

<https://t.me/tephd>

**رابطه بین مدیریت مشارکتی و اعتماد با توجه به رهبری خدمتگزار
در ادارات امور مالیاتی استان گیلان**

مطالعه موردی: ادارات امور مالیاتی استان گیلان

فهرست مطالب

صفحه

عنوان



فصل اول: کلیات پژوهش

2	1-1 مقدمه.....
2	2-1 موضوع تحقیق.....
2	3-1 بیان مسأله.....
4	4-1 اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق.....
5	5-1 چارچوب نظری تحقیق.....
7	6-1 اهداف پژوهش.....
7	7-1 فرضیات تحقیق.....
8	8-1 تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش.....
8	1-8-1 متغیر وابسته: اعتماد.....
8	2-8-1 متغیر مستقل: مدیریت مشارکتی.....
9	1-2-8-1 مشارکت در زمینه اجتماعی.....
9	2-2-8-1 مشارکت انفرادی.....
9	3-2-8-1 مشارکت اقتصادی - استراتژیک.....
9	9-1 قلمرو تحقیق.....

فصل دوم : مبانی نظری و ادبیات تحقیق

11	بخش اول
11	1-2 اعتماد
11	1-1-2 تعریف اعتماد
13	2-1-2 فرایند اعتماد
15	3-1-2 پویایی ایجاد اعتماد
17	4-1-2 مفاهیم مشابه با اعتماد
18	5-1-2 اعتماد سازی
18	6-1-2 شیوه های تقویت اعتماد سازی
20	7-1-2 ابعاد اعتماد
20	1-7-1-2 اعتماد مبتنی بر شناخت
21	2-7-1-2 اعتماد مبتنی بر تاثیر
21	3-7-1-2 گرایش به اعتماد
22	8-1-2 پیامد های کمبود اعتماد
24	بخش دوم
24	2-2 مدیریت مشارکتی
25	1-2-2 نظریه دموکراسی
25	2-2-2 نظریه نگرش انسانی
25	3-2-2 دیدگاه ایدئولوژیکی
26	4-2-2 ابزار مدیریتی

صفحه	عنوان
27	5-2-2 مفهوم مشارکت
27	6-2-2 تعریف مشارکت
28	7-2-2 پیش نیاز مشارکت
29	8-2-2 مفهوم مدیریت مشارکتی
29	9-2-2 تعریف مدیریت مشارکتی
30	10-2-2 فلسفه مدیریت مشارکتی
31	بخش سوم
31	3-2 رهبری خدمتگزار
31	1-3-2 تعریف رهبری
32	2-3-2 تعریف رهبری خدمتگزار
34	3-3-2 تعریف مفهومی
34	4-3-2 مولفه های رهبری خدمتگزار
35	1-4-3-2 خدمت رسانی
35	2-4-3-2 تواضع و فروتنی
35	3-4-3-2 قابلیت اعتماد
36	4-4-3-2 مهرورزی
36	5-3-2 ویژگی رهبران خدمتگزار
36	6-3-2 ویژگی عملیاتی
37	7-3-2 اهمیت رهبری خدمتگزار

صفحه	عنوان
38	8-3-2 مزایای رهبر خدمتگزار
39	9-3-2 تئوری رهبری خدمتگزار
43	10-3-2 تئوری رهبری خدمتگزار پترسون
47	بخش چهارم
47	4-2 پیشینه تحقیق
	فصل سوم: روش اجرای تحقیق
55	1-3 مقدمه
55	2-3 روش تحقیق
55	3-3 جامعه آماریو نمونه
57	4-3 روش جمع آوری داده ها
57	5-3 ابزار جمع آوری داده ها
60	6-3 روایی و پایایی ابزار گردآوری داده ها
60	1-6-3 اعتبار (روایی)
60	2-6-3 اعتماد (پایایی)
61	7-3 روشهای آماری تجزیه و تحلیل
	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
63	1-4 مقدمه
64	2-4 توصیف پاسخ دهندگان
65	1-2-4 توصیف پاسخ دهندگان از نظر جنسیت

66	2_2_4 توصیف پاسخ دهندگان از نظر سابقه خدمت
67	3_2_4 توصیف پاسخ دهندگان از نظر سمت شغلی
68	3_4 توصیف متغیرهای تحقیق
68	1_3_4 توصیف متغیر مشارکت انفرادی
69	2_3_4 توصیف متغیر مشارکت اجتماعی
70	3_3_4 توصیف متغیر مشارکت اقتصادی / استراتژیک
71	4_3_4 توصیف متغیر مدیریت مشارکتی
72	5_3_4 توصیف متغیر اعتماد
73	6_3_4 توصیف متغیر رهبری خدمتگزار
74	4_4 آزمون فرضیات
فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات	
83	1_5 مقدمه
84	2_5 نتایج آمار توصیفی
85	3_5 نتایج آزمون فرضیات
85	1-3-5 آزمون فرضیه 1
86	2-3-5 آزمون فرضیه 2
86	3-3-5 آزمون فرضیه 3
87	4-3-5 آزمون فرضیه 4
88	5_5 پیشنهادات

صفحه	عنوان
88	1_5_5 پیشنهادات کاربردی.....
89	2_5_5 پیشنهادات به محققین آتی.....
90	6_5 محدودیت های تحقیق.....
91	منابع و مأخذ.....
95	پیوست ها.....

مجله علمی پژوهشی پارس پیژوه

26	جدول 2-2. نکات کلیدی در دیدگاههای فلسفی مشارکت.....
56	جدول 1-3. طبقه بندی کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان بر اساس سطوح شغلی
59	جدول 2-3. سوالات مربوط به متغیرها در پرسشنامه به تفکیک انواع و ابعاد آنها.....
61	جدول 3-5. ضرایب آلفای کربلاخ محاسبه شده برای هریک از متغیرها براساس پرسشنامه های آزمایشی
64	جدول 1-4. آزمون کولمو گروف -اسمیرنوف.....
65	جدول 2-4. توصیف پاسخ دهندگان از نظر جنسیت.....
66	جدول 3-4. توصیف پاسخ دهندگان از نظر سابقه خدمت
67	جدول 4-4. توصیف پاسخ دهندگان از نظر سمت.....
68	جدول 4-5. توصیف متغیر مشارکت انفرادی
69	جدول 4-6. توصیف متغیر مشارکت اجتماعی
70	جدول 4-7. توصیف متغیر مشارکت اقتصادی/استراتژیک
71	جدول 4-8. توصیف متغیر مدیریت مشارکتی.....
72	جدول 4-9. توصیف متغیر اعتماد
73	جدول 4-10. توصیف متغیر رهبری خدمتگزار
74	جدول 4-11. ضریب همبستگی بین مدیریت مشارکتی و اعتماد
75	جدول 4-12. آزمون رگرسیون بین مدیریت مشارکتی و رهبری خدمتگزار با اعتماد.....
76	جدول 4-13. ضریب همبستگی بین مدیریت مشارکت انفرادی و اعتماد
77	جدول 4-14. آزمون رگرسیون بین مدیریت مشارکت انفرادی و رهبری خدمتگزار با اعتماد..
78	جدول 4-15. ضریب همبستگی بین مدیریت مشارکت اجتماعی و اعتماد
79	جدول 4-16. آزمون رگرسیون بین مدیریت مشارکت اجتماعی و رهبری خدمتگزار با اعتماد..

