



دو فصلنامه اختصاصی مطالعات فرهنگی «خط‌مشی‌گذاری در فرهنگ»  
سال اول، شماره اول، پیاپی ۱، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

صص ۳۲۰-۳۰۱؛ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۱

## بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

فاطمه توحیدی اردهائی<sup>۱</sup>؛ عباس جعفری صدیق<sup>۲</sup>؛ اکبر میرزایی<sup>۳</sup>؛ محمد مهدیزاده<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور فرهنگی شهرداری تهران و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان در معاونت امور فرهنگی شهرداری تهران می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۳۵۷ نفر تعیین گردید. تحقیق حاضر از لحاظ روش توصیفی پیمایشی و از لحاظ نوع کاربردی است. پایایی پرسش‌نامه با ضریب آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ محاسبه شد. جهت تعیین روایی این ابزار از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا عوامل شناسایی شده به عنوان متغیرهای مسئله از طریق روش معادلات ساختاری PLS محاسبه شد و سپس خروجی این قسمت با استفاده از روش تحلیل مسیر، تجزیه و تحلیل شد. از این رو، تحلیل قسمت اول با استفاده از نرم‌افزار SPSS و همچنین استفاده از نرم‌افزار smart PLS انجام گردید. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور فرهنگی شهرداری تهران تأثیر مثبت دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری خدمتگزار، تعهد سازمانی، شهرداری تهران، معاونت امور فرهنگی، سازمان‌های فرهنگی.

<sup>۱</sup> - دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

<sup>۲</sup> - کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام (ره).

<sup>۳</sup> - کارشناس ارشد مدیریت امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.

<sup>۴</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.



## ۱. مقدمه

موفقیت در سازمان بستگی به تخصیص و به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان بکار گیرند. از این رو می‌توان گفت سازمان، ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است. دانشگاه‌ها، انجمن‌های علمی و ادبی، نهادهای دولتی و مدنی به‌عنوان سازمان دارای مشخصه‌های مشترکی از قبیل دارابودن منابع انسانی می‌باشند (نادریفر، علیرضا و غلامرضا ابراهیمی، ۱۳۹۵). روشن است که نظام اثربخش و کارآمد می‌تواند بستر مناسب تحقق اهداف سازمانی را فراهم آورد. چرا که نظام اداری هر کشوری سامانه تنظیم‌کننده تمام فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده و ابزار اجرای برنامه‌های توسعه و مدیریت شهری به شمار می‌رود (Imani et al., 2021) توجه به چشم‌اندازهای سازمان‌های موفق و پیشرو نشان می‌دهد که این سازمان‌ها با درک اهمیت موضوع به دنبال مراقبت از کارکنان خود هستند، چراکه به این باور رسیده‌اند توجه به منابع انسانی انگیزه و تعهد آنان را ارتقاء می‌دهد و کارکنان با انگیزه و با سطح تعهد سازمانی بالا سازمان را از لحاظ دستیابی به مأموریت‌ها دچار تغییر و تحول شگرفی می‌کند و پویایی آن‌ها را در دنیای پرتلاطم امروزی حفظ می‌کند (Sprick, 2024). با فراهم کردن چنین شرایطی، می‌توان انتظار داشت که سازمان عملکرد بالا و مطلوبی داشته باشد، زیرا سازمان برای بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی ناگزیر است که بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را به فرآیندها و کارکردهایی معطوف کند که در موفقیت و بهبود عملکرد آنان نقش اساسی ایفا می‌نماید؛ لذا در تحقیق حاضر به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران پرداخته شده است.

## ۲. پیشینه تحقیقات

### ۲-۱. پیشینه تحقیقات انجام شده در داخل

سیامک البرز و بهرام قدیمی در سال ۱۴۰۰ تحقیقی با عنوان بررسی سبک رهبری خدمتگزار در پیش‌بینی هویت ورزشی در بین دانشجویان دانشگاه آزاد انجام دادند ۲۹۶ نفر در این مطالعه شرکت کردند که ۵۳.۷۲ درصد از آن‌ها مرد (N=۱۵۹) و ۴۶.۲۸ درصد آن‌ها زن (N=۱۳۷) بودند. میانگین سنی افراد مورد مطالعه ۲۲/۸۵ سال بود. ابزار اندازه‌گیری شامل LOB رهبری خدمتگزار سازمانی و هویت ورزشی بود. رگرسیون خطی نشان داد که سبک رهبری خدمتگزار می‌تواند هویت ورزشی،



انحصار، هویت شخصی، تأثیر منفی، عاطفه مثبت، مؤلفه‌های درونی هویت ورزشی و مؤلفه‌های بیرونی هویت ورزشی را پیش‌بینی کند (P ۰/۰۵). از سوی دیگر، سبک رهبری خدمتگزار نتوانست هویت اجتماعی دانشجویان را پیش‌بینی کند (P ۰/۰۵).

عبدالحمید ارشادی، (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر تعهد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی چرخش شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه رودخانه انجام داده است. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر تعهد سازمانی با نقش میانجی چرخش شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه رودخانه بود. روش تحقیق، توصیفی و از نوع پژوهشی همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه رودخانه به تعداد ۲۴۵ نفر بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم ۱۵۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد و پرسش‌نامه بین آنان توزیع شد. نتایج نشان داد اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر چرخش شغلی و تعهد سازمانی مثبت و معنی‌دار، اثر مستقیم چرخش شغلی بر تعهد سازمانی مثبت و معنی‌دار و نقش میانجی چرخش شغلی در ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی مثبت و معنی‌دار بود. در نتیجه از عواملی که میبایست در راستای تعهد سازمانی مورد توجه قرار گیرد رهبری خدمتگزار و چرخش شغلی می‌باشد.

