

نقش رهبری خدمت‌گزار در ارتقای اعتماد سازمانی مبتنی بر نظرات کارکنان سازمان امور مالیاتی استان گیلان

سعید باقرسلیمی^{۱*}، حمیدرضا رضایی کلیدبری^۲، اکبر حسن پور^۳

^۱ دانشکده علوم انسانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

^۲ دانشکده علوم انسانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

^۳ دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

تاریخ دریافت: تیر ۱۳۸۹. تاریخ داوری: مرداد ۱۳۸۹. تاریخ پذیرش: مرداد ۱۳۸۹

چکیده

در بسیاری از کشورهای جهان اعتماد کارکنان بخش عمومی به سازمان‌ها رو به کاهش بوده و یکی از سازوکارهایی که باعث ارتقای اعتماد در این سازمان‌ها می‌شود، به‌کارگیری رهبری خدمت‌گزار است. برای بررسی این موضوع مقاله حاضر در جهت اهدافی شکل گرفته که عبارتند از: سنجش میزان رهبری خدمت‌گزار و اولویت‌بندی ابعاد آن از لحاظ میزان اثرگذاری بر اعتماد، همچنین سنجش میزان اعتماد کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان. برای دستیابی به این اهداف، این پرسش مطرح شده که آیا میان سبک رهبری خدمت‌گزار و ایجاد جو اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد یا خیر؟ جهت پاسخگویی به این پرسش محققان مدلی طراحی کردند و با استفاده از روش توصیفی-همبستگی فرضیه‌های حاصله را مورد آزمون قرار دادند. هر یک از مفاهیم تحقیق، عملیاتی شده و به کمک پرسشنامه، داده‌ها جمع‌آوری گردیدند. نتایج تحلیل‌ها بیانگر تایید فرضیه‌ها است و نشان می‌دهد که بین ابعاد رهبری خدمت‌گزار و ایجاد اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین ابعاد و مولفه‌های تحقیق از لحاظ میزان مطلوبیت رتبه‌بندی و بر اساس آن پیشنهادهای آرایه گردیده است.

کلمات کلیدی: رهبری خدمت‌گزار، اعتماد سازمانی، شخصیت‌گرایی، مردم‌گرایی، وظیفه‌محوری، فرایندمحوری

۱- مقدمه

از آن است که اعتماد افراد نسبت به سایر شهروندان در فاصله سال‌های میان ۱۳۵۳ و ۱۳۸۲ رو به کاهش گذاشته و این کاهش در سال‌های اخیر شتاب بیشتری گرفته است [۳].

بدون تردید ایجاد اعتماد در هر نظامی رکن اصلی حاکمیت و مبنای مشروعیت آن بوده و مخدوش شدن آن در بلندمدت بنیان هر نظامی را متزلزل خواهد کرد، به‌گونه‌ای که اشتباهات فاحش رهبران سیاسی در رابطه با شهروندان و عدم توجه به بحث خدمت‌گزاری، به اعتماد عمومی لطمه زده که در نهایت منجر به کاهش مشروعیت نظام سیاسی می‌شود [۱]. نظر به این‌که اعتماد به سازمان‌های اجرایی نیازمند ایجاد اعتماد میان کارکنان و مدیران بخش‌های اجرایی است، بنابراین توجه به ایجاد اعتماد درون سازمانی بسیار مهم است. برای مدیریت بهینه، به ایجاد اعتماد در سازمان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های اجتماعی نیاز است و این امر باعث پیوند همدلی میان کارکنان و مدیران بخش‌های اجرایی می‌شود. موضوع اعتماد اهمیت نظری و عملی مهمی برای مطالعه سازمان‌های اجرایی دارد. اعتماد به مثابه پدیده‌ایست تسهیل‌گر که باعث بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها می‌شود [۵].

اعتماد عمومی در بسیاری از کشورهای جهان رو به کاهش است و این بی‌اعتمادی در سازمان‌های دولتی و خدمات عمومی وجود دارد. نتایج به‌دست آمده از آخرین پیمایش‌ها در کشورمان حاکی از کاهش میزان اعتماد اجتماعی افراد از حدود ۵۰٪ در سال ۱۳۵۳ به حدود ۱۰٪ در سال ۱۳۸۲ است که در مقایسه با روندهای مشاهده شده در سایر کشورهای جهان، میزان افول اعتماد اجتماعی در فاصله نسبتاً کوتاه، بسیار زیاد و قابل تأمل است [۳].

شواهد دیگری که مؤید این نتیجه‌گیری است و به‌طور نزدیکی به میزان اعتماد میان افراد ارتباط دارد، نتایج پاسخگویی به سؤال‌هایی در مورد میزان رواج صداقت و راستگویی در میان مردم و پایبندی افراد به قول و قرارهاست. نسبت کسانی که معتقدند صداقت و راستگویی میان مردم رواج زیادی دارد از رقمی بالای ۲۰٪ به پایین‌تر از ۱۰٪ کاهش یافته است و این کاهش تنها در فاصله هفت ساله میان پیمایش ۱۳۷۵ و ۱۳۸۲ صورت گرفته است. نسبت افرادی که معتقدند پایبندی افراد به قول و قرارهای خود رواج زیادی در جامعه دارد، در فاصله سه ساله میان دو پیمایش ۱۳۷۹ و ۱۳۸۲ حدود ۲۰٪ کاهش یافته است. این نتایج حاکی

* baghersalimi@yahoo.com

خدمت‌گذار اثر قوی بر انسجام دارد، بررسی رابطه رهبری خدمت‌گذار و اعتماد تحقیقی ارزشمند است.