جدول 4-17. ضریب همبستگی بین مدیریت مشارکت اقتصادی / استراتژیک و اعتماد	80
جدول 4-18. آزمون رگرسیون بین مدیریت مشارکت اقتصادی / استراتژیک و رهبری خدمتگزار با اعتماد	81

کتابخانه
پایگاه
مستند
پژوهی
و
مطالعه

فهرست اشکال و نمودارها

صفحه	عنوان
7	شکل 1-1. مدل مفهومی تحقیق
14	شکل 1-2. فرایند اعتماد درون سازمانی
48	شکل 2-2. مدل تحلیلی تحقیق رابطه مدیریت مشارکتی و سرمایه اجتماعی
50	شکل 2-3. ابعاد اعتماد
52	شکل 2-4. الگوی نظری نقش مدیریت مشارکتی در افزایش اثر بخشی کارکنان
65	نمودار 1-4. نمودار دایره ای جنسیت پاسخ دهندگان
66	نمودار 2-4. نمودار میله ای سابقه خدمت پاسخ دهندگان
67	نمودار 3-4. نمودار دایره ای سمت پاسخ دهندگان
68	نمودار 4-4. هیستو گرام متغیر مشارکت انفرادی
69	نمودار 5-4. هیستو گرام متغیر مشارکت اجتماعی
70	نمودار 6-4. هیستو گرام متغیر مشارکت اقتصادی/ اجتماعی
71	نمودار 7-4. هیستو گرام متغیر مدیریت مشارکتی
72	نمودار 8-4. هیستو گرام متغیر اعتماد
73	نمودار 9-4. هیستو گرام متغیر رهبری خدمتگزار

چکیده

با گسترش پدیده‌ی جهانی‌سازی، اهمیت اعتماد در روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی بطور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است بطوری که اکثر صاحب نظران در علوم مختلف به اهمیت نقش اعتماد در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند. هدف این پژوهش سنجش رابطه بین مدیریت مشارکتی و اعتماد با توجه به رهبری خدمتگزار در ادارات امور مالیاتی استان گیلان می باشد.

در این پژوهش اعتماد به رهبر به عنوان متغیر وابسته و رابطه آن با مدیریت مشارکتی به عنوان متغیر مستقل و رهبری خدمتگزار به عنوان متغیر تعدیلگر مورد بررسی قرار گرفت. جامعه مورد بررسی 844 نفر از کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان بوده است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و همچنین روش گردآوری اطلاعات میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. از روایی محتوا برای سنجش روایی و برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است 192 نفر نمونه از روش تصادفی انتخاب گردیده اند و فرضیات پژوهش توسط آزمون پیرسون و رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفتند که پس از تجزیه و تحلیل داده شده مشخص گردید بین مدیریت مشارکتی (سطح مشارکت انفرادی، سطح مشارکت اجتماعی، مشارکت اقتصادی/استراتژیک) و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت مشارکتی، ابعاد مدیریت مشارکتی، اعتماد، رهبری خدمتگزار، کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان.

<https://t.me/tephd>

فصل اول

کلیات پژوهش

پژوهش

1-1 مقدمه

نیروی انسانی ماهر و کارآمد پر بها ترین و ارزنده ترین ثروت و دارایی هر کشور است. بسیاری از کشورها با وجود برخورداری از منابع طبیعی سرشار به دلیل عدم استفاده صحیح از نیروی انسانی، توان استفاده از این مواهب الهی را ندارند و روزگار به سختی و مشقت می گذرانند. دیگر ملت ها به رغم کمبود منابع طبیعی، در نتیجه داشتن نیروی انسانی کار آزموده و بکارگیری کارایی آن به آسایش و رفاه رسیده اند و با گامهای مؤسست های اخیر در استفاده بهینه از نیروی انسانی با استفاده از شیوه های مدیریت مشارکتی توجه سازمان ها را بیش از پیش به سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی جلب کرده اند. (رهنورد، 1387، 2)

طرفداران مشارکت بحث می کنند که با اجازه به کارکنان جهت تاثیر گذاری در تصمیم گیری سازمان ها می توانند ایده های جدید بدست آورند و حس بزرگ منشی در کارکنان ایجاد کنند. آن برنامه مشارکتی را برای بهبود کیفیت بهره وری، روحیه و انگیزه کارکنان، افزایش تعهد و..... مناسب می دانند. (رهنورد، 1379، 8)

این فصل شامل بیان مسئله، اهمیت و ضرورت تحقیق و چارچوب نظری و اهداف و فرضیات تحقیق و تعریف مفهومی می باشد.

1-2 موضوع تحقیق

رابطه بین مدیریت مشارکتی و اعتماد با توجه به رهبری خدمتگزار در ادارات امور مالیاتی استان گیلان

1-3 بیان مسأله

با گسترش پدیده جهانی سازی، اهمیت اعتماد در روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی بطور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است بطوری که اکثر صاحب نظران در علوم مختلف به اهمیت نقش اعتماد در سازمان ها اشاره کرده اند. مطالعات ادبیات سازمانی نیز بر اهمیت اعتماد به عنوان پیش نیاز اثربخشی سازمانی تأکید داشته اند. (Child-Mollering, 2010, 70).

اعتماد برای موفقیت سازمانی، انجام تغییرات مداوم در نقش‌ها و تکنولوژی‌ها و همچنین طراحی مشاغل و مسئولیت‌ها ضروری می‌باشد. اعتماد می‌تواند اثرات درون فردی و بین فردی ایجاد کند، و روابط درون و برون سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. (دانایی‌فرد، رجب زاده و حصیری؛ 1388، 61). اعتماد بین مدیریت و کارکنان بر کیفیت مدیریت تأثیر زیادی خواهد داشت بنابراین افول اعتماد در سازمان‌های دولتی، یکی از مسائلی است که باعث ایجاد کارکنانی بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌شود و اجرای کند برنامه‌ها را سبب می‌گردد و در مقابل کارکنان بی‌اعتماد نسبت به سرپرست و سازمان که بخش کوچکی از اجتماع می‌باشد هیچ انگیزه و دلخوشی برای اعتماد به اجتماع و جامعه نخواهند داشت. (قلی‌پور، پورعزت، حضرتی، 104.1388) و همچنین سطح پایین اعتماد باعث می‌شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و سوءظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات سازمان کیفیت مطلوبی نداشته باشد (فرهنگ، 1389). اعتماد، به میزان آسیب‌پذیری تمایلات و اشتیاق یک طرف تعامل به اقدامات طرف مقابل بدون در نظر گرفتن توانایی کنترل و نظارتی که فرد بر طرف مقابل دارد، گفته می‌شود. اعتماد شامل سه بُعد اعتماد مبتنی بر شناخت، اعتماد مبتنی بر تأثیر و گرایش به اعتماد است. (Sendjaya-Pekerti, 2010, 644). وجود اعتماد در سازمان امور مالیاتی مانند سایر سازمان‌ها و موسسات مالی و اقتصادی از اهمیت خاصی برخوردار بوده به طوری که تبعات ناشی از فقدان آن باعث بروز رفتارهای خودخواهانه و خودمحور در کارکنان، کاهش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها (ناهی، 103.1389)، عدم تحقق اهداف و استراتژی‌ها شده و به طور کلی تأثیری منفی بر بهره‌وری سازمانی خواهد گذاشت (قربانی و باب‌الحوائجی؛ 3.1388).

