

بررسی نقش واسطه‌ای اعتماد کارکنان در ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و تعهد سازمانی

محمد شکراللهی یانچشمه^۱، علی افشار^۲، وحید خورشیدی^۳، مجید عسکریان^۴

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۱۴ تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۵/۲۴

چکیده

زمینه و هدف: تعهد سازمانی نوعی نگرش مثبت کارمند است که منجر به اتصال روانی بین کارمند و سازمان می‌شود. ایجاد تعهد سازمانی مستلزم ایجاد و حفظ روابط روانی مداوم بین کارکنان و مدیران سازمان است. یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر می‌باشد. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد انگیزه‌های درونی در کارکنان خواهد شد. هدف این مطالعه بررسی نقش واسطه‌ای اعتماد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا در ارتباط بین سبک رهبری خدمت‌گزار و تعهد کارکنان به سازمان پلیس است. روش‌شناسی: روش تحقیق در این مقاله توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه مورد بررسی شامل ۹۶ نفر از کارکنان صف و ستاد دانشگاه علوم انتظامی ناجا بوده که از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای، افراد انتخاب شدند. برای بررسی متغیرهای پژوهش از سه پرسشنامه سبک رهبری خدمت‌گزار، اعتماد کارکنان و تعهد سازمانی استفاده شد. پرسشنامه‌ها پس از تعیین روایی و پایایی، بین افراد نمونه توزیع شده و جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و نرم‌افزار اسمارت.پی.ال.اس مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها و نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش نشان داد تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان دانشگاه تحت تاثیر مثبت سبک رهبری خدمت‌گزار قرار دارد و رابطه بین اعتماد سازمانی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان مثبت و قابل توجه است. بنابراین لازم است که فرماندهان، مدیران و رؤسای دانشگاه علوم انتظامی ناجا مفاهیم و مؤلفه‌های سبک رهبری خدمت‌گزار را برای افزایش تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان مورد تأکید قرار دهند.

کلید واژه‌ها:

رهبری خدمت‌گزار، اعتماد کارکنان، تعهد سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی ناجا.

۱ - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان (نویسنده مسئول)، Shokrolahi.f92@gmail.com

۲ - استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین

۳ - کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

۴ - دانشجوی دکتری دانشگاه دفاع ملی

مقدمه

در سازمان‌ها مهم‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران سازمان‌ها برعهده دارند، اهمیت، جایگاه و نقش رهبری در سازمان برکسی پوشیده نیست. با تغییر و تحولاتی که در محیط‌های کار روی داده، الگوهای سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها در عصر حاضر نیست و سبک رهبری سنتی در هزاره سوم اثربخش نبوده و در عصر حاضر نیاز به سبک‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود (رجبی و کاملی ۱۳۹۵: ۵۵۳). رهبری سازمان‌های آموزشی، عنصری اساسی در ساختار آن به شمار می‌رود و نقش بزرگی را در موفقیت یا شکست سازمان‌های آموزشی ایفا می‌کند. سازمان‌های آموزشی هم اکنون به شیوه‌های نوین رهبری به جای شیوه‌های سنتی رهبری نیاز دارند (جعفری، ۱۳۹۲: ۶۶). همچنین طبق نظریه یادگیری اجتماعی^۱ جولیان روتر^۲ و نظریه یادگیری مشاهده‌ای آلبرت بندورا^۳، انسان‌ها از راه مشاهده اعمال دیگران «الگوبرداری» رفتارهای جدید را یاد می‌گیرند (سیف، ۱۳۹۲: ۱۹۴). در این راستا سبک رهبری فرماندهان، رؤسا و مدیران دانشگاه علوم انتظامی بدین جهت می‌تواند اهمیت داشته باشد که سبک رهبری فرماندهان و مدیران به عنوان یک الگو، از طریق یادگیری مشاهده‌ای بر رفتار دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی که می‌بایست نقش خدمت‌گزاری را برابر فرمایشات مقام معظم رهبری، در آینده نزدیک در جامعه بعهدده گیرند؛ تأثیرگذار خواهد بود. یکی از مفاهیم رهبری که در دهه گذشته محبوبیت زیادی پیدا کرده، رهبری خدمت‌گزار است. در میان اثرات مهم شناخته شده‌ی رهبری خدمت‌گزار در ادبیات رفتار سازمانی می‌توان به اعتماد کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان اشاره کرد (گائو، جانسن و شی، ۲۰۱۱: ۷۷۸). یکی از مهمترین نیازهای کارکنان در سازمان،

1 - Social lening theory

2 - Julian Rotter

3 - Albert Bandura

4- Gao , Janssen & Shi

برقراری اعتماد میان آنها و مدیر می‌باشد. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث کاهش هزینه‌های ارزیابی و مکانیزم‌های کنترل در سازمان خواهد شد. تعهد سازمانی کارکنان نیز تحت تأثیر این موضوع می‌باشد و اگر مدیران سازمان بخواهند از میزان ترک خدمت کارکنان بکاهند، باید به اقدام‌هایی دست بزنند که اعضای سازمان به شغل خود نگرش مثبت پیدا کنند و چنانچه جو بی‌اعتمادی در سازمان حاکم باشد، این نگرش مثبت از بین خواهد رفت (خنifer و همکاران، ۱۳۸۸).

یکی از مباحث مهم در حوزه مدیریت در سازمان‌ها این است که مدیران چگونه می‌توانند از کارکنان خود به‌خوبی و همراه با رضایتمندی استفاده کنند. به‌عبارتی دیگر، دل‌بستگی و ایجاد پیوند قلبی در بین کارکنان و سازمان از نیازهای اساسی سازمان‌ها است و کارکنان باید خود را متعهد به سازمان بدانند. از این رو، تعهدسازمانی جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌ها پیدا کرده است. مدیران سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی، کارکنان سازمان‌ها هستند. کارکنان سازمان، سرمایه ارزشمند و منحصربه‌فردی هستند که وقتی کارکنان متعهدتر می‌شوند به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندتر بوده و فعالانه‌تر در سازمان نقش ایفا خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام خواهند کرد لذا تعهد سازمانی یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌ها است (پیوسته، زیناب، ۱۳۹۳: ۳۰۷). مدیران خدمت‌گزار تعهد کارکنان را به وسیله احترام و اولویت دادن به نیازها و نظرات آن‌ها افزایش می‌دهند. در واقع مدیر خدمت‌گزار به وسیله تواناسازی پیروانش و ایجاد حس اعتماد به آن‌ها، تعهد و وفاداری به سازمان، را افزایش می‌دهد (واشنگتن، ۲۰۰۷: ۹).

