همدلی، گوش دادن فعال و ایجاد اعتماد را در تعاملات خود تقویت می‌کند. هدف این نوع رهبری، توانمندسازی افراد برای شکوفایی استعدادهاشان و ایجاد تأثیر مثبت در جامعه است (Zheng et al., 2023). در محیط‌های آموزشی، به‌ویژه در دوره ابتدایی که پایه‌های شخصیتی و اجتماعی دانش‌آموزان شکل می‌گیرد، نقش معلمان به‌عنوان رهبران اخلاقی و الگوهای رفتاری اهمیت ویژه‌ای دارد. معلمان با رویکرد رهبری خدمتگزار می‌توانند علاوه بر آموزش مفاهیم علمی، ارزش‌های انسانی و اجتماعی مانند همدلی، همکاری و مسئولیت‌پذیری را نیز تقویت کنند. با این حال، در بسیاری از موارد، فشارهای کاری و کمبود حمایت‌های لازم، مانع از اجرای کامل این سبک رهبری در میان معلمان می‌شود. مسئله اصلی این است که چگونه می‌توان معلمان ابتدایی را به پذیرش و به‌کارگیری اصول رهبری خدمتگزار ترغیب کرد تا تأثیر مثبتی بر دانش‌آموزان و جامعه داشته باشند. درک ارتباط بین این سبک رهبری و پیامدهای آموزشی و اجتماعی آن، می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و پرورش کمک کند (Fadam & Javad, 2023). مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی نقش مهمی در ارتقای ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی دانش‌آموزان و تأثیر مثبت بر جامعه دارد. با این حال، تقویت این مسئولیت‌پذیری نیازمند الگوهایی است که خود ارزش‌های اخلاقی، خدمت به دیگران و توجه به نیازهای جامعه را به نمایش بگذارند. رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک رویکرد مبتنی بر خدمت و همدلی، می‌تواند محرکی برای معلمان باشد تا نقش خود را فراتر از تدریس صرف ببینند و به‌عنوان عوامل تأثیرگذار اجتماعی عمل کنند (Polatcan, 2020). با وجود این، چالش اصلی، شناسایی چگونگی تأثیرگذاری رهبری خدمتگزار بر تقویت این حس مسئولیت‌پذیری در معلمان ابتدایی است. بررسی این ارتباط می‌تواند راهکارهای عملی برای ارتقای