ابراهیم قدیم‌خانی؛ فاطمه رحمانی و حمید کرم‌پور (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی بر ارتقاء عملکرد کارکنان شعب پست‌بانک آذربایجان غربی انجام داده‌اند. به‌منظور بررسی و همچنین گردآوری اطلاعات، از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق ۱۶ شعبه پست‌بانک بوده که دارای ۱۲۴ نفر نیروی انسانی بود که طبق آزمون کوکران ۹۴ نفر حجم نمونه این پژوهش را شامل شد و نیز روش تحقیق از نوع همبستگی توصیفی بود. نتایج پژوهش نشان داد معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی بر توسعه عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد و همچنین از مؤلفه‌های معنویت در محیط کار به‌جز سازگاری ارزش‌های فردی و سازمانی، بقیه عوامل از جمله احساس همبستگی تیمی، احساس کمک به جامعه، احساس نظارت الهی، فرصت‌هایی برای زندگی درونی و احساس لذت از کار تأثیر مثبت و معنی‌دار بر عملکرد کارکنان داشته و در نهایت از ابعاد تعهد سازمانی به‌جز تعهد مستمر هر دو عامل تعهد عاطفی و تعهد هنجاری بر ارتقاء عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارند.



مرتضی خمسه (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان بررسی و مطالعه میزان ارتقاء و افزایش تعهد سازمانی و تاثیر آن بر مولفه های مؤثر بر شخصیت انجام داده است. این تحقیق با هدف بررسی ارتباط تعهد سازمانی با ویژگی های شخصی کارکنان شهرداری تهران در سال ۹۵-۹۶ به انجام رسید. نوع تحقیق با توجه به هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی بوده و با استفاده از مطالعات میدانی به بررسی وضعیت موجود پرداخته است. جامعه آماری مورد نظر کلیه کارمندان پالایشگاه تهران شامل ۱۴۰ نفر بود که از این تعداد بر اساس فرمول محاسبه حجم نمونه کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۱۰۳ نفر به عنوان جامعه نمونه انتخاب شده‌اند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین تعهد سازمانی با سن، جنسیت، سطح تحصیلات، وضعیت تاهل و میزان حقوق و دستمزد وجود نداشته و تنها بین سابقه خدمت تعهد سازمانی رابطه معنی دار دیده می‌شود.

خجسته پارسایی (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه مدیریت دانش بر تعهد سازمانی و ارتقا توانمندسازی شغلی کارکنان فنی حرفه‌ای استان فارس انجام داده است. این تحقیق با توجه به نوع هدف، کاربردی و از نظر چگونگی اجرا در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار داشت. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان سازمان فنی حرفه‌ای استان فارس به تعداد ۶۶۰ نفر بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۱۸ نفر به عنوان حجم نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس انتخاب شدند. نتایج نشان داد بین مدیریت دانش و تعهد سازمانی و ارتقاء توانمندسازی کارکنان و زیرمقیاس‌های آن ارتباط معنی دار وجود دارد.

محمدجواد سبحانی (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی با توجه به نقش تعهد سازمانی و رضایت شغلی (مطالعه موردی: کارکنان منطقه ۱۴ شهرداری تهران) انجام داده است. این پژوهش توصیفی-پیمایشی و از حیث هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۱۴ - کارمند و مدیر) بود که در مجموع ۷۷۵ نفر می‌باشد. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب و با فرمول کوکران نمونه به حجم ۲۵۸ نفر به دست آمد. نتیجه تجزیه و تحلیل اطلاعات استنباطی حاکی از تأثیر مثبت و معنی‌دار رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی، عملکرد شغلی و تعهد سازمانی است. همچنین تأثیر مثبت و معنی‌دار رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی نیز تأیید شد و در نهایت نقشهای میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی نیز مورد تأیید قرار گرفت.



رسول نظری و فریبا رافعی (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان رسانه‌های ورزشی با نقش میانجی عدالت سازمانی و رضایت شغلی انجام داده‌اند. جامعه و نمونه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان رسانه‌های ورزشی استان اصفهان بوده است. یافته‌ها نشان داد عدالت سازمانی نقش مؤثری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. بطور کلی مدل نقش عدالت سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان رسانه‌های ورزشی برازش قابل توجهی به دست آورد. از این رو می‌توان گفت عدم وجود عدالت سازمانی در هر ارگان باعث بی‌تعهدی نسبت به سازمان و عدم رضایت شغلی در افراد می‌شود. مدیران قبل از هر تصمیمی باید از وجود عدالت سازمانی اطمینان داشته باشند تا از بروز مشکلات درون سازمان جلوگیری بعمل آید.

ماندانا آقایی، علی ناصری، علی مداحیان امیری و مهدی باغبان، (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه میان سبک رهبری خدمتگزار و بهبود مسئولیت اجتماعی سازمان (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری منطقه ۱۰ تهران بزرگ) انجام داده‌اند. این پژوهش از نظر ماهیت توصیفی-همبستگی و از نظر هدف کاربردی بوده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بوده که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۹۳ نفر به عنوان نمونه تصادفی انتخاب شدند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که میان سبک رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های آن یا مسئولیت اجتماعی سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. با توجه به آزمون فریدمن نیز به ترتیب بیشترین میانگین اختصاص به عشق الهی و سپس چشم‌انداز خدمت‌رسانی، توانمندی رسانی، توانمندسازی، نوع دوستی، اعتماد و درنهایت تواضع و فروتنی قرار داشته است.