«لاولر» بیان می‌کند که تغییرات مستمر در محیط کار، سبک‌های مدیریت مشارکتی و استقرار تیم‌های کاری را ایجاد کرده و ایجاد اعتماد در تیم‌های کاری و مدیریت مشارکتی، ضرورت ایجاد اعتماد در سازمان‌ها را دوچندان ساخته است مدیریت مشارکتی یعنی مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، دعوت از همه افراد به تفکر راهبردی و قبول مسئولیت فردی در قبال کیفیت کار و تولید، حمایت و پاداش دادن به رفتار کارکنان که ارباب رجوع را راضی و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند (Macy et al, 2009) و شامل سه بعد مشارکت در زمینه اجتماعی و مشارکت انفرادی و مشارکت اقتصادی استراتژیک می‌باشد.

ضرورت تاکید بر اعتماد عمومی و اعتماد درون سازمانی، که روز به روز در حال کاهش است و همچنین الزام توزیع قدرت و توانمندسازی در کشورهایی که فراگرد دموکراتیزه شدن را طی می‌کنند، وجود رهبری خدمتگزار را ضروری ساخته است (Birkenmeier et al, 2012) بدین منظور در این پژوهش از رهبری خدمتگزار به عنوان تعدیلگر استفاده شده است. گرین لیف¹ رهبری خدمتگزار را چنین تعریف می‌کند: رهبری خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار گردند. رهبری خدمتگزار شامل چهار بُعد خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی است. (قلی پور و همکاران، 1388، 110).

با توجه به مطالب مطرح شده سوال اصلی تحقیق این است که آیا بین مدیریت مشارکتی و اعتماد در سازمان امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار رابطه وجود دارد؟

1-4 اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها شکننده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد موضوع محوری سازمان‌ها به منظور مدیریت کارآمد و اثربخش پویایی‌های محیطی است که رشد و حیات آن‌ها را تضمین می‌نماید. با توجه به ضرورت پاسخگویی سریع به تحولات محیط متلاطم، ایجاد تیم‌های کاری هماهنگ یکی از وظایف مهم رهبران در سازمان‌ها می‌باشد که در واقع به معنی فرایند تزریق تدریجی و تشویق اعتماد در سازمان می‌باشد.

زمانی که افراد در مورد یکدیگر چیزهایی می‌آموزند، سطح اعتماد تغییر می‌کند که بدین معنی می‌باشد که اعتماد باید به عنوان یک پدیده پویا دیده شود نه یک پدیده ایستا، و تکامل آن مبتنی بر ادراکات در مورد ویژگی‌های شخصی اعتماد شونده می‌باشد. اگر چه اعتماد سازی در سازمان‌های سنتی مهم است، اما در سازمان‌های امروزی با ماهیت مجازی و الکترونیک به لحاظ گسترش ابعاد ناملموس آن از اهمیت بیشتر برخوردار است. زمانی که قوانین، سیاستها و هنجارها و اعمال سنتی بی‌ثبات یا نامشخص هستند، افراد به

¹Greenleaf

روابط شخصی به منظور راهنمایی متوسل می شوند و کیفیت این روابط عمدتاً توسط سطح اعتماد تعیین می شود. اعتماد به عنوان دروازه ای برای کسب موفقیت و توسعه پایدار به شمار می رود.

اعتماد باعث تقسیم اطلاعات در سازمان و سهیم شدن همه افراد از اطلاعات سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد به انجام تصمیم، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، رضایت مدیریت، مبادلات رهبر، عضو و توجه به مالیدن در سازمان خواهد شد. به طور وسیعی تایید شده است که اعتماد به عنوان یک عامل تسهیل کننده در تعاملات اقتصادی از طریق هموار کردن روابط بین عاملان اعتماد و کاهش هزینه های تعاملات که با کنترل در ارتباط هستند عمل می کند.

با توجه به ضرورت ایجاد تغییر و تحول در نظام اداری کشور در جهت به حداکثر رساندن بهره وری منابع مختلف و بکارگیری بهینه امکانات موجود و نظر به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در کارایی بالا و اثر بخشی دستگاههای اداری و افزایش رضایت و توان کارکنان و همچنین تاکید دولت به نهادینه نمودن مشارکت مردمی و شروع آن طریق سازمان های دولتی اهمیت مدیریت مشارکتی نمایان می شود. و لذا از آنجاییکه مشارکت در تصمیم گیری یکی از ساز و کار های تحول اداری به شمار می رود مدیریت مشارکتی در صورت واقع شدن در اوضاع و احوال مناسب بی گمان می تواند در قلمرو عملکرد و بهره وری به نتایج دلخواه برسد.

1-5 چارچوب نظری تحقیق

در این بخش با ذکر برخی از مطالعاتی که در این زمینه صورت گرفته است به بررسی پیشینه تحقیق پرداخته و سپس متغیرهای مرتبط با پژوهش را معرفی می نمایم.

سندجایا و پکرتی (2010) در تحقیقی تحت عنوان رهبری خدمتگزار به عنوان پیش بینی کننده اعتماد در سازمانها به موضوعاتی از قبیل رهبری خدمتگزار، اعتماد و رهبری پرداختند، نمونه مورد مطالعه تحقیق شامل 555 نفر از کارکنان دو بخش آموزشی می باشد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه و برای تجزیه و