کیفیت آموزش و تعهد اجتماعی معلمان ارائه دهد (Anshori et al., 2023). مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی تا حد زیادی به حمایت سازمانی بستگی دارد، زیرا حمایت سازمانی به ایجاد احساس ارزشمندی، امنیت شغلی و انگیزه در معلمان کمک می‌کند. وقتی معلمان احساس کنند که سازمان از نیازها و اهداف حرفه‌ای و شخصی آن‌ها حمایت می‌کند، تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و فراتر رفتن از وظایف خود نشان می‌دهند. این ارتباط می‌تواند محیطی مثبت در مدرسه ایجاد کرده و ارزش‌های اجتماعی را در دانش‌آموزان تقویت کند (Ates & Unal, 2021). حمایت سازمانی به میزان درک کارکنان از توجه، قدردانی و اهمیتی که سازمان برای رفاه و نیازهای آن‌ها قائل است، اشاره دارد. این حمایت شامل فراهم کردن منابع، فرصت‌های رشد، امنیت شغلی و ایجاد محیطی مثبت برای کار است. حمایت سازمانی، با افزایش انگیزه و تعهد کارکنان، بهبود عملکرد و رضایت شغلی را تسهیل می‌کند (Purwanto, 2020). معلمان دوره ابتدایی به‌عنوان پایه‌گذاران آموزش و تربیت، نیازمند حمایت سازمانی قوی هستند تا بتوانند به طور مؤثر وظایف آموزشی و تربیتی خود را انجام دهند. با این حال، در بسیاری از مدارس، محدودیت منابع، فشارهای کاری و نبود حمایت‌های کافی می‌تواند انگیزه و تعهد حرفه‌ای معلمان را کاهش دهد. مسئله اصلی این است که چگونه سازمان‌های آموزشی می‌توانند با ارائه حمایت‌های مادی و معنوی، مانند فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، امنیت شغلی و فضای کاری مناسب، از معلمان حمایت کنند (Tuna & Aslan, 2018). نبود حمایت سازمانی ممکن است به کاهش مشارکت معلمان در فعالیت‌های اجتماعی و مسئولیت‌پذیری آنان منجر شود. بررسی نقش حمایت سازمانی در افزایش عملکرد، رضایت شغلی و تعهد اجتماعی معلمان، می‌تواند راه‌حل‌هایی برای ارتقای کیفیت آموزش ارائه دهد (Bibi et al., 2019). با وجود اهمیت رهبری خدمتگزار در تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان، پژوهش‌های محدودی به بررسی نقش این سبک رهبری در میان معلمان دوره ابتدایی پرداخته‌اند. فتحی و طالونی (۲۰۲۳) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که از جمله عواملی که در ایجاد انگیزه انجام مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان مؤثر است شامل: تعهد اجتماعی و مسئولیت در قالب نقش‌های خود - دینداری و اخلاق حرفه‌ای - اعتلای مهارت‌های آموزشی و ارتباطی - رعایت حقوق دیگران - نوع دوستی و مشارکت اجتماعی - رفتار مسئولانه در قبال محیط زیست طبیعی و شهری - ایجاد تشکلهای مادی و مطالبه‌گری اجتماعی می‌باشد. باباجانی رودی و همکاران (۲۰۲۲) نیز به این نتیجه رسیدند که ایجاد هماهنگی با تغییر منجر به بالا رفتن مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنان می‌شود و هرگونه بهبود در همسویی اهداف فردی و گروهی و مشتری‌گرایی سازمان منجر به بالا رفتن معنی‌دار مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان می‌گردد. احمدی (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسید که بین مسئولیت‌پذیری کارکنان با حمایت سازمانی آنها رابطه معنا دار دارند. بین مسئولیت‌پذیری کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معنا دار دارد. بین حمایت سازمانی کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معنا دار دارند. مسئولیت‌پذیری کارکنان به طور معناداری قادر به پیش‌بینی حمایت سازمانی می‌باشد حمایت سازمانی می‌تواند بین مسئولیت‌پذیری و عملکرد شغلی نقش میانجی را ایفا کند. رحیمی و آقابابایی (۲۰۱۸) نیز در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که میانگین هریک از متغیرها و مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار، مالکیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی، بالاتر از حد متوسط است. رهبری خدمتگزار به میزان 0/33 و حمایت سازمانی به میزان 0/34 روی مالکیت روان‌شناختی کارکنان، تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. همچنین نقش میانجی حمایت سازمانی روی مالکیت روان‌شناختی تأیید شد. باتوجه به تأثیر معنی‌دار رهبری خدمتگزار و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر مالکیت روان‌شناختی کارکنان، پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها به‌طور خاص و سایر سازمان‌ها به‌طور عام، توسعه رهبری خدمتگزار و حمایت سازمانی ادراک‌شده را به‌عنوان امری مهم در سرفحه برنامه‌های خود قرار دهند تا بتوانند حس مالکیت روان‌شناختی کارکنان و مدیران را افزایش دهند. کیامباده و همکاران (2024) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که این مطالعه تأثیر تعدیلی معناداری از ارتقای حس جامعه‌پذیری بر رابطه میان رهبری خدمتگزار و رهبری اجتماعی مسئولانه یافت. این یافته نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در تقویت حس جامعه‌پذیری، آگاهی نسبت به رهبری اجتماعی مسئولانه را در دانشگاه‌های دولتی افزایش می‌دهد. بوی و همکاران (2024) نیز به این نتیجه رسیدند که هر دو مسئولیت‌های اجتماعی شرکت و حمایت سازمانی درک شده بر هویت سازمانی و رفاه کارکنان تأثیر مثبت دارند. همچنین، شناسایی سازمانی و رفاه کارکنان نقش میانجی در رابطه بین مسئولیت‌های اجتماعی شرکت، حمایت سازمانی درک شده و وفاداری کارکنان دارند. اکمکچی اوغلو و اونر (2024) نیز به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار و فرهنگ نوآوری سازمانی به طور معنادار و مثبت با رفتارهای نوآورانه کارکنان در ارتباط هستند. نتایج همچنین نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار و فرهنگ نوآوری سازمانی از طریق ادراک حمایت سازمانی، رفتارهای نوآورانه کارکنان را تقویت می‌کنند. فیتریان و همکاران (2023) نیز در پژوهشی دیگر به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار، حمایت ادراک‌شده سازمانی و توانمندسازی تأثیر مستقیمی بر وفاداری کارکنان دارند، در حالی که تأثیر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار و حمایت ادراک‌شده سازمانی بر وفاداری کارکنان از طریق توانمندسازی تأثیر مستقیمی بر وفاداری کارکنان دارند. این نتایج نشان می‌دهند که توانمندسازی قادر است به‌عنوان واسطه بین متغیرهای برون‌زا و درون‌زا عمل کند. در میان پژوهش‌های موجود حمایت سازمانی به‌عنوان یک عامل میانجی که می‌تواند ارتباط بین رهبری خدمتگزار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را تسهیل یا تقویت کند، به‌طور جامع بررسی نشده است. در شهر نمین نیز، اطلاعات کافی درباره تأثیر همزمان این عوامل در زمینه آموزشی وجود ندارد. این خلأ پژوهشی،

نیاز به مطالعه‌ای دقیق برای شناسایی چگونگی تعامل این متغیرها و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود عملکرد معلمان و ارتقای کیفیت آموزش را برجسته می‌کند. پژوهش حاضر با تمرکز بر این موضوع، می‌تواند به غنی‌تر شدن ادبیات تحقیق و توسعه راهبردهای مدیریتی کمک کند. باتوجه به مطالب فوق، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال اساسی است که آیا نقش رهبری خدمتگزار بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی شهر نمین با میانجی گری حمایت سازمانی تأیید می‌شود؟

