



Servant Leadership Mediating Role in Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment among Employees of the Martial Industries Organization of Fars Province

Mozhgan Amirianzadeh¹, Vahid Reza Ghamari^{2✉}

1- Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Marvdasht, Iran.

2- MSc in Educational Administration, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Marvdasht, Iran.

Abstract:

The purpose of this study is explanation of servant leadership mediating role in relationship between organizational culture and organizational commitment among employees of the martial industries organization of Fars province. The research method is descriptive type of solidarity. In this study population are all of the employees of the Martial industries organization of Fars province that by means of simple accidental sampling method 300 persons were chosen as sample according Cochran formula. To collecting data three questionnaires have been used Lob's servant leadership, Dennison's organizational culture and Allen and Meyer's organizational commitment. To analyzing data, we have used both descriptive statistics and inferential statistics method and also analyzing path according to the results. There is a significant relationship between organizational culture and organizational commitment and between organizational culture and servant leadership. Servant leadership have significant relationship with organizational commitment through controlling organizational culture. Finally servant leadership play significant role in association with organizational culture and organizational commitment a organizational culture with dimension of strong partnership. Stability and high adaption and clear mission philosophy can lead to strong organizational commitment while this type of organizational culture can lead to system of servant relationship there have value and high development showing empathy. Creation good leader characteristic. this type of leadership lead to emotional continue and normative commitment in people.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Culture, Servant Leadership, Mediating Role.

1. mamirianzadeh15@gmail.com
2. ✉Corresponding author: vahidrg110@yahoo.com

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت
سال هشتم، شماره ۴، پیاپی ۲۶، زمستان ۱۳۹۳
صفحات ۱۷۸ - ۱۵۵

نقش واسطه‌ای رهبری خدمت‌گزار در رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی میان کارکنان سازمان صنایع نظامی استان فارس

(تاریخ دریافت: ۹۳/۰۱/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۸/۱۷)

مژگان امیریان زاده^۱، وحید رضا قمری^{۲*}

چکیده

هدف از انجام این پژوهش تبیین نقش واسطه‌ای رهبری خدمت‌گزار در رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی میان کارکنان سازمان صنایع نظامی استان فارس بود. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری در این تحقیق کارکنان سازمان صنایع نظامی فارس به تعداد ۱۳۰۰ نفر بوده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۳۰۰ نفر بر اساس فرمول کوکران به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از سه پرسشنامه رهبری خدمت‌گزار لوب، فرهنگ سازمانی دنیسون و تعهد سازمانی مه‌ویر و آلن استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی و همچنین تحلیل مسیر استفاده شده است. نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمت‌گزار رابطه معناداری وجود دارد. رهبری خدمت‌گزار با کنترل فرهنگ سازمانی رابطه معناداری با تعهد سازمانی دارد. در نهایت رهبری خدمت‌گزار نقش واسطه‌ای معناداری در ارتباط با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی ایفا می‌کند. وجود یک فرهنگ سازمانی با ابعاد مشارکت قوی، ثبات و انطباق بالا و فلسفه وجودی ماموریت روشن می‌تواند منجر به تعهد سازمانی قوی گردد، ضمن آن‌که این نوع فرهنگ سازمانی می‌تواند به سیستمی از رهبری خدمت‌گزار که در آن ارزش‌دهی و رشد بسیار بالا است منجر گردد. همدلی نشان دادن، ایجاد رهبری مناسب، مشارکتی کردن رهبری و اجتماع‌سازی جزئی از ویژگی‌های رهبر است و این نوع رهبری به‌نوبه خود منجر به تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بالایی افراد می‌گردد.

واژگان کلیدی:

تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری خدمت‌گزار

۱- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت mamirianzadeh15@gmail.com

۲* - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی (نویسنده مسئول): vahidrg110@yahoo.com

۱- مقدمه

منابع انسانی که امروزه از آن با نام سرمایه انسانی یاد می‌شود حقیقتاً مهم‌ترین و محوری‌ترین بخش هر سازمان، نهاد، تشکل و مجموعه‌هایی که به‌نوعی افراد برای رسیدن به هدفی مشخص در آن اجتماع کرده‌اند است. چرا که اولاً هر مجموعه‌ای که با هدف ارائه خدمت مادی و یا معنوی تشکیل می‌شود بر پایه روابط انسانی سازمان‌دهی می‌گردد و در ثانی این نیروی انسانی است که تعیین می‌کند سازمان برای چه هدفی تشکیل و با چه برنامه‌ای و چطور به مقصود خود برسد.

عواملی مانند تعهد سازمانی پایین، تمایل به ترک سازمان، نبود ارتباط موثر مدیر با کارکنان، صورت نگرافتن ارزشیابی صحیح، نشناختن ارزش‌های سازمانی، نبود مشارکت در کارها و تصمیم‌گیری‌ها، درک ناصحیح از فلسفه و مأموریت سازمان یا همان فرهنگ سازمانی ضعیف، می‌تواند محیط سازمان را از حالت تعاون و تعادل خارج سازد. به گفته‌ی دیگر، تا زمانی که نیروی انسانی از تعهد شغلی و فرهنگ سازمانی قابل قبول برخوردار نباشد، سایر فعالیت‌های سازمان نتیجه و ثمره لازم را نخواهد داشت [۹].

نیروی انسانی وفادار، خشنود، سازگار با اهداف و متعهد به ارزش‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر فعالیت کند و در تصمیم‌گیری‌ها و اجتماعات سازمانی مشارکت و همدلی ورزد، می‌تواند عامل مهمی در موفقیت سازمان باشد. بر عکس نیروی انسانی با احساس رضایت، عدالت و تعهد سازمانی کم و متمایل به ترک سازمان، بی‌ثبات در فعالیت‌ها و ناآشنا به مأموریت و فلسفه وجودی سازمان که نشان دهنده فرهنگ پایین سازمانی است نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمانی حرکت نمی‌کند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی‌توجهی نسبت به مسایل و مشکلات سازمان در بین دیگر همکاران موثر است [۳].

مدیران و رهبران باید پیشگام باشند و همواره در مورد عملکرد خود بیاندیشند و تلاش کنند تا با تحلیل اقدامات خود از هرگونه کج‌فهمی جلوگیری کنند، زیرا که رهبری به‌خصوص رهبری خدمت‌گزار مهم‌ترین قوای محرکه سازمان است و برای حفظ حیات سازمان‌ها لازم است و می‌بایست از پایین‌ترین سطح تا بالاترین سطح آن به دانش و هنر رهبری و هدایت دیگران مجهز باشد. الگوهای رفتاری مناسب در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزه قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت شغلی را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد و مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و حرفه کارکنان را افزایش دهند [۴].

ما در عصری زندگی می‌کنیم که به هزاره سوم و عصر انفجار اطلاعات معروف شده است. همه روزه علوم و دانش‌های جدیدی به آموخته‌های بشر افزوده می‌شود و بر اساس آن فعالیت‌ها و تلاش‌های بشری برای تولید کالا و یا ارائه خدمات به‌طور دایم به‌روز شده و پیوسته تغییر می‌کند. این تغییرات به‌گونه‌ای سریع و مستمر به وقوع می‌پیوندد که اگر این تلاش و کوشش‌ها که بیشتر اوقات در قالب فعالیت‌های سازمانی خود را نشان می‌دهد با آن‌ها هماهنگی لازم را نداشته باشد از گردونه وجود خارج شده و اثربخشی خود را از دست می‌دهد.

امروزه بسیاری از سازمان‌ها، از جمله سازمان صنایع نظامی، در جستجوی راه‌هایی برای بهبود اثربخشی و عملیات سازمانی خود به‌منظور به دست آوردن و نگهداری یک مزیت رقابتی برای زندگی در اقتصاد پویای هزاره سوم هستند. الزام‌های این سازمان از قبیل اقتصاد جهانی، تنوع محیط کار، کوچک‌سازی نیروی کار، سازمان‌های مجازی، فن‌آوری‌های پیشرفته اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های نامتمرکز، دگرگونی در اداره سرمایه انسانی را نسبت به گذشته ضروری می‌نماید.

یکی از متغیرهای کلیدی که می‌تواند در این مسیر به‌عنوان یک مزیت رقابتی به این سازمان‌های قرن بیست و یکمی کمک کند تعهد سازمانی است. از تعهد به‌عنوان پایه‌ای برای نظم اجتماعی درون و بین سازمان‌ها در یک محیط رقابتی متغیر و پیچیده نام برده می‌شود. هم‌چنین از تعهد به‌عنوان بخشی از سرمایه اجتماعی سازمان‌ها که می‌تواند اثربخشی آن‌ها را تقویت کند نام برده می‌شود. به همین علت شناسایی عواملی که می‌توانند موجب ارتقای تعهد در سازمان‌ها شوند ضروری به نظر می‌رسد. متغیرهای زیادی هستند که می‌توانند بر تعهد در سازمان‌ها تاثیر گذار باشند از جمله این متغیرها می‌توان به ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شغل، تجربه‌های کاری، فرهنگ، اندازه سازمان و سبک رهبری اشاره نمود [۲۵، ۲۴، ۲۳، ۹، ۴].

بنابراین اگر قرار باشد سازمانی پویا، رو به رشد، سازگار با محیط و تغییرات جهانی داشته باشیم، می‌بایست به مهم‌ترین جز آن که نیروی انسانی است با نگاهی ویژه بنگریم. این دیدگاه باید معطوف به ایجاد انگیزه، افزایش تعهد سازمانی و بالا بردن میزان وفاداری کارکنان به سازمان باشد. در نتیجه، متغیرهایی چون سطح بالای فرهنگ سازمانی و یا نوع مدیریت و رهبری حاکم بر سازمان می‌تواند بر این مفاهیم تاثیر گذار باشد و بررسی رابطه بین آن‌ها نتایج مثبت و قابل قبولی در این زمینه ارائه می‌دهد.

مبانی نظری و تحقیقاتی که تاکنون انجام شده‌اند بر وجود رابطه بین متغیرهای رهبری خدمت‌گزار، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی اشاره کرده‌اند [۴۵، ۳۸، ۲۷، ۲۵، ۲۴، ۲۳]. اما در اکثر این پژوهش‌ها به میزان تاثیر این متغیرها و نحوه تاثیر گذاری آن‌ها در قالب یک مدل علی توجه نشده است.