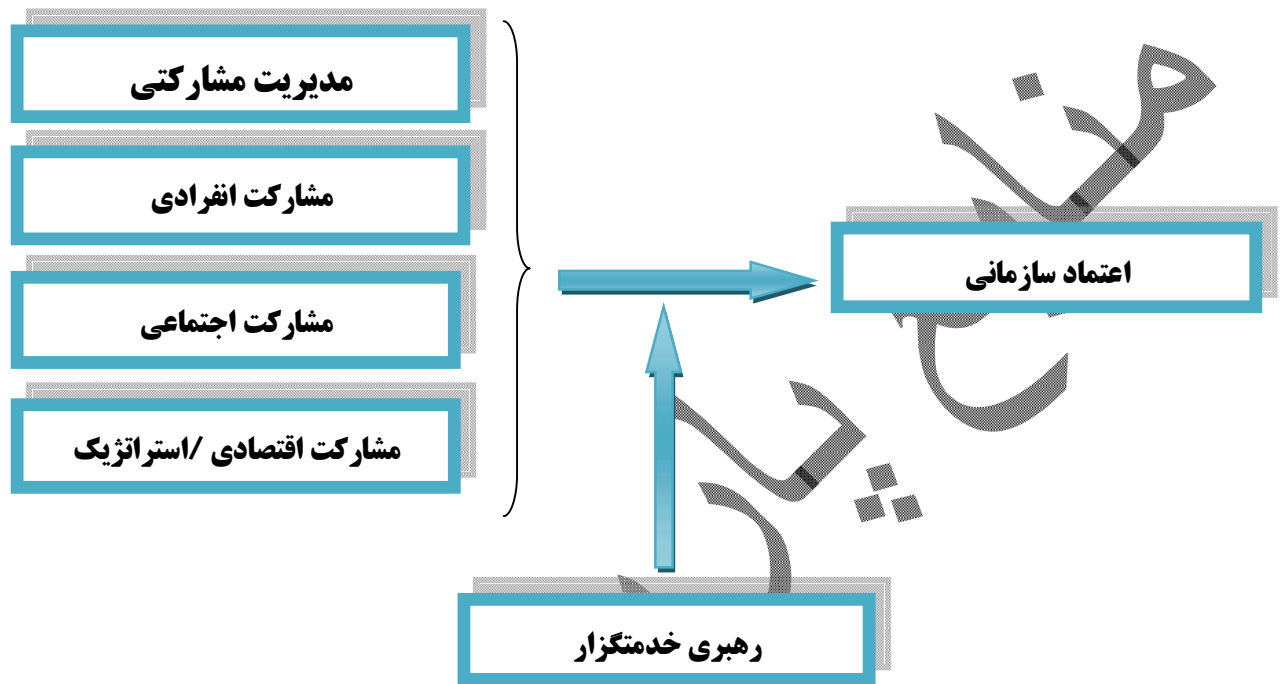
¹ Sendjaya-Pekerti

تحلیل آماری از روش همبستگی استفاده شد که یافته‌های آن شامل موارد زیر است: رهبری خدمتگزار و مولفه‌های آن، اعتماد پیروان به رهبر را پیش‌بینی می‌کند.

دانایی فرد و همکارانش (1388) در تحقیقی تحت عنوان ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران به موضوعاتی از قبیل شایستگی مدیران، اعتماد درون سازمانی، خدمات دولتی و بخش دولتی پرداختند، در بین مؤلفه‌های مختلف تأثیرگذار بر اعتماد درون سازمانی، در این پژوهش شایستگی مدیریتی مدیران به عنوان مؤلفه تأثیرگذار مد نظر قرار گرفته است. در ابتدا مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های شایستگی مدیریتی مدیران مورد بررسی تحلیلی قرار گرفته و سپس اقدام به تدوین معادله ارتباط بین دو مؤلفه شده است. روش پژوهش مبتنی بر تحلیل توصیفی می‌باشد و نمونه آماری شامل 800 نفر از کارکنان سازمان خدمات عمومی بوشهر بوده است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد.

قلی‌پور و همکارانش (1388) در تحقیقی تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی به موضوعاتی از قبیل رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی پرداختند. این تحقیق اثرات الگوی رهبری خدمتگزار را بر اعتماد و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی بررسی نموده و رهنمودهایی را برای اثربخشی هر چه بیشتر مدیران دولتی ارائه می‌کند. از این رو رابطه متقابل رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی و توانمندسازی از طریق تحلیل همبستگی مورد بررسی قرار گرفته، نتایج حاصله بر وجود رابطه‌ای قوی میان رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی دلالت دارند. همچنین یافته‌های تحقیق بیانگر آنند که تفاوت معناداری میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار وجود دارد.

و مدل مفهومی تحقیق که برگرفته از پژوهش (Sendjaya-Pekerti,2010) بوده است عبارت است از



شکل 1-1. مدل مفهومی تحقیق (Sendjaya-Pekerti,2010)

1-6 اهداف پژوهش

- سنجش میزان مدیریت مشارکتی در ادارات امور مالیاتی استان گیلان.
- سنجش میزان اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان.
- سنجش میزان رهبری خدمتگزار در ادارات امور مالیاتی استان گیلان.
- تعیین رابطه بین مدیریت مشارکتی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار.

۷-۱ فرضیات تحقیق

1. بین مدیریت مشارکتی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد.
2. بین سطح مشارکت انفرادی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد.
3. بین سطح مشارکت اجتماعی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد.
4. بین سطح مشارکت اقتصادی/استراتژیک و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد.

8-1 تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش

1-8-1 متغیر وابسته

اعتماد

اعتماد، به میزان آسیب‌پذیری تمایلات و اشتیاق یک طرف تعامل به اقدامات طرف مقابل بدون در نظر گرفتن توانایی کنترل و نظارتی که فرد بر طرف مقابل دارد، گفته می‌شود. برای سنجش اعتماد از طیف لیکرت و ابزار پرسشنامه یو و کاناواتا ناچایی (2002) استفاده شده است و سوالات 29 تا 40 پرسشنامه مربوط به متغیر اعتماد می باشد.

2-8-1 متغیر مستقل

مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی یعنی مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، دعوت از همه افراد به تفکر راهبردی و قبول مسئولیت فردی در قبال کیفیت کار و تولید، حکایت و پاداش دادن به رفتار کارکنان که ارباب رجوع را راضی و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد. (فیضی و همکاران، 1389، 107)

شامل سه بعد مشارکت در زمینه اجتماعی و مشارکت انفرادی و مشارکت اقتصادی استراتژیک میباشد.

1-2-8-1 مشارکت در زمینه اجتماعی :

منظور از مشارکت اجتماعی ، نوع نگرش افراد در خصوص میزان مشارکت در تقسیم کار میان کارکنان ، مشارکت فعالانه در برنامه ریزی فعالیت های کاری و یافتن راهکارهای مؤثر در مشکلات کاری مرتبط میباشد. (شادمان، 1387، 6) این متغیر با طیف لیکرت و ابزار پرسشنامه اندازه گیری خواهد شد.

1-2-2-8-1 مشارکت انفرادی

نوع نگرش افراد در خصوص میزان مشارکت آن ها در حل و فصل اختلافات کاری ، جابه جایی و ارتقاء از واحد کاری به واحد دیگر و یا پست های بالاتر می باشد. (شادمان، 1387، 7) این متغیر با طیف لیکرت و ابزار پرسشنامه اندازه گیری خواهد شد.

1-2-2-8-1 مشارکت اقتصادی - استراتژیک

نگرش افراد در خصوص میزان مشارکت آن ها در فعالیت هایی است که جنبه اقتصادی استراتژیک دارد که در اینجا فعالیت های مانند نفوذ در خریداری ، تجهیزات مورد نیاز ، فرایند های سازمانی مجدد، شرکت و تنظیم برنامه های آموزشی ، انتخاب مدیر واحد ، تدوین خط مشی های کاری تخصیص بودجه و طرح ها و برنامه های آینده سازمان مورد نظر می باشد. (شادمان، 1387، 7) این متغیر با طیف لیکرت و ابزار پرسشنامه اندازه گیری خواهد شد.

9-1 قلمرو و تحقیق

قلمرو موضوعی: رابطه بین مدیریت مشارکتی و اعتماد با توجه به رهبری خدمتگزار از موضوعاتی است که در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی علم مدیریت قرار دارد.

قلمرو زمانی: پژوهش حاضر در محدوده زمانی شهریور ماه سال 1392 لغایت بهمن ماه 1392 صورت می گیرد.

قلمرو مکانی: محدوده مکانی این تحقیق در ادارات امور مالیاتی استان گیلان است.

فصل دوم

مبانی نظری و

ادبیات تحقیق

بخش اول

2-1 اعتماد

در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها شکننده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد موضوع محوری سازمان‌ها به منظور مدیریت کارآمد و اثربخش پویایی‌های محیطی است که رشد و حیات آن‌ها را تضمین می‌نماید. با توجه به ضرورت پاسخگویی سریع به تحولات محیط متلاطم، ایجاد تیم‌های کاری هماهنگ یکی از وظایف مهم رهبران در سازمان‌ها می‌باشد که در واقع به معنی فرایند تزریق تدریجی و تشویق اعتماد در سازمان می‌باشد.