این عقیده که اعتماد سازمانی در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به افزایش رضایت شغلی و مشارکت کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی می‌شود به سرعت مورد توجه اندیشمندان حوزه‌های مدیریت قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت بسیاری برای سازمان‌ها دارد؛ برعکس، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل

کارکنان به همکاری و مشارکت، خطر پذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، میتواند سنگین باشد (هندیانی، درویشی و میرزاخانی، ۱۳۹۳: ۷۸). از این رو، به نظر می‌رسد در زمینه سبک رهبری خدمت‌گزار در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، نیازهای مطالعاتی وجود داشته و تأثیر سبک رهبری خدمت‌گزار بر روی تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمان مهم باشد. به طور خاص، این مطالعه پژوهش و پژوهشی تجربی است که ضمن بررسی وضعیت مؤلفه‌های سبک رهبری خدمت‌گزار در ناجا، اثر سبک رهبری خدمت‌گزار را بر روی تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان به سازمان نیروی انتظامی را بررسی می‌کند و به این پرسش پاسخ خواهد داد: آیا سبک رهبری خدمت‌گزار بر تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان تأثیر دارد؟

مبانی نظری: رهبری خدمت‌گزار^۱ یکی از محورهای اصلی مطالعه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مقوله رهبری است. سبک رهبری خدمت‌گزار عبارت است از درک و عمل رهبر به گونه‌ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح بدهد، برابری انسان‌ها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان باشد. رهبری خدمت‌گزار نشان‌دهنده تأثیرگذاری ایده‌آل و انگیزش در رهبری تحول‌آفرین است و عینیت آن در محیط اجتماعی است. رهبران خدمت‌گزار الگویی نمونه برای پیروان خود و دیگر افراد هستند. آنان پیروان خود را مشتاقانه و تشویق می‌کنند تا برای تغییر موقعیت فعلی بکوشند (نیومن، شوارتز، کوپر و سنجای^۲، ۲۰۱۷: ۵). رهبران خدمت‌گزار، روابط بسیار عمیق و محکمی با کارکنان دارند و به خوبی آن‌ها را یاری می‌رسانند تا استعدادهای بالقوه خود را کشف کنند (سلطانی و همکاران، حاجیه رجبی و کاملی، ۱۳۹۵: ۵۶۰-۵۵۳). اسپیرز^۳ مدیر

1- Servant leadership

2 - Newman, Schwarz, Cooper & Sendjay

3 - Spears

بنیاد رهبری خدمت‌گزار گرینلیف، براساس نوشته‌های گرینلیف ده ویژگی زیر را برای رهبری خدمت‌گزار بیان می‌کند: مهارت‌های خوب گوش‌دادن، همدلی، التیام‌بخشی، آگاهی و هوشیاری، تشویق و ترغیب، دوراندیشی، نظارت، تعهد به رشد کارکنان، مفهوم‌سازی، ساختن جمع‌های منسجم (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۷). ایده رهبری خدمت‌گزار عمیقاً ریشه در دین دارد و نشأت گرفته از دین است. در ادبیات مدیریت غربی، تئوری‌های بسیاری درباره رهبری وجود دارد. اما آنچه در حوزه اسلامی درباره شرایط رهبری مورد توجه است، آن چیزی است که برگرفته از اعتقادات، یعنی مبتنی بر قرآن و کلام معصومان است. در این میان، نهج‌البلاغه، مأخذی دینی و اسلامی است که دارای پندها و حکمت‌های بسیاری در زمینه رهبری اثربخش از زبان امام علی(ع) به فرماندهان ایشان است (دانایی‌فر و مؤمنی، ۱۳۸۰: ۷۵).

اعتماد کارکنان به رهبر^۱ اگرچه چارچوب پژوهش‌ها در مورد اعتماد در حال رشد است، ولی هنوز هم اختلاف‌نظر در مورد تعریف واژه اعتماد وجود دارد و تاکنون تعاریف زیادی از اعتماد شده است (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸، ۵). اعتماد؛ انتظار مثبت از فردی است که از طریق کلمات، اقدامات یا تصمیمات فرصت طلبانه اقدام نکند و در شرایط مختلف بتوان به او متکی بود (وانحال، هیلمن و سالمین^۲، ۲۰۱۶: ۴۹). سه جریان گسترده در ادبیات اعتماد وجود دارد: نخست اعتماد درون سازمانی- یعنی به عنوان یک پدیده درون سازمان، مثل اعتماد بین کارکنان و سرپرستان و مدیران، یا میان همکاران. دوم، اعتماد میان سازمان‌ها؛ یعنی یک پدیده میان سازمانی و سوم، اعتماد میان سازمان‌ها و مشتریان آنها که به عنوان یک مفهوم بازاریابی مطرح می‌شود (دیست و هارتوگ^۳، ۲۰۰۶: ۵۵۹).

1- Employee trust on the leader

2 - Vanhala, Heilmann & Salminen

3 - Dietz & hartog

الونن، بلومقویست و پومالاین^۱ (۲۰۰۸) اعتماد سازمانی را به دو بُعد بین شخصی (ارتباطی) و غیرشخصی تفکیک کردند. اعتماد شخصی می‌تواند به دو بعد شکسته شود: اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیران آنها برمی‌گردد. این اعتمادها براساس صلاحیت، خیرخواهی و اعتبار هستند. اعتماد غیرشخصی در حوزه سازمانی، بسیار کم مورد مطالعه قرار گرفته است. اعتماد غیرشخصی به اعتماد اعضاء به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی اشاره می‌کند (الونن، بلومقویست و پومالاین، ۲۰۰۸: ۱۶۴). در این مطالعه اعتماد درون سازمانی براساس سه مؤلفه صلاحیت، خیرخواهی و اعتبار مورد تأکید خواهد بود. گرین‌لیف برآن است که رهبری خدمت‌گزار را می‌توان هم مقدمه و هم میوه و ثمره اعتماد سازمانی به شمار آورد. توجه به دیگران در رهبران خدمت‌گزار و مقدم دانستن منافع پیروان بر منافع شخصی رهبر، نقش اساسی در ایجاد جو اعتماد در سازمان داراست. یولان و احمد^۲ (۲۰۱۷) معتقدند اعتقاد به افراد و سازمان‌های دیگر همراه با رفتار منصفانه رشد می‌کند و مطالعات آنها نشان داد اعتماد، نتیجه عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعامل است. مایر و دیویس^۳ (۱۹۹۳) سه مؤلفه اعتبار، صلاحیت و خیرخواهی را به عنوان ابعاد اصلی اعتماد مطرح می‌کنند که در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفته‌اند:

- اعتبار: به معنی اعتقاد به این می‌باشد که یک فرد یا سازمان آنچه را قول انجام آن را داده است، انجام خواهد داد و بی‌تناقض عمل خواهد کرد.
- صلاحیت: صلاحیت به قابلیت‌های دیگران بر می‌گردد که براساس آن می‌توانند وظایف خود را انجام دهند (بر اساس مهارت و دانش).