سازمان صنایع نظامی با داشتن تعداد قابل توجهی نیروی انسانی متخصص همواره در تلاش است با بهره‌گیری از فن‌آوری و علوم روز به تولید کالا و خدمات بر اساس استانداردهای جهانی بپردازد. پر واضح است تنها تخصص و دانش برای بهره‌وری و خدمت‌رسانی بهتر و با کیفیت‌تر در این سازمان و هر سازمان دیگری کافی نیست و در کنار تخصص، تعهد افراد به سازمان برای رسیدن به اهداف آن از مهم‌ترین ویژگی‌های کارکنان به حساب می‌آید. به جرات می‌توان گفت که در بیشتر مواقع افراد بدون تخصص اما متعهد به سازمان، خودجوش به تلاش برای کسب تجربه و تخصص برای بهتر انجام دادن وظایف می‌پردازند. در مقابل افراد متخصص اما کم تعهد علاوه بر این که رغبتی برای تلاش ندارند بقیه افراد را هم تحت تاثیر قرار داده و سازمان را به روزمرگی و بطالت مبتلا می‌سازند.

بدیهی است که برای بالا بردن سطح تعهد افراد در سازمان صنایع نظامی فارس شناخت عوامل و متغیرهای مرتبط و تاثیر گذار بر آن اولین گام و تبیین میزان ارتباط ابعاد مختلف این متغیرها بر تعهد در گام‌های بعدی قرار دارد. از جمله‌ی این متغیرها فرهنگ سازمانی و رهبری خدمت‌گزار است. مطالعه بر روی این دو متغیر

کمک شایان توجهی به رهبران، مدیران و تصمیم‌گیرندگان این سازمان برای افزایش تعهد سازمانی میان کارکنان به منظور بهره‌وری بیشتر و توسعه و رشد بهتر سازمانی خواهد کرد. با این رویکرد محققین به تبیین نقش واسطه‌ای رهبری خدمت‌گزار در رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان صنایع نظامی فارس پرداخته‌اند.

۲- پیشینه تحقیق:

۲-۱- تعاریف مفهومی

۲-۱-۱- تعهد سازمانی:

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که براساس قدرت شناسایی و وابستگی کارمندان به یک سازمان خاص بیان می‌شود.

این تعریف سه مشخصه اساسی را در تعهد کارمندان بیان می‌دارد:

الف) اعتقاد و پذیرش کارمندان نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمانی.

ب) میل و اشتغال نشان دادن نسبت به تلاش‌های فوق‌العاده برای تدوین هدف‌های سازمانی.

ج) تمایل قوی برای ماندن در عضویت سازمان (مهیر ۱۹۹۳^۱). [۳۶].

۲-۱-۲: ابعاد تعهد سازمانی:

الف) تعهد عاطفی: عبارت است از پیوستگی عاطفی و احساسی به سازمان و اعتقاد کارمندان نسبت به سازمان.

ب) تعهد مداوم: عبارت است از تمایل به درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان و تلاش برای تدوین هدف‌های سازمانی.

ج) تعهد هنجاری: عبارت است از اعتقاد اخلاقی یا التزام به ماندن در سازمان. این نوع تعهد بر پایه‌ی تجربه‌های اجتماعی سازمانی بنا نهاده شده است. (مهیر ۱۹۹۳) [۳۶].

۲-۱-۳: رهبری خدمت‌گزار:

عبارت است از یک درک و فهم عملی از رهبری که هدایت موثر افراد و خدمت به کارکنان را به‌عنوان هسته‌ی علایق رهبری قرار می‌دهد. (لوب^۲ ۱۹۹۹). [۲۸].

۲-۱-۴: ابعاد رهبری خدمت‌گزار:

عبارت است از مولفه‌های رهبری خدمت‌گزار که یک رهبر به‌عنوان رهبر خدمت‌گزار در رفتار خود آن‌ها را نشان می‌دهد (لوب ۱۹۹۹) و عبارت‌اند از: الف) ارزش دادن به افراد ب) رشد دادن افراد ج) همدلی نشان دادن د) ایجاد رهبری مناسب ه) مشارکتی کردن رهبری ی) اجتماع‌سازی [۲۸].

^۱-Meyer

^۲-Laub

۲-۱-۵: فرهنگ سازمانی:

عبارت است از الگوی مفروضات اساسی در بین اعضای یک سازمان که از طریق آموزش و یادگیری به‌منظور مقابله با مسائل و مشکلات سازگاری خارجی و انسجام داخلی کشف شده تعامل می‌یابد و به‌عنوان دانش صحیح و معتبر شناخته می‌شود و به اعضای جدید به‌عنوان راه صحیح ادراک و احساس در ارتباط با مشکلات یادشده آموخته می‌شود. [۲۶].

۲-۱-۶: مولفه‌های (ابعاد) فرهنگ سازمانی:

الف) مشارکت و درگیری افراد در فعالیتهای سازمان: عبارت است از میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان و اثرگذار بودن آنها بر اهداف سازمان و تمایل سازمان به توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های افراد.

ب) ثبات (انسجام) سازگاری: شامل شاخص‌های ارزش‌های اساسی توافق و یکپارچگی

ج) قابلیت انطباق: عبارت است از توانایی سازمان در هماهنگی با تغییرات محیطی و قابلیت سازمان برای دریافت و تفسیر اطلاعات محیط سازمان جهت بقا و رشد.

د) فلسفه وجودی و مأموریت سازمان: عبارت است از اهداف و رهنمودهای واضح و استراتژیک که مشخص‌کننده مسیر و حیطه‌ی فعالیت سازمان است و بینش مشترک که تفکرات و ذهنیات اعضای سازمان را شکل می‌دهد [۲۶].

۲-۲ - نتایج تحقیقات داخلی و خارجی:

ماتیووزایاک (۱۹۹۰)، یافته‌های نزدیک به ۲۰۰ پژوهش در زمینه‌ی تعهد سازمانی را به وسیله‌ی فراتحلیل مورد بررسی قرار دادند و به ارایه‌ی یک مدل نظری در خصوص مقوله:

(۱) عوامل پیشنهادی ضروری و موثر و موجب تعهد سازمانی

(۲) عوامل همبسته به تعهد سازمانی

(۳) نتایج و اثرات و پیامدهای تعهد سازمانی پرداختند [۳۲].

بارون و همکاران (۱۹۹۰)، نشان دادند که بین سازمان و تلاش کارکنان و همچنین بین تعهد سازمانی و عملکرد رابطه مثبت وجود دارد. بدین ترتیب که افزایش تعهد سازمانی باعث می‌شود که افراد تلاش بیشتری کنند و عملکرد بهتری را ارایه دهند. [۲۲].

مطالعات ویس^۱ (۱۹۹۸)، مشخص کرد که وجود فرهنگ سازمانی قوی در یک سازمان منجر به ایجاد احساس بهتری برای کارکنان و در نتیجه منجر به کار بهتر، افزایش تعهد سازمانی کارکنان و همسویی آنها با اهداف سازمانی می‌گردد [۴۴].

تحقیقات گسترده‌ای توسط شاین (۱۹۹۳، ۲۰۰۴)، انجام پذیرفت. این تحقیقات نشان داد که فرهنگ سازمانی و رهبری خدمت‌گزار می‌توانند بر روی یکدیگر تاثیر گذار باشند [۳۹].

فارلینگ و همکاران (۱۹۹۹)، بیان می‌کنند که تعهد عامل مهمی در وابستگی‌های متقابل بین رهبران و پیروان در رهبری خدمت‌گزار است. تعهد به رهبر، در کامیابی سازمانی سهم دارد. این تعهد در رضایت شغلی افراد و توانایی رهبر برای حل و فصل مسایل سازمانی موثر است. تعهد بین فردی، تحقق اهداف سازمانی را به تاخیر می‌اندازد.

فاستر (۲۰۰۰)، ادعا می‌کند که رهبران اثر بخش سه نیروی موثر در فعالیت های سازمانی را تحت کنترل دارند، دانش، تعهد و قدرت. تعهد همیشه به‌عنوان شایستگی ضروری و فعالیت رهبری توصیف شده است. این امر در مورد رهبری خدمت‌گزار نیز صادق است. بدین ترتیب که رهبری خدمت‌گزار مدلی است که بر ارزش‌های رهبری استوار است که یکی از مشخصه‌های اصلی آن، تعهد است [۱۷].

جوزف و وینستون (۲۰۰۳)، نشان دادند سازمان‌هایی که در آن نیازهای افراد در اولویت قرار دارد و برای افراد ارزش قایل می‌شوند، رهبری سازمان با افراد همدلی نشان می‌دهند و آنها را درک می‌کند و افراد را بدون هیچ قضاوتی می‌پذیرد و با تمام وجود به آنها گوش فرا می‌دهد. افراد نیز تعلق خاطر بیشتری برای ماندن در سازمان دارند و نسبت به سازمان و اهداف آن علاقه بیشتری نشان می‌دهند و سازمان را هویت خود می‌دانند و در نتیجه در این‌گونه سازمان‌ها که چنین پیوستگی عاطفی قوی وجود دارد تعهد بین کارکنان و تعهد بین کارکنان و سازمان دایماً رشد و بهبود می‌یابد [۴۵].

لاک و گرافورد^۱ (۲۰۰۴)، بیان می‌کنند که چنانچه مدیران به مبانی فرهنگی سازمان توجه کنند، اثرات مطلوبی بر افزایش تعهد سازمانی کارکنان خواهد داشت. در ضمن به مقایسه دو نوع شیوه خشک و دموکراتیک پرداخته و اشاره نموده‌اند که در آن، سبک دموکراتیک نسبت به سبک خشک (تعصبی)، باعث افزایش بیشتر تعهد سازمانی کارکنان می‌گردد. از دیدگاه آنها تعهد سازمانی مدیران و کارکنان با یکدیگر رابطه معنی داری ندارد [۳۱].

لاک و گرافورد^۲ (۲۰۰۴)، در تحقیقی با عنوان اثر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دریافتند که میان فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

تونکس و نلسون^۲ (۲۰۰۸)، در پژوهش خود دریافتند که احساس بی‌قدرتی و از دست دادن هویت (مولفه فرهنگ سازمانی) که باعث می‌شود بیگانگی حاصل شود، منجر به کاهش تعهد سازمانی و در نتیجه کاهش عملکرد فرد در سازمان می‌گردد [۴۲].

تسای (۲۰۱۱)، تحقیقی با عنوان رابطه‌ی فرهنگ سازمانی، رفتار رهبری و رضایت شغلی انجام داد. این پژوهش، بر روی ۳۰۰ نفر از پرستاران تایوانی صورت گرفت. نایج نشان داد که رابطه‌ی معنا داری بین فرهنگ سازمانی، رفتار رهبری و رضایت شغلی وجود دارد و فرهنگ عاملی مهم در سازمان به حساب می‌آید [۴۳].