## ۲-۲. پیشینه تحقیقات انجام شده در خارج

سوهارتو، سویانتو و هندری<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارمندان انجام دادند. نمونه آماری در این تحقیق شامل ۳۵۰ نفر از کارکنان دولت در مرکز لامپونگ مرکزی، شهرداری مترو و شرق لامپونگ بود. این پژوهش علاوه بر تأثیر تعهد سازمانی، تأثیر شایستگی‌های چندفرهنگی و انصاف سازمانی را نیز بر عملکرد شغلی مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که عملکرد شغلی به طور مستقیم تحت تأثیر شایستگی‌های چندفرهنگی و تعهد سازمانی قرار داشته و انصاف سازمانی به طور مستقیم بر این متغیر اثری نداشته



است. علاوه بر آن پژوهش نشان داد برای بهبود ماهیت تلاش و نتیجه فعالیت‌ها در سازمان توجه به ارزش‌ها و اهداف سازمانی به‌عنوان مؤلفه‌های تعهد سازمانی از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر است.

تانگ یائو، کی کیو و یانگ وی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تعهد سازمانی و وفاداری نگرشی و رفتاری کارکنان هتلداری در پکن نشان دادند که وفاداری رفتاری و نگرشی کارکنان بر تعهد سازمانی آن‌ها تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشته است. تعهد هنجاری، عاطفی و مستمر رابطه معنی‌داری با وفاداری رفتاری و نگرشی کارکنان دارد و این دو نوع وفاداری مقدمه‌ای اساسی بر سه تعهد ذکر شده می‌باشد.

تحقیق احمد و همکاران (۲۰۱۴) با عنوان بررسی آثار تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان بانک بر رضایت آن‌ها در کشور پاکستان انجام شده است. روش این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود و نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی از میان کارکنان بانک به تعداد ۱۱۰ نفر انتخاب شدند. نتایج به دست آمده با استفاده از روش‌های ضریب همبستگی، رگرسیون و تحلیل واریانس آماری نشان داد تعهد سازمانی، عملکرد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار داده که این اثر مثبت و معنی‌دار بوده است.

اوسا و آموس<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی اثر تعهد سازمانی بر بهره‌وری کارکنان در کشور نیجریه پرداختند. نتایج بر وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین تعهد سازمانی و بهره‌وری کارکنان دلالت داشت. در این راستا آموزش و توسعه مهارت‌های کاری کارکنان برای افزایش سطح تعهد سازمانی آن‌ها توصیه گردید. همچنین وجود شبکه ارتباطی اثربخش و کافی جهت ارائه اطلاعات صحیح و به‌موقع به کارکنان در راستای افزایش سطح بهره‌وری آن‌ها بر اساس نتایج پژوهش توصیه گردید. علاوه بر این وجود سیستم پاداش و جبران خدمت کارکنان هم در همین راستا توصیه گردید.

پژوهشی توسط (بنیتو یانز، پابلو روئیز) در سال ۲۰۲۲ با عنوان آیا رهبری خدمتگزار می‌تواند از افسردگی کارکنان هتل در کشور اسپانیا در طول دوره پیشگیری از پاندمی کووید ۱۹ جلوگیری کند با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل نمونه‌ای از ۲۰۵ کارمند هتل در اسپانیا انجام شد و این نتیجه به دست آمد که رهبری خدمتگزار به طور مستقیم افسردگی را کاهش می‌دهد و

1 . Tang Yao, Qi Qiu & Yi Gang Wei

2 . Osa & Amos



PSC واسطه این رابطه است. یافته‌های تحلیل‌های چند گروهی (MGA) همچنین نشان داد وقتی این کارمندان مرخص می‌شوند تأثیر منفی PSC و نقش میانجی PSC در این رابطه قوی تر است.

### ۳. اهمیت رهبری خدمتگزار

در سه دهه اخیر ادبیات رهبری درباره روابط مدیران سازمان با عوامل محیط سازمان روندی تکاملی داشته است. به کارگیری رهبری خدمتگزار در عرصه سازمان هم برای عوامل داخلی سازمان (کارشناسان و کارکنان دفتری) و هم عوامل و ذی‌نفعان بیرونی (مشتریان و اجتماعات محلی) خدمات مهمی را ارائه می‌دهد. نظریه رهبری خدمتگزار برای بار اول در سال ۱۹۷۷ توسط گرین لیف در مقاله "خدمتگزار در نقش رهبر" مطرح شد و سبک رهبری خدمتگزار از شخصیت لئو در داستان کوتاه سفر به شرق هرمان هسه الهام گرفته شده بود. گرین لیف بیان کرد که خدمتگزار (در داستان) در واقع رهبر بود، چراکه تلاش‌های خود را بر روی تحقق اهداف گروهی متمرکز کرده و درعین حال متوجه رضایت اعضا و نیازهای فردی آن‌ها نیز بود. هرچند اعضا تنها پس از رفتن لئو بود که متوجه وابستگی خود به خدمتگزاری او شدند؛ بنابراین ایشان استدلال کرد سبک رهبری خدمتگزار در وضعیتی که رهبر خود را در موقعیت خدمت به پیروان و کارکنان زیردست قرار دهد قابل تصور است (Greenleaf, 1977). گرین لیف احساس ضرورت می‌کرد که مفاهیم مبتنی بر هرم سازمانی در نگاه جدید به رهبری مبدل گردد (Smith, 2011). به اعتقاد گرین لیف رهبری خدمتگزار با احساس طبیعی که می‌خواهد خدمت کند آغاز می‌شود و سپس ایشان می‌داند که هدایت کردن خود می‌تواند به‌عنوان یک خدمت باشد، یعنی انگیزه ابتدایی آنان بیشتر تمایل برای خدمت کردن است تا تمایل برای رهبری کردن. گرین لیف رهبری را به‌عنوان حالتی در پاسخ به نیازی برای موفقیت گروه می‌بیند. بر اساس نظر یوکل (Yukl, 2002) رهبران خدمتگزار به افراد گوش می‌دهند، ستایش می‌کنند و از آن‌ها حمایت می‌نمایند و می‌خواهند که افراد به خودشان اهمیت دهند. مهم‌ترین سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظرات پترستون (Peterson, 2013) عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، قابلیت اعتماد، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی و توانمندسازی می‌باشد. در مورد رهبری خدمتگزار نظریه پردازان مختلفی ابراز نظر کرده‌اند. توجه به چشم‌اندازهای سازمان‌های موفق و پیشرو نشان می‌دهد که این قبیل سازمان‌ها با درک اهمیت موضوع به شدت به دنبال مراقبت از کارکنان خود هستند، چرا که به این باور رسیده‌اند توجه به منابع انسانی انگیزه و تعهد آنان را ارتقاء می‌دهد و کارکنان با انگیزه و با سطح تعهد سازمانی بالا سازمان را از لحاظ دستیابی به مأموریت‌ها دچار تغییر و تحول شگرفی کرده و پویایی آن‌ها را در