روابطی که براساس اعتماد و خدمت بنیان نهاده شده‌اند، پایه‌هایی برای تاثیرگذاری رهبری خدمت‌گزار هستند [۱۵] و [۱۸]. گرین‌لیف^۵ معتقد است که اعتماد نقطه عطفی برای رهبری خدمت‌گذار است، چرا که مشروعیت رهبری با اعتماد شروع می‌شود. او خاطر نشان کرد که تنها به افرادی می‌توان اعتماد کرد که تجربه استواری در خدمت‌گزاری به سازمان‌های خود داشتند. او تایید کرد که در رهبری خدمت‌گذار، فردی شایسته رهبری است که به دلیل مقام رفیعش به‌عنوان یک خدمت‌گذار مورد اعتماد است. رهبران خدمت‌گذار مورد اعتمادند، چون آنها با پیروان همدل بوده و از سوی پیروان کاملاً پذیرفته می‌شوند. آنها به دلیل اعتبارشان که ناشی از بینش شهودی استثنایی‌شان است و به این دلیل که آنها سرمشق دیگران هستند مورد اعتمادند. اعتماد و احترام در شرایطی بیشتر می‌شود که در جامعه، مسئولیت هر فرد در قبال دیگری و مسئولیت همه در قبال یک فرد نامحدود باشد. گرین‌لیف نشان داد اعتماد سازمانی زمانی خلق می‌شود که متولیان (رهبران) به این دلیل به‌عنوان خدمت‌گذار پذیرفته می‌شوند که سازمان را درک می‌کنند و نگران تمامی افراد سازمان هستند. وی خاطر نشان ساخت که رهبرانی مسئولیت سطوح و انواع عملکرد سازمانی را در دست دارند که استحقاق مورد اعتماد بودن را دارا باشند [۹]. بنابراین از نظر گرین‌لیف، رهبری خدمت‌گذار هم حاصل و هم مقدمه اعتماد به رهبری و اعتماد سازمانی هستند. این امر ممکن است به‌واسطه این واقعیت باشد که رهبری خدمت‌گذار درک درستی رهبری را افزایش می‌دهند [۲۰].

نویسندگان متعددی رهبری خدمت‌گزار را به‌عنوان تئوری جدید و ارزشمند رهبری سازمانی مورد حمایت قرار می‌دهند؛ به‌عنوان مثال گرین‌لیف در سال ۱۹۷۷ به‌کارگیری رهبری خدمت‌گزار را در موسسات کسب و کار، آموزش و پرورش و کلیساها مورد تأکید قرار می‌دهد. دو مفهوم صداقت و راستگویی جزو ویژگی‌های لاینفک رهبری خدمت‌گزار هستند که مفهوم راست‌گویی، ارتباط بسیار نزدیکی با مفهوم اعتماد دارد. نورث‌اوث نیز همچنین مفاهیم صداقت، راستگویی و اعتماد را با یکدیگر درهم می‌آمیزد. هان و همکاران نیز ارزش‌آفرینی برای اجتماع، مهارت‌های مفهومی، توانمندسازی، کمک به رشد و پیشرفت زیردستان، و رفتار اخلاقی را از جمله ابعاد رهبری خدمت‌گزار می‌داند [۱۰]. مفهوم دیگری که ارتباط نزدیکی با اعتماد دارد، ویژگی اعتبار رهبری است. اعتبار خصوصیت یا قدرتی است که باعث جلب اعتماد می‌شود. در واقع اعتبار همان چگونگی به‌دست آوردن اعتماد ذی‌نفعان از طریق رهبران است. رهبران معتبر، عادات‌های شخصی و ارزش‌ها، خصوصیات و شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی دارند که اعتماد و تعهد کسانی که از آنها اطاعت می‌کنند را فراهم می‌آورد [۱۱].

یکی از کاربردهای رهبری خدمت‌گزار مربوط به نقش بنیادی آن برای آموزش اعتمادسازی است. گرین‌لیف در مقاله‌ای تحت عنوان «مانندارن

اعتماد به عملکرد اثربخش منجر می‌شود، زیرا تبادل اطلاعات مرتبط و مناسب بین کارکنان و سازمان‌ها را تشویق می‌کند. اندیشمندان مدیریت، اعتماد را عامل مهمی در همکاری و تعارض، سبک‌های رهبری، مشارکت و بالندگی سازمانی می‌دانند.

به‌رغم ادبیات وسیعی که درباره کاربردهای اعتماد در زندگی سازمانی وجود دارد، تحقیقات نظام‌مند معدودی در زمینه عوامل موثر بر اعتماد درون سازمانی انجام شده است [۶]. بررسی‌ها نشان می‌دهد که چندین عامل بر ایجاد اعتماد در سازمان موثر است. لوین^۱ (۱۹۹۹) نشان داده که نقش رهبر خدمت‌گزار در خلق فرهنگ اعتماد مهم است؛ در سازمانی جو اعتماد وجود دارد که مدیران به آنچه می‌گویند عمل نمایند (اعتبار) و به روش قابل پیش‌بینی‌ای رفتار کنند (ثبات). تئوری رهبری خدمت‌گزار برای نخستین بار توسط گرین‌لیف مورد استفاده قرار گرفت. وی در پاسخ به این پرسش که رهبر خدمت‌گزار کیست، در کتاب «خدمت‌گزار در نقش رهبر^۲» می‌نویسد: رهبری خدمت‌گزار با حس طبیعی فردی آغاز می‌شود؛ یعنی فردی که تمایل ذاتی به خدمت دارد. این انتخاب آگاهانه، فرد را مشتاق می‌کند تا دیگران را هدایت نماید. زمانی که به افراد خدمت ارائه می‌شود، آن‌ها با دریافت خدمت سالم‌تر، خردمندتر، آزادتر و دارای استقلال بیشتر شده و حتی دوست دارند که خودشان هم خدمت‌گزار شوند و به این ترتیب نتایج برجسته و باشکوهی در جامعه پدید می‌آید و افراد جامعه سود می‌برند [۴].

با توجه به مطالب ارائه شده در خصوص اعتماد و نقش رهبری خدمت‌گزار در ارتقای آن این پرسش برای محققان مطرح گردیده که آیا ارتباط معناداری میان سبک رهبری خدمت‌گزار و ایجاد جو اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان وجود دارد یا خیر؟ با توجه به پرسش تحقیق، هدف اینست که میزان رهبری خدمت‌گزار سنجش و ابعاد آن از لحاظ میزان اثرگذاری بر اعتماد اولویت‌بندی گردد؛ همچنین میزان اعتماد کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان مورد مطالعه قرار گیرد.

در راستای پاسخگویی به این پرسش، ابتدا مبانی نظری و سابقه پژوهش مرور و فرضیه‌های تحقیق ارائه می‌شود. در ادامه روش‌شناسی تحقیق تعریف و یافته‌های تحقیق تحلیل می‌گردد. در نهایت به تفکیک فرضیه‌های تحقیق، بحث و نتیجه‌گیری انجام می‌شود.