1 -Lok & Crawford

2 - Tonks,G.R & Nelson,L.G

سید عباس زاده (۱۳۷۸)، در تحقیقی نشان داد که یکی دیگر از متغیرهایی که موجب بالا بردن تعهد سازمانی کارکنان در یک سازمان می‌شود، سبک‌های مدیریت و رهبری است. مدیران و رهبران باید پیشگام باشند و همواره در مورد عملکرد خود بیاندیشند و تلاش کنند تا با تحلیل اقدامات خود از هر گونه کج فهمی جلوگیری کنند، زیرا که رهبری، به‌خصوص رهبری خدمت‌گزار مهم‌ترین قوای محرکه سازمان است و برای حفظ حیات سازمان‌ها لازم است [۴].

مصدق‌راد و همکاران (۱۳۸۳)، به بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان-های دانشگاهی شهر اصفهان پرداخته‌اند. در مقاله‌ی ایشان آمده است که تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان‌ها، نقش به‌سزایی در ارائه‌ی خدمات به‌بینه به بیماران، بر عهده دارد. از طرف دیگر، فرهنگ سازمانی حاکم بر بیمارستان‌ها، تعهد سازمانی کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. این پژوهش، به‌منظور تعیین رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان در سال ۱۳۸۳، انجام شده است [۱۴].

مالکی (۱۳۸۷)، در مقاله‌ای به بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در مدیریت درمان تامین اجتماعی استان سیستان و بلوچستان، پرداخته است. وی، عنوان داشته است که سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی اجتماع امروزی هستند و مدیریت، مهم‌ترین عامل، در حمایت رشد و بالندگی و یا مرگ سازمان-هاست [۱۳].

ملکی و همکاران (۱۳۸۷)، به تبیین رابطه‌ی ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید صدوقی یزد پرداخته‌اند. آنها بیان داشته‌اند که در دهه‌های اخیر، فرهنگ سازمانی از موضوعات مهم پژوهشی در عرصه‌ی علم مدیریت بوده است زیرا بر طیف گسترده‌ای از مسایل فردی و سازمانی مانند تعهد سازمانی کارکنان، وفاداری، گردش کار و رضایت‌مندی اثر می‌گذارد [۱۶].

مظفری و همکاران (۱۳۸۷)، به بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری در دانشگاه‌های ایران پرداخته‌اند. جامعه‌ی آماری تحقیق آنها، متشکل از هفت دانشکده‌ی مشابه و ۳۸۲۹ عضو هیات علمی بوده است. نتایج مطالعه‌ی آنها نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری رابطه معناداری وجود دارد [۱۵].

یزدخواستی (۱۳۸۸)، تحقیقی با عنوان رابطه‌ی نوع فرهنگ سازمانی با رهبری در دانشگاه‌های دولتی انجام داده‌اند. روش پژوهش آنها، توصیفی از نوع همبستگی، بوده است. نتایج پژوهش آنها نشان داد که بین فرهنگ گروهی با رهبری و فرهنگ سلسله مراتبی با رهبری رابطه معناداری وجود دارد [۱۹].

طبرسا و همکاران (۱۳۸۸)، در مقاله‌ای به تجزیه و تحلیل و تبیین تعاملات فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه سازمان صنایع شیر ایران)، پرداخته‌اند. از نظر ایشان، تعهد سازمانی، بیانگر نوعی تمایل، نیاز و الزام برای ادامه‌ی کار و اشتغال در یک سازمان است و سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را در برمی‌گیرد. در پژوهش حاضر، تلاش شده است تا به بررسی رابطه‌ی تاثیر یکی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر تعهد سازمانی یعنی «فرهنگ سازمانی»، پرداخته شود [۱۰].

امامی (۱۳۸۹)، در تحقیقی به تبیین تعهد سازمانی و عوامل موثر بر آن همت نموده است. وی، بیان داشته است که تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی، خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است [۱].

کرمی‌نیا و همکاران (۱۳۸۹)، رابطه‌ی سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی را در نیروهای نظامی تبیین نمودند. ایشان، در بیان اهداف خود از این پژوهش آورده‌اند که: نیروی انسانی کارآمد به دلیل ارزشمند بودن مورد توجه سازمان‌ها و موسسات معتبر و به‌کارگیری نیروی انسانی، نیازمند وجود رهبران شایسته و استفاده از سبک‌های رهبری موثر است تا بتوانند تعهد سازمانی را افزایش دهند و فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان ایجاد نمایند [۱۱].

نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۸۹)، در مقاله‌ای، بررسی خرده مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار از طریق تعهد سازمانی در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان را انجام داده‌اند. هدف از اجرای این پژوهش، بررسی رابطه رهبری خدمت‌گزار با تعهد سازمانی کارکنان و مولفه‌های آن است [۱۷].

ضیائی و همکاران (۱۳۹۰)، به بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، همت گماشتند. نتایج آزمون فرضیات به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان‌دهنده‌ی آن بود که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت)، با تعهد سازمانی کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد [۶].

شیخعلی‌زاده هریس و همکاران (۱۳۹۰)، رابطه فرهنگ سازمانی با میزان تعهد سازمانی اساتید گروه و کارکنان فوق برنامه تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۱۳ را مورد پژوهش قرار دادند. نتایج تحقیق نشان داد که بین فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی اساتید گروه و کارکنان فوق برنامه تربیت بدنی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین تمامی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۵].

طاهری لاریو همکاران (۱۳۹۰)، به بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان خراسان رضوی پرداخته‌اند. این مقاله، در نشریه‌ی کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون، جهاد اقتصادی به‌چاپ رسیده است. هدف اصلی این تحقیق، بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی کارکنان است. می‌توان گفت که بین سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد و بین سبک رهبری تبدالی و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود ندارد و رهبرانی که از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند در افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان موفق‌ترند [۷].

حسن پور (۱۳۹۰)، مقاله‌ای با عنوان مدل عملی برای رهبری خدمت‌گزار ارائه داد. در این مقاله، آمده است که رهبری خدمت‌گزار یک مفهوم پرتطرفدار در مجموعه سبک‌های رهبری است، هرچند که این مفهوم جذاب است ولی هنوز به طور نظام‌مند تعریف نشده است و هنوز از طریق تحقیق تجربی مورد حمایت قرار نگرفته است. بررسی این سبک رهبری به‌منظور توسعه و ایجاد چارچوب نظری مقدماتی است که به این

وسيله، پایه‌ای برای طبقه‌بندی و ارزیابی ویژگی‌های رهبران خدمت‌گزار به‌منظور کمک به مدیران سازمان‌ها، مورد استفاده قرار می‌گیرد [۲].

۲-۳: هدف اصلی پژوهش

تبیین نقش واسطه‌ای رهبری خدمت‌گزار در رابطه‌ی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی

۲-۳-۱- اهداف فرعی

- ۱- تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی
- ۲- تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمت‌گزار
- ۳- تبیین رابطه بین رهبری خدمت‌گزار با تعهد سازمانی با کنترل فرهنگ سازمانی



۲-۳-۱: فرضیه اصلی پژوهش :

رهبری خدمت‌گزار نقش واسطه‌ای معنا داری در ارتباط با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی ایفا می‌کند.

۲-۳-۲: فرضیه‌های فرعی:

- بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه‌ی معنا داری وجود دارد.
- بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمت‌گزار رابطه‌ی معنا داری وجود دارد.
- رهبری خدمت‌گزار با کنترل فرهنگ سازمانی رابطه معنا داری با تعهد سازمانی دارد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، از نوع میدانی است. از آن‌جایی که در این پژوهش، رابطه‌ی بین رهبری خدمت‌گزار و فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی، مورد بررسی قرار می‌گیرد روش تحقیق توصیفی از نوع توصیفی - همبستگی، است.

۳-۱- جامعه آماری

جامعه آماری در این تحقیق، همگی کارکنان سازمان صنایع نظامی فارس به تعداد ۱۳۰۰ نفر هستند.

نمونه آماری و روش محاسبه حجم نمونه :

در این تحقیق برای محاسبه حجم نمونه مورد نیاز از فرمول کوکران استفاده شده است. ویژگی عمده‌ی این فرمول این است که می‌توان حجم جامعه را نیز در آن دخالت داد و به یک نمونه منطقی‌تر دست یافت.

فرمول کوکران عبارت است از:

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} (\frac{t^2 pq}{d^2} - 1)}$$

که در آن

P = برآورد نسبت صفت

t(Z) = مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد

q = درصد افرادی که فاقد صفت متغیر مورد مطالعه هستند.

d = تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه با میزان تخمین محقق برای وجود آن صفت در جامعه است که حداکثر نسبت آن (۰/۰۵) است.

N = حجم جامعه مورد مطالعه

بنابراین حجم نمونه مورد نیاز پژوهش عبارت از است:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.7)(0.2)}{(0.05)^2} = 297$$

$$1 + \frac{1(1.96)^2 (0.7)(0.2) - 1}{1300(0.05)^2}$$

۲-۳: روش نمونه‌گیری

در این تحقیق برای انتخاب نمونه مورد نیاز از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

روش‌ها و ابزار گردآوری اطلاعات:

مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این تحقیق بدین شرح است:

- ۱) مطالعات کتابخانه‌ای: در این قسمت، به‌منظور گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های موردنیاز و اینترنت استفاده شده است.
- ۲) تحقیقات میدانی: در این قسمت، به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسش-نامه استفاده گردیده است.

در این تحقیق سه پرسش‌نامه رهبری خدمت‌گزار (لوب ۱۹۹۹)، فرهنگ سازمانی (دنسون ۲۰۰۳) و تعهد سازمانی (مه‌یر والن ۲۰۰۴)، مورد استفاده قرار گرفته است که در این جا هر کدام، توضیح داده می‌شوند.

الف) پرسش‌نامه رهبری خدمت‌گزار:

در این پژوهش برای اندازه‌گیری رهبری خدمت‌گزار از پرسشنامه استاندارد لوب (۱۹۹۹)، استفاده شده است. ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار در این پرسشنامه عبارت‌اند از: ارزش‌دهی به افراد، رشد دادن افراد، اجتماع‌سازی، همدلی نشان دادن، گسترش دادن رهبری و مشارکتی کردن رهبری و مشارکتی کردن رهبری، این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت بوده و دارای پنج طیف است که از ۱: کاملاً ناموافق تا ۵: کاملاً موافق تشکیل می‌شود. تعداد گویه‌های این پرسشنامه ۶۶ سوال است که ۳۳ سوال برای سنجش ویژگی‌های

رهبری خدمت‌گزار در سطح رهبری و ۲۷ سوال برای سنجش این ویژگی‌ها در سطح سازمان است و ۶ سوال نیز برای سنجش رضایت شغلی است که در این تحقیق مورد استفاده قرار نگرفته‌اند.