دنیای پرتلاطم امروزی حفظ می‌کند (Osa & Amos, 2014). از این رو با چرخش رویکرد، از ابقا کارکنان سعی بر آن می‌گردد که احساس وفاداری به سازمان و تعهد به شغل و حرفه را در میان نیروی انسانی به‌عنوان منبع عظیم توسعه ارتقاء دهند (Sahu va Bhatardikar, 2014).

### ۳-۱. اهمیت تعهد سازمانی

تعهد کارکنان به‌عنوان یک جنبه مثبت کار، حالتی ذهنی است که مشخص‌کننده قدرت فداکاری و جذب کارکنان نسبت به محیط کار می‌باشد. کارکنان متعهد اشتیاق بیشتری داشته و انرژی بیشتری را صرف کار خود می‌کنند و در نتیجه به کارآیی بالاتری می‌انجامد. به‌طور کل عوامل زیادی در ایجاد تعهد کلی کارکنان دخیل هستند که عبارت‌اند از: تعاملات اجتماعی و ارتباطات درون‌سازمانی با دیگر افراد در جهت تغییر و بهبود کار، درگیری ذهنی و استفاده از هوش برای افزایش مهارت‌های کاری و به‌عبارتی آگاهی از اهداف شخصی و نقش آن در محیط کار و سومین عامل درگیری عاطفی شخص با کار و فرهنگ سازمانی. نتایج تعهد کارکنان برای سازمان منافع بالاتری به همراه دارد و کارکنان متعهد به سازمان دارای بهره‌وری بالاتری می‌باشند که به دنبال آن رضایت مشتریان بیشتر خواهد بود. فرهنگ سازمانی نیز به‌عنوان عاملی مؤثر بر عملکرد سازمان تلقی می‌گردد و از این رو رضایت کارکنان در عملکرد سازمانی نقش بسزایی دارد (سالاری و پیله و وزاده، ۱۳۹۸). به‌زعم (قلی‌پور، ۱۳۸۸) تعهد سازمانی بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند که در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت تحقق اهداف سازمانی کار کند. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی‌مانده، اهداف آن را می‌پذیرد، و برای رسیدن به آن اهداف تلاش زیاد و حتی ایثارگرانه‌ای از خود نشان می‌دهد. به‌عبارت‌دیگر تعهد سازمانی به میزان تعلق خاطر و تمایل به ماندگاری در سازمان اشاره دارد. پورتر و همکاران نیز تعهد سازمانی را میزان هویت‌جویی شخص از سازمان و مشارکت وی در فعالیت‌های سازمانی تعریف کرده‌اند. در این میان یکی از بخش‌هایی که در همه کشورهای دنیا فعالیت دارند و نیاز به رهبری و مدیریت با تجربه و اصولی دارند شهرداری‌ها هستند. با توجه به اینکه شهرداری از معدود سازمان‌های کشور است که دارای قوانین خاصی بوده و علی‌رغم اینکه تابع بیشتر ضوابط و مقررات دولتی می‌باشد ولیکن از نظر درآمد هیچ وابستگی به دولت نداشته و بودجه لازم جهت اجرای برنامه‌های شهرداری توسط واحدهای درآمدی این سازمان تأمین می‌گردد (شیرازی و توحیدی اردهائی، ۱۳۹۸)، همچنین می‌توان گفت شهرداری‌ها که از جمله ارگان‌های خدمت‌رسان به شهروندان هستند که مسئولیت اداره شهر را بر عهده دارند و مهم‌ترین ارگان در هر شهر می‌باشند





(موحدی زاده و دیگران، ۱۴۰۲). به همین دلیل بر خلاف سایر دستگاه‌های دولتی وابسته به ردیف بودجه‌ای دولت کاهش تعهد سازمانی در شهرداری‌ها بسیار سریع آثار خود را نشان می‌دهد؛ لذا با اتخاذ روش مناسب در این سازمان می‌توان موجبات تقویت تعهد سازمانی را فراهم آورد. با توجه به اینکه شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر در بهبود عملکرد سازمان از ضرورت‌هایی است که می‌تواند در افزایش تعهد سازمانی مؤثر باشد؛ لذا این تحقیق به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران می‌پردازد.

با توجه به مطالب فوق و مرور نظرات صاحب‌نظران مختلف پژوهش حاضر در پی بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران می‌باشد.