اعتماد ابزاری است برای صرفه‌جویی در قدرت زیرا حضور اعتماد، نگرانی، شک و نیاز به مراقبت و کنترل را کاهش می‌دهد. اعتماد برای موفقیت سازمانی، انجام تغییرات مداوم در نقش‌ها و تکنولوژی‌ها و همچنین طراحی مشاغل و مسئولیت‌ها ضروری می‌باشد. اعتماد می‌تواند اثرات درون‌فردی و بین‌فردی ایجاد کند، و روابط درون و برون سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (دانایی‌فرد و همکاران، 1388، 61). بنابراین افول اعتماد در سازمان‌های دولتی، یکی از مسائلی است که باعث ایجاد کارکنانی بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌شود و اجرای کند برنامه‌ها را سبب می‌گردد و همچنین سطح پایین اعتماد باعث می‌شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و سوءظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات سازمان کیفیت مطلوبی نداشته باشد (قلی‌پور و همکاران، 1388، 104).

2-1-1 تعریف اعتماد

اعتماد یکی از مفاهیم اساسی است که به راحتی توسط هر فرد درک و فهمیده می‌شود در عین حال تعریف و تشریح آن به طور واضح مشکل است. تعاریف زیادی که از این مفهوم وجود دارد تصدیق‌کننده این مدعا است.

در زبان فارسی اعتماد مترادف با تکیه کردن، وا گذاشتن کار به کسی، باور و اعتماد به کار گرفته می شود. اعتماد عبارت است از انتظار برآورد ه شدن نیازهای شخصی و این که می شود روی دنیا یا منابع بر آورد کننده خارجی حساب کرد. برخی از محققان اعتماد را واگذاری منابع به، دیگران می دانند، با این انتظار که آنها به گونه ای عمل خواهند کرد که نتایج منفی به حداقل ممکن کاهش می یابد و دستیابی به اهداف میسر می گردد.

اعتماد، به میزان آسیب پذیری تمایلات و اشتیاق یک طرف تعامل به اقدامات طرف مقابل بدون در نظر گرفتن توانایی کنترل و نظارتی که فرد بر طرف مقابل دارد، گفته می شود. اعتماد شامل سه بُعد اعتماد مبتنی بر شناخت، اعتماد مبتنی بر ناثیر و گرایش به اعتماد است (Sendjaya-Pekerti, 2010, 644).

لایان¹ اعتماد را باوری قوی به اعتبار و صداقت و توان افراد، انتظاری مطمئن و اتکا به ادعا یا اظهار نظر دیگران بدون آزمون آن می داند. (علی پور، زاهدیو شیانی، 1388، 111)

شاو² اعتماد را به اعتقاد داشتن به دیگران تعریف می کند، زیرا برای رسیدن به خواسته های خود وابسته به دیگران هستیم.

چارلتون می گوید که رهبران به کارکنان اعتماد می کنند تا کارها انجام داده شود و رهبران باید گفتارشان همسان با کردارشان.

نیوتن اعتماد را این باور در فرد تعریف می کند که دیگران، در بدترین شرایط، آگاهانه و عامدانه آسیبی به او نمی رساند، و در بهترین شرایط به نفع او عمل می کنند.

بعضی از نویسندگان بیان می کنند که اعتماد از نگرش عمومی افراد و میل به دیگران منشاء می گیرد روتر³ مفهوم اعتماد بین فردی را به عنوان یک انتظار، که یک فرد از فرد دیگر دارد عنوان می کند و آن را معادل قولی که یک فرد از فرد دیگر می گیرد می داند که بر آن اساس به آن فرد اعتماد می کند. واتر بیان می کند

¹Lyon, Ferqus

²shaw

1. Rotter

که بعضی چیزها مانند یک رفتار شخصی است که فرد در یک موقعیت آزاد انجام می دهد و گاهی آن را انجام نمی دهد.

بسیاری از محققان معتقدند اعتماد به طور کلی اطمینان و خوش بینی نسبت به وقوع حوادث و یا اطمینان داشتن به دیگران بدون دلایل اجباری است. (نادی و همکاران، 2، 1390)

در واقع اعتماد باور به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می دهند که ما از آن ها انتظار داریم ، بدون اینکه آن ها تحت نظارت باشد (Lewis, 2007)

اعتماد به طور کلی پذیرفتن دیگران در ارتباط با مصالح فرد است . انتظار به رفتار مفید داشتن از دیگران یا دست کم مضر نبودن کنش آنها برای مصالح و منافع اعتماد کنند. (علی پور و همکاران، 1388، 111)

وجود اعتماد در سازمان امور مالیاتی مانند سایر سازمان ها و موسسات مالی و اقتصادی از اهمیت خاصی برخوردار بوده به طوری که تبعات ناشی از فقدان آن باعث بروز رفتارهای خودخواهانه و خودمحور در کارکنان، کاهش مشارکت در تصمیم گیری ها (پناهی؛ 103، 1389)، عدم تحقق اهداف و استراتژی ها شده و به طور کلی تأثیری منفی بر بهره‌وری سازمانی خواهد گذاشت (قربانی و باب الحوائجی؛ 3، 1391).

2-1-2 فرایند اعتماد

برای فرایند اعتماد سه مرحله بیان شده است:

- اعتماد به عنوان یک عقیده
- اعتماد به عنوان یک تصمیم
- اعتماد به عنوان یک عمل

مرحله اول:

اولین مرحله از اعتماد مجموعه ای از عقاید و باور های ذهنی و یکپارچه درباره شریک دیگر است به طوری که فرد می تواند تصور کند که عمل شریک او نتایج مثبتی برای او به دنبال خواهد داشت

مرحله دوم: تصمیم به اعتماد کردن به دیگری است. این مرحله ای است که باور به قابلیت اعتماد دیگری به خوبی آشکار می گردد. در شرایطی واقعی اعتماد دو انتظار وجود دارد یکی انتظار وجود رفتار قابل اعتماد و دیگری تمایل به عمل کردن بر مبنای آن

مرحله سوم:

در این مرحله نیز اعتماد به عنوان یک عمل بروز می کند یعنی فرد قصد انجام اعمالی می کند که بر اساس اعتماد شکل گرفته است. (خنیفر و مقیمی، 1388، 6)

شکل (1-2) چهارچوب یکپارچه ای برای فرایند اعتماد درون سازمان نشان می دهد:



شکل (1-2) فرایند اعتماد (خنیفر و مقیمی، 1388، 7)

2-1-3 پویایی ایجاد اعتماد

تعریف متنوع در این باب نشان می دهد که اعتماد پدیده ای پویاست که کنش متقابل و عامل های مختلفی است که می توانند در ساخت طرحی از اعتماد موثر باشند.

زمانی که افراد در مورد یکدیگر چیزهایی می آموزند، سطح اعتماد تغییر می کند که بدین معنی می باشد که اعتماد باید به عنوان یک پدیده پویا دیده شود نه یک پدیده ایستا، و تکامل آن مبتنی بر ادراکات در مورد ویژگی های شخصی اعتماد شونده می باشد. اعتماد یک مفهوم چند بعدی است که در برگیرنده اعتماد بین شخصی، اعتماد دوگانه، اعتماد سازمانی، اعتماد سیاسی، اعتماد اجتماعی (عمومی) اعتماد در محل کار. اگر کارکنان به مدیران اعتماد داشته باشند، این اعتقاد در آنها شکل می گیرد که سازمان کار درست را برای کارکنان انجام خواهد داد. در آن صورت، کارکنان احساس یگانگی، عضویت و شناسایی با سازمان خواهند داشت. در ضمن اگر در سازمان اعتماد وجود داشته باشد، کارمند احساس می کند که شغل او برای موفقیت سازمان حیاتی است. علاوه بر این کارکنان اضطراب کمتری می توان داشته و اثر مثبت بیشتری بر سازمان خواهند داشت. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است تاثیر مثبت زیادی برای سازمان ها دارد. برعکس، هزینه های بی اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطر پذیری به خاطر رفتار های نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل می تواند سنگین باشد. (نادی و قهرمانی، 1390، 2).