۲ - مبانی نظری و سابقه پژوهش

رفتار مدیر مهم‌تر از هر عامل دیگری که در یک گروه یا سازمان وجود دارد، در تعیین سطوح اعتماد موثر است. کورتیس-اسمیت^۳ دریافت رهبری مشارکتی، تصمیمات افراد، حمایت سازمانی، بازخورد عملکرد و بهبود موقعیت‌ها کاملاً با اعتماد مرتبطند [۱۲]. علاوه بر این ارزیابی‌های مثبت کارمندان از عملکرد سرپرستان منجر به سطوح بالاتر اعتماد سازمانی خواهد شد [۸]. نوریس هاوز^۴ (۲۰۰۱) با تأکید بر انسجام و ثبات، رابطه میان عملکرد و اعتماد را تایید کرد. از آنجایی که رهبری

1 Levin
2 The Servant as leader
3 Korthuis-Smith
4 Northouse

گرین لیف، سارکوز و تاتوم معتقدند رهبری خدمت‌گزار یکی از مهم‌ترین سازوکارهایی است که موجب ارتقای اعتماد سازمانی می‌شود. سندجایا^{۱۳} و پکرتی^{۱۴} (۲۰۱۰) نیز معتقدند که رهبری خدمت‌گزار ارتباط قوی با اعتماد دارد [۱۶]. برای عملیاتی کردن متغیر مستقل از ابعاد مطرح شده توسط پیچ و وونگ استفاده شد. آنها معتقدند که رهبری خدمت‌گزار دارای چهار بعد شخصیت‌محوری، مردم‌محوری، وظیفه‌محوری و فرآیند‌محوری است. در نتیجه در این تحقیق مطالعه می‌شود که آیا یکایک این ابعاد با اعتماد کارکنان رابطه معنا‌داری دارد یا خیر؟ بنابراین بر اساس مدل فوق، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر تدوین گردید:

فرضیه اهم: بین رهبری خدمت‌گزار و ایجاد اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان رابطه معنا‌داری وجود دارد.

فرضیه‌های اخص:

بین شخصیت‌محوری رهبران خدمت‌گزار و ایجاد اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان رابطه معنا‌داری وجود دارد.

بین مردم‌محوری رهبران خدمت‌گزار و ایجاد اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان رابطه معنا‌داری وجود دارد.

بین وظیفه‌محوری رهبران خدمت‌گزار و ایجاد اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان رابطه معنا‌داری وجود دارد.

بین فرآیند‌محوری رهبران خدمت‌گزار و ایجاد اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان رابطه معنا‌داری وجود دارد.

۳- روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق و اندازه‌گیری متغیرها. در این تحقیق از روش توصیفی همبستگی استفاده شده است. برای تدوین مدل تحلیلی تحقیق نظرات نویسندگان متعددی در خصوص ویژگی‌های مختلف یک رهبر خدمت‌گزار بررسی گردید؛ به‌عنوان مثال اسپیرز^{۱۵} (۱۹۹۶) ده ویژگی زیر را برای رهبر خدمت‌گزار ارائه کرده است:

گوش دادن: که شامل توجه دقیق به فرد و شنیدن صدای درونی اوست. همدلی: به معنی گوش دادن فعال همراه با پذیرش و درک زیردستان است.

بهبود (التیام) بخشیدن: رهبر خدمت‌گزار نیروی تغییر شکل دهنده است که برای خود و دیگران بهبود ایجاد کرده و بدین‌وسیله وحدت و یکپارچگی بیشتر را تحقق می‌بخشد.

آگاهی: این ویژگی هم شامل خودآگاهی و هم شامل آگاهی عمومی است. رهبر خدمت‌گزار هم درک کلی از موقعیت دارد و هم محدودیت‌های خود را درک می‌کند.

متقاعدسازی: رهبران خدمت‌گزار به‌دنبال متقاعد کردن دیگران و ایجاد موافقت درون گروه بوده و از قدرت (اختیار) موقعیت خود برای وادار کردن به اطاعت استفاده نمی‌کنند.

مفهوم‌سازی: رهبران خدمت‌گزار سیستم‌های فکری جامع و مفاهیم نظری

در نقش خدمت‌گزاران» بیان کرد امانداری که مثل رهبران خدمت‌گزار عمل می‌کنند می‌توانند سازمان‌هایی را به‌وجود آورند که از کارایی و کیفیت بالایی برخوردار باشند. لازم به‌ذکر است که در دهه گذشته یکی از صاحب‌نظران به نام لیلی اندومنت^۷ برنامه‌هایی را تنظیم کرده که امانداری را به‌عنوان یکی از وظایف رهبران خدمت‌گزار آموزش و تعلیم می‌دهد.

اعتماد یکی از سرمایه‌های اجتماعی است که وحدت را در سازمان‌ها ایجاد و حفظ نموده و باعث ایجاد ارزش‌های دموکراتیک در سازمان می‌شود. همچنین اعتماد می‌تواند مشروعیت و اثربخشی سازمان را افزایش دهد. رهبری خدمت‌گزار مستلزم کسب اعتماد زیردستان است. اعتماد، اطمینان پایدار مبتنی بر صداقت، توانایی یا شخصیت یک فرد است. اعتماد اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات حساس گروه دیگر است. ایجاد اعتماد یکی از خصلت‌های ضروری رهبری به‌خصوص رهبری خدمت‌گزار است. شهرت مدیران به خدمت‌گزاری، بر اعتماد و اطمینان پیروان به تصمیم‌گیری‌های معین در هر موقعیتی اثر می‌گذارد. همچنین اعتماد در ارتباطات بین فردی مهم‌ترین عامل است.