### ۳-۲. نقش رهبران خدمتگزار در تقویت تعهد سازمانی

رهبران خدمتگزار با ویژگی‌های منحصربه‌فرد همچون بها دادن به افراد یعنی افراد به‌خودی‌خود ارزشمند و قابل توسعه هستند و به دلیل وجود خودشان ارزشمند هستند و نیز بر نیاز (افراد) تمرکز دارند. رهبران خدمتگزار به دنبال توسعه و رشد هستند و روابط دوستانه برقرار می‌کنند و تفاوت‌های همکاران را ارزشمند می‌دانند. آن‌ها در ساختن کیفیت‌های مطلوب محیط کار تلاش می‌کنند. سازمان‌هایی که دارای رهبر خدمتگزار هستند افراد افق‌هایشان را با روی گشاده و با هدف ایجاد یک افق مشترک و نو با دیگران به اشتراک می‌گذارند. در چنین سازمان‌هایی رهبر قدرت را با دیگران به اشتراک می‌گذارد (Kyambade et al., 2024).

تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از نگرش‌های مربوط به کار، تحقیقات زیادی را به خود اختصاص داده است. برخی آن را با تعهد شغلی مترادف دانسته و منظور از آن را احساس هویت و وابستگی نسبت به شغل و حرفه می‌دانند و تمایل افراد را مورد تأکید قرار داده‌اند. مؤلفه‌های مؤثر بر تعهد به‌عنوان عوامل سازمانی/مدیریتی، عوامل شغلی، عوامل محیطی/فیزیکی و قابلیت اعتماد شناسایی شده‌اند. با توجه به اهمیت رفتار با کارکنان و ارزش‌گذاری بر آنها یکی از پارامترها یعنی آگاهی از اهداف از جمله مؤلفه‌های سازمانی مدیریتی است که به لحاظ وجود یک نظام مدیریتی مشارکتی و رهبری خردمندانه در توجه به کارکنان می‌تواند نقش بسزایی در تعهد کارکنان نسبت به سازمان داشته باشد. (طالبان، ۱۳۹۵).



کاهش تعهد سازمانی یکی از ضعف‌های هر سازمان است که امروزه توجه پژوهشگران رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است. براین اساس بدیهی است که شناخت و به‌کارگیری عواملی که موجب افزایش تعهد سازمانی می‌شود بسیار مهم است. افزایش تعهد سازمانی نه تنها موجب افزایش وفاداری می‌شود؛ بلکه فرآیند مستمری است که از طریق آن کارکنان سازمان علاقه خود را به سازمان و اهداف و ارزش‌های آن ابراز می‌نمایند؛ لذا عدم جابه‌جایی و ترک کارکنان از سازمان موجب افزایش عملکرد شغلی و در نتیجه افزایش بهره‌وری خواهد شد. از آنجایی که عملکرد به‌عنوان حیاتی‌ترین مسئله نقش عمده در بهبود و پیشرفت سازمان‌ها دارد، کاهش تعهد سازمانی موجب کاهش عملکرد سازمان خواهد شد (مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۹۷).

اگرچه تعهد سازمانی برای هر مؤسسه و نهادی که با نیروی انسانی اداره می‌شود موضوعی حیاتی است، ولی اهمیت آن در برخی از سازمان‌ها به مراتب بیشتر و نگاه به آن باید موشکافانه‌تر دنبال شود. عبارت دیگر در برخی از سازمان‌ها به دلایل خیلی مهم این شاخص همواره و در فرآیند زمان باید مورد بررسی و توجه جدی قرار بگیرد. (منفردی راز، سلیمان پور، عباسی و رنگ سفیدی؛ ۱۳۹۶).

## ۴. اهداف پژوهش

### ۴-۱. هدف اصلی

شناسایی تأثیر رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

### ۴-۲. اهداف فرعی

شناسایی تأثیر خدمت‌رسانی بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

شناسایی تأثیر تواضع و فروتنی بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

شناسایی تأثیر قابلیت اعتماد بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران



بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی...؛ فاطمه توحیدی اردهانی و دیگران

شناسایی تأثیر مهرورزی بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری

تهران

## ۵. فرضیه‌های پژوهش

### ۵-۱. فرضیه اصلی

رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران تأثیر دارد.

### ۵-۲. فرضیه‌های فرعی

خدمت‌رسانی بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران تأثیر دارد.

تواضع و فروتنی بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران تأثیر دارد.

قابلیت اعتماد بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران تأثیر دارد.

مهرورزی بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران تأثیر دارد.

## ۶. چهارچوب نظری پژوهش

در این پژوهش از نظریات صاحب‌نظرانی چون نظریه مزیت‌های جانبی بکر، مدل اورایلی و چاتمن، مدل می‌یر و آلن، مدل آنجل و پری، مدل مایر و شورمن، مدل پنلی و گولد، و مدل مودای، پورتر و استیرز استفاده شد و همچنین از نظریات صاحب‌نظران درباره علل اقبال به سازمان‌های کوچک و متوسط از نظریات ۱- اقتصادهای حاشیه پن روز، ۲- نظریه آکس و آدرش، ۳- نظریه الگوی توسعه خوشه‌ای استفاده شده و در نهایت با استفاده از این نظریات مدل پژوهش استخراج خواهد شد.