1 - Ellonen, Blomqvist & pumalainen

2 - Ullah, Ahmed, & Ahmad

3 - Mayer & Davis

• خیرخواهی: خیرخواهی به معنی انگیزه مهربانانه و میزان محبت یک شخص نسبت به گروه مقابل و توجه صادقانه به رفاه دیگران است (مایر و دیویس، ۱۹۹۳: ۷۱۱).

تعهد کارکنان به سازمان^۱: با توجه به اینکه مهمترین و ارزشمندترین سرمایه‌ی سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گران‌بها بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر دارد، تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر، به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه‌تر در سازمان نقش‌آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند. تعهد، نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوت‌ها، عملکرد و وفاداری وی نسبت به سازمان تأثیرگذار است (پیوسته، بهلول زیناب، نصیری باری، ۱۳۹۳: ۳۰۶). این پژوهش در نظر دارد رابطه رهبری خدمت‌گزار را با مدل تعهد سازمانی «می‌یر» و «آلن» شناسایی کند تا با بکارگیری مؤلفه‌های رهبری خدمت‌گزار به افزایش تعهد سازمانی کارکنان کمک کند. مدل سه بخشی تعهد سازمانی که توسط «می‌یر» و «آلن» (۱۹۹۱) ارائه شده به سه نوع تعهد سازمانی پرداخته است.

- تعهد عاطفی، بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزش‌ها و اهداف سازمان و میزان درگیری وی با سازمان است.
- تعهد مستمر، بر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان تأثیر داشته، فرض بر این است که کارکنانی که ارتباط اولیه آنها با سازمان بر مبنای تعهد مستمر باشند، در سازمان باقی خواهند ماند؛ زیرا باقی ماندن در سازمان برای آنها یک ضرورت است و به آن نیاز دارند.
- تعهد هنجاری یا تکلیفی، بر احساس دین و الزام به ماندن در سازمان دلالت داشته، افرادی که این نوع تعهد در آنها وجود دارد، معتقدند که ادامه فعالیت در

1- Employee commitment to the organization

سازمان وظیفه آنها است و دینی است که بر گردن دارند و احساس می‌کنند که باید در سازمان باقی بمانند.

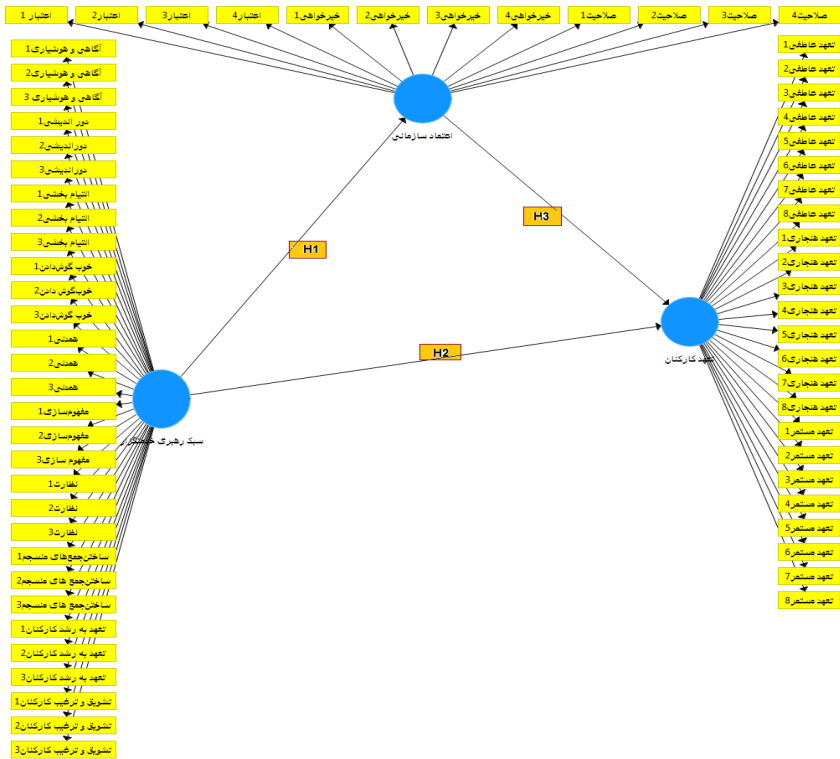
مدل مفهومی پژوهش

براساس بررسی ادبیات پژوهش، مدل مفهومی زیر تبیین و روابط فرضی بین متغیرهای پژوهش توسعه یافته است. در مدل مفهومی، رهبری خدمت‌گزار متغیر پیش‌بین، متغیر اعتماد کارکنان به رهبر متغیر میانجی و متغیر تعهد کارکنان متغیر ملاک است. بنابراین در این مطالعه اعتماد کارکنان به رهبر یکی از نتایج رهبری خدمت‌گزار فرض می‌شود. از لحاظ تئوری و تجربی به نظر می‌رسد به احتمال زیاد سبک رهبری خدمت‌گزار بر تعهد سازمانی تأثیر داشته باشد. به عنوان مثال پژوهش آگرووال^۱ (۱۹۹۹) نشان داد ویژگی مراعات رفتاری که از مؤلفه‌های مهم رهبری خدمت‌گزار است رابطه مثبتی با تعهد سازمانی و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی دارد. رهبری خدمت‌گزار با تأثیر بر تعهد سازمانی یکی از عواملی است که بر کارایی و اثربخشی که از مهمترین اهداف یک سازمان محسوب می‌شود تأثیرگذار است و باید در جهت تقویت آن گام برداشت (نصراصفهانی و دیگران، ۱۳۹۰).

شواهد مطالعات تجربی در حال رشد، نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری بین اعتماد سازمانی در سازمان‌ها با تقسیم اطلاعات در سازمان و سهیم شدن همه افراد از اطلاعات سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد به انجام تصمیم، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، مبادلات رهبر- عضو و توجه به ماندن در سازمان وجود دارد (حسن‌زاده، ۱۳۸۳). تعهد به وظیفه و سازمان زمانی عملی است که هدف اصلی برای افراد حفظ شود. حفظ هدف اصلی سازمان منوط به برقراری اعتماد میان افراد می‌باشد (خنیفیر و همکاران، ۱۳۸۸). براساس نظر خنیفر و همکاران (۱۳۸۸) اعتماد در یک سازمان باعث افزایش تعهد می‌شود و حتی بعضی از مشکلات کارکنان را

1- Agrawal

مشخص می‌کند به این صورت که اعتماد با ماندن و ترک سازمان مرتبط است. نتایج پژوهش‌ها خنیفر و همکاران (۱۳۸۸) نشان داد اعتماد به مدیر بر تعهد مستمر و تعهد عاطفی تأثیر مستقیم دارد. همچنین پژوهشِ مرجان‌پور و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد بین اعتماد سازمانی و تعهد عاطفی و تعهد هنجاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ولی بین اعتماد به سازمان و تعهد مستمر رابطه معناداری وجود ندارد. شیوه‌های ارتباطی رهبران مانند تواضع و همدلی با زیردستان به طور یقین اعتماد مثبت پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هندیانی، درویشی و میرزاخانی، ۱۳۹۳: ۸۰).