از دید استوری^۸ (۲۰۰۲) نیز اعتماد یک ویژگی اساسی رهبری خدمت‌گزار است. رهبران خدمت‌گزار با هدایت کردن، توانمندسازی و ترغیب دیگران، راستی و درستکاری را در سازمان الگوسازی می‌کنند. اگرچه اعتماد عنصری اساسی در رهبری است، اما عنصر عدم قطعیت را نیز در خود دارد؛ مثلاً اعتماد به دیگران گهگاه منجر به سرخوردگی می‌شود. راسل^۹ (۲۰۰۱) اعتقاد دارد که ارزش‌های صداقت و درستی اعتماد میان فردی و سازمانی را به‌وجود می‌آورد و منجر به ایجاد اعتبار می‌شود [۱۴].

از سوی دیگر فیرهولم^{۱۱} نیز ذکر می‌کند که اعتماد همواره به‌عنوان یک عامل مهم، خود را در ادبیات رهبری نشان داده است. همچنین ملروز^{۱۱} بیان می‌کند که اعتماد زاییده عمل نمودن رهبران به وعده‌های خود است. علاوه بر آن گشودگی یک رهبر در دریافت داده‌ها از دیگران قابلیت اعتماد به وی را افزایش می‌دهد. پیروان احتمالاً از رهبری پیروی خواهند کرد که رفتارهای سازگار و شایسته اعتماد باشد و بتواند کارکنان را به آرزوهایشان برساند. بنابراین رهبران باید توجه ویژه‌ای به افراد نشان دهند و صداقت را به‌کار گیرند تا اعتماد ایجاد نمایند. صداقت و راستی برای ایجاد اعتماد بین فردی و سازمانی بسیار مهم است. طبق نظر دبیری^{۱۲} زمانی که افراد ببینند رهبران، وفاداری شخصی را به وفاداری سازمانی تبدیل می‌کنند، اعتماد افزایش می‌یابد. در غیاب اعتماد ترس بر سازمان حاکم گشته و بهره‌وری را کاهش می‌دهد.

با توجه به مبانی نظری مختلف ارائه شده و همچنین ایده‌های محققان این پرسش مطرح شد که آیا ارتباط معنا‌داری میان رهبری خدمت‌گزار و اعتماد سازمانی وجود دارد؟ برای پاسخگویی به این پرسش مدل تحلیلی زیر (شکل ۱) توسط محققان طراحی گردید.

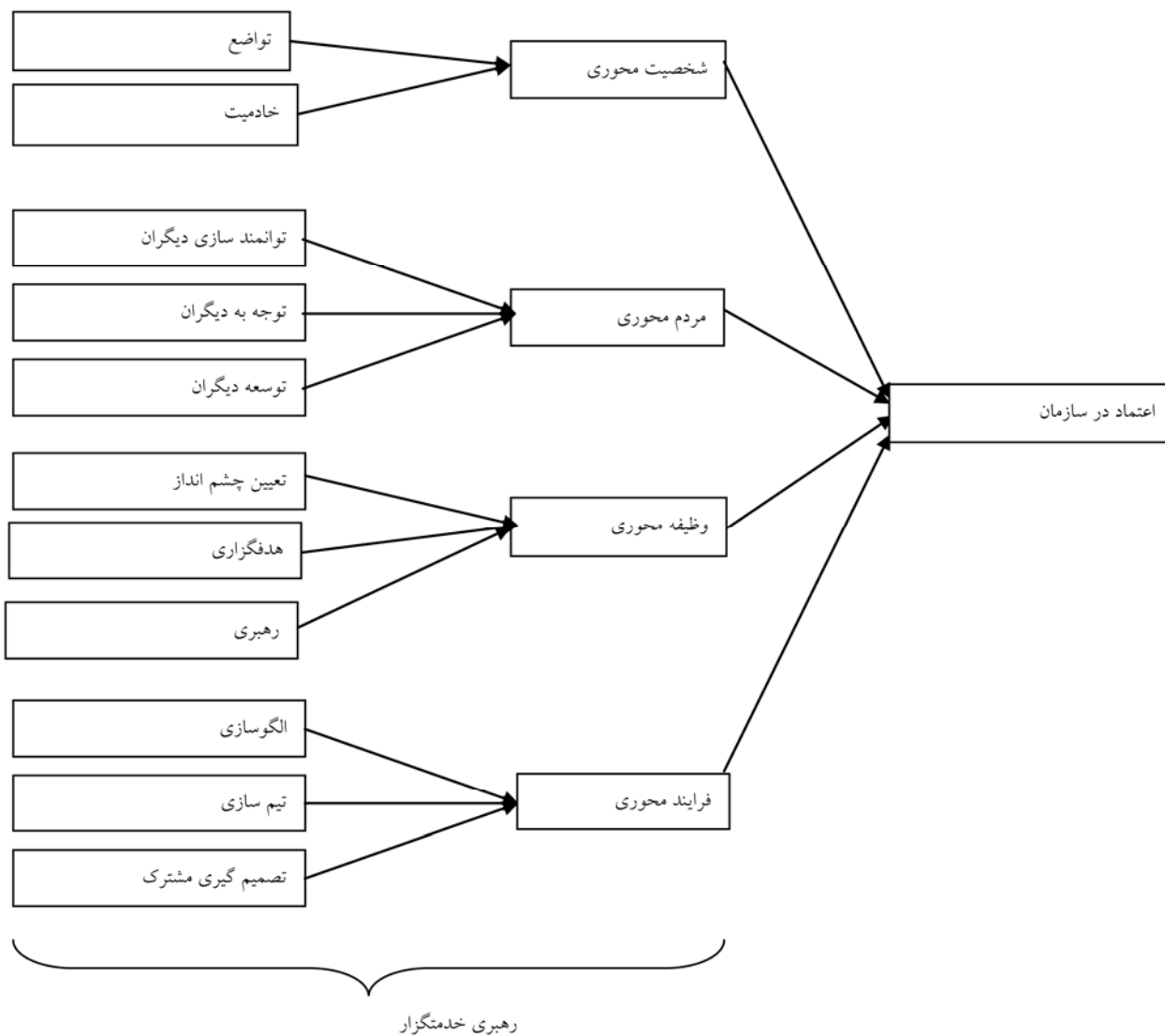
7 Lilly Endowment
8 Story
9 Russell
10 Fairholm
11 Melrose
12 De Pree

13 Sendjaya
14 Pekerti
15 Spears

سرپرستی (نظارت): یعنی نگهداری سازمان برای جامعه‌ای بسیار بهتر. تعهد به رشد افراد: رهبران خدمت‌گزار به شدت علاقه‌مند رشد و رفاه همه کارکنان در سازمان هستند. آنها فعالیت‌های بسیاری را برای رشد و توسعه حرفه‌ای و شخصی کارکنانشان انجام می‌دهند.