ب) پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی

در این پژوهش برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه ۳۶ سوالی دنیسون (۲۰۰۳)، استفاده می‌شود. این پرسشنامه براساس چهار مولفه مشارکت، انسجام، قابلیت انطباق و ماموریت ساخته شده است.

ج) پرسش‌نامه تعهد سازمانی:

برای سنجش تعهد سازمانی در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد مبتنی بر مدل سه بعدی مه‌یر و آلن (۲۰۰۴)، استفاده شده است. این پرسشنامه از ۱۸ سوال تشکیل شده که هر بعد با ۶ سوال سنجیده می‌شود. این پرسش‌نامه براساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت ساخته شده و از ۱: کاملاً مخالف تا ۵: کاملاً موافق تشکیل می‌شود.

۳-۳: روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها

در این تحقیق، به منظور تعیین پایایی آزمون، از روش آلفای کرانباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، به کار می‌رود. بدین منظور، یک نمونه اولیه شامل ۵۰ پرسش‌نامه پیش آزمون شد. سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش‌نامه و به کمک نرم افزار آماری (SPSS)، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای پرسشنامه رهبری خدمت‌گزار ۰/۹۷، پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۱ و پرسش‌نامه تعهد سازمانی، ۰/۹۷، به دست آمد که نشان دهنده‌ی پایایی و اعتماد بالای پرسش‌نامه است. در این پژوهش برای مشخص کردن این که آیا مولفه‌ها و عوامل‌های مربوط به هر متغیر آن را می‌سنجند یا نه و هم برای مشخص کردن این که هر کدام از سوال‌ها و شاخص‌های مولفه‌های مربوط آن را می‌سنجند یا نه، از تحلیل محتوایی و صوری استفاده شد و روایی سازه پرسش‌نامه‌های پژوهش، مورد تایید قرار گرفت.

۳-۴- روش اجرا:

با آماده‌سازی پرسش‌نامه‌ها و ارایه درخواست توزیع آنها به مدیریت سازمان و پس از اخذ موافقت ایشان به توزیع آنها میان تعداد ۳۲۰ نفر از همکاران پرداخته شد.

۳-۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۳-۵-۱- داده‌های توصیفی

برای تعیین میانگین و انحراف استاندارد ابعاد متغیرهای پنهان رهبری خدمت‌گزار (ارزش‌دهی، رشد، اجتماع‌سازی، همدلی، فراهم کردن رهبری و مشارکت)، فرهنگ سازمانی (مشارکت، انسجام، انطباق و ماموریت) و تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر)، از آمار توصیفی، میانگین و انحراف استاندارد (جدول ۱)، استفاده شد. طبق جدول و براساس مقادیر به دست آمده می‌توان پی برد بیشترین میانگین متغیر رهبری خدمت‌گزار مربوط به همدلی و کمترین آن متعلق به ارزش‌دهی است. همچنین بیشترین میانگین

فرهنگ سازمانی مربوط به انسجام و کم‌ترین میانگین آن انطباق است. بیش‌ترین میانگین تعهد سازمانی، تعهد هنجاری و کمترین میانگین تعهد عاطفی، است.

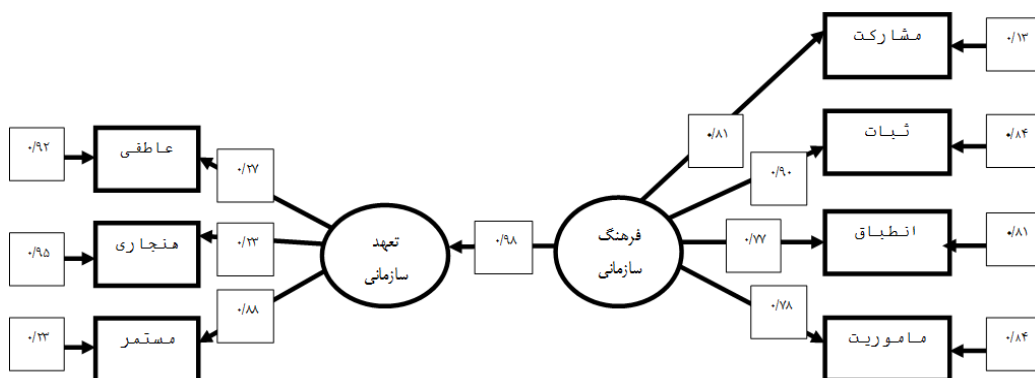
برای تعیین رابطه بین این ابعاد نیز از ماتریس همبستگی (جدول ۲)، استفاده شد. بر اساس جدول، ابعاد ارزش دهی رشد، مشارکت از رهبری خدمت‌گزار، انسجام، انطباق، ماموریت از ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر، عاطفی و هنجاری از ابعاد تعهد سازمانی با همه‌ی ابعاد رابطه‌ی مثبت و معناداری را نشان دادند. اما ابعاد همدلی و فراهم نمودن رهبری رابطه معناداری را با ابعاد تعهد عاطفی و هنجاری نشان ندادند.

۳-۶- تحلیل مسیر مدل

در نمودارهای مسیر، ضریب استاندارد رگرسیون (بتا)، نشان‌دهنده ضریب مسیر است که روی پیکان مسیر نمایش داده می‌شوند. هر یک از این اشکال نشان‌دهنده‌ی یک معادله رگرسیون بوده که در پایان این معادلات ترکیب می‌شوند و شکل نهایی این مدل با حذف ضرایب غیرمعنادار، ترسیم شده و در نهایت شاخص‌های برازندگی مدل محاسبه و گزارش شد.

۳-۶-۱- آزمون فرضیه‌ها

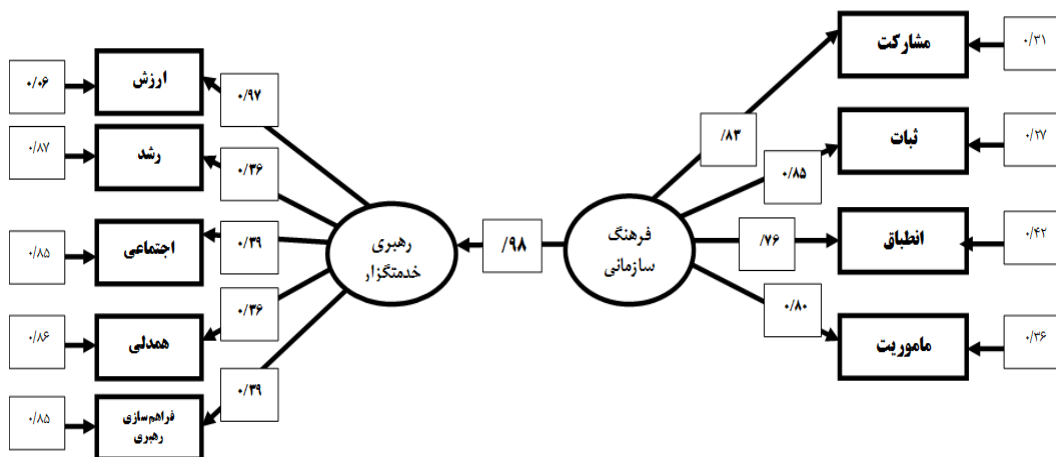
۳-۶-۱-۱- بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد. در این مرحله متغیر فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر برون‌زاد و متغیر تعهد سازمانی به‌عنوان درون‌زاد نهایی در نظر گرفته شد. در شکل شماره ۱، رابطه‌ی متغیر برون‌زاد اولیه فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی نشان داده شده که این متغیر رابطه‌ی مثبت و معناداری ($\beta=0/98$, $p<0/05$) با تعهد سازمانی دارد. در متغیر فرهنگ سازمانی، ثبات ($0/90$)، مشارکت ($0/81$)، ماموریت ($0/78$) و انطباق ($0/77$) به ترتیب دارای بالاترین تا پایین‌ترین بار عاملی هستند، همچنین در متغیر تعهد سازمانی، تعهد مستمر ($0/88$)، تعهد عاطفی ($0/77$) و تعهد هنجاری ($0/73$)، به ترتیب دارای بالاترین تا پایین‌ترین بار عاملی، هستند.



شکل شماره ۱- رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی

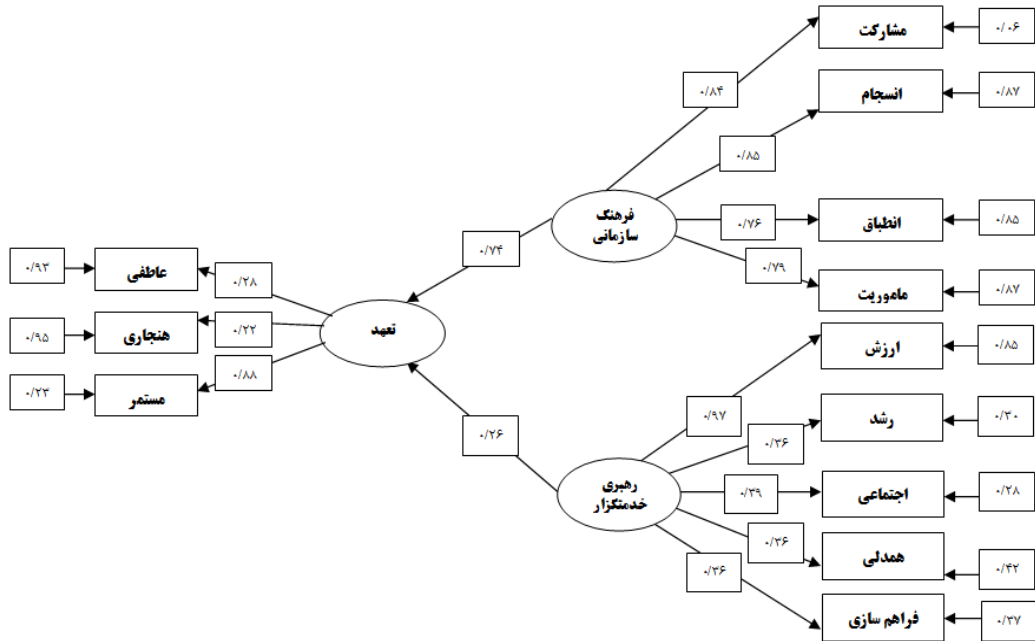
۳-۶-۲: بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمت‌گزار رابطه معناداری وجود دارد. در این مرحله متغیر فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر برون‌زاد و متغیر رهبری خدمت‌گزار به‌عنوان درون‌زاد نهایی در نظر گرفته شد. در شکل شماره ۲، رابطه‌ی متغیر برون‌زاد اولیه فرهنگ سازمانی، بر رهبری خدمت‌گزار نشان داده شده است که این متغیر، رابطه مثبت و معناداری ($\beta=0/98$ ، $p<0/05$)، با رهبری خدمت‌گزار دارد. در متغیر فرهنگ سازمانی، ثبات (۰/۸۵)، مشارکت (۰/۸۳)، ماموریت (۰/۸۰)، انطباق (۰/۷۶)، به ترتیب دارای بالاترین تا پایین‌ترین بار عاملی است، همچنین در متغیر رهبری خدمت‌گزار، ارزش (۰/۹۷)، فراهم سازی (۰/۳۹)، اجتماعی (۰/۳۹)، رشد (۰/۳۶)، همدلی (۰/۳۶)، به ترتیب دارای بالاترین تا پایین‌ترین بار عاملی است.