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (ریچارد چینومونا^۱، ۲۰۱۳، ۴۰۷)

1 - Richard Chinomona

فرضیه‌های پژوهش:

با توجه به موارد فوق، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود.

- (۱) به نظرمی‌رسد بین سبک رهبری خدمت‌گزار و اعتماد کارکنان دانشگاه علوم انتظامی رابطه وجود دارد.
- (۲) به نظرمی‌رسد بین سبک رهبری خدمت‌گزار و تعهدسازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی رابطه وجود دارد.
- (۳) به نظرمی‌رسد بین اعتماد سازمانی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی رابطه وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

داده‌های این پژوهش از کارکنان صف و ستاد دانشگاه علوم انتظامی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران جمع‌آوری شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت تعداد ۹۶ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت. بررسی متغیرهای پژوهش با استفاده از ابزار پرسشنامه خواهد بود و گویه‌های هر یک از پرسشنامه‌ها براساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از خیلی کم (نمره یک) تا خیلی زیاد (نمره پنج) تنظیم شده است. پرسشنامه رهبری خدمت‌گزار یک ابزار ۳۰ سوالی محقق ساخت، برای سنجش سبک رهبری خدمت‌گزار است. این پرسشنامه دارای ده زیر مقیاس مهارت رهبران خدمت‌گزار در گوش دادن به صحبت کارکنان، همدلی رهبران خدمت‌گزار با کارکنان، مهارت رهبران خدمت‌گزار در التیام بخشی، آگاهی و هوشیاری رهبران خدمت‌گزار، مهارت رهبران خدمت‌گزار در تشویق و ترغیب، مهارت رهبران خدمت‌گزار در دوراندیشی، مهارت رهبران خدمت‌گزار در نظارت، مهارت رهبران خدمت‌گزار در تعهد به رشد کارکنان، مهارت رهبران خدمت‌گزار در مفهوم سازی و مهارت رهبران خدمت‌گزار در ساختن جمع‌های منسجم (گرد هم آوردن افراد) است. برای بررسی اعتماد

سازمانی از پرسشنامه ۱۲ سوالی محقق ساخت استفاده شد. الونن و همکاران اعتماد سازمانی را به دو بُعد بین شخصی (ارتباطی) و غیرشخصی تفکیک کردند. اعتماد شخصی می‌تواند به دو بُعد شکسته شود: اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیران آنها برمی‌گردد. این اعتمادها براساس صلاحیت، خیرخواهی و اعتبار هستند. اعتماد غیرشخصی می‌تواند به اعتماد اعضاء به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی اشاره می‌کند. روایی هر سه پرسشنامه با استفاده از روش دو نیمه کردن مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. بررسی تعهد سازمانی کارکنان با استفاده از پرسشنامه استاندارد می‌یر و آلن، ۱۹۹۷ صورت گرفت. در این پرسشنامه تعهد سازمانی با توجه به سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری ارزیابی شد. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال بوده و در طیف لیکرت و به صورت مقیاس پنج‌درجه‌ای طراحی شده است (می‌یر و آلن، ۱۹۹۷؛ به نقل از جعفری و همکاران، ۱۳۹۱). جهت بررسی پایایی پرسشنامه‌ها یک نمونه ۳۰ تایی از پرسشنامه‌ها در میان جامعه آماری توزیع و با استفاده از نرم افزار Spss آلفای کرونباخ آن اندازه‌گیری شده است. با توجه به اینکه آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری خدمت‌گزار، عدد 0/835 و برای پرسشنامه اعتماد سازمانی 0/710 درصد و برای پرسشنامه تعهد سازمانی 0/836 شده است، بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها نیز تأیید گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS جهت آزمون آماری توصیفی میانگین و انحراف استاندارد و روش استنباطی تی تست تک نمونه‌ای وضعیت متغیرهای پژوهش بررسی و با استفاده از نرم افزار اسمارت پی. ال. اس فرضیه‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های توصیفی:

یافته‌های توصیفی پژوهش به بررسی ویژگی‌های پاسخگویان در جدول شماره ۱ و بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش (سبک رهبری خدمت‌گزار، تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان) در دانشگاه علوم انتظامی ناجا در جدول شماره ۲ خواهد پرداخت.

جدول ۱: ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان نمونه آماری

سن	گروه	۲۰-	۲۶-	۳۲-	۳۸-۴۳	۴۴-۴۹	۵۰ سال به بالا	جمع
(سال)	فراوانی	۲۵	۳۱	۳۷	۱۶	۱۱	۴	۹۶
	درصد	۱۴	۲۸	۲۳	۱۷	۱۱	۴	۱۰۰
سابقه	گروه	۱-۵	۶-۱۱	۱۲-۱۷	۱۸-۲۳	۲۴-۲۹	۳۰ به بالا	جمع
(سال)	فراوانی	۲۱	۲۴	۲۹	۱۴	۸	-	۹۶
	درصد	۲۲	۲۵	۳۰	۱۵	۸	-	۱۰۰
تحصیلات	گروه	زیر دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	جمع
	فراوانی	۳	۲۴	۳۱	۳۲	۶	-	۹۶
	درصد	۳	۲۵	۳۲	۳۳	۷	-	۱۰۰
محل خدمت	گروه	صف	ستاد					جمع
	فراوانی	۴۲	۵۴					۹۶
	درصد	۴۴	۵۶					۱۰۰

جدول ۲. آزمون تی تست تک نمونه‌ای مولفه‌های سبک رهبری خدمت‌گزار

نام متغیر	مولفه	میانگین فرضی = ۳					
		آماره تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری آزمون تی	اختلاف میانگین نمونه از میانگین فرضی ۳	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
						حد پایین	حد بالایی
سبک رهبری خدمت‌گزار	مهارت رهبران خدمت‌گزار در گوش‌دادن به صحبت کارکنان	-4.659	95	.000	-.52083	-.7428	-.2989
	همدلی رهبران خدمت‌گزار با کارکنان	-7.076	95	.000	-.56250	-.7203	-.4047
	مهارت رهبران خدمت‌گزار در التیام بخشی	-9.881	95	.000	-.89583	-1.0758	-.7159
	آگاهی و هوشیاری رهبران خدمت‌گزار	3.621	90	.000	.49451	.2232	.7658
	مهارت رهبران خدمت‌گزار در دوراندیشی	-8.575	95	.000	-.82292	-1.0134	-.6324
	مهارت رهبران خدمت‌گزار در تشویق و ترغیب	7.739	95	.000	.72917	.5421	.9162
	مهارت رهبران خدمت‌گزار در نظارت	-9.751	95	.000	-1.02083	-1.2287	-.8130
	مهارت رهبران خدمت‌گزار در تعهد به رشد کارکنان	-6.779	95	.000	-.67708	-.8754	-.4788
	مهارت رهبران خدمت‌گزار در مفهوم سازی	7.998	85	.000	.91860	.6902	1.1470
	مهارت رهبران خدمت‌گزار در ساختن جمع‌های منسجم	8.536	95	.000	.81250	.6235	1.0015
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	.917	95	.362	.08333	-.0971	.2638
	تعهد هنجاری	4.851	95	.000	.44792	.2646	.6312
	تعهد مستمر	1.849	95	.068	.20833	-.0154	.4321
اعتماد سازمانی	اعتبار	-3.005	95	.003	-.31250	-.5189	-.1061
	صلاحیت	2.455	95	.016	.27083	.0519	.4898
	خبرخواهی	5.303	95	.000	.52083	.3259	.7158