اعتماد معمولاً به صورت یک متغیر ایستا مورد مطالعه قرار گرفته شده است و این زمانی رخ می دهد که از روش های تحقیقی تجربی یا روش های تحقیقی میل بخشی به طور وسیعی استفاده می شود. بعضی به اعتماد به عنوان یک پدیده حساس و زورگویانه نگاه می کنند که به آسانی نابود می شود و بعضی بر این باورند که اعتماد در طول زمان شکل می گیرد و برخی دیگر استدلال می کنند که ممکن است اعتماد خیلی سریع شکل بگیرد. این استدلال نشان می دهد که اعتماد باید به عنوان یک ساختار پویا مطالعه و مشاهده شود به علاوه نظریه اعتماد طول زمان بهبود می یابد.

آسانترین نمونه اعتماد سازی از طریق تعامل مستمر با افرادی است که در مدتی طولانی با آنها تعامل وجود داشته است. این اعتماد را اعتماد تجربی¹ یا اعتماد مبتنی بر مبنای تجربه طولانی می نامند. البته نکته ای که باید به آن توجه داشت ، این است که اعتماد سازی فعالیتی زمانبر است، ولی از بین بردن جبران ناپذیر اعتماد در لحظه ای اتفاق می افتد.

رفتار سازمانی اخیراً اعتماد را به عنوان یک موضوع اصلی مورد بررسی قرار داده است . اگر چه اعتماد سازی در سازمانهای سنتی مهم است ، اما در سازمانهای امروزی با ماهیت مجازی و الکترونیک به لحاظ گسترش ابعاد ناملموس آن از اهمیت بیشتر برخوردار است. زمانی که قوانین ، سیاستها و هنجارها و اعمال سنتی بی ثبات یا نامشخص هستند، افراد به روابط شخصی به منظور راهنمایی متوسل می شوند و کیفیت این روابط عمدتاً توسط سطح اعتماد تعیین می شود . اعتماد به عنوان دروازه ای برای کسب موفقیت و توسعه پایدار به شمار می رود.

اعتماد باعث تقسیم اطلاعات در سازمان و سهیم شدن همه افراد از اطلاعات سازمانی ، تعهد سازمانی ، تعهد به انجام تصمیم ، رفتار شهروندی سازمانی ، رضایت شغلی ، رضایت مدیریت ، مبادلات رهبر، عضو و توجه به ماندن در سازمان خواهد شد. به طور وسیعی تایید شده است که اعتماد به عنوان یک عامل تسهیل کننده در تعاملات اقتصادی از طریق هموار کردن روابط بین عاملان اعتماد و کاهش هزینه های تعاملات که با کنترل در ارتباط هستند عمل می کند.

به نظر کلمن در هر رابطه مبتنی بر اعتماد دست کم دو جزء وجود دارد « اعتماد کننده و اعتماد شونده و فرض بر این است که در منش هر دو جزء هدفمند بوده و به دنبال ارضای نیازهای خود هستند . طرف اعتمادکننده باید تصمیم بگیرد که با دیگری وارد معامله و کنش شود یا نه (یعنی خطر را بپذیرد یا نه) و طرف اعتماد شونده نیز باید بین حفظ اعتماد و یا شکستن آن ، انتخاب کند. بنا براین یک رابطه مبتنی بر اعتماد یک عمل دو جانبه است و بر مبنای اصل به بیش از اندازه رساندن فایده در شرایط مخاطره قرار دارد»

¹Trust experimental

فوکایاما با نوعی رویکرد اقتصادی به مسئله اعتماد می پردازد و مبنای نظری و کانون تمرکز او بر حفظ « سرمایه اجتماعی به عنوان مجموعه معینی از هنجارها و ارزش ها و ارزش های غیر رسمی است و اعضای گروهی که با یکدیگر همکاری و همیاری دارند ، در آن سهم هستند.»

امیرکافی (1375) در تحقیق تحت عنوان اعتماد و عوامل مؤثر بر آن با روش پیمایش در سه منطقه تهران ، با وارد کردن متغیرهایی چون روابط اجتماعی ، سرمایه اجتماعی و امنیت و تعهد درونی ، مقبولیت اجتماعی و سنجیدن ابعاد اعتماد، نشان داده است که میزان اعتماد پاسخگویان در حد متوسط به بالا بوده است و همچنین نشان داده شده است میزان اعتماد در بین مردان بیشتر از زنان بوده و سطح تحصیلات افراد با متغیر رابطه معکوس داشته است. رابریز و همکاران (2001) در تحقیقی دیگر درباره اعتماد نشان دادند که بین متغیرهای بررسی شده با اعتماد رابطه مستقیمی وجود دارد.

2_1_4 مفاهیم مشابه با اعتماد:

یکی از مشکلات و تنگناهای موجود ، یکسان تلقی نمودن کلمه اعتماد با دیگر مفاهیم مشابه است. چند مفهوم وجود دارد که با اعتماد معادل و همسان تلقی شده است. از جمله :

* **همکاری:** گامبتا برای نشان دادن تفاوت اعتماد و همکاری می گوید اعتماد کردن یک فرد به این معناست که «احتمال دارد آن فرد عملی را انجام دهد که منجر به کاهش مقررات و افزایش سود آوری برای ما شود از این رو ارزیابی روش های همکاری با او به اندازه کافی برای ما جالب و مفید فایده است.» گرچه اعتماد می تواند منجر به رفتار همکارانه شود اما الزاماً ضرورتی برای رخ دادن همکاری نیست زیرا در همکاری قرار دادن یک بخش در یک ریسک ضروری نیست در سازمان ها یک کارمند بایستی با افراد همکاری کند حتی اگر به آنها اعتماد نداشته باشد.

* **اطمینان:** اومان «اظهار می کند که بین دو مفهوم اطمینان و اعتماد تمایز وجود دارد او بیان می کند گرچه این دو مفهوم به انتظاراتی اشاره دارد که ممکن است به نا امیدی و یأس هدایت شود به این

علت که «اعتماد شناخت و تعهد قبلی از سوی مقابل و میزان پذیرش ریسک موجود اشاره دارد» که با اطمینان متفاوت است.