نمودار شماره (۱) - مدل مفهومی برگرفته از ادبیات تحقیق

ردیف	نام متغیر	نوع متغیر	مؤلفه	تئوری أخذ متغیر	فرضیه أخذ شده
۱	رهبری خدمتگزار	مستقل	خدمت‌رسانی	تئوری رهبری خدمتگزار گرین لیف	تئوری تمایل ذاتی رهبر به خدمت‌کردن
۲		مستقل	تواضع و فروتنی	تئوری رهبری خدمتگزار گرین لیف	تئوری تسهیم و اشتراک‌گذاری قدرت خود با دیگران.
۳		مستقل	قابلیت اعتماد	تئوری رهبری خدمتگزار گرین لیف	راز نگهداری و دریافت نظرات دیگران.
۴		مستقل	مهرورزی	تئوری رهبری خدمتگزار گرین لیف	دلسوزی و محبت، حمایت و پشتیبانی از کارکنان است
۵	افزایش تعهد سازمانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط	وابسته	بعد سازمانی	تئوری تعهد سازمانی آلن و میر	اعتقاد به ارزش، اهداف و معیارهای سازمان
۶		وابسته	بعد انگیزشی	تئوری تعهد سازمانی آلن و میر	شرایط شغلی، رضایت شغلی و امنیت شغلی
۷		وابسته	بعد مدیریتی	تئوری تعهد سازمانی آلن و میر	تقدیر از کارکنان کوشا، امکان نقد شدن، آموزش‌های هدفمند
۸		وابسته	بعد فردی	تئوری تعهد سازمانی آلن و میر	دسترسی فرد به اطلاعات، مشخص بودن رسالت فردی
۹		وابسته	بعد آموزشی	تئوری تعهد سازمانی آلن	بالابردن سطح علمی افراد، تمایل به



بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی...؛ فاطمه توحیدی اردهائی و دیگران

پیشرفت در افراد	و میر				
جذب استعدادهای درونی، تناسب بین سرمایه انسانی و سازمان	تعهد سازمانی آلن و میر	تئوری	بعد سرمایه‌گذاری	وابسته	۱۰

## ۶-۱. مدل تحقیق

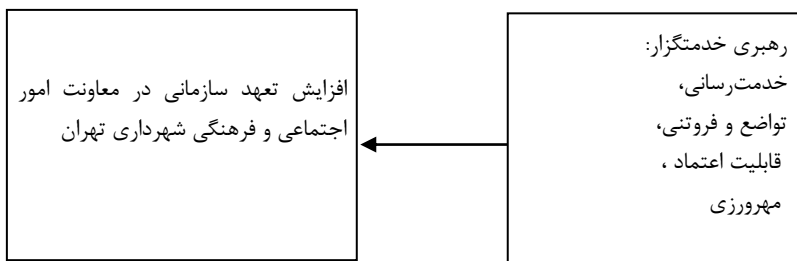
متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق عبارت‌اند از:

متغیر مستقل:

رهبری خدمتگزار (خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی) می‌باشد.

متغیر وابسته:

افزایش تعهد سازمانی کارکنان در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران



نمودار شماره (۱) - مدل مفهومی برگرفته از ادبیات تحقیق

## ۷. روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات توسعه‌ای است. هم‌چنین تحقیق حاضر، از نوع روش و ماهیت از نوع تحقیق توصیفی - پیمایشی است.

## ۷-۱. جامعه آماری تحقیق

حاضر شامل همه کارکنان رسمی و قراردادی در شهرداری منطقه ۱۹ تهران که تعداد آن حدوداً ۵۰۰۰ نفر است. نمونه آماری در این پژوهش با توجه به جدول استاندارد مورگان ۳۵۷ نفر می‌باشد.



## ۸. تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات

### ۸-۱. ضریب تعیین

متغیرهای پژوهش	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل
خدمت‌رسانی	0.973	0.973
تواضع و فروتنی	0.439	0.438
قابلیت اعتماد	0.749	0.749
مهرورزی	0.761	0.761

جدول ۱ ضریب تعیین متغیرهای پژوهش

بر اساس جدول ۱ می‌توان بیان داشت که ضریب تعیین خدمت‌رسانی برابر با ۰.۹۷ درصد است و تواضع و فروتنی ضریب تعیینی برابر ۰.۴۳ و قابلیت اعتماد ضریب تعیینی برابر با ۰.۷۴ و مهرورزی ضریب تعیینی برابر با ۰.۷۶ دارد.

### ۸-۲. پایایی

متغیرهای پژوهش	ضرب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
رهبری خدمتگزار	0.91	0.933
خدمت‌رسانی	0.91	0.933
تواضع و فروتنی	0.879	0.912
قابلیت اعتماد	0.854	0.897
مهرورزی	0.845	0.892

جدول ۲ پایایی و پایایی ترکیبی

بر اساس جدول ۲ پایایی و پایایی ترکیبی در سطح بالاتر از ۰.۷ قرار دارد و نشان می‌دهد که متغیرهای پژوهش دارای پایایی است و از پایایی برخوردار هستند. بنابراین متغیرهای پژوهش پایا هستند و از اعتبار کافی برخوردار هستند.

### ۸-۳. روایی همگرا

روایی همگرا بر اساس معیار لارکر باید مقدار بالاتر از ۰.۳۵ باشد که در این حالت می‌تواند یک معیار برای بررسی مربوط بودن متغیرهای پژوهش باشد. در این حالت از آماره میانگین واریانس استخراج شده استفاده می‌شود.



متغیرهای پژوهش	میانگین واریانس استخراج شده
رهبری خدمتگزار	0.735
خدمت‌رسانی	0.735
تواضع و فروتنی	0.676
قابلیت اعتماد	0.642
مهرورزی	0.632

جدول ۳ میانگین واریانس استخراج شده

بر اساس جدول ۳ می‌توان بیان داشت که متغیرهای موردنظر میانگین واریانس استخراج شده‌ای بالاتر از ۰.۳۵ دارد که نشان می‌دهد متغیرهای پژوهش از همگرایی مناسبی برخوردار هستند.