بررسی ویژگی‌های پاسخگویان در جدول شماره ۱ نشان داد بیشترین فراوانی سن و سابقه خدمت مربوط به رده سنی ۳۲-۳۷ سال بوده و ۶۵ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم و لیسانس بوده‌اند. بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش (سبک رهبری خدمت‌گزار، تعهدسازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان) در دانشگاه علوم انتظامی ناجا در جدول شماره ۲ با استفاده از آزمون t تست تک نمونه‌ای^۱ با میانگین فرضی ۳ انجام شده است. نتایج جدول نشان داد میانگین مولفه‌های سبک رهبری مدیران دانشگاه بالاتر از میانگین فرضی ۳ بوده اما میانگین مؤلفه تعهد عاطفی و مستمر کارکنان کمتر از ۳ بوده است. همچنین میانگین مؤلفه صلاحیت کمتر از میانگین فرضی ۳ بوده است.

ب) یافته‌های استنباطی:

آزمون آماری مدل: آزمون آماری مدل در نرم افزار اسمارت پی . ال . اس^۲ صورت خواهد گرفت. ابتدا آزمون الگوی اندازه‌گیری سپس آزمون الگوی ساختاری و آزمون فرضیات پژوهش و اثر متغیر میانجی بررسی خواهد شد.

۱) آزمون الگوی اندازه‌گیری مدل

برای آزمون الگوی اندازه‌گیری مدل، پایایی و روایی مدل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

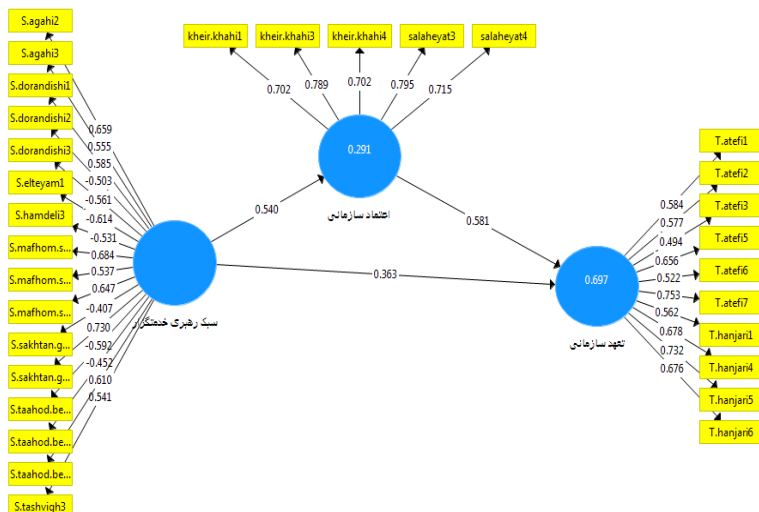
• بررسی پایایی مدل

شکل شماره ۲ مقدار پایایی هر یک از گویه‌های مدل را که دارای بار عاملی بیش از ۰/۵ هستند نشان داده است. بررسی معناداری بارهای عاملی در شکل شماره ۲ با استفاده از آزمون t نشان داده شده است. در شکل شماره ۳ آماره‌های t مربوط به بارهای عاملی هر گویه در مقابل آن، نوشته شده و ملاک معناداری بارهای عاملی،

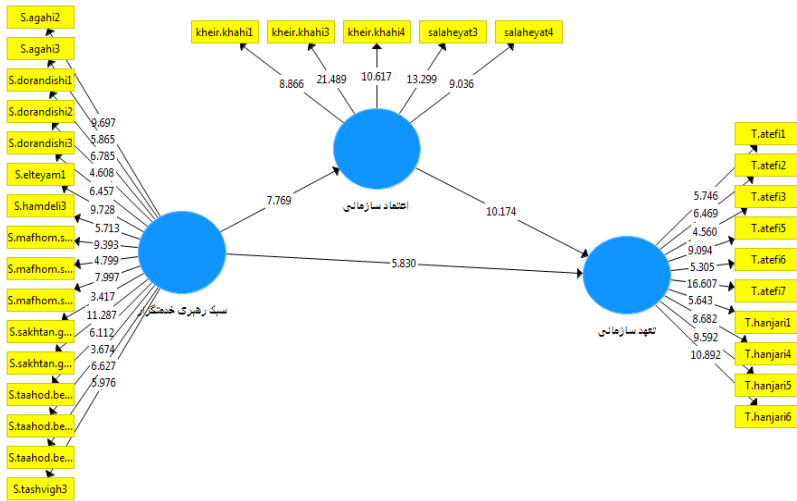
1 - One sample T Test

2 - SmartPLS

اعداد بالاتر از ۱.۹۶ در سطح ۰.۵/ و بالاتر از ۲.۵۸ در سطح ۰.۱/ قابل قبول خواهند بود. با بررسی بار عاملی متغیر سبک رهبری خدمت گزار از مؤلفه آگاهی و هوشیاری رهبران خدمت گزار بار عاملی گوینه ۱ از مؤلفه مهارت رهبران خدمت گزار در گوش دادن به صحبت کارکنان گوینه‌های ۱، ۲، ۳ از مؤلفه همدلی رهبران خدمت گزار با کارکنان گوینه‌های ۱، ۲، از مؤلفه مهارت رهبران خدمت گزار در نظارت گوینه‌های ۱، ۲، ۳ از مؤلفه مهارت رهبران خدمت گزار در التیام کارکنان گوینه‌های ۱، ۲، ۳ از مؤلفه مهارت رهبران خدمت گزار در ساختن جمع‌های منسجم گوینه‌های ۱ و از مؤلفه مهارت رهبران خدمت گزار در تشویق و ترغیب کارکنان گوینه‌های ۱، ۲ کمتر از ۰.۵/ بود و بررسی بار عاملی متغیر اعتماد سازمانی نشان داد بار عاملی گوینه‌های ۱، ۲، ۳، ۴ از مؤلفه اعتبار، بار عاملی گوینه ۲ از مؤلفه خیرخواهی و بار عاملی گوینه ۱، ۲ از مؤلفه صلاحیت و همچنین در بررسی بارهای عاملی متغیر تعهد سازمانی، بار عاملی گوینه‌های ۱، ۴، ۸ از مؤلفه تعهد عاطفی، بار عاملی گوینه‌های ۲، ۳، ۷، ۸ از مؤلفه تعهد هنجاری و گوینه‌های ۱ تا ۸ از مؤلفه تعهد مستمر کمتر از ۰.۵/ بود، لذا گوینه‌های فوق در مدل حذف شدند تا بررسی سایر معیارها تحت تأثیر آنها قرار نگیرد.