را ارائه می‌دهند. آینده‌نگری (دوراندیشی): رهبران خدمت‌گزار با استفاده از تجربیات گذشته و واقعیت‌های موجود، نتایج احتمالی تصمیم‌های آینده را مورد بررسی قرار می‌دهند.

شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق



سازمانی^{۱۶} (OTI) که توسط کامینگز^{۱۷} و برومیلی^{۱۸} (۱۹۹۶) تهیه شده [۷] و در مطالعات دیگری (از قبیل [۱۹]) به‌کارگرفته شده استفاده گردیده است.

ایجاد حس گروهی (اجتماعی): رهبران خدمت‌گزار نه تنها حس اجتماعی را در افراد سازمان به‌وجود می‌آورند، بلکه حتی این حس را در افراد جامعه نیز گسترش می‌دهند [۱۷].

علاوه بر ویژگی‌های فوق، نویسندگان دیگری نیز ویژگی‌های دیگری را برای رهبری خدمت‌گزار ذکر کرده‌اند که در این تحقیق از میان نوشته‌های مختلف دوازده ویژگی در قالب چهار گرایش به‌عنوان مجموعه-ای جامع و کامل از مشخصات رهبر خدمت‌گزار تدوین شده است [۱۳] (به جدول ۱ رجوع شود). در ادامه جدول نیز ابعاد و شاخص‌های اعتماد سازمانی آمده است. برای سنجش این مفهوم از پرسشنامه اعتماد

16 Organizational Trust Inventory

17 Cummings

18 Bromiley

تصادفی، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای بر مبنای ناحیه استفاده شد [۲]؛ بدین ترتیب که ابتدا از بین شهرهای استان گیلان که دارای اداره امور مالیاتی هستند، چند شهر که دارای کارمندان بیشتری بوده انتخاب و سپس پرسشنامه‌ها در بین آنان توزیع شدند.

۴ - تحلیل داده‌ها

در این تحقیق علاوه بر آمار توصیفی، از فنون آمار استنباطی زیر نیز استفاده شده است:

- آزمون همبستگی اسپیرمن برای آزمون فرضیه‌های تحقیق
- آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه برای مقایسه دیدگاه‌های پاسخگویان در گروه‌های جمعیت‌شناختی مختلف (سابقه کار و تحصیلات) در حوزه مفاهیم اصلی تحقیق
- آزمون t یک نمونه‌ای برای تعیین میزان مطلوبیت هر یک از مفاهیم و مولفه‌های تحقیق

۴-۱. آزمون فرضیه‌ها

آزمون فرضیه اهم. با توجه به فرضیه اهم که عبارتست از "ارتباط معناداری میان رهبری خدمت‌گزار و ایجاد اعتماد در سازمان وجود دارد" و از آنجایی که sig از ۰/۵ کمتر است، فرض Ho رد شده و همبستگی بین دو متغیر وجود دارد. ضریب این همبستگی (r) ۰/۳۳۹ است. برای محاسبه این که چند درصد تغییرات اعتماد سازمانی توسط رهبری خدمت‌گزار تبیین می‌شود، از ضریب تعیین (R^2) استفاده می‌گردد؛ بنابراین ضریب تعیین یا شدت رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و اعتماد سازمانی ۰/۱۱۵ است.

آزمون فرضیه اول. فرضیه اول تحقیق به این ترتیب است: ارتباط معناداری میان شخصیت‌محوری رهبران خدمت‌گزار و ایجاد اعتماد در سازمان وجود دارد. از آنجایی که sig از ۰/۵ کمتر است، فرض Ho رد شده و همبستگی بین دو متغیر وجود دارد. ضریب این همبستگی (r) ۰/۳۰۴ است. بنابراین ضریب تعیین یا شدت رابطه بین شخصیت‌محوری رهبران خدمت‌گزار و اعتماد سازمانی ۰/۰۹۲ است.

آزمون فرضیه دوم. فرضیه دوم تحقیق به این ترتیب است: ارتباط معناداری میان مردم‌محوری رهبران خدمت‌گزار و ایجاد اعتماد در سازمان وجود دارد. از آنجایی که sig از ۰/۵ کمتر است، فرض Ho رد شده و همبستگی بین دو متغیر وجود دارد. ضریب این همبستگی (r) ۰/۱۷۸ است؛ بنابراین ضریب تعیین یا شدت رابطه بین مردم‌گرایی رهبران خدمت‌گزار و اعتماد سازمانی ۰/۰۳۱ است.

آزمون فرضیه سوم. فرضیه سوم تحقیق به این ترتیب است: ارتباط معناداری میان وظیفه‌محوری رهبران خدمت‌گزار و ایجاد اعتماد در سازمان وجود دارد. از آنجایی که sig از ۰/۵ کمتر است، فرض Ho رد شده و همبستگی بین دو متغیر وجود دارد. ضریب این همبستگی (r) ۰/۲۶۹ است؛ بنابراین ضریب تعیین یا شدت رابطه بین وظیفه‌گرایی و اعتماد سازمانی ۰/۰۷۲ است.

آزمون فرضیه چهارم. فرضیه چهارم تحقیق به این ترتیب است: ارتباط

جدول (۱): عملیاتی کردن مفاهیم تحقیق

مفهوم	ابعاد	مولفه
رهبری خدمت‌گزار	شخصیت	تواضع (فروتنی)
		خدمتگزاری
	مردم‌گرایی	توجه به دیگران
		توانمندسازی دیگران
		رشد دیگران
	وظیفه‌گرایی	تعیین چشم انداز
هدفگذاری		
رهبری		
فرآیند گرایی	الگوسازی	
	تیم سازی	
	تصمیم‌گیری مشترک	
اعتماد سازمانی	تعهد داشتن	
	روابط صادقانه	
	سو استفاده نکردن	

ابزار گردآوری داده‌ها. به‌منظور طراحی پرسشنامه از شاخص‌های مندرج در جدول بالا استفاده گردید و همانطوری که در قسمت قبل بیان شد، برای حصول اطمینان از اعتبار، از دو پرسشنامه استاندارد استفاده گردید که در تحقیقات مختلف بکار گرفته شده‌اند؛ این دو پرسشنامه عبارتند از: پرسشنامه اعتماد سازمانی (OTI) تدوین شده توسط کامینگز و برومیلی (۱۹۹۶) و پرسشنامه رهبری خدمت‌گزار تدوین شده توسط پیچ و وونگ (۲۰۰۰).