روش شناسی پژوهش

هدف از انجام این تحقیق بررسی نقش رهبری خدمتگزار بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی شهر نمین با میانجی گری حمایت سازمانی می‌باشد. با توجه به اینکه محقق از نتایج تحقیق به صورت مستقیم می‌تواند استفاده کند، لذا تحقیق از منظر هدف کاربردی بود. علاوه بر این، داده‌های این تحقیق همگی عینی (کمی) بود و لذا از منظر ماهیت نیز تحقیق کمی بود. از نظر روش اجرا هم تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی (مدل معادلات ساختار) بود. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه معلمان شاغل در شهر نمین (106 نفر) در سال تحصیلی 1403-1404 بود. بر اساس تعداد معلمان شاغل در شهر نمین که تعداد آن‌ها 106 نفر است و چون همه 106 نفر انتخاب می‌شوند از روش نمونه‌گیری کل شماری استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه رهبری خدمتگزار قلی پور و حضرتی (۲۰۰۹)، پرسشنامه استاندارد حمایت سازمانی ادراک شده خسروی (۲۰۱۴) و پرسشنامه استاندارد مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان کارول (1991) بودند. پرسشنامه رهبری خدمتگزار قلی پور و حضرتی (۲۰۰۹) بر اساس مدل رهبری خدمتگزار پترسون توسط قلی پور و حضرتی در سال ۱۳۸۸ در ایران تهیه و تنظیم شده است. این پرسشنامه دارای ۲۸ سوال می‌باشد که چهار زیرمقیاس خدمت رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی را می‌سنجد. سوالات ۱ تا ۶ مربوط به زیرمقیاس خدمت رسانی، سوالات ۷ تا ۱۳ مربوط به زیرمقیاس تواضع و فروتنی، سوالات ۱۴ تا ۲۳ مربوط به زیرمقیاس قابلیت اعتماد و سوالات ۲۴ تا ۲۸ مربوط به زیرمقیاس مهرورزی می‌باشد. سوالات این پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت از ۱ به معنای بسیار مخالفم تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم شده است. به گزارش قلی پور و حضرتی (۲۰۰۹)، برای تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار ۰/۹۰ بدست آمده است، همچنین جهت آزمون روایی سوالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شده است. پرسشنامه استاندارد حمایت سازمانی ادراک شده خسروی (1393) نیز توسط خسرویو با هدف سنجش حمایت سازمانی در سال 1393 ساخته شده است. پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده خسروی 17 سول دارد و بر اساس مقیاس لیکرت پنج درجه ای به صورت کاملاً موافقم (5) تا کاملاً مخالفم (1) می‌باشد. در این پرسشنامه تمام سوالات وزن یکسانی دارند. حد پایین نمره 17 و حد بالایی نمرات 85 است. در پژوهش خسروی (1393) برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه، در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران سازمان و مدیریت قرار گرفته است در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد گردید و سرانجام پس از اعمال اصلاحات در پاره‌ای از موارد پرسشنامه نهایی مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش خسروی (۲۰۱۴) پایایی پرسشنامه بر اساس روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS به دست آمده است و در نهایت بر روی گروه نمونه آماری اصلی به اجرا گذاشته شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ 0/952 گزارش شد. پرسشنامه مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان نیز توسط کارول (1991) طراحی شده است. این پرسشنامه دارای 20 سوال و 4 مؤلفه مسئولیت پذیری اقتصادی، مسئولیت‌پذیری قانونی، مسئولیت‌پذیری اخلاقی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌باشد و بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت با سوالاتی مانند (در سازمان مهم است که به شیوه ای عمل کنیم که حداکثر سود برای هر سهم به دست آید.) به سنجش مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان می‌پردازد. روایی پرسشنامه در پژوهش (بازی، ۲۰۱۵) سنجیده شده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده در پژوهش (بازی، ۲۰۱۵) برای این پرسشنامه بالای 0/91 برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آماری صورت گرفت. در بخش اول تحلیل توصیفی صورت گرفت و درخصوص متغیرهای رهبری خدمتگزار، مسئولیت پذیری اجتماعی و حمایت سازمانی شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مشخص شد. در بخش دوم نیز سوال تحقیق مورد بررسی قرار گرفت که با توجه به توزیع نرمال داده‌ها از مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد.

یافته‌ها

در این بخش شاخص‌های مرکزی و پراکندگی داده‌های مربوط به متغیرهای رهبری خدمتگزار، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و حمایت سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول 1- شاخص‌های مرکزی متغیرهای تحقیق

حمایت سازمانی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	رهبری خدمتگزار	ثبت شده
106	106	106	

حجم نمونه	از دست رفته	0	0	0
میانگین	2/857	2/859	3/390	
میانه	2/839	2/200	3/558	
نما	1/46	5	4/53	