شکل ۲. مدل پژوهش پس از حذف گوینه‌های با بار عاملی کمتر از ۰.۵ درصد



شکل ۳. معناداری بار عاملی هر یک از گویه‌های مدل پژوهش

برای بررسی اعتبار ترکیبی هر یک از سازه‌ها در جدول شماره ۳ در مقابل هر سازه یا متغیر پنهان عدد اعتبار ترکیبی آن سازه و مقادیر واریانس استخراج شده (AVE) نوشته شده است. مقادیر بیش از ۰/۷. برای اعتبار ترکیبی سازه‌ها و مقدار بیش از ۰/۵. واریانس استخراج شده برای اعتبار مناسب ابزار، قابل قبول است.

جدول ۳. اعتبار ترکیبی سازه‌های مدل پژوهش و مقادیر واریانس استخراج

شده (AVE) مدل پژوهش

ردیف	نام سازه	اعتبار ترکیبی سازه	مقادیر واریانس استخراج شده
۱	سبک رهبری خدمت‌گزار	۰/۷۵۱	۰/۳۳۸
۲	اعتماد سازمانی	۰/۸۵۹	۰/۵۵۰
۳	تعهد سازمانی	۰/۸۶۵	۰/۳۹۶



• بررسی روایی مدل

برای مطالعه روایی مدل، به بررسی روایی واگرایی مدل و شاخص واریانس اعتبار اشتراک متغیرهای پنهان در مدل خواهیم پرداخت. با توجه به ضریب همبستگی متغیرهای پنهان پژوهش، روایی واگرایی مدل و شاخص واریانس اعتبار اشتراک متغیرهای پنهان^۱ مدل در جدول شماره ۴ نشان داده شده است. روایی واگرایی مدل و شاخص واریانس اعتبار اشتراک متغیرهای پنهان در حد مناسبی بوده است.

جدول ۴. روایی واگرایی و شاخص واریانس اعتبار اشتراک متغیرهای پنهان مدل

	نام سازه	اعتماد سازمانی	تعهد سازمانی	سبک رهبری خدمت‌گزار
روایی واگرایی مدل	اعتماد سازمانی	.742		
	تعهد سازمانی	.777	.629	
	سبک رهبری خدمت‌گزار	.540	.677	.623
شاخص واریانس اعتبار اشتراک متغیرهای پنهان مدل	نام سازه	SSO	SSE	SSE/SSO
	اعتماد سازمانی	۴۸۰.۰۰۰	۴۰۹.۰۸۲	.۱۴۸
	تعهد سازمانی	۹۶۰.۰۰۰	۷۱۷.۳۸۴	.۲۵۳
	سبک رهبری خدمت‌گزار	۱۵۳۶.۰۰۰	۱.۵۳۶.۰۰۰	

(۲) بررسی و آزمون الگوی ساختاری مدل

آزمون الگوی ساختاری مدل با استفاده از ضرایب مسیر^۲ یعنی اعداد روی مسیر و معنی‌داری ضرایب مسیر خواهد بود. همچنین بررسی مقادیر R^2 یا واریانس تبیین شده فرضیه‌های پژوهش را خواهد آزمود. با توجه به جدول شماره ۵ برآزش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب Z ، مقدار آماره Z برای تعیین معناداری ضریب مسیر متغیر سبک رهبری خدمت‌گزار به متغیر اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی و

1 - CV-com

2 - Beta

همچنین مسیر متغیر اعتماد سازمانی به تعهد سازمانی بیش از 2/58 است که معناداری ضریب مسیر بین متغیرها با ۹۹ درصد اطمینان تأیید خواهد شد.

جدول ۵. ضرایب مسیر (Beta) و ضریب معنی داری ضرایب مسیر

ضرایب مسیر (Beta)	نام سازه	اعتماد سازمانی	تعهد سازمانی
	سبک رهبری خدمت‌گزار	.540	.363
	اعتماد سازمانی		.581
ضریب معنی داری ضرایب مسیر	نام سازه	اعتماد سازمانی	تعهد سازمانی
	سبک رهبری خدمت‌گزار	۸.۱۰۴	۶.۱۷۹
	اعتماد سازمانی		۱۰.۴۲۹

مقادیر R^2 نشانگر واریانس تبیین شده متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل مدل است و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. مطابق با جدول شماره ۶، مقدار R^2 برای اعتماد سازمانی کارکنان ۰/۲۹۱ و برای تعهد سازمانی ۰/۶۹۷ محاسبه شده است که R^2 برای تعهد سازمانی کارکنان در حد قوی است.

جدول ۶. واریانس تبیین شده‌ی متغیرهای پنهان (وابسته) مدل

متغیر پنهان	ضریب تعیین (R^2)
اعتماد سازمانی	۰/۲۹۱
تعهد سازمانی	۰/۶۹۷

آزمون فرضیه‌های پژوهش
آزمون فرضیه‌های پژوهش با توجه به جدول شماره ۷ صورت خواهد گرفت.

جدول ۷: بررسی و آزمون الگوی ساختاری مدل

مسیر	ضریب تاثیر	ضریب تعیین (R^2)	آماره Z	سطح معنی داری
سبک رهبری خدمت‌گزار ← اعتماد کارکنان	۰/۵۴۰	۰/۲۹۱	۷/۷۶۹	$P < ۰/۰۱$
اعتماد کارکنان ← تعهد کارکنان	۰/۵۸۱	۰/۶۹۷	۱۰/۱۷۴	$P < ۰/۰۱$
سبک رهبری خدمت‌گزار ← تعهد کارکنان	۰/۳۶۳		۵/۸۳۰	$P < ۰/۰۱$

فرضیه یک: رابطه مثبت و معناداری بین رهبری خدمت‌گزار و اعتماد کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا وجود دارد.

همانطور که در جدول شماره ۷ مشخص است ضریب معنی‌داری مسیر طبق قاعده خطای یک درصد بزرگتر از ۲/۵۸ برآورد شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۹ درصد اطمینان تایید می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت که سبک رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم: رابطه مثبت و معناداری بین رهبری خدمت‌گزار و تعهد کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا به سازمان وجود دارد.

همانطور که در جدول شماره ۷ مشخص است ضریب معنی‌داری مسیر میان متغیرهای سبک رهبری خدمت‌گزار و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا ۵/۸۳۰ می‌باشد که این مقدار بزرگتر از ۲/۵۸ برآورد شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۹ درصد اطمینان تایید می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت که سبک رهبری خدمت‌گزار بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه سوم: رابطه مثبت معناداری بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا وجود دارد.