* **قابلیت پیش بینی** : وجود ارتباط قابلیت پیش بینی و اعتماد کاملاً واضح است . این دو مفهوم ابزاری برای کاهش عدم اطمینان به شمار می آیند ، اما در بعضی متون یکسان در نظر گرفته شده اند مثلاً «گابور» بر اساس تعریفی که از اعتماد می کند در واقع آن را با قابلیت پیش بینی یکسان در نظر می گیرد او اعتماد را محدوده ای که فرد را در قالب رفتار مطلوب و عملکرد های خوب پیش بینی می کند « تعریف کرده است. اعتماد برای معنی دار شدن باید فراتر از قابلیت پیش بینی حرکت کند. (قربانی و باب الحوائجی ، 4،1391)

2-1-5 اعتماد سازی

اعتماد سازی امر کم اهمیتی نیست آن را باید به صورت رفتاری مستمر و مداوم تقویت کرد . اعتماد به ویژه برای مدیریت ریسک حیاتی است .
اعتماد یک مفهوم پیچیده و چند وجهی است برای اعتماد سازی هیچ فرمولی ساده ای وجود ندارد. اعتماد در واقع بیشتر هنر است تا علم ، و ایجاد آن بسیار دشوار و از دست دادن آن آسان است.

2-1-6 شیوه های تقویت اعتماد سازی

مدیر یا رهبر گروه (تیم) برای ایجاد و حفظ جو اعتماد بین همکاران بایستی اقداماتی را انجام دهد. برای تقویت حس اعتماد بین اعضا به روشهای زیر می توان عمل کرد.

- حمایت از منافع دیگران ، رهبر باید ثابت کند برای منافع دیگران کار می کند به همان گونه که برای منافع خود تلاش می نماید.

- اثبات میزان وفاداری ، مدیر یا رهبر در تیم ایفاگر نقش است و باید با گفتار و کردار ، کارهای تیم را تأیید کند . هنگامی که مدیر یا رهبر در برابر دیگران به حمایت و پشتیبانی از تیم به پاخیزد ، میزان وفاداری خود را به تیم به اثبات می رساند.
- عدم پنهان کاری ، مدیر یا رهبر نباید پنهان کاری کند . معمولاً بی اعتمادی افراد از آنچه نمی دانند سرچشمه می گیرد. اگر فرد صریح و رک باشد و صداقت به خرج دهد . اعتماد و اطمینان دیگران را به خود جلب خواهد کرد .
- عادل و منصف بودن ، مدیر یا رهبر بایستی عادل و منصف باشد . پیش از اینکه تصمیمی بگیرد یا دست به اقدامی بزند ، باید ببیند که دیگران چه قضاوتی درباره او می نمایند. به هنگام ارزیابی عملکرد به شیوه ای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) عمل نماید و به هنگام پاداش و تعیین مزد و حقوق دیگران، رعایت عدل و انصاف را بنماید.
- دارای احساس و عاطفه انسانی ، مدیر یا رهبر باید دارای احساس و عاطفه انسانی باشد. هنگامی که بخواهد پیامی را به دیگران بدهد ، نباید واقعیت ها را به صورت خشک و تند و بالحنی خشن ابراز نماید .
- ثبات رویه ، احترام به ارزش ها و باورها ، مدیر یا رهبر به هنگام تصمیم گیری و ارج نهادن به ارزشهای اصولی باید دارای ثبات رویه باشد .
- محرم اسرار دیگران ، مدیر یا رهبر باید محرم اسرار دیگران باشد . او باید به گونه ای عمل کند که دیگران به آنها عمل نمایند، اسرار خود را به او بگویند و از این بابت هیچ نوع نگرانی نداشته باشند .
- اثبات شایستگی و کفایت ، مدیر یا رهبر باید کفایت و شایستگی خود را به اثبات برساند . او باید به گونه ای عمل کند که از نظر اجرایی ، فنی ، اداری و غیره مورد احترام و ستایش دیگران قرار گیرد

2-1-7 ابعاد اعتماد

اعتماد دارای سه بعد می باشد:

* اعتماد مبتنی بر شناخت

* اعتماد مبتنی بر تاثیر

* کرایش به اعتماد

2-1-7-1 اعتماد مبتنی بر شناخت

اعتماد در طول زمان و بر پایه تعداد محدودی تجربه مربوط، شکل می گیرد. زمان زیادی لازم است تا این اعتماد به وجود آید و نهادینه شود. هرچه شناخت ما بیشتر و روابط ما گسترده تر می شود، به توانایی خود در ایجاد یک انتظار مثبت اطمینان بیشتری می کنیم.

بیشتر ارتباطات سازمانی ریشه در اعتماد مبتنی بر آگاهی و شناخت دارد به عبارت دیگر اعتماد مبتنی بر پیش بینی پذیری رفتاری که حاصل تجارب تعامل گذشته است. وجود چنین اعتمادی هنگامی است که شخص آگاهی لازم از افراد برای درک کافی و وافی کارکنان داشته باشد تا بتواند رفتار متحمل آنان را به درستی پیش بینی کند. هر قدر کسی را بهتر بشناسید پیش بینی صحیح تر از رفتار او در آینده خواهید داشت پیش بینی پذیری اعتماد را تقویت می کند. حتی اگر پیش بینی کنید که دیگری قابل اعتماد نیست زیرا راههای سوء استفاده او از اعتماد را می توان پیش بینی کرد.

اعتماد یک حالت روانی است که شامل نسبت پذیرش آسیب بر مبنای انتظارات مثبت نیت و یا رفتار است، به عبارت دیگر اعتماد اشاره به موقعیت شخصی بر اساس انتظارات فرد اعتماد کننده دارد. اعتماد به رهبر به عنوان تمایل فرد زیر دست به آسیب پذیری نسبت به رفتارها و اقدامات وی تلقی می شود و این در حالی است که اعتماد به سازمان استنباطی کلی کارکنان از صداقت و قابلیت اعتماد سازمانی است.

2-7-1-2 اعتماد مبتنی تاثیر

اعتماد ایجاد شده میان ناظر و زیر دستان، شبیه یک اعتماد انگیزه محور است زیرا در چنین شرایطی فرد زیر دست به توسعه اعتماد در یک موقعیت رهبری خدمتگزار می پردازد. در این برهه زمانی، موقعیت هایی نیز در بر دارند که یک جهت گیری عملیاتی برای رهبر هستند، از این رو ایجاد اعتماد میان رهبر و فرد زیر دست یک جنبه قابلیت است که سایر رفتارهای رهبری را تحت تاثیر قرار می دهد به عبارت دیگر رهبری خدمتگزار شامل سایر جنبه های رفتار رهبری است که منجر به افزایش اعتماد افراد زیر دست نسبت به رهبران می شود.

بسیاری از کارشناسان معتقدند که اعتماد یکی از مهمترین عوامل ایجاد کاری یکپارچه؛ هم افزا و اثر بخش به شمار می رود. پس برای مدیران چگونگی ایجاد اعتماد و چگونگی جلوگیری از بی اعتمادی از اهمیت خاصی برخوردار است. اعتماد سازی همیشه از رده های عالی سازمان شروع می شود. صداقت و اعتمادسازی درونی به شرطی به وجود می آید که مدیران عالی سازمان سرمشق و الگوی دیگران باشند و با ایجاد مصادیق، آن الگوها را در واحد ها و ادارات عملی سازند.