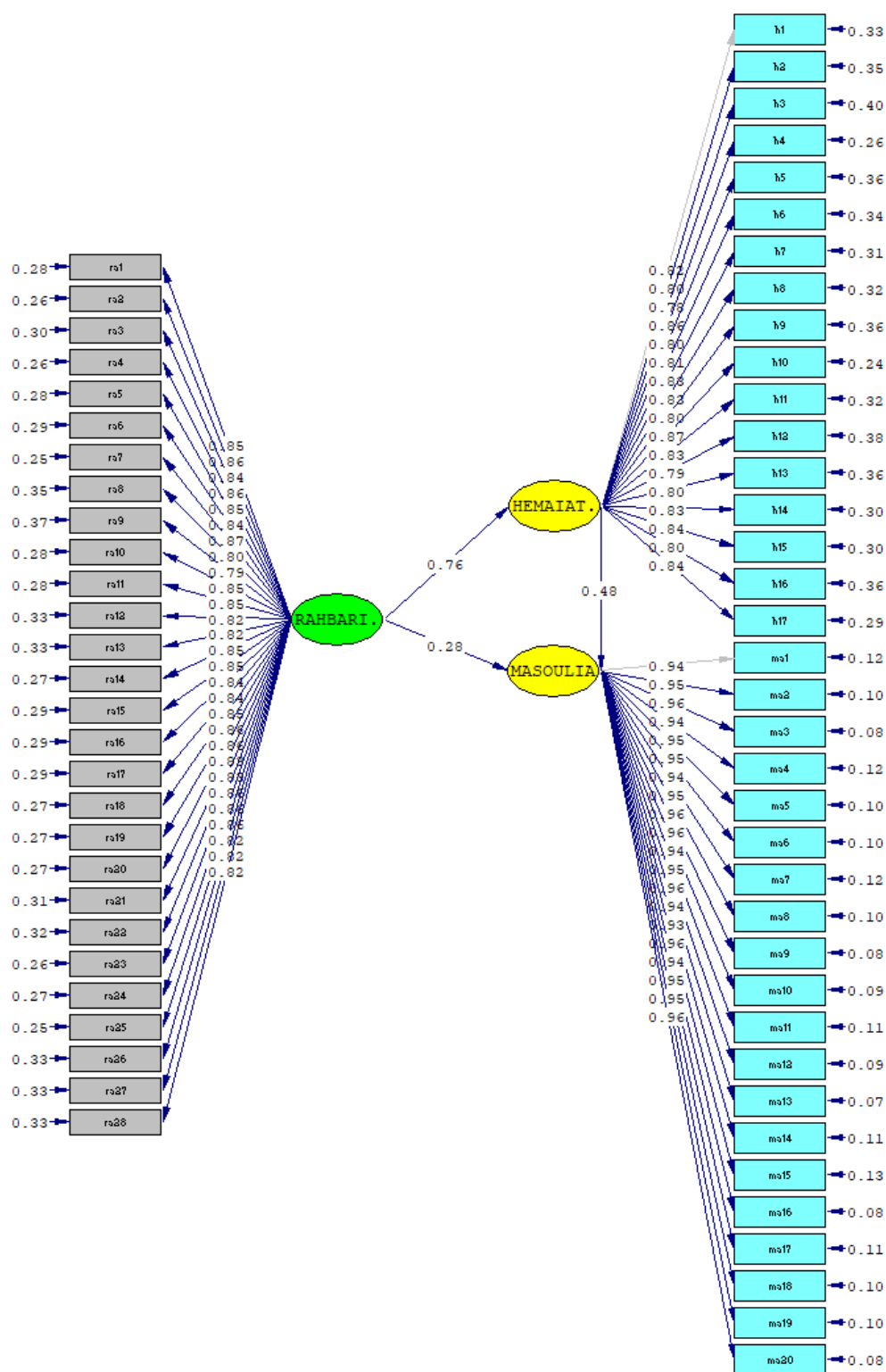
با توجه به اطلاعات جدول بالا میانگین رهبری خدمتگزار، مسئولیت پذیری اجتماعی و حمایت سازمانی به ترتیب 2/857، 2/859 و 3/390 بود، میانه رهبری خدمتگزار، مسئولیت پذیری اجتماعی و حمایت سازمانی به ترتیب 2/839، 2/200 و 3/558 بود و درنهایت نما (مد) رهبری خدمتگزار، مسئولیت پذیری اجتماعی و حمایت سازمانی به ترتیب 1/46، 5 و 4/53 بود.

جدول 2- شاخص های پراکندگی متغیرهای تحقیق

حجم نمونه	رهبری خدمتگزار	مسئولیت پذیری اجتماعی	حمایت سازمانی
ثبت شده	106	106	106
از دست رفته	0	0	0
انحراف استاندارد	1/280	1/784	1/242
واریانس	1/639	3/186	1/543
دامنه	3/29	4	3/53