جدول شماره ۷ نشان می‌دهد ضریب معنی‌داری مسیر میان متغیرهای اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا مقدار 10/174 می‌باشد که این مقدار بزرگتر از ۲/۵۸ برآورد شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۹ درصد اطمینان تایید می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت که اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا تأثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به تایید فرضیه‌های ۱، ۲ و ۳ می‌توان گفت که رهبری خدمت‌گزار بر تعهد کارکنان از طریق متغیر میانجی اعتماد کارکنان به رهبر تأثیر غیرمستقیم دارد. تعیین شدت تأثیر متغیر میانجی اعتماد سازمانی کارکنان در رابطه بین سبک رهبری خدمت‌گزار و تعهد سازمانی کارکنان، برای تعیین اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ی VAF استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد.

فرمول ۱:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

c: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته

$$(.540 \times .581) / (.540 \times .581) + (.363) = .464$$

این بدان معناست که 464 درصد از اثر کل سبک رهبری خدمت‌گزار بر تعهد کارکنان بر سازمان از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی اعتماد سازمانی کارکنان تبیین می‌شود.

اصلاح مدل پس از آزمون

در صورتی که پس از آزمون ابتدایی مدل مشخص گردد که ابزارهای اندازه‌گیری، روایی و پایایی لازم را نداشته یا متغیرهای مستقل، از توان پیش‌بینی متغیرهای وابسته ناتوان هستند، می‌توان از طریق حذف گویه‌هایی که کمترین بار عاملی را بر متغیر پنهان مربوط به خود دارند، آزمون مجدد بعمل آورده و تا رسیدن به حد مطلوب این عمل را تکرار نموده و اصلاحات لازم را بعمل آورد. لذا در این پژوهش گویه‌هایی که بار عاملی آنها کمتر از ۵ درصد بود حذف گردیدند و در نهایت مدل اصلاحی به صورت شکل شماره ۲ نمایش داده شد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این مطالعه بررسی نقش واسطه‌ای اعتماد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا در ارتباط بین سبک رهبری خدمت‌گزار و تعهد کارکنان به سازمان پلیس بود. به طور خاص سه فرضیه مطرح گردید. برای آزمون فرضیه‌های پیشنهادی، داده‌ها از منظر کارکنان دانشگاه علوم انتظامی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران جمع‌آوری گردید. نتایج تجربی، هر سه فرضیه‌ی پژوهش را به گونه قابل توجهی تأیید نمود. هنگامی که تأثیر سبک رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی کارکنان مورد آزمایش قرار گرفت، یک اثر مثبت و معنی‌داری را دربر داشت. بنابراین، بر این اساس، فرماندهان، روسا و مدیران دانشگاه علوم انتظامی ناجا همچنان با خدمت به اعضاء و کارکنان سازمان، و انجام مسولیت‌های محوله بدون در نظر گرفتن وجود هرگونه درجه یا رتبه موجب تحریک کارکنان و جلب اعتماد کارکنان به سازمان می‌شوند.

یافته‌های فرضیه اول، یعنی تأثیر مثبت و قوی سبک رهبری خدمت‌گزار با اعتماد سازمانی کارکنان به رهبر خود و تعهدسازمانی کارکنان، با یافته‌های مطالعات تجربی (گیمبل^۱، ۲۰۰۱؛ نصرافهانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ نادى و قهرمانى، ۱۳۹۰؛

1 - Gimbel

قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد. همچنین، هنگامی که اثر سبک رهبری خدمت‌گزار بر تعهد کارکنان به سازمان مورد آزمایش قرار گرفت، یافته‌ها فرضیه دوم پژوهش نشان داد اثر سبک رهبری خدمت‌گزار بر تعهد کارکنان به سازمان مثبت و قابل توجه است. بنابراین این نکته قابل درک است که رفتار رهبران در سازمان پلیس برای خدمت به کارکنان و کارمندان و حفظ ارزش‌هایی همچون تواضع و همدلی با کارکنان باعث تعهد کارکنان به سازمان می‌شود و با یافته‌های سلطانی و همکاران (۱۳۹۵)، همخوانی دارد.

براساس فرضیه سوم پژوهش، تأثیر اعتماد سازمانی کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان به سازمان نیز مورد آزمایش قرار گرفت و یافته‌های پژوهش نشان داد که رابطه بین اعتماد سازمانی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان مثبت و قابل توجه است. یافته‌های (نادی و مشفق، ۱۳۸۸؛ مرجان پور و همکاران، ۱۳۹۲) حاکی از آن است که تأثیر اعتماد کارکنان بر تعهد کارکنان به سازمان مثبت و قابل توجه است. همچنین یافته‌های خنیفر و همکاران (۱۳۸۸)، حاکی از آن است که در سازمان‌های دولتی تأثیر اعتماد کارکنان بر تعهد کارکنان ضعیف است.

براساس نتیجه‌گیری این مطالعه، ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار تأثیر مثبت و قابل توجهی بر اعتماد کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا دارد. همچنین براساس یافته‌های این مطالعه سبک رهبری خدمت‌گزار تأثیر زیادی روی تعهد کارکنان به سازمان از طریق اعتماد کارکنان به رهبر دارد. شاید این واقعیت به این دلیل است که کارکنان زمانی که از طریق سبک مناسب رهبری پشتیبانی می‌شوند نسبت به سازمان متعهدتر می‌شوند.

پیشنهادهای

مطالعه حاضر تلاشی برای انجام یک پژوهش تجربی در مورد جنبه‌ی مهمی از سبک رهبری به نام رهبری خدمت‌گزار در محیط پژوهش است که غالباً کمتر مورد مورد توجه قرار گرفته بود. بنابر یافته‌های این مطالعه پیشنهاد می‌گردد:

در فرضیه اول: بررسی فرضیه اول نشان داد، سبک رهبری خدمت‌گزار با اعتماد کارکنان رابطه دارد و این رابطه مثبت و قوی می‌باشد، لذا پیشنهاد این مطالعه این خواهد بود که فرماندهان، مدیران و روسای دانشگاه علوم انتظامی ناجا، با ابراز حس همدلی و درک موقعیتی که کارکنان با آن برخورد نموده‌اند، اعتماد آنها را بخود جلب می‌کنند و زمانی که واقعه‌ی تکان دهنده‌ای برای کارکنان اتفاق می‌افتد، بتوانند به فرماندهان و مدیران مراجعه کنند. فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی توجه فزاینده‌ای به بهداشت روانی و سلامت روح کارکنان داشته و در حین کار وقتی که کارکنان احساس نیاز می‌کنند با آنها ارتباط روحی برقرار کرده و آنها را تسلی دهند.