۳-۶-۳: رهبری خدمت‌گزار با کنترل فرهنگ سازمانی رابطه معناداری با تعهد سازمانی دارد.



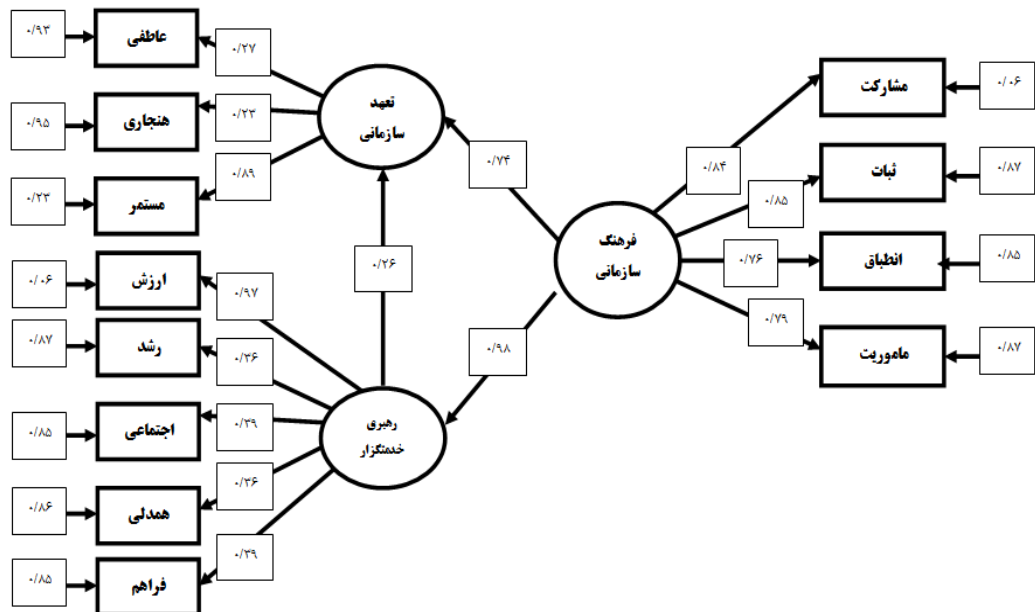
شکل شماره ۲- رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمت‌گزار

سرانجام در شکل شماره ۳ که رابطه‌ی متغیر واسطه‌ای رهبری خدمت‌گزار بر متغیر درون‌زاد تعهد سازمانی را با کنترل متغیر برون‌زاد را نشان می‌دهد، متغیر ورودی و واسطه به‌عنوان متغیر برون‌زاد و متغیر پاسخ تعهد سازمانی به‌عنوان درون‌زاد اولیه، در نظر گرفته شدند. در این مدل، هم متغیر برون‌زاد اولیه فرهنگ سازمانی ($\beta=0/74$ ، $p<0/05$) و هم متغیر واسطه رهبری خدمت‌گزار ($\beta=0/26$ ، $p<0/05$)، رابطه‌ی مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارند.



شکل شماره ۳- رابطه بین رهبری خدمت گزار و فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی

با توجه به این که هر دو مسیر متغیر برون زاد و متغیر واسطه به متغیر درون زاد معنادار است، مدل نهایی تحقیق به صورت شکل ۴ است.



شکل شماره ۴- مدل نهایی تحقیق

بررسی و مقایسه میزان ضرایب رگرسیون از مرحله اول تا مرحله سوم نشان داد که ضریب رگرسیون فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی که در مرحله اول ۰/۹۸ بوده است در حالت تاثیر مستقیم (مرحله سوم) به ۰/۷۴ کاهش یافته است که نشان دهنده‌ی نقش واسطه‌گری معنادار و نسبی رهبری خدمت‌گزار در ارتباط بین فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی است. ضمن آن که خود متغیر فرهنگ سازمانی هم به‌طور مستقیم با تعهد سازمانی رابطه دارد.

از نتایج به‌دست آمده و بر اساس مدل نهایی چنین برداشت می‌شود که وجود یک فرهنگ سازمانی با ابعاد مشارکت قوی، ثبات و انطباق بالا و فلسفه و جوی ماموریت روشن می‌تواند منجر به تعهد سازمانی قوی گردد، ضمن آن که این نوع فرهنگ سازمانی می‌تواند به سیستمی از رهبری خدمت‌گزار منجر گردد که ارزش‌دهی و رشد بسیار بالا بوده و همدلی نشان دادن، ایجاد رهبری مناسب، مشارکتی کردن رهبری و اجتماع‌سازی جزئی از ویژگی‌های رهبر است و این نوع رهبری به نوبه خود منجر به تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بالایی افراد می‌گردد.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر است:

۴-۱-۱- فرضیه فرعی یک: بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

در شکل (۱)، مشاهده گردید که بین تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی (مشارکت، ثبات و سازگاری، قابلیت انطباق، فلسفه وجودی و ماموریت سازمان) و تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج این تحقیق با نتایج مطالعات ماتیبووزایاک (۱۹۹۰)، بارون وهمکاران (۱۹۹۰)، ویس (۱۹۹۸)، لاک وگرافورد (۲۰۰۴)، تونکس و نلسون (۲۰۰۸)، هاندلون، (۲۰۰۹)، مصدق‌راد و ملک پور (۱۳۸۳)، مالکی (۱۳۸۷)، ملکی، بهرامی و غلامعلی پور (۱۳۸۷)، طبرسا وایمانی دلشاد (۱۳۸۸)، امامی (۱۳۸۹)، کرمی نیا، (۱۳۸۹)، نصر اصفهانی و نصر اصفهانی (۱۳۸۹)، ضیائی، روشندل اربطانی، شیخعلی‌زاده هریس و پیرعلائی (۱۳۹۰)، هم‌خوانی دارد. نتایج پژوهش‌های فوق نشان‌گر این است که عوامل و مولفه‌های فرهنگ سازمانی، در ارتقا یا کاهش تعهد سازمانی نقش دارند و همچنین بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی و بهبود تعهد در سازمان رابطه وجود دارد. در واقع فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستر شکل دهنده‌ی شخصیت سازمان‌ها که در بردارنده‌ی ارزش‌ها، باورها و اعتقادات و نحوه‌ی تفکر افراد سازمان است و می‌تواند بر تعهد تاثیرگذار باشد. مشارکت غیررسمی و داوطلبانه باعث به‌وجود آمدن قدرت و توانایی در مدیریت کارها می‌شود که همان معنای توانمندسازی را در بردارد و نیز باعث ایجاد تلاش‌های تیمی به‌منظور دستیابی به اهداف می‌شود و در نتیجه قابلیت‌های کارکنان به شکلی مستمر توسعه خواهد یافت. سازمانی که به‌خوبی انسجام یابد، اثر بخش‌تر خواهد بود چرا که ارزش‌های مشابه در بین کارکنان ایجاد می‌شود و توافق و هماهنگی بین اعضا بیشتر می‌شود. سازمان‌هایی که از ثبات کافی برخوردارند مجموعه‌ای از عادات ذهنی را پرورش داده و سیستم‌های سازمانی را ایجاد می‌کنند که اقدامات کنترلی را به‌صورت درونی انجام می‌دهند. قابلیت انطباق که در اثر فرهنگ سازمانی در یک سازمان به‌وجود می‌آید باعث پدیدار شدن انسجام درونی و بیرونی می‌شود چراکه

قابلیت ایجاد تغییرات را به وجود می‌آورد. سازمانی که قابلیت انطباق در آن بالا باشد به‌طور مداوم توانایی سازمان برای دریافت و تفسیر اطلاعات محیط را افزایش داده و شانس سازمان برای بقا و رشد تقویت خواهد شد و در نتیجه یادگیری سازمانی در آن افزایش می‌یابد. پس فرصت‌های ترغیب نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها به وجود خواهد آمد. ایجاد فلسفه وجودی مناسب نیز تعهد سازمانی را به دنبال خواهد داشت زیرا اهداف و استراتژی‌های سازمان که مشخص کننده مسیر و حیطه‌ی فعالیت سازمان است، مسیر فعالیت اعضا را مشخص می‌کند. براین اساس، برای اعضا، بینش مشترکی نسبت به آینده مطلوب سازمان به وجود خواهد آمد که نتیجه‌ی مستقیم آن، به وجود آمدن تعهد سازمانی بالا است.