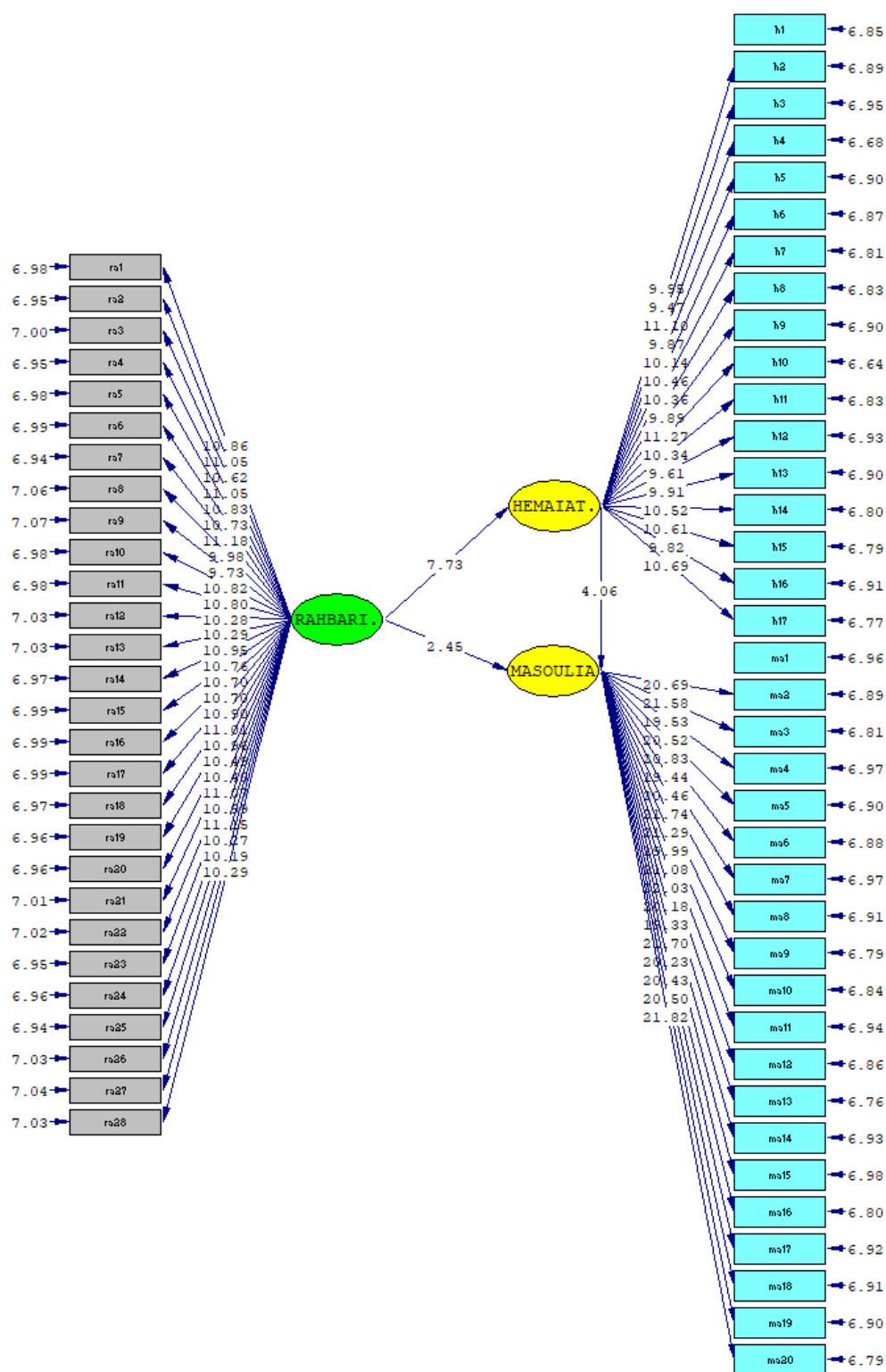
با توجه به اطلاعات جدول بالا دامنه رهبری خدمتگزار، مسئولیت پذیری اجتماعی و حمایت سازمانی به ترتیب 3/29، 4 و 3/53 بود. انحراف استاندارد رهبری خدمتگزار، مسئولیت پذیری اجتماعی و حمایت سازمانی نیز به ترتیب 1/280، 1/784 و 1/242 بود و درنهایت واریانس رهبری خدمتگزار، مسئولیت پذیری اجتماعی و حمایت سازمانی به ترتیب 1/639، 3/186 و 1/543 بود.

جهت بررسی فرضیه اصلی مبنی بر "مدل بررسی نقش رهبری خدمتگزار بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی شهر نمین با میانجی گری حمایت سازمانی تایید می شود" از مدل معادلات ساختاری استفاده شد که نتایج آن به صورت شکل های زیر بود:



Chi-Square=2413.73, df=2012, P-value=0.00000, RMSEA=0.044

شکل 1- مدل کلی تحقیق براساس ضرایب استاندارد



Chi-Square=2413.73, df=2012, P-value=0.00000, RMSEA=0.044

شکل 2- مدل کلی تحقیق براساس آماره t

با توجه به دو شکل بالا، می توان اذعان داشت که نمرات استاندارد و نمرات آماره t ضرایب مسیر متغیرها همگی در سطح کمتر از 5 صدم ($\text{sig} < 0.05$) معنادار هستند و رهبری خدمتگزار هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم با در نظر گرفتن نقش میانجی حمایت سازمانی می تواند روی مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تاثیر داشته باشد. در ادامه براساس برخی از شاخص ها برازش مدل بررسی می شود که نتایج آن به شرح جدول زیر خواهد بود:

جدول 3- شاخص های برازش مدل			
شاخص برازش	نقطه برش	مقدار	وضعیت
Chi-Square/df	< 3	1/19	مطلوب
CFI	≥ 0.9	0/98	مطلوب
IFI	≥ 0.9	0/98	مطلوب
RFI	≥ 0.9	0/96	مطلوب
NFI	≥ 0.9	0/96	مطلوب
RMSEA	< 0.10	0/044	مطلوب

با توجه به اطلاعات جدول بالا همه شاخص های برازش مورد مطلوب هستند و مدل تحقیق از برازش بالایی برخوردار است. با توجه به مدل کلی تحقیق بر اساس ضریب استاندارد، ضریب مسیر بین رهبری خدمتگزار و حمایت سازمانی 0/76 و ضریب مسیر بین حمایت سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی 0/48 می باشد، لذا جهت بررسی ضریب استاندارد غیرمستقیم رهبری خدمتگزار و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی شهر نمین این دو ضریب در هم ضرب خواهند شد و ضریب نهایی 0/364 به دست آمد که آماره t آن 4/522 بود و این ضریب در سطح معناداری کمتر از 5 صدم و سطح اطمینان بالای 95 درصد معنادار قرار داشت ($\text{sig} < 0.05$) و لذا می توان گفت که بین بین رهبری خدمتگزار و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی شهر نمین با در نظر گرفتن نقش میانجی حمایت سازمانی ارتباط غیرمستقیم و معنادار وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