#### ۸-۴. روایی واگرا

متغیرهای پژوهش	تعهد سازمانی	خدمت‌رسانی	تواضع و فروتنی	قابلیت اعتماد	مهرورزی
رهبری خدمتگزار	0.857				
خدمت‌رسانی	0.878	0.857			
تواضع و فروتنی	0.663	0.757	0.822		
قابلیت اعتماد	0.866	0.984	0.792	0.801	
مهرورزی	0.872	0.985	0.789	0.996	0.795

جدول ۴ روایی واگرا بین متغیرهای پژوهش

بر اساس جدول ۴ روایی واگرا بین متغیرهای پژوهش در سطوح مختلفی قرار دارد و مورد تأیید است و می‌توان به آن استناد کرد.

ردیف	فرضیه	تأیید	رد
۱	رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی تأثیر دارد.	*	
۲	خدمت‌رسانی بر افزایش تعهد سازمانی تأثیر دارد.	*	
۳	تواضع و فروتنی بر افزایش تعهد سازمانی تأثیر دارد.		
۴	قابلیت اعتماد بر افزایش تعهد سازمانی تأثیر دارد.	*	
۵	مهرورزی بر افزایش تعهد سازمانی تأثیر دارد.	*	

جدول ۵ جدول تأیید/رد فرضیه‌های پژوهش

بر اساس جدول ۵ همه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید هستند.



## ۹. نتیجه‌گیری

تعهد سازمانی در دهه‌های گذشته توجه و علاقه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. مطالعات بسیاری در خصوص تعریف تعهد سازمانی و مؤلفه‌های مؤثر بر آن صورت گرفته است. اما با این وجود توافق و اجماع نظر در این مورد و تعیین شاخصه‌های آن وجود ندارد. یکی از مسئولیت‌های هر نهاد اجتماعی، نیل به اهدافی است که علت وجودی آن نهاد را شکل می‌دهد. تحقق اهداف سازمانی در گرو همکاری و هماهنگی تمامی عواملی است که تعامل نظام‌مند آن‌ها با یکدیگر به وجود سازمان معنا می‌بخشد (ایمانی‌راد، ۱۳۹۷). در این میان نیروی انسانی در تمام سطوح سازمان نقش برجسته‌تر از سایر عوامل دارد که باید به آن به‌عنوان یک عامل ذی‌شعور و دارای نیازهای مادی و معنوی، اهداف فردی، توقعات گروهی و سازمانی بیش از سایر عوامل توجه شود. از آنجا که کارآیی نیروی انسانی بخصوص در سازمان‌های فرهنگی همیشه بر اساس محاسبات اقتصادی قابل‌پیش‌بینی نیست و عوامل متعدد دیگری که برخاسته از نیازهای برتر انسان در ابعاد اجتماعی، احترام و خودیابی است، این پژوهش به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت فرهنگی شهرداری تهران پرداخت. با توجه به تأیید تمام فرضیه‌های آزمون شده می‌توان گفت رهبری خدمتگزار بر افزایش تعهد سازمانی در معاونت فرهنگی شهرداری تهران تأثیر مثبت دارد.

## فهرست منابع

- آقایی، ماندانا؛ ناصری، علی؛ مداحیان امیری، علی و باغبان، مهدی. (۱۳۹۳). بررسی رابطه میان سبک رهبری خدمتگزار و بهبود مسئولیت اجتماعی سازمان (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری منطقه ۱۰ تهران بزرگ). کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، تهران.
- ارشادی، عبدالحمید. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر تعهد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی چرخش شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه رودخانه. اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در فرایندهای تعلیم و تربیت، میناب.
- البرز، سیامک و قدیمی، بهرام. (۱۴۰۰). بررسی سبک رهبری خدمتگزار در پیش‌بینی هویت ورزشی در بین دانشجویان دانشگاه آزاد. نشریه تحقیقات فیزیولوژی و مدیریت ورزشی، دوره ۱۳ شماره ۲.





پارسی، خجسته. (۱۳۹۸). بررسی رابطه مدیریت دانش بر تعهد سازمانی و ارتقا توانمندسازی شغلی کارکنان فنی حرفه‌ای استان فارس. سومین کنفرانس ملی نوآوری و تحقیق در علوم انسانی و مطالعات فرهنگی اجتماعی، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات علوم و فنون بنیادین در جامعه.

ایمانی‌راد، مرتضی. (۱۳۹۷). طرح مطالعاتی: نقش صنایع کوچک و متوسط در توسعه صادرات کشور. پیشنهاد روش و سیاست‌گذاری جهت گسترش صادرات، چاپ اول، مدیریت صنایع کوچک، وزارت صنایع.

خمسه، مرتضی. (۱۳۹۸). بررسی و مطالعه میزان ارتقاء و افزایش تعهد سازمانی و تأثیر آن بر آیت‌های مؤثر بر شخصیت. سومین کنفرانس ملی نوآوری و تحقیق در علوم انسانی، مدیریت و معارف اسلامی، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات علوم و فنون بنیادین در جامعه.

سالاری، سعادت و پيله وززاده، مطهره. (۱۳۹۸). رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی. فصلنامه پرستاری پاییز ۹۲.

سبحانی، محمدجواد. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی با توجه به نقش تعهد سازمانی و رضایت شغلی (مطالعه موردی: کارکنان منطقه ۱۴ شهرداری تهران).

شیرازی، ابوذر و توحیدی اردهائی، فاطمه. (۱۳۹۸). رابطه توانمندسازی کارکنان با اثربخشی عملکرد سازمانی در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران. دومین کنفرانس ملی تحقیقات بنیادین در مدیریت و حسابداری.