۴-۱-۲- فرضیه فرعی دو: بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمت‌گزار رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

باتوجه به شکل (۲)، مشاهده می‌شود که ضرایب به دست آمده، رابطه‌ی مثبت معناداری را نشان می‌دهند. در نتیجه، فرضیه‌ی فوق تایید می‌شود و بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمت‌گزار رابطه‌ی معناداری وجود دارد. مشاهده می‌شود که بین تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی (مشارکت، ثبات و سازگاری، قابلیت انطباق، فلسفه وجودی و ماموریت سازمان)، با رهبری خدمت‌گزار رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج این تحقیق با نتایج مطالعات شاین (۱۹۹۳، ۲۰۰۴)، لاک و گرافورد (۲۰۰۴)، دنیسون (۲۰۰۶)، تسای (۲۰۱۱)، مظفری و همکاران (۱۳۸۷)، یزدخواستی (۱۳۸۸)، کریمی‌نیا و همکاران (۱۳۸۹)، همسو است. می‌توان چنین بیان داشت که مدیران و رهبرانی که با ویژگی‌های خدمت‌گزاری یعنی رهبرانی که برای دیگران ارزش قابل می‌شوند به ارزش‌ها، باورها و اعتقادات دیگران احترام می‌گذارند، نیازها، علایق و اولویت‌های زیر دستان را برخواسته‌های خود ترجیح می‌دهند، بدون هیچ‌گونه تعصب و پیش داوری به حرف‌های زیر دستان خود گوش می‌دهند و از صمیم قلب با آنها همدلی می‌کنند. رهبرانی که اعتقاد داشته باشند اهداف سازمان فقط در صورت برطرف شدن نیازهای افراد سازمان محقق می‌شود و اگر این افراد به هر قیمتی حاضر به دستیابی به اهداف سازمان باشند و مسئولیت اخلاقی برای آنها ارزش مهم و حیاتی داشته باشد، در ایجاد و فراهم کردن فرهنگی در سازمان که خدمت‌گزاری در آن دارای ارزش اساسی باشد، فرهنگی که در آن خدمت کردن به دیگران به-عنوان یک باور قلبی پذیرفته باشد، تاثیر عمیقی می‌گذارند. این فرهنگ‌سازی، محیط سازمان را تبدیل به محیطی سالم و شفاف‌بخش می‌کند که هدف اساسی آن خلق یک چشم‌انداز مشترک در سازمان است. برای ایجاد چنین فرهنگی رهبران می‌بایست با تاکید بر اهداف کلی و خلق سیستم‌های پاسخ‌گو، اجتماع‌سازی کنند و از طریق برخورد مبتنی بر صداقت به افرادشان اعتبار ببخشند، دیدگاه مثبت نسبت به خدمت‌رسانی را پرورش داده و از آن حمایت‌های لازم به عمل آورند به صورت عملی به نیازها و علایق افراد در سازمان توجه نشان داده و افراد را در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت دهند. در این سازمان، رهبر به دقت به گروه‌ها و افراد گوش فرا داده و فرهنگ حاکم بر محیط سازمان را به یک سالم تبدیل ساخته و چشم‌اندازی مشترک در یک محیط کاری خلق می‌نماید و از این طریق موجبات رشد افراد در سازمان را فراهم می‌آورد. پس می‌توان گفت که سازمان‌ها و رهبران خدمت‌گزار با نهادینه کردن ویژگی‌های خدمت‌گزاری در فرهنگ سازمان، این فرآیند را تبدیل به یک چرخه‌ی مداوم و مادام‌العمر در سازمان می‌کنند و ضمن حفظ ارزش‌های خدمت‌گزاری در

سازمان، موجب بهبود مستمر و پیوسته و جاری فرهنگ سازمانی مطابق با اهداف و مأموریت‌های آن می‌شوند.

۳-۱-۴- فرضیه فرعی سه: رهبری خدمت‌گزار با کنترل فرهنگ سازمانی رابطه معناداری با تعهد سازمانی دارد. نتایج به‌دست آمده در شکل (۳)، نشان می‌دهد که تمامی ابعاد رهبری خدمت‌گزار (خصوصاً ارزش دادن به افراد و اجتماع سازی)، به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی تعهد سازمانی هستند. نتایج پژوهش‌های محققان دیگر از فاستر (۲۰۰۰)، راسل و واتسون (۲۰۰۲)، پیترسون (۲۰۰۳)، جوزف و وینستون (۲۰۰۵)، دنیسون (۲۰۰۶)، سندجایا (۲۰۰۲)، سید عباس زاده (۱۳۷۸)، امامی (۱۳۸۹)، کرمی‌نیا (۱۳۸۹)، نصر اصفهانی و نصر اصفهانی (۱۳۸۹)، طاهری لاری و عقیلی (۱۳۹۰) و حسن‌پور (۱۳۹۰)، نیز موید نتایج تحقیق حاضر است. این افراد معتقدند که رهبران خدمت‌گزار با تاکید بر اهداف کلی و خلق سیستم‌های پاسخ‌گو سعی در اجتماع‌سازی می‌کنند و در واقع به افرادشان از طریق صداقت، اعتبار می‌بخشند که منجر به خلق یک جو مبتنی بر تعهد می‌شود. در تحلیل و تبیین نتایج به‌دست آمده از فرضیه‌ی فوق، می‌توان گفت که سازمان‌ها و رهبران خدمت‌گزار در واقع با نهادینه کردن ویژگی‌ها و مشخصه‌های خدمت‌گزاری در فرهنگ سازمان، آن‌را تبدیل به یک فرهنگ می‌کنند و از این طریق موجب بهبود تعهد سازمانی می‌شوند. در یک سازمان با فرهنگ خدمت‌گزار، رهبر، به دقت به گروه‌ها و افراد گوش فرا داده و فرهنگ حاکم بر محیط سازمان را به یک سالم تبدیل ساخته و چشم‌اندازی مشترک در یک محیط کاری خلق می‌نماید و از این طریق منجر به توسعه و تعهد بیشتر در بین افراد در سازمان می‌گردد. پس می‌توان گفت که سازمان‌ها و رهبران خدمت‌گزار با نهادینه کردن ویژگی‌های خدمت‌گزاری در فرهنگ سازمان، این فرآیند را تبدیل به یک چرخه‌ی مداوم و مادام‌العمر در سازمان می‌کنند و ضمن حفظ ارزش‌های خدمت‌گزاری در سازمان، موجب بهبود مستمر و پیوسته‌ی تعهد بین افراد و سازمان می‌گردند. سازمان‌هایی که رهبران خدمت‌گزار دارند نیازهای کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند، روابط خود با افراد را بر مبنای صداقت و همدلی بنا می‌کنند و در قبال افراد، پاسخ‌گو هستند و به ارزش‌ها و تفاوت‌های افراد احترام می‌گذارند. بر این اساس، افراد نسبت به این سازمان‌ها، تعهد بیشتری دارند. از طریق جامعه‌سازی که ساختن دوباره خود در همکاری و تعامل با ساختارها است می‌توان تعهد سازمانی را در یک سازمان پیش‌بینی کرد به این معنا که هرچه افراد سازمان توانایی بیشتری در هم‌نوایی با ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای سازمانی داشته باشند بهتر می‌توانند به الگویی مشترک برای سازمان خود دست پیدا کنند و در نتیجه تعهد سازمانی آنها افزایش خواهد یافت. متغیر اجتماع سازی در خصوص قدرت پیش‌بینی در رتبه‌ی بعدی قرار دارد و پس از آن، فراهم سازی در مرتبه بعدی قرار می‌گیرد. همچنین تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی (مشارکت، ثبات و سازگاری، قابلیت انطباق، فلسفه وجودی و مأموریت سازمان)، به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی تعهد سازمان است. نتایج این تحقیق با نتایج مطالعات ماتیووزایاک (۱۹۹۰)، بارون و همکاران (۱۹۹۰)، ویس (۱۹۹۸)، لاک و گرافورد (۲۰۰۴)، تونکس و دنلسون (۲۰۰۸)، هاندلون (۲۰۰۹)، مصدق‌راد و ملک‌پور (۱۳۸۳)، نظری و مالکی (۱۳۸۷)، ملکی، بهرامی و غلامعلی پور (۱۳۸۷)، طبرسا و ایمانی دلشاد (۱۳۸۸)، امامی (۱۳۸۹)، کرمی‌نیا، (۱۳۸۹)، نصر اصفهانی و نصر اصفهانی (۱۳۸۹)، ضیائی، روشندل اربطانی، نرگسیان (۱۳۹۰)، شیخعلی زاده هریس و پیرعلائی (۱۳۹۰) و... همسو است. می‌توان گفت سازمان‌هایی که

دارای مولفه‌های قوی‌تر و متناسب‌تری هستند و از جامعیت، یکپارچگی و وحدت بالاتری برخوردار هستند نسبت به سازمان‌هایی که از مولفه‌های فرهنگی ضعیف‌تری دارند از جو تعهد سازمان حمایت بیشتری به عمل می‌آورند. در تحلیل و تبیین بیشتر نتایج حاصل از فرضیه فوق می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی با ایجاد توسعه الگوهای رفتاری معینی تأثیرات قابل ملاحظه‌ای بر دیگر متغیرهای سازمانی و عملکرد سازمان‌ها بر جای می‌گذارد. بسیاری از ویژگی‌ها و مولفه‌های فرهنگ سازمانی از قبیل میزان توجه رهبر به زیر دستان، شیوه‌های پاداش‌دهی سازمان، معیارهای ارتقا و گزینش در سازمان می‌توانند در ارتقای تعهد سازمانی موثر باشند. با توجه به مولفه‌های فرهنگی مورد استفاده در این پژوهش که شامل مشارکت، انطباق، ثبات و سازگاری و فلسفه وجودی است، می‌توان گفت در سازمان‌هایی که میزان انجام و یکپارچگی در سطح بالایی است و سازمان از نوع چابک است و به راحتی خود را با تغییرات وفق می‌دهد و ماموریت سازمان و ارزش‌ها و اهداف آن برای همه اعضا روشن و واضح است. علایق و نگرش‌های اعضا مشابه بوده و موقعیتی که در آن تعاملات صورت می‌گیرد دوستانه است و تعهد سازمانی به یکدیگر و به سازمان افزایش می‌یابد. در هر سازمانی فرهنگ، موجب تعاملات بین فردی بین افراد سازمان می‌شود. بنابراین، تعهد که از طریق تعامل بادیگران شکل می‌گیرد، تحت تأثیر ارزش‌ها، فرهنگ حاکم بر جامعه و فرهنگ حاکم بر سازمان (فرهنگ سازمانی)، قرار دارد. مطالعات سازمانی مبین این مطلب هستند که ارزش‌ها و فرهنگ، نفوذ قوی بر رفتارهای فردی دارند و ابعاد فرهنگی ممکن است ادراک افراد از تعهد را تحت تأثیر قرار دهد. سازمان‌های موفق اهداف و رهنمودهای واضح و شفاف دارند که اهداف استراتژیک و کوتاه مدت سازمان را مشخص می‌سازد. بدین ترتیب فلسفه وجودی سازمان و یا به عبارتی ماموریت، رهنمودها و اهداف واضحی را فراهم می‌آورد و باعث می‌شود تا فعالیت‌ها و اقدامات سازمان و اعضای آن، به صورت مناسبی تعریف شود. این مساله باعث می‌شود تا سازمان رفتار موجود اعضای خود را شکل داده و آینده را مطلوب را برای آنها ترسیم نماید. ایجاد یک فلسفه وجودی مناسب، تعهد اعضای سازمان را به همراه خواهد داشت. مولفه مشارکت در رتبه بعدی برای پیش بینی تعهد سازمانی می‌گیرد و در وهله‌ی بعد مولفه‌ی ماموریت، قابلیت پیش‌بینی تعهد سازمانی را خواهد داشت.