برای بررسی پژوهش حاضر از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است که نتایج این تحقیق نشان داد که که نمرات استاندارد و نمرات آماره t ضرایب مسیر متغیرها همگی در سطح کمتر از 5 صدم ($\text{sig} < 0.05$) معنادار هستند و رهبری خدمتگزار هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم با در نظر گرفتن نقش میانجی حمایت سازمانی می تواند روی مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان دوره ابتدایی شهر نمین تاثیر داشته باشد. با توجه به نتایج همه شاخص های برازش مورد مطلوب بودند و مدل تحقیق از برازش بالایی برخوردار بود. نتایج این تحقیق با نتایج فتحی و طالونی (۲۰۲۳)، احمدی (۲۰۲۰)، نصیری ولیک بنی (۲۰۱۴)، کیامیاده و همکاران (2024)، بوی و همکاران (2024)، شتی و همکاران (2022) و اکمچی اوغلو و اونر (2024) همسو می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که نظام های آموزشی اثربخش، بیش از هر چیز به روابط انسانی عمیق، سبک های رهبری الهام بخش و محیط های حمایتی نیاز دارند. از میان عوامل اثرگذار بر تعهد حرفه ای و اجتماعی معلمان، ترکیب رهبری خدمتگزار و حمایت سازمانی جایگاه ویژه ای دارد. فرضیه حاضر بر این نکته تأکید دارد که سبک رهبری خدمتگزار از طریق ایجاد و تقویت احساس حمایت سازمانی در معلمان، به صورت غیرمستقیم موجب افزایش مسئولیت پذیری اجتماعی آن ها می شود. این مدل از نوع مدل های علی-معلولی با میانجی گری است و به بررسی مسیرهای غیرمستقیم تأثیرگذاری در سیستم های انسانی و سازمانی می پردازد. رهبری خدمتگزار، برخاسته از رویکردی اخلاقی و انسان مدارانه است. در این نوع رهبری، رهبر خود را در خدمت رشد، نیازها و بهزیستی کارکنان می داند. ویژگی هایی همچون گوش دادن، همدلی، آگاهی از نیازهای دیگران، تعهد به رشد فردی کارکنان، فروتنی و مشارکت جویی از ارکان این سبک رهبری است. در محیط های آموزشی، چنین نگرشی می تواند پیوندهای انسانی میان مدیران و معلمان را عمیق تر کند. این سبک رهبری، به خودی خود می تواند بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان اثرگذار باشد، اما مطالعات نشان می دهند که بخش قابل توجهی از این اثر، از طریق ایجاد احساس حمایت سازمانی منتقل می شود. به عبارت دیگر، رهبری خدمتگزار ابتدا زمینه ای از حمایت، امنیت روانی و ارزشمندی را در ذهن معلمان شکل می دهد، و سپس این بستر حمایتی، رفتارهای مسئولانه تر و متعهدانه تری را در معلمان