طالبان، محمدرضا. (۱۳۹۵). تأملی بر مطالعات و تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی در ایران و جهان. نامه پژوهش، شماره ۴.

قدیم خانی، ابراهیم؛ رحمانی اصل، فاطمه و کرم‌پور، حمید. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی بر ارتقاء عملکرد کارکنان شعب پست بانک آذربایجان غربی. ششمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران، مؤسسه آموزشی عالی مهر اروند و مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.

قلی‌پور، آراین و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمانهای دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت، شماره سوم.

موحدی زاده، حمیدرضا؛ محبی، سراج‌الدین و گلرد، پروانه. (۱۴۰۲). طراحی الگوی شاخصه‌سالاری مدیران با رویکرد شهر فرهنگی در شهرداری مشهد. پژوهش‌های مدیریت عمومی.



- مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. (۱۳۹۷). *ایجاد و توسعه فرصت‌های شغلی در صنوف تولیدی و خدماتی فنی کشور*. چاپ اول ۱۳۹۷.
- منفردی راز، براتعلی؛ سلیمان‌پور، محبوبه؛ عباسی، احسان و سنگ سفیدی، رضا. (۱۳۹۶). *نقش دانشگاه فرهنگیان در تربیت معلم فکور با رویکرد برنامه درسی فاوا محور*. فصلنامه تربیت معلم فکور، سال اول، شماره یکم، صص ۳۶.
- نادری فر، علیرضا و ابراهیمی، غلامرضا. (۱۳۹۵). *بررسی عوامل مؤثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان معاونت بهداشتی زابل*. دومین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه‌ریزی فرهنگی اجتماعی ایران.
- نظری، رسول و رافعی، فریبا. (۱۳۹۷). *ارتقای تعهد سازمانی کارکنان رسانه‌های ورزشی از طریق نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی و رضایت شغلی*. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی.

- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014), Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84-92.
- Benito Yanz, Pablo Ruiz (2022) Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? *Technological Forecasting & Social Change*
- Gholipour, A., & Hazrati, M. (2009). Explaining the Measurement of Servant Leadership in Iranian Governmental Organizations. *Quarterly Journal of Management Researches*, 2(3), 5-27.
- Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Imani, H. gholipoor, A. azar. A. poorezat, A. (2021). Identify components and criteria of employee training system to develop administrative integrity in public organizations. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, Vol.7, No 27. (In Persian)
- Kyambade, M., Mugambwa, J., Nkuruziza, G. & Namuddu, R. (2024), Servant leadership style and socially responsible leadership in university context: moderation of promoting sense of community, *International Journal of Educational Management* 38(1):660-678, 2024.
- Osa, I. G., & Amos, I. O. (2014), The Impact of Organizational Commitment on Employees productivity: a case study of Nigeria brewery, PLC. *International Journal of Research in Business Management*, 2(9), 107-122.
- Patterson, K. (۲۰۱۳). *Servant leadership: A theoretical model*. Dissertation Abstracts International, 64(02), 570. (UMI No. 3082719)
- Saho S., Pathardikar, A.D (2014). *Job Cognition and Justice Influencing Organizational Attachment: An Assessment and Job Involvement in Employees of Physical*



Education Organization of Islamic Republic of Iran. Sport management, 2013;  
4(15): 157174.

صفحه

Smith, MC. (2011) "A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment among Nurses". Care Management, 46(3):173-86.

۳۱۹ | Sprick, R. (2014, April 3). Randy Sprick's safe & civil schools—Practical solutions, positive results! The Safe & Civil Schools Evidence Base. Available at <http://www.safeandcivilschools.com/research/index.php>.

Suharto & Suyanto & Nedi Hendri, (2019). "The Impact of Organizational Commitment on Job Performance," International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA), International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA), vol. 0(2), pages 189-206.

Yukl, G. (2002). Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



# Studying the Effect of Servant Leadership on Increasing Organizational Commitment in the Deputy of Social and Cultural Affairs of Tehran Municipality

Fateme Tohidy Ardahaey<sup>1</sup>, Abbas Jafari Sedigh<sup>2</sup>,  
Akbar Mirzaei<sup>3</sup>, Mohammad Mahdizadeh<sup>4</sup>

## Abstract

The purpose of this study is to study the effect of servant leadership on increasing organizational commitment in the Deputy of social and Cultural Affairs of Tehran Municipality and the statistical population includes all employees in the Deputy of Cultural Affairs of Tehran Municipality. The sample size was determined using the Morgan table as 357 people. The study is a descriptive survey in terms of method and an applied in terms of type. The reliability of the questionnaire was calculated using Cronbach's alpha coefficient higher than 0.7. To determine the validity of this tool, ostensible and content validity were used. To analyze the data, initially, the identified factors, as variables of the problem, were calculated through the structural equation modeling method and then the output of this part was analyzed using the path analysis method. Therefore, the analysis of the first part was carried out using SPSS software and also using the smart PLS software. The results of the research showed that servant leadership has a positive effect on increasing organizational commitment in the Deputy of social and Cultural Affairs of Tehran Municipality.

**Keywords:** Servant leadership, organizational commitment, Tehran Municipality, Deputy of social and Cultural Affairs, Cultural organizations

---

1 . PhD in Cultural Management and Planning, Islamic Azad University, Science and Research Branch.

2 . Master of Geography and Rural Planning, Islamic Azad University, Yadegar Imam Branch.

3 . Master of Cultural Affairs Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch.

4 . Master of Technology Management Student, Islamic Azad University, Central Tehran Branch.