۴-۱-۴- فرضیه اصلی: رهبری خدمت‌گزار نقش واسطه‌ای معناداری در ارتباط با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی ایفا می‌کند.

باتوجه به شکل (۴)، ضرایب به دست آمده، رابطه‌ی مثبت معناداری را نشان می‌دهد. می‌توان گفت که فرضیه فوق تأیید می‌شود و رهبری خدمت‌گزار نقش واسطه‌ای معناداری در ارتباط با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی ایفا می‌کند.

نتایج پژوهش حاضر، با یافته‌های ماتییوزایاک (۱۹۹۰)، بارون و همکاران (۱۹۹۰)، پیترسون (۲۰۰۳)، شاین (۲۰۰۴)، جوزف و وینستون (۲۰۰۵)، تسای (۲۰۱۱)، سید عباس زاده (۱۳۷۸)، علی محمد مصدق‌راد و جواهر ملک پور (۱۳۸۳)، نظری و مالکی (۱۳۸۷)، ملکی، بهرامی و غلامعلی پور (۱۳۸۷)، امامی (۱۳۸۹)، کرمی‌نیا، (۱۳۸۹)، نصر اصفهانی و نصر اصفهانی (۱۳۸۹)، ضیائی، روشندل اربطانی و نرگسیان (۱۳۹۰)، شیخعلی‌زاده هریس و پیرعلائی (۱۳۹۰)، طاهری لاری، عقیلی (۱۳۹۰) و حسن پور (۱۳۹۰)، همسو است. باید

گفت که پرداختن به تعهد سازمانی افراد با توجه به رهبری خدمت‌گزار و فرهنگ سازمانی یک ضرورت در سازمان صنایع نظامی و دیگر سازمان‌ها بوده و یکی از مهم‌ترین مزایای سازمان‌های موفق و کارآمد است. سازمان‌هایی که از سطح بالای رهبری خدمت‌گزار و فرهنگ سازمانی برخوردار هستند، می‌توانند در دنیای پرتلاطم و رقابتی، بهتر عمل کرده و نسبت به تغییرات واکنش سریع‌تر و مناسب‌تری از خود نشان دهند و وجود رهبری خدمت‌گزار و فرهنگ سازمانی می‌تواند باعث به‌وجود آمدن تعهد سازمانی شده و بدین ترتیب دست‌یابی سازمان به اهداف خود تسهیل خواهد شد. تعهد سازمانی برای سازمان‌ها، اجتناب‌ناپذیر است و می‌توان گفت هرچه وجود رهبری خدمت‌گزار و فرهنگ سازمانی در میان مدیران بهتر احساس شود، تعهد بیشتری در آنها به‌وجود خواهد آمد و این امر موجب تصمیم‌گیری بهتر، تقویت احترام، ایجاد انگیزش و علاقه‌ی مشترک، قبول مسئولیت و بهبود روحیه‌ی افراد در کار گروهی می‌شود. عدم تعهد هنگامی رخ می‌دهد که رهبران به جای خدمت‌رسانی به پیروان، خدمت به خود را دنبال کنند. از دست دادن و فقدان تعهد متقابل، خلأی در محیط سازمانی ایجاد می‌کند که سازمان را از دستیابی به اهدافش باز می‌دارد. در این میان تعهد به رهبر نقش تعیین‌کننده و مهمی ایفا می‌کند. چرا که تعهد متقابل کارکنان به یکدیگر و به رهبری موجب حمایت کارکنان از تغییرات سازمانی، دستیابی به اهداف سازمان و رضایت‌شغلی می‌شود. گفته می‌شود که تعهد همانند سربازی عمل می‌کند که موجب شفافیت و وضوح، هم در ارتباطات از بالا به پایین و هم در ارتباطات از پایین به بالا، می‌شود و نقش یک تسهیل‌کننده را دارد. تعهد به رهبر، در کام‌یابی سازمانی سهم دارد. این تعهد، در رضایت‌شغلی افراد و توانایی رهبر برای حل و فصل مسایل سازمانی، موثر است. تعهد بین فردی، تحقق اهداف سازمانی به تأخیر می‌اندازد. همان‌گونه که سندجایا (۲۰۱۰)، رهبری خدمت‌گزار را یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های مهم تعهد سازمانی معرفی می‌کند، تأثیر مثبت و معنادار رهبری خدمت‌گزار بر تعهد سازمانی می‌تواند به مشخصه‌ها و ویژگی‌های مورد تأکید یا شکل‌دهنده‌ی رهبری خدمت‌گزار مربوط باشد. حرف اصلی رهبری خدمت‌گزار در اولویت قرار دادن نیازهای پیروان بدون هیچ شرطی است. در نتیجه، بروز دادن این مشخصه‌ها و ویژگی‌ها از سوی رهبران سازمان منجر به تعهد افراد به سازمان و آنها می‌گردد و از طرف دیگر تعهد در بسیاری از پژوهش‌های رهبری خدمت‌گزار به‌عنوان یکی از مولفه‌های کلیدی رهبری خدمت‌گزار شناخته می‌شود. در سازمان‌هایی که در آنها ظهور و بروز ویژگی‌های سبک رهبری خدمت‌گزار وجود دارد، افراد تعهد بیشتری نسبت به سازمان خود دارند. به عبارت دیگر، این رابطه را می‌توان این‌گونه تبیین کرد که سازمان‌هایی که در آنها، نیازهای افراد در اولویت قرار دارد و برای افراد ارزش‌قائل می‌شوند، رهبری سازمان با افراد همدلی نشان می‌دهند و آنها را درک می‌کند، افراد را بدون هیچ قضاوتی می‌پذیرد و با تمام وجود به آنها گوش فرا می‌دهد، افراد نیز تعلق خاطر بیشتری برای ماندن در سازمان دارند و نسبت به سازمان و اهداف آن علاقه‌ی بیشتری نشان می‌دهند و سازمان را هویت خود می‌دانند و در نتیجه در این‌گونه سازمان‌ها که چنین پیوستگی عاطفی قوی‌ای وجود دارد، تعهد بین کارکنان و تعهد بین کارکنان و سازمان، دائماً رشد و بهبود می‌یابد. فرهنگ سازمانی، به‌عنوان بستر شکل‌دهنده‌ی شخصیت سازمان‌ها که در بردارنده‌ی ارزش‌ها، باورها و اعتقادات و نحوه تفکر افراد سازمان است، می‌تواند بر تعهد تأثیرگذار باشد. مشارکت غیر رسمی و داوطلبانه، باعث به‌وجود آمدن قدرت و توانایی در مدیریت کارها می‌شود که همان

معنای توانمندسازی را در بردارد و نیز باعث ایجاد تلاش‌های تیمی به منظور دستیابی به اهداف می‌شود و در نتیجه قابلیت‌های کارکنان به شکلی مستمر توسعه خواهد یافت. سازمانی که به خوبی انسجام یابد، اثر بخش‌تر خواهد بود. چرا که ارزش‌های مشابه در بین کارکنان ایجاد می‌شود و توافق و هماهنگی بین اعضا بیشتر می‌شود. سازمانهایی که از ثبات کافی برخوردارند مجموعه ای از عادات ذهنی را پرورش داده و سیستم‌های سازمانی را ایجاد می‌کنند که اقدامات کنترلی را به صورت درونی انجام می‌دهند. قابلیت انطباق که در اثر فرهنگ سازمانی در یک سازمان به وجود می‌آید باعث پدیدار شدن انسجام درونی و بیرونی می‌شود. چراکه قابلیت ایجاد تغییرات را به وجود می‌آورد. سازمانی که قابلیت انطباق در آن بالا باشد، به طور مداوم توانایی سازمان برای دریافت و تفسیر اطلاعات محیط را افزایش داده و شانس سازمان برای بقا و رشد تقویت خواهد شد و در نتیجه یادگیری سازمانی در آن افزایش می‌یابد. پس فرصت‌های ترغیب نوآوری، کسب دانش و توسعه‌ی قابلیت‌ها به وجود خواهد آمد. ایجاد فلسفه وجودی مناسب نیز تعهد سازمانی را به دنبال خواهد داشت. زیرا اهداف و استراتژی‌های سازمان که مشخص کننده‌ی مسیر و حیطه‌ی فعالیت سازمان است، مسیر فعالیت اعضا را مشخص می‌کند. براین اساس، برای اعضا بینش مشترکی نسبت به آینده مطلوب سازمان به وجود خواهد آمد که نتیجه مستقیم آن به وجود آمدن تعهد سازمانی بالا است.

۲-۴- محدودیت‌های پژوهش

- محدودیت قلمرو پژوهش حاضر به یک واحد سازمانی
- محدودیت جامعه آماری پژوهش به کارکنان سازمان
- محدود شدن ابزارگرد آوری اطلاعات به پرسشنامه وعدم استفاده از روش‌های دیگر

۳-۴: پیشنهاد‌های مبتنی بر پژوهش

براساس یافته‌های به دست آمده از پژوهش، سازمان‌های دولتی می‌توانند با استفاده از نتایج این پژوهش عوامل موثر بر تعهد سازمانی را سنجیده و به منظور ارتقا و بهبود تعهد سازمانی در میان کارکنان خود، شرایط وزمینه‌هایی را فراهم کنند از جمله :

- انتصاب و به کارگیری مدیران و رهبرانی با ویژگی‌های خدمت‌گزاری. یعنی رهبرانی که برای دیگران ارزش قائل می‌شوند، به ارزش‌ها، باورها و اعتقادات دیگران احترام می‌گذارند، نیازها، علایق و اولویت‌های زیر دستان را بر خواسته‌های خود ترجیح می‌دهند. بدون هیچ‌گونه تعصب و پیش‌داوری به حرف‌های زیر دستان خود گوش می‌دهند و از صمیم قلب با آنها همدلی می‌کنند. رهبرانی که اعتقاد داشته باشند اهداف سازمان فقط در صورت برطرف شدن نیازهای افراد سازمان محقق می‌شود و به هر قیمتی حاضر به دستیابی به اهداف سازمان نباشند و مسئولیت اخلاقی برای آنها ارزش مهم و حیاتی داشته باشد.

- ایجاد و فراهم کردن فرهنگی در سازمان که خدمت‌گزاری در آن دارای ارزش اساسی باشد فرهنگی که در آن خدمت کردن به دیگران به عنوان یک باور قلبی پذیرفته شده است. این فرهنگ محیط سازمان را تبدیل به محیطی سالم و شفا بخش می‌کند که هدف اساسی آن خلق یک چشم انداز مشترک در سازمان است.