فعال می‌سازد. وقتی معلمان احساس می‌کنند مدیر آن‌ها، به‌عنوان رهبر مدرسه، در خدمت رشد شخصی و حرفه‌ای آن‌هاست، نه تنها حس تعلق و رضایت شغلی بیشتری پیدا می‌کنند، بلکه تصور می‌کنند که کل سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند. این برداشت ذهنی (یعنی حمایت سازمانی ادراک شده) عاملی کلیدی در تحریک رفتارهای فراوظیفه‌ای، همچون مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. در واقع، حمایت سازمانی نقش یک پل روان‌شناختی را ایفا می‌کند که اثر رهبری خدمتگزار را به مسئولیت‌پذیری اجتماعی منتقل می‌کند. شواهد پژوهشی نیز این مسیر را تأیید می‌کنند. مدل‌های علی ارائه شده در تحقیقات منابع انسانی و روان‌شناسی سازمانی، نشان داده‌اند که میانجی‌هایی مانند حمایت سازمانی می‌توانند نقشی کلیدی در انتقال اثر سبک‌های رهبری به نتایج رفتاری ایفا کنند. معلمان که در محیط‌های خدمتگزارانه فعالیت می‌کنند، وقتی حمایت سازمانی را درک می‌کنند، به احتمال بیشتری نقش خود را فراتر از آموزش صرف تعریف می‌کنند و در عرصه‌های اجتماعی، فرهنگی و تربیتی مدرسه و جامعه فعال‌تر می‌شوند. در بافت فرهنگی خاص شهر نمین که روابط انسانی، احترام متقابل و انسجام اجتماعی از عناصر مهم ارتباطات حرفه‌ای محسوب می‌شوند، می‌توان انتظار داشت که حمایت سازمانی نقش میانجی مؤثرتری نیز ایفا کند. زیرا معلمان در این فضا حساس‌تر به رفتارهای مدیریتی هستند و درک مثبت یا منفی آن‌ها از رهبری، به سرعت به برداشت کلی آن‌ها از حمایت یا عدم حمایت سازمانی تبدیل می‌شود. بنابراین، با توجه به ساختار نظری، شواهد تجربی، و زمینه فرهنگی مطالعه، می‌توان به روشنی نتیجه گرفت که رهبری خدمتگزار از طریق ایجاد ادراک حمایت سازمانی، به صورت غیرمستقیم و معنادار موجب افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان می‌شود. این یافته می‌تواند راهنمایی مؤثر برای مدیران آموزشی، سیاست‌گذاران و ناظران باشد تا دریابند برای ارتقاء تعهد اجتماعی معلمان، صرفاً تغییرات مستقیم کافی نیست، بلکه ایجاد ساختارها و فرهنگ‌هایی که احساس حمایت را تقویت کند، ضرورتی انکارناپذیر است. از محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به این مسئله توجه کرد که پژوهش تنها در شهر نمین و در بین معلمان دوره ابتدایی این شهر انجام شده است. بنابراین، تعمیم نتایج به سایر مناطق جغرافیایی یا سطوح تحصیلی دیگر (مانند متوسطه اول یا دوم) نیازمند انجام مطالعات تکمیلی در آن زمینه‌ها است، زیرا ویژگی‌های فرهنگی، مدیریتی و سازمانی در دیگر مناطق ممکن است متفاوت باشد. همچنین اگرچه از روش تمام‌شماری استفاده شده و تمامی معلمان ابتدایی شهر نمین در جامعه آماری گنجانده شده‌اند، اما حجم محدود جامعه (106 نفر) و تمرکز صرف بر یک سطح آموزشی (ابتدایی) ممکن است بر قدرت تعمیم نتایج در مقیاس‌های گسترده‌تر تأثیر بگذارد. این تحقیق در یک بازه زمانی خاص از سال تحصیلی 1403-1404 انجام شده است. شرایط و موقعیت‌های خاصی که ممکن است در آن زمان بر فضای روانی و سازمانی مدارس تأثیر گذاشته باشند (نظیر تغییرات آموزشی، فشار کاری، یا مسائل اجتماعی منطقه)، ممکن است بر پاسخ‌ها و داده‌های گردآوری شده تأثیرگذار بوده باشند. در این پژوهش اگرچه متغیرهای جمعیت‌شناختی نظیر سن، جنسیت، سابقه و سطح تحصیلات در تحقیق بررسی شده‌اند، اما سایر متغیرهای روان‌شناختی و محیطی که می‌توانند بر متغیرهای اصلی تحقیق تأثیرگذار باشند (مانند سطح انگیزش شغلی، استرس سازمانی، فرهنگ سازمانی یا سبک‌های رهبری قبلی) به صورت مستقیم در مدل تحقیق لحاظ نشده‌اند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

- در نهایت با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهادهای زیر برای به کارگیری نتایج در سطح عملی ارائه می‌شود:
- 1) توسعه و ترویج سبک رهبری خدمتگزار در مدارس: به مدیران مدارس توصیه می‌شود که با شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با رهبری خدمتگزار، مهارت‌هایی چون گوش‌دادن فعال، همدلی، رشد کارکنان، فروتنی، تفکر جامعه‌نگر و اعتمادسازی را در خود تقویت کنند. این سبک رهبری، زمینه‌ساز ارتقاء مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان و ایجاد محیطی انسانی‌تر در مدرسه است.
 - 2) نهادینه‌سازی حمایت سازمانی در سطح مدرسه: مسئولان آموزش و پرورش می‌توانند سیاست‌هایی اتخاذ کنند که حس حمایت سازمانی در معلمان تقویت شود، مانند:
 - شناسایی و قدردانی از تلاش‌های فراتر از وظیفه معلمان،
 - فراهم‌سازی بستر ارتقاء شغلی و آموزش‌های ضمن خدمت،
 - لحاظ کردن نظرات معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی،
 - حمایت روانی و اجتماعی در شرایط چالشی (مثل دوران فشار کاری یا بحران‌ها).این حمایت‌ها موجب افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری اجتماعی خواهد شد.
 - 3) ایجاد نظام بازخورد دوسویه بین معلمان و مدیران: برای تقویت رابطه انسانی بین مدیران و معلمان، پیشنهاد می‌شود فرصت‌های گفت‌وگوی سازنده، جلسات هم‌اندیشی و بازخورد منظم بین طرفین برقرار شود. این روند می‌تواند تعامل خادم‌محور را تقویت کرده و معلمان را در تحقق اهداف آموزشی و اجتماعی یاری رساند.

4) برگزاری کارگاه‌ها و نشست‌های تخصصی پیرامون مسئولیت‌پذیری اجتماعی: پیشنهاد می‌شود کارگاه‌هایی با حضور صاحب‌نظران حوزه تعلیم و تربیت و اخلاق حرفه‌ای در سطح منطقه برگزار شود تا معلمان با مصادیق، اهمیت و روش‌های ارتقاء مسئولیت‌پذیری اجتماعی آشنا شوند. این کار به آگاهی‌بخشی و رشد بینش اجتماعی-حرفه‌ای آنان کمک می‌کند.

5) تشویق و حمایت از معلمان دارای عملکرد اجتماعی بالا: معلمان که در فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی و تربیتی مدرسه مشارکت فعال دارند، باید به صورت رسمی معرفی و مورد تشویق قرار گیرند. این اقدام نه تنها به تقویت انگیزه فردی آن‌ها کمک می‌کند، بلکه سایر معلمان را نیز به مشارکت اجتماعی بیشتر ترغیب می‌نماید.