2-7-1-3 گرایش به اعتماد

از آنجائیکه اعتماد یک پدیده حساس و شکننده است، برای به وجود آمدن آن زمان مدیدی مورد نیاز است، اما همین اعتماد براحتی می تواند از بین برود و دستیابی مجدد به آن کار چندان ساده ای نخواهد بود. همچنین از آنجائیکه اعتماد متقابل به مرور زمان موجب افزایش سطح اعتماد می شود، باید گفت که بیاعتمادی نیز موجب تشدید بی اعتمادی می شود. بنابراین تمرکز مدیریت باید بر این باشد که اعتماد بین اعضا حفظ شود. یک فرهنگ با اعتماد بالا در میان کارکنان، سازمان را به سمت پاسخگویی در برابر محیط در حال تغییر سوق می دهد، رهبران با تکیه بر آن روابط خود را با اعضای جدید پایه ریزی می کنند. زمانی که رهبران به تامین نیاز های زیردستان و برآوردن خواسته های آنان می پردازند انسجام میان افراد و رفتارهای آنان و قواعد اجرایی حفظ می شود. تبادل میان رهبران و اعضا، ریشه در توسعه اعتماد میان گروههای سازمانی دارد. (Sendjaya-Pekerti, 2010, 644).

2_1_8 پیامدهای کمبود اعتماد :

موقعی که سطح اعتماد در یک سازمان پایین است وضعیت آن سازمان اینگونه است:

مطابق نظر ساویج در سال 1982:

- * جو سازمان معمولاً ساکت و آرام است ، انرژی و تعهد در سطح پایین قرار دارد.
 - * هیچ تعارضی وجود ندارد، هیچ فردی از خود مقاومت نشان نمی دهد و ناراضی ها تنبیه می شوند.
 - * تغییرات معمولاً با سوءظن و بدگمانی و با یک زنگ خطر همراه است.
 - * شیوه مدیریت از بالا به پایین است، مقام و پست دارای اهمیت زیادی است، تصمیمات از طریق زنجیره فرماندهی کنترل می شود.
 - * کارکنان احساس می کنند که درون شغل هایشان محدود شده اند.
 - * نبود اعتماد تأثیرات منفی و نامطلوبی بر روی اثربخشی عملکرد سازمان میگذارد.
- کارکنان در سازمان هایی که اعتماد در سطح پایین قرار دارد در سطح بالایی از استرس عمل می کنند کارکنان در جریان تصمیم گیری دخالت ندارند، یا موقعیتی که تصمیمات اشتباه از آب در آمده مقصر شناخته می شوند ، که این نکته از تمرکز کارکنان بر روی کاری انجام می دهند جلوگیری می نمایند و نهایتاً بهره وری کاهش پیدا می کند سطح پایین اعتماد در سازمان باعث می شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و با کارکنان و همکاران با بدگمانی و سوء ظن رفتار نمایند موقعی که اعتماد کاهش پیدا کرد موانع ارتباطی ایجاد شده ، اطلاعات به طور باز و صادقانه جریان پیدا نمی کند، در نهایت فرایند تصمیم گیری ضعیف شده و کیفیت تصمیمات پایین می آید.
- در جایی که اعتماد کم است نوآوری با مشکل مواجه می شود در چنین سازمان هایی کارکنان می ترسند که مبادا طرح و نقشه آن ها با شکست مواجه شود ، یا اینکه از سوی همکارانشان مسخره شوند زیرا آنها از راه ها و شیوه های نوین وحشت دارند.
- اعتماد برای موفقیت سازمانی، انجام تغییرات مداوم در نقش ها و تکنولوژی ها و همچنین طراحی مشاغل و مسئولیت ها ضروری می باشد. اعتماد می تواند اثرات درون فردی و بین فردی ایجاد کند، و روابط درون

برون سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (دانایی فرد و همکاران؛ 1388، 61). بنابراین افول اعتماد در سازمان‌های دولتی، یکی از مسائلی است که باعث ایجاد کارکنانی بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌شود و اجرای کند برنامه‌ها را سبب می‌گردد (قلی‌پور و همکاران؛ 1388، 104) و همچنین سطح پایین اعتماد باعث می‌شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و سوءظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات سازمان کیفیت مطلوبی نداشته باشد (فرهنگ و همکاران؛ 1389). اعتماد ابزاری است برای صرفه جویی در قدرت، زیرا حضور اعتماد، نگرانی، شک و نیاز به مراقبت و کنترل را کاهش می‌دهد. اعتماد به معنی داشتن اطمینان به نیت و اعمال دیگران و عامل کلیدی در روابط متقابل نوین است.

اعتماد نوعی سازوکار انسجام دهنده است که وحدت را در نظام اجتماعی ایجاد و حفظ می‌کند. در حقیقت اعتماد بزرگترین تسهیل‌گر کارایی سازمان است و حتی بهتر از اطلاعات است، چرا که اطلاعات ممکن است زیاد باشند، ولی غنای آن به اعتماد و میزان سرمایه اجتماعی دارد. اعتماد پدیده‌ای چندوجهی است و بیانگر تمایل به اثرپذیری از گروه‌های دیگر است که این تمایل مربوط می‌شود که از چهار جنبه زیر به وجود می‌آید:

1. باور به قصد و نیت مثبت طرف مقابل از لحاظ عدالت و نبود تبعیض
2. باور به صلاحیت و توانمندی آنها
3. اعتماد و باور به اعتماد آنها
4. اعتماد و باور به باز بودن دیدگاه آنها

افزایش چشمگیر تحقیقات در زمینه اعتماد را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که سازمان‌ها از کمبود اعتماد بین مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند لذا بایستی راه‌هایی به منظور رفع این مشکل ارائه کرد. مشکلی که اگر به آن توجهی نشود در آینده ممکن است بسیاری از مشکلات را فراهم آورد. کارکنانی که دقت و انرژی‌شان را در یک سازمان سرمایه‌گذاری کنند انتظار برخورد منصفانه دارند (نادی و همکاران، 2، 1390).

بخش دوم

2-2 مدیریت مشارکتی

در دنیای رقابتی امروز روی آوردن سازمان ها به سمت خصوصی شدن ، نقش مشارکت و متعهد بار آوردن کارکنان بیش از پیش ضروری بوده است. (دارمی و همکاران 1391، 908)

مدیریت مبتنی بر مشارکت ، از دوران مدیریت کلاسیک نو عمومیت یافت این نگرش به دنبال ایجاد هماهنگی در میان کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی از راه فراهم آوردن زمینه های مشارکت در تصمیم گیری مورد توجه قرار گرفته و اعتقاد بر این است که وقتی کارکنان در فرایند تصمیم گیری نقش داشته باشند از تصمیمات اتخاذ شده حمایت می کنند و این مسأله به افزایش کارایی منجر خواهد شد .

کلاک و گلداسمیت¹ (2002) ادعا می کنند کارکنانی که در سازمان های دموکراتیک و نیز سازمان هایی که تشریک مساعی در آن حاکم است و خود مدیریتی می کنند در مقایسه کارکنان سازمان های اتوکراتیک که اجبار در آن حاکم است و توسط دیگران مدیریت می شوند نتایج بهتری را کسب می کنند. (سید عامری ، 8.1388)

در واقع مشارکت یک نیاز فطری و ذاتی انسان است. مشارکت از دیرباز یکی از ابزارهای مهم زندگی انسان بوده و امروزه نیز در سازمان های موفق ، کارکنان در تصمیم گیری های مرتبط با کار خودشان ، مشارکت می کنند . نقش مشارکت در سازمان ها به طور روز افزون در چند دهه گذشته اهمیت یافته است. مشارکت کارکنان در امور سازمان ها طی چند دهه اخیر به طور قابل توجهی گسترش و عمومیت یافته است. تحقیقات به عمل آمده بیانگر آن است که بسیاری از سازمانها ی بزرگ ، هرکدام به