برای ایجاد چنین فرهنگی مدیران می‌بایست با تاکید بر اهداف کلی و خلق سیستم‌های پاسخ‌گو، اجتماع‌سازی کنند و از طریق برخورد مبتنی بر صداقت به افرادشان اعتبار ببخشند. دیدگاه مثبت نسبت به خدمت‌رسانی را پرورش داده و از آن حمایت‌های لازم را به‌عمل آورند، به‌صورت عملی به نیازها و علایق افراد در سازمان توجه نشان داده و افراد را در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت دهند.

- توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری خدمت‌گزار، از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، سمینار، همایش و آرایه‌ی امتیازاتی به مدیران که بتوانند در این برنامه‌ها شرکت کنند.

- مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، برخورد با محبت و احترام نسبت به افراد، استفاده از ارتباطات مبتنی بر گشاده‌رویی، ارزش دادن به افراد به‌وسیله‌ی توجه و اولویت دادن به نیازهای آنان.

- واضح و روشن بودن اهداف و بیانیه‌های سازمان، ایجاد هماهنگی، قدر دانی و حمایت آشکار از تلاش‌های افراد.

- استفاده از رویه‌های روشن و آشکار و بدون ابهام برای تصمیم‌گیری‌های سازمانی.

- تاکید بر ارتباط موثر، صادقانه و شفاف از طریق اصول حاکم بر رهبری خدمت‌گزار و سعی در خلق یک

محیط سازمانی که به اعضا به‌عنوان بخش مهمی از موفقیت سازمان ارزش می‌دهد.

۴-۴- پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

- به‌کارگیری متغیرهای دیگر از جمله یادگیری سازمانی، عدالت سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی و سایر عوامل موجود در تعهد شونده و تعهد کننده

- انجام پژوهش‌های مشابه پژوهش فوق در موسسات آموزشی دولتی

- امکان سنجی به‌کارگیری سبک رهبری خدمت‌گزار در سازمان‌های دولتی

- شناسایی اثر بخش‌ترین روش‌های آموزش سبک رهبری خدمت‌گزار به مدیران

- باتوجه به این‌که در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از روش تلفیقی^۱ و دیگر ابزارها، برای گردآوری اطلاعات استفاده شود.

^۱ -Mixed method

References:

منابع:

۱. امامی، مصطفی، (۱۳۸۹)، "تبیین تعهد سازمانی و عوامل موثر بر آن"، فصلنامه‌ی علمی راهبردی انجمن علمی دانشجویی مدیریت پردیس قم دانشگاه تهران.
۲. حسن پور، اکبر، (۱۳۹۰)، "مدل عملی برای رهبری خدمت‌گزار"، ماهنامه‌ی تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۳.
۳. حسینیان، شهامت، مجیدی، عبدالله، حبیبی، صفر، (۱۳۸۶)، "عوامل درون سازمانی موثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کالانتری-های تهران بزرگ"، فصلنامه‌ی دانش انتظامی، سال نهم، شماره دوم.
۴. سیدعباس زاده، (۱۳۸۹)، "تئوری و تحقیق عمل در مدیریت آموزشی"، دانشگاه ارومیه، جلد ۲.
۵. شیخعلی زاده، هریس محبوبه، پیرعلائی، الهه، (۱۳۹۰)، "رابطه فرهنگ سازمانی با میزان تعهد سازمانی اساتید گروه و کارکنان فوق برنامه تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاداسلامی منطقه ۱۳"، نشریه نخستین همایش ملی دستاوردهای جدید علمی در توسعه ورزش و تربیت بدنی.
۶. ضیائی، محمدصادق، روشندل اربطانی طاهر، نرگسیان، عباس، (۱۳۹۰)، "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون"، نشریه‌ی تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، شماره ۵۵، سال چهل و پنجم، صفحه ۴۹.
۷. طاهری لاری مسعود، عقیلی طیبه، (۱۳۹۰)، "رابطه بین سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان خراسان رضوی"، نشریه‌ی کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون، جهاد اقتصادی.
۸. طبری، غلامعلی و همکاران، (۱۳۸۹)، "عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی در یک بیمارستان نظامی"، مجله طب نظامی، دوره ۱۲، شماره ۲.
۹. عموزاده، محمد، (۱۳۸۶)، "بررسی میزان رضایت، انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی"، نشریه اداره کل پژوهش و توسعه منابع انسانی.
۱۰. غلامعلی طبرسا، ایمانی دلشاد، رضا، (۱۳۸۸)، "تجزیه و تحلیل و تبیین تعاملات فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه سازمان صنایع شیر ایران)"، دوماهنامه دانشور رفتار، شماره ۳۸.
۱۱. کریمی نیا رضا، سلیمی سیدحسین، امینی علی، (۱۳۸۹)، "رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی"، مجله طب نظامی، شماره ۴۴، صص: ۶۵ تا ۷۰.
۱۲. کریمی نیا، رضا و همکاران، (۱۳۸۹)، "رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروی‌های انتظامی"، مجله طب نظامی، دوره ۱۲، شماره ۲.
۱۳. مالکی نسرين، (۱۳۸۷)، "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در مدیریت درمان تامین اجتماعی استان سیستان و بلوچستان"، نشریه دومین کنفرانس توانمند سازی منابع انسانی.
۱۴. بانک مقالات تخصصی سیلیوکا، قابل دستیابی در آدرس http://www.civilica.com/Paper-HUMANEMPOWERMENT02-HUMAN EMPOWERMENT02_023.htm
۱۵. مصدق‌رادعلی محمد، ملک پور جواهر (۱۳۸۳). "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستانهای دانشگاهی شهر اصفهان". پایگاه مقالات علمی مدیریت
16. www.SYSTEM.parsiblog.com
۱۷. مظفری، امین و همکاران (۱۳۸۷). "رابطه فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری در دانشگاه‌های ایران". فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷، صفحات ۱۳۳ تا ۱۵۷.
۱۸. ملکی محمدرضا، بهرامی محمدامین، غلامعلی پورسجاد (۱۳۸۷). "تبیین رابطه ی ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید صدوقی یزد". پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com
۱۹. نصر اصفهانی مهدی، نصر اصفهانیعلی، (۱۳۸۹). "بررسی خرده مقیاس های رهبری خدمتگزار از طریق تعهد سازمانی در کارکنان سازمان بهزیستی استان". نشریه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی سال اول تابستان ۱۳۹۰ شماره ۲.
۲۰. نظریفرزاد، خدایاری ابراهیم. (۱۳۸۶). "بررسی رابطه بین نگرش کارکنان در مورد ابعاد فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان ستادی بنیاد شهید و امور ایثارگران در تهران". نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی (دوره: ۴، شماره: ۴).
۲۱. یزدخواستی (۱۳۸۸). "رابطه نوع فرهنگ سازمانی با رهبری در دانشگاه‌های دولتی". پژوهشنامه مطالعات روان شناسی. شماره نهم، بهار و تابستان ۸۸.

22. Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W., (2004), "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process". *Journal of Management*, 29, 99-118.
23. Allen, N. J., Meyer, J. P., (1974), "Affective, continuance, and Normative commitment to the organization".
24. Baron, R. M., & Kenny, D. A., (1990), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*", 51(6): 1173–1182.
25. Chburu .dan.s., (2006), "Employee role enlargement: interactions of trust and Organizational fairness", *leadership and organizational development Journal*. Vol. 27. No.3.
26. Chiaburu.dan.s.marinava, a. s., (2006), "employee role enlargement: interactions of trust and organizational fairness", *leadership and organizational development journal*, vol.27. No.3. pp: 168-182.
27. Cufaude, J., (1999), "Creating Organizational Trust: Defining", establishing, and maintaining something as elusive and fragile as trust is as difficult as it is essential", *Association management*, Washington, 51, 26-36.
28. Denison, D., (2003), "Organisational culture and effectiveness: Can an American theory be applied in Russia? Retrieved February", 22, 2006, from <http://www.denisonculture.com>.
29. Eriturk, A., (2008), "A trust-based approach to promote employees, Openness to organizational change in Turkey", *International journal of man power*, vol.29, No.5, 483.
30. Laub, J. A., (1999), "Assessing the servant organization: Development of the servant organizational Leadership assessment (SOLA)", Leana.C.R. Van Buren, (1999), "Organizational Social Capital Employee Practices", *Academy of Management Review*, 24(3).
31. Laub, J., (2004), "Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. In *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*".
32. Laub, J.A., (1999), "Assessing the servant organization: Development of Servant Organization Leadership Assessment (SOLA) instrument", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy.
33. Lok p., Granfold, J., (2004), "the effectiveness of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of management deveopment*, vol. 28. No 4. pp 321-339
34. Mathieu, J.E., Zajac, D.M., (1990), "Review and Meta-Analysis of the Antecedents", *Correlates and Consequences of Organizational Commitment*, *Psychological Bulletin*, Vol.108.
35. Meyer, J. P., Allen, N. J., (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
36. Meyer, J. P., Allen, N. J., (1997), "Commitment in the workplace: Theory, research, and application", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
37. Meyer, J. P., Herscovitch, L., (2002), "Commitment in workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*.
38. Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A., (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.

39. Russell F, Robert A, Stone G., (2002), "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model", Leadership and Organization development Journal, Vol 3. 23:145-157.
40. Sendjaya. S. & Sarros., J.C., (2002), "Servant Leadership: Its origin", Development And application in Organizations", Journal of Leadership & Organization Studies .9 (2).
41. Schein, Edgar H., (1993), "Organizational culture and leadership", 2ded. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
42. Schein, Edgar H., (2004), "Organizational culture and leadership", 3rded, san Francisco. CA: Jossey-Bass.
43. Stone G.A. Russell R.F Patterson K., (2004), "Transformational Versus Servant Leadership: a different in leader focus", Leadership & organization Development Journal. Vol. 25, 3/4: 349-361.
44. Tonk s. G. R. & nelson. L. G., (2008), "HRM: A contribution employ eealienation? Researcher and practice in human Resource management", 16 (1). 1-1
45. Tsai, yafang, (2011), "Relationship between organizational culture", leadership Behavior and Job satisfaction, Health service Research.
46. Wees w. J., (1998), "Do Leadership and organizational culture really matter Journal of sport management", 3: 127.
47. Winstone, E., Bruce, (2004), "Servant leadership at Heritage Bible College: a single case study", The Leadership & Organization Development Journal, 25/7,600-617.