برای سنجش پایایی این تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. در صورتی که آلفای کرونباخ محاسبه شده بزرگتر ۰،۷ درصد باشد، بیانگر اعتبار بالای سوال‌های پرسشنامه بوده و ابزار اندازه‌گیری دارای پایایی است. جدول (۲) نتایج آلفای کرونباخ پرسش‌های مفاهیم اصلی تحقیق و کل پرسشنامه را نشان می‌دهد. نتایج این جدول نشان دهنده پایایی تمامی مفاهیم و نیز پایایی کل پرسشنامه است.

جدول (۲): نتایج آلفای کرونباخ

سوالات مفاهیم	آلفای محاسبه شده	آلفای کرونباخ قابل قبول	نتیجه
رهبری خدمت‌گزار	۰/۹۴۹	۰/۷۰	قابل قبول
اعتماد سازمانی	۰/۹۱۲		قابل قبول
کل پرسشنامه	۰/۹۳۷		قابل قبول

جامعه و نمونه آماری. جامعه آماری تحقیق تمامی کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان هستند. حجم جامعه حدود ۲۵۰ نفر بوده و با رجوع به جدول مورگان حجم نمونه آماری ۱۵۰ تعیین شد که با توزیع ۱۶۰ پرسشنامه نهایتاً ۱۵۱ پرسشنامه قابل استفاده برای تحلیل، مبنای تحلیل‌های آماری قرار گرفتند. با توجه به عدم دسترسی به فهرست اسامی همه اعضای جامعه آماری و عدم امکان استفاده از روش‌های

۱-۵. پیشنهادهای مرتبط با فرضیه فرعی یک

با توجه به این که رابطه مثبت و معناداری بین شخصیت رهبر (تواضع و فروتنی و خدمت‌گزار) و اعتماد سازمانی وجود دارد؛ بنابراین می‌توان از طریق ارتقای شخصیت خدمت‌گزار رهبر به ارتقای اعتماد سازمانی پرداخت. در نتیجه برای ارتقای شخصیت خدمت‌گزار رهبر موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

تواضع و فروتنی: نتایج تحقیق نشان می‌دهد مدیران سازمان به آسانی به محدودیت‌ها و ضعف‌هایش اعتراف نمی‌کنند و اشتباهاتشان را نمی‌پذیرند. چنین ویژگی با خصوصیات یک رهبر خدمت‌گزار همخوانی نداشته و بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران از روحیه انتقادپذیری بیشتری برخوردار باشند و تلاش نمایند که در فرآیند انتقاد، به اصلاح ضعف‌های خود بپردازند.

خدمت‌گزار: نتایج نشان داده که رهبری بیشتر از اینکه یک مسئولیت باشد، یک موقعیت است، موقعیتی که شاید برای رسیدن به نتایج و بهره‌های شخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران به پست سازمانی خود به چشم مسئولیت نگریسته و در برابر آن پاسخگو باشند.

۲-۵. پیشنهادهای مرتبط با فرضیه فرعی دو

با توجه به این که رابطه مثبت و معناداری بین مردم‌گرایی رهبران (توجه به دیگران؛ رشد دیگران؛ توانمندسازی دیگران) و اعتماد سازمانی وجود دارد؛ بنابراین می‌توان از طریق ارتقای مردم‌گرایی رهبران به ارتقای اعتماد سازمانی پرداخت. در نتیجه برای ارتقای مردم‌گرایی رهبران موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

توانمندسازی دیگران: مدیران کمتر دیگران را به‌خاطر انجام کارهایشان تشویق نموده و در نتیجه از آنها قدردانی نمی‌کنند. چنانچه رفتارهای مثبت کارکنان و عملکرد خوب آنها تشویق نشود، نمی‌توان انتظار ارتقای عملکرد سازمانی را داشت. بنابراین پیشنهاد می‌شود با تقدیر کارکنان توانمند، زمینه‌های ترقی آنها را فراهم نمود.

رشد دیگران: مدیران در جست‌وجوی استعداد‌های نهفته کارکنان خود نیستند. آنها هیچگونه تلاشی برای بالفعل نمودن توانمندی‌های بالقوه کارکنان خود نمی‌نمایند. در نتیجه پیشنهاد می‌شود مدیران با برنامه‌ریزی‌های مناسب، توانمندی‌های نهفته کارکنان خود را کشف نموده و آن‌را به‌منصه ظهور رسانند.

توجه به دیگران: از دیدگاه کارکنان، مدیران به فکر رفاه زیردستانشان نیستند. مدیران باید به‌دنبال ریشه‌ها و دلایل چنین تفکراتی در میان کارکنان خود بوده و به خواسته‌های رفاهی آنها بیشتر دقت نمایند. همچنین مدیران باید همیشه برای همکاران و زیردستانشان در دسترس باشند و کارکنان باید مدیران را در همه حال همراه خود احساس نمایند. بنابراین پیشنهاد می‌شود به‌رغم مشغله‌های فراوان، روزها یا ساعات خاصی را برای ملاقات حضوری کارکنان اختصاص دهند. مدیران باید جوی ایجاد نمایند که افراد برای مطرح کردن مشکلاتشان نزد وی بیایند و مدیران نیز باید با همدلی به حرف‌هایشان گوش دهند.

معناداری میان فرآیندمحوری رهبران خدمت‌گزار و ایجاد اعتماد در سازمان وجود دارد. از آنجایی که sig از ۰/۵ کمتر است، فرض Ho رد شده و همبستگی بین دو متغیر وجود دارد. ضریب این همبستگی (r) ۰/۳۵۳ است. بنابراین ضریب تعیین یا شدت رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و روابط صادقانه ۰/۱۲۴ است.