در فرضیه دوم: بررسی فرضیه دوم نشان داد، سبک رهبری خدمت‌گزار با تعهد سازمانی رابطه دارد و این رابطه مثبت و قوی می‌باشد، لذا پیشنهاد این مطالعه این خواهد بود که فرماندهان، مدیران و روسای دانشگاه علوم انتظامی ناجا، با علاقه‌مندی، مشارکت و تعهد بیشتر نسبت به شنیدن مشتاقانه نظرات و صحبت‌های کارکنان تقویت شوند، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر باشد.

در فرضیه سوم: بررسی فرضیه سوم نشان داد، اعتماد کارکنان با تعهدسازمانی رابطه دارد و این رابطه مثبت و قوی می‌باشد، لذا پیشنهاد این مطالعه این خواهد بود که فرماندهان، مدیران و روسای دانشگاه علوم انتظامی ناجا، تلاش کنند کارکنان را برای انجام کارها متقاعد نمایند تا اینکه با دستور مراجع رسمی کار کنند. فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی با ایجاد یک حس پایدار در کارکنان از طریق در کنارهم، باهم و با هارمونی و هماهنگی کامل کار کردن و بدون اینکه نیاز به تشکیل و ایجاد یک سازمان رسمی و خشک باشد، روح اجتماعی را در دانشگاه

علوم انتظامی پرورش دهند. در پایان این مطالعه تلاش شد تا سهمی هر چند اندک به ادبیات رهبری از طریق بررسی سیستماتیک تأثیر سبک رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد کارکنان و تعهد سازمانی بیفزاید و به طور خاص، یافته‌های مطالعه‌ی حاضر از پژوهش‌هایی که مؤلفه‌های سبک رهبری خدمت‌گزار را برای ایجاد و پرورش اعتماد و تعهد کارکنان به سازمان مؤثر می‌دانند، حمایت خواهد نمود.

منابع

- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول؛ فنواتی، مهدی (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری - ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم افزار smartPLS، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- پیوسته، اکبر؛ بهلول زیناب، نادر؛ نصیری باری، حسین (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و بررسی رابطه ابعاد سه گانه تعهد بر قصد ترک خدمت از سازمان، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی / سال نهم، شماره دوم، تابستان، صص ۳۰۵-۳۲۴.
- جعفری، سکینه؛ میرمقدم، کاظم (۱۳۹۲). بررسی نقش رهبری خدمت‌گزار در توسعه سرمایه اجتماعی، فصلنامه توسعه، سال هشتم، شماره ۲۸، صص ۶۵ - ۹۶.
- حسن‌زاده، حسن (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی بین کارکنان و مدیران و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
- خنیفر، حسین؛ مقیمی، سیدمحمد؛ جندقی، غلامرضا؛ زروندی، نفیسه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان، نشریه مدیریت دولتی، دوره یک، شماره دو، تابستان، صص ۳ - ۱۸.

- دانایی‌فر، حسن؛ مؤمنی نونا (۱۳۸۷). تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (ع) - استراتژی تئوری داده بنیاد متنی، فصلنامه مطالعات اجتماعی، سال چهارم، شماره ۱۴.
- سلطانی، علی؛ حاجیه رجبی، فرجاد؛ کاملی، محمد، جواد (۱۳۹۵). تأثیر ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار در مدیران و فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی / سال یازدهم، شماره چهارم، زمستان، صص ۵۷۷-۵۵۲.
- سیف، علی اکبر (۱۳۹۲). تغییر رفتار و رفتار درمانی، تهران، انتشارات دوران، چاپ مکرر هیجدهم.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر؛ حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی در سازمان‌های دولتی ایران، نشریه مدیریت دولتی در ایران، دوره یک، شماره دو، بهار و تابستان ۱۳۸۸، صص ۱۰۳ - ۱۸۸.
- مرجانپور، مرضیه؛ دوستی، مرتضی؛ علیجانپور، محبوبه (۱۳۹۲). رابطه تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان، فصلنامه تازه‌های علوم کاربردی ورزش، دوره اول، شماره چهارم، صص ۴۵ - ۵۲.
- نادى، محمدعلی؛ قهرمانی، نسرين (۱۳۹۰). رابطه رهبری خدمت‌گزار با اعتماد به ناظر، اعتماد به سازمان و رفتار مدنی اجتماعی در پرستاران، فصلنامه بیمارستان، سال دهم، شماره ۳، پاییز، صص ۱-۹.
- نادى، محمدعلی؛ مشفقى، نزهت‌الزمان (۱۳۸۸). شناخت ادراک معلمان از روابط ابعاد اعتماد سازمانی با تعهد مستمر و عاطفی به منظور ارائه یک مدل معادلات ساختاری مناسب در آموزش و پرورش اصفهان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۴، صص ۱۵۵ - ۱۷۴.

- نصر اصفهانی، مهدی؛ نصر اصفهانی، علی؛ نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۰). رابطه رهبری خدمت‌گزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان، مجله پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، شماره یازدهم.

- هندبانی، عبدالله؛ درویشی، صیاد؛ میرزاخانی، عبدالرحمن (۱۳۹۳). بررسی رابطه اعتماد سازمانی و اثربخشی کارکنان کلانتری ها و پاسگاه‌های انتظامی، فصلنامه علمی-ترویجی منابع انسانی ناجا، سال نهم، شماره ۳۷، پاییز، صص ۷۷-۹۸.

- Agrawal, A. A., Tuzun, S., & Benet. E. (1999). Induced plant defenses against pathogens and herbivores: biochemistry, ecology, and agriculture. American Psychopathological Society Press, st. Paul, MN.
- Dietz, G.& Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. Personnal Reviwe, 35(5), 557-588
- Ellonen, R.; Blomqvist, k., & pumalainen, k. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. European journal of Innovation management, 11(2), 160-181
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. The Leadership Quarterly, 22(4), 787- 798.
- Gimbel, P.A. (2001). Understanding principal Trust-building behaviors: evidence from three middle schools. Dissertation Abstracts International, UMI No. 3018320
- Greenleaf. R.k (1977). "Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness", Paulist Press, NewYork, N.Y.
- Mayer, C. R., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1993), An integrative model of organizational trust, Academy of management Review, 20(3). pp.709-734.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The



- roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49- 62.
- Richard Chinomona, Moipone Mashiloane & David Pooe (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 4 No 14.
 - Spears, L, C (2004). "Practicing Servant leadership", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol 17, No.7.
 - Spears Larry, Lawrence Michele (2002). *Focus on Leadership: Servant Leadership for the Twenty – First Century*, Wiley, Book Reviews, www.science direct.com.
 - Ullah, R., Ahmed, S. Z., & Ahmad, S. Y. (2017). Organization Justice and Organization Citizenship Behavior: Employee Trust Acting As a Mediator.
 - Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
 - Washington R. R. (2006). Individual difference in servant leadership: The role of values and personality. *The leadership and organization development Journal*.27/8: 700- 716.