6) تقویت برنامه‌های فرهنگی-اجتماعی مدرسه با مشارکت معلمان: با فراهم کردن فرصت‌هایی مانند برگزاری جشنواره‌ها، مناسبت‌های ملی-مذهبی، اردوها، جلسات مشاوره والدین، برنامه‌های مدرسه‌محور اجتماعی با مشارکت فعال معلمان، می‌توان زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی را به صورت عینی و ملموس تقویت کرد.

7) توجه به عوامل روان‌شناختی شغلی معلمان در برنامه‌ریزی‌ها: پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی‌های آموزشی و مدیریتی در سطح مدرسه و منطقه، به گونه‌ای تنظیم شود که فشار کاری بیش از حد، کمبود منابع یا فرسودگی شغلی معلمان کاهش یابد. این عوامل می‌توانند حس حمایت سازمانی را تضعیف کرده و بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأثیر منفی بگذارند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

مشارکت نویسندگان

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Ahmadi, E.(2020). The mediating role of organizational support in relation to responsibility and job performance in education employees in Shiraz District 1. *Journal of New Approach in Educational Administration*, 46(11), 268-296.[In Persian]
- Anshori, L. I., Titisari, P., Setyanti, S. W. L. H., SULARSO, R. A., & Susanto, A. B. (2023). The Influence of Servant Leadership on Motivation, Work Engagement, Job Satisfaction and Teacher Performance of Vocational Hight School Teachers in Jember City. *Quality-Access to Success*, 24(194).
- Ateş, A., & Ünal, A. (2021). The relationship between diversity management, job satisfaction and organizational commitment in teachers: A mediating role of perceived organizational support. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 21(1), 18-32.
- Babajani Roodi, S.; Garavi Ahangar, M.; Forgani Ozroodi, M.B.(2022). Explaining the social responsibility of physical education teachers based on organizational culture. *Journal of New World*, 19(5), 1-13. [In Persian]
- Bibi, A., Khalid, M. A., & Hussain, A. (2019). Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 848-859.
- Bui, H. T. T., Nguyen, V. H. C., Le, N. A. K., Dang, N. T. H., & Khoi Nguyen, P. N. (2024). The Roles of Corporate Social Responsibility and Perceived Organizational Support on Employee Loyalty in the Vietnamese Public Sector. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241293574.
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272-288.
- Fadam, N. O., & Jawad, S. M. (2023). Building and codifying the servant leadership scale for secondary school principals from the point of view of teachers of physical education. *Modern Sport*, 22(2).

- Fathi, L. & Talooni, A. (2023). A qualitative study of social responsibility among male teachers in Poldasht city. *Journal of Iranian Social Development Studies*, 15(2), 47-66. [In Persian]
- Fitriyana, F., Astuti, H. W., Rahman, A., Werdiningsih, R., & Idrus, S. (2023). Servant leadership and perceived organizational support for lecturer loyalty through empowerment. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 4(1), 113-127.
- Korkmaz, M., & Akçay, A. O. (2024). Determining digital literacy levels of primary school teachers. *Journal of Learning and Teaching in Digital Age*, 9(1), 1-16.
- 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.
- Kyambade, M., Namuddu, R., Mugambwa, J., Tushabe, M., & Namatovu, A. (2023). The impact of servant leadership and psychological safety on socially responsible leadership in Ugandan public universities. Available at SSRN 4629486.
- Lindner, K. T., Schwab, S., Emara, M., & Avramidis, E. (2023). Do teachers favor the inclusion of all students? A systematic review of primary schoolteachers' attitudes towards inclusive education. *European Journal of Special Needs Education*, 38(6), 766-787.
- Manzano-Sánchez, D., Conte-Marín, L., Gómez-López, M., & Valero-Valenzuela, A. (2020). Applying the personal and social responsibility model as a school-wide project in all participants: Teachers' views. *Frontiers in Psychology*, 11, 579.
- Polatcan, M. (2020). The effect of servant leadership on teacher alienation: The mediating role of supportive school culture. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 57-67.
- Pozo, P., Grao-Cruces, A., & Perez-Ordas, R. (2018). Teaching personal and social responsibility model-based programmes in physical education: A systematic review. *European Physical Education Review*, 24(1), 56-75.
- Purwanto, A. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(03), 5495-5503.
- Rahimi, H. & Agababayi, R. (2018). The Effect of Servant Leadership on Psychological Ownership of Kashan University Employees: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Organizational Behaviour Studies*, 7(4), 1-30. [In Persian]
- Saleha, L. (2023). Servant leadership: Maintaining teacher commitment and building community trust. *Journal of Social Studies and Education*, 1(1), 27-41.
- Shabbir, M. S., & Wisdom, O. (2020). The relationship between corporate social responsibility, environmental investments and financial performance: evidence from manufacturing companies. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(32), 39946-39957.
- Shen, Y., Rose, S., & Dyson, B. (2024). Social and emotional learning for underserved children through a sports-based youth development program grounded in teaching personal and social responsibility. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 29(1), 115-126.
- Tuna, S. K. & Aslan, H. (2018). The Relationship between Perceived Social Support and Organizational Commitment Levels of Primary and Secondary School Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 6(5), 983-993.
- Zheng, X.; Jiang, A. & Luo, Y. (2023). Do Servant Leadership and Emotional Labor Matter for Kindergarten Teachers' Organizational Commitment and Intention to Leave? *Early Education and Development*, 34(7), 1489-1505.