۲-۴. آزمون t یک نمونه‌ای

برای تعیین وضعیت فعلی هر یک از مفاهیم و مولفه‌های تحقیق و تعیین این که آیا از حد متوسط بالاترند یا نه، از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده می‌شود. این آزمون ادعای برابری با میانگینی خاص را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این تحقیق با توجه به طیف لیکرت، میانگین برابر با عدد ۳ قرار داده شده است. با توجه به جدول زیر در صورتی که sig از ۰/۰۵ بیشتر باشد، فرضیه صفر رد نشده و میانگین مفاهیم یا مولفه مورد نظر برابر با ۳ (متوسط) خواهد بود. برای قضاوت درباره بالاتر یا پایین‌تر بودن مفاهیم یا مولفه‌ها از میانگین، می‌توان از حد بالا و پایین به‌شرح زیر استفاده کرد:

اگر حد پایین و بالا مثبت باشد، میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگ‌تر است.

اگر حد پایین و بالا منفی باشد، میانگین از مقدار مورد آزمون کوچک‌تر است.

اگر حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد، میانگین با مقدار مورد آزمون تفاوت معناداری ندارد.

با توجه به توضیحات فوق، نتایج تحلیل در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳): نتایج تحلیل آزمون t

وضعیت نامناسب	وضعیت متوسط	وضعیت مناسب
تواضع	خدمت‌گزاری	توجه به دیگران
	توانمند سازی	تعیین چشم انداز
	رشد دیگران	هدف‌گزاری
	الگوسازی	رهبری
	تیم سازی	تصمیم گیری مشترک
	تعهد	وظیفه‌ گزایی
	روابط صادقانه	فرایند‌گزایی
	عدم سو استفاده	
	شخصیت رهبر	
	مردم‌ گزایی	

۵ - نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج تحقیق نشان داد که تمامی ابعاد چهارگانه رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد کارکنان تاثیرگذار است. با توجه به بررسی ابعاد اصلی تحقیق و همچنین با توجه به یافته‌های تحقیق و آزمون فرضیه‌ها، پیشنهادهایی برای تقویت اعتماد سازمانی از طریق ارتقای میزان رهبری خدمت‌گزار ارائه می‌شود که به شرح زیر است:

۳-۵. پیشنهادهای مرتبط با فرضیه فرعی سه

با توجه به این که رابطه مثبت و معناداری بین سطح وظیفه‌گرایی رهبران (تعیین چشم انداز؛ هدف‌گذاری؛ رهبری) و اعتماد سازمانی وجود دارد، بنابراین می‌توان از طریق ارتقای سطح وظیفه‌گرایی رهبران به ارتقای اعتماد سازمانی پرداخت. در نتیجه برای ارتقای سطح وظیفه‌گرایی رهبران موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

رهبری: پیشنهاد می‌شود مدیران تلاش نمایند تا با احساس رضایت قدرت خود را با دیگران تقسیم نموده، اما مسئولیت خود را به گردن آنها نیندازند؛ چرا که از منظر کارکنان وجهه خوبی نخواهد داشت.

تعیین چشم‌انداز: مدیران باید تلاش نمایند سبک رهبری‌شان بر اساس ارزش‌هایی بنا گردد که فراتر از علایق شخصی و موفقیت‌های مادی باشد. بنابراین مدیران باید در سبک رهبری خود استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمان را مدنظر قرار داده و در برابر آن پاسخگو باشند. همچنین تحقیق نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، مدیران به‌روشنی قادر به بیان هدف و جهت آینده سازمان نیستند. در صورتی که باید مطرح نمود مهم‌ترین نقش مدیران تدوین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان است تا جهت سطوح پایین سازمان مشخص گردد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران از مهارت‌های ادراکی و حل مساله برخوردار بوده و قابلیت برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری را فرا گیرند.

هدف‌گذاری: مدیران به فکر حفظ موقعیت خود بوده و کمتر نگران انجام کار هستند. بنابراین پیشنهاد می‌شود انجام دادن کار در اولویت اول تمامی فعالیت‌های مدیران قرار گرفته و آنرا بر حفظ موقعیت خود ترجیح ندهند.

۴-۵. پیشنهادهای مرتبط با فرضیه فرعی چهار

با توجه به این که رابطه مثبت و معناداری بین فرایند‌گرایی رهبران (الگوسازی؛ تیم‌سازی؛ تصمیم‌گیری مشترک) و اعتماد سازمانی وجود دارد؛ بنابراین می‌توان از طریق ارتقای فرایند‌گرایی رهبران به ارتقای اعتماد سازمانی پرداخت. در نتیجه برای ارتقای فرایند‌گرایی رهبران موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

الگوسازی: مدیران باید الگو و مرجع مناسبی برای کارکنان خود بوده و از طریق نمونه بودن رهبری نمایند. بنابراین مدیران باید با ارتقای توانمندی‌ها و مهارت‌های رهبری، زمینه مرجعیت و الگو بودن خود را فراهم نمایند.

تیم‌سازی: مدیران برای ایجاد هماهنگی و موفقیت گروهی حاضر به فداکردن منافع شخصی هستند. در حالی که کارکنان احساس می‌نمایند چنین جوی در سازمان وجود نداشته و منافع شخصی مدیران در اولویت قرار می‌گیرد. بنابراین مدیران باید در جست‌وجوی دلایل چنین جوی در سازمان بوده و ریشه‌های آن را مطالعه نمایند. همچنین مدیران باید تلاش نمایند فعالانه به دنبال راه‌هایی برای بهره‌گیری از تفاوت‌های فردی کارمندان جهت کمک به سازمان باشند. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران به تفاوت‌های فردی کارکنان خود توجه نموده و از این تفاوت‌ها برای ایجاد خلاقیت بهره‌گیری نمایند.

تصمیم‌گیری مشترک: پیشنهاد می‌شود مدیران اختیار تصمیم‌گیری در هر حوزه را به کسانی که بیشتر تحت تاثیر تصمیم هستند، واگذار نمایند. این شرایط باعث می‌شود تا تصمیم‌های اخذ شده اجرایی‌تر و عملیاتی‌تر گردیده و کارکنان با تعهد بیشتری اقدام به انجام فعالیت‌ها نمایند. بنابراین مدیران باید تلاش نمایند موانع سازمانی مشارکت در تصمیم‌گیری را حذف نموده تا همگی آزادانه در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند.

۵-۵. پیشنهادهای مرتبط با ارتقای اعتماد سازمانی

با تحلیل دیدگاه کارکنان در خصوص ابعاد مختلف اعتماد سازمانی (تعهد داشتن؛ روابط صادقانه؛ عدم سوء استفاده) پیشنهادهای زیر آرایه می‌شود: با توجه به تحلیل نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود روابط اعضای سازمان با کارکنان عادلانه باشد. وجود جو عدالت در سازمان و احساس بالای کارکنان از میزان عدالت، یکی از نیروهای مهم انگیزشی در سازمان است که به ارتقای روابط صادقانه و در نهایت اعتماد کمک می‌کند.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان احساس روراستی از سوی مدیران خود نمی‌نمایند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان به‌دنبال دلایل و ریشه‌های جو عدم صداقت در میان سازمان بوده و برای کاهش چنین احساسی برنامه‌ریزی نمایند.

کارکنان احساس می‌کنند که برای برقراری روابط صادقانه، نمی‌توانند به اعضای سازمان اعتماد نمایند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران دلایل ایجاد جو عدم اعتماد سازمانی را شناسایی نموده و در صدد ارتقای اعتماد برآیند.

کارکنان احساس می‌کنند اعضای سازمان از آنها و همچنین ضعف‌های‌شان سوء استفاده می‌کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود در صورت بروز هرگونه سوء استفاده کارکنان از یکدیگر، دلایل آن شناسایی و کارکنان خاطی مورد هدایت قرار گیرند.

کارکنان فکر می‌کنند که اعضای سازمان با بهره‌کشی از دیگران به پیشرفت می‌رسند. بنابراین مدیران سازمان باید به کارکنان خود اثبات نمایند که شاخص عمده ارتقا و پیشرفت سازمانی، صلاحیت و شایستگی کارکنان بوده و این موضوع را نیز در عمل به کارکنان خود نشان دهند.

نتایج تحقیق از دیدگاه کارکنان نشان می‌دهد که نمی‌توان به تعهد اعضای سازمان اتکا کرد و اعضای سازمان بر قول خود پایبند نیستند. بنابراین باید با تعریف پروژه‌های تعهد سازمانی، ریشه‌های عدم تعهد را شناسایی و به ارتقای تعهد در میان اعضای سازمان پرداخت.

در انتها باید اشاره نمود که این تحقیق نیز مشابه سایر تحقیقات دارای نارسایی‌هایی است. در تحقیق حاضر فقط سازمان امور مالیاتی مد نظر قرار گرفت که پیشنهاد می‌شود تنوع بیشتری از سازمان‌ها مورد مطالعه قرار گیرد که دارای ویژگی خدمت‌گزاری از کم تا زیاد باشند. از طرف دیگر طرح تحقیقی نیز دارای محدودیت‌هایی بوده به این شرح که طرح تحقیقی غیر آزمایشی مورد استفاده قرار گرفته و پیشنهاد می‌شود که در قالب طرح‌های آزمایشی انجام شود؛ یعنی در بازه زمانی گسترده و در قالب پیش-آزمون و پس-آزمون اجرا شود تا بتوان متغیرهایی نظیر

آموزش، ویژگی‌های شخصیتی و .. را کنترل نمود. رعایت نکات فوق بر غنای چنین تحقیقاتی خواهد افزود و موجب پیشبرد دانش در این حوزه خواهد شد.

۶- منابع و ماخذ

- [۱] الوانی، مهدی. حسن دانایی فرد. مدیریت دولتی و اعتماد عمومی. نشریه دانش مدیریت. سال چهاردهم. شماره ۵۵. زمستان ۱۳۸۰
- [۲] سکاران، اما. روشهای تحقیق در مدیریت، ترجمه صائبی و شیرازی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۵
- [۳] مزروعی، علی. سرمایه اجتماعی و توسعه (قسمت ۳)، موجود در: www.mazrooei.ir. ۱۳۸۴
- [4] Andersen, J.A. (2009), When a servant leadership comes knocking, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 30 (1), 4-15.
- [5] Bennis, B., & Nanus W.G.(1997). *Leaders: The strategies for taking charge*, NY: HarperCollins
- [6] Carnevale, D. G. & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector, *Administration & Society*, 23, 471-494
- [7] Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory OTI: Development and validation. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*, pp. 302-330. Thousand Oaks, CA:Sage.
- [8] Daley, D.M. & Vasu, M.L. (1998). Fostering organizational trust in North Carolina: the pivotal role of administrators and political leaders, *Administration & Society*, Vol. 30 (1), 62-85
- [9] Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, NY: Paulist Press
- [10] Han et al. (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: a case study of the public sector, *Journal of Management Development*, Vol. 29 (3), 265-281
- [11] Joseph, E. & Winston, B. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organization trust, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 26 (1), 6-22
- [12] Korthuis-Smith, W.A. (2002). Organizational trust: the influence of contextual variables, *Dissertation Abstracts International*, UMI No. 3041822
- [13] Page, D.& Wong, P.T.P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership, in AdjGibolosoo, S. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, pp. 69-109, NY: University Press of America, Inc.
- [14] Russell, R. (2001). The role of value in servant leadership, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 22 (2), 76-83.
- [15] Sarkus, D.J. (1996). Servant-leadership in safety: advancing the cause of and practice, *Professional Safety*, Vol. 41 (6), 26-32
- [16] Sendjaya S. & Pekerti A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 (7), 643-663
- [17] Spears, L. (1996). Reflection on Robert K. Greenleaf and servant leadership, *Journal of Leadership & Organizational Development*, Vol. 17 (7), 33-35.
- [18] Tatum, J.B. (1995). Meditations on servant-leadership, in Spears, L.C. (Ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, NY: Wiley
- [19] Vidotto, G. et al (2008). Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory, *Social Indicators Research*, vol. 88 (3), 563-575
- [20] Zolin, R. (2002). Trust in cross-functional, global teams: developing and validating a model of inter-personal trust in cross-functional global teams, *Dissertation Abstracts International*, *Dissertation Abstracts International* UMI No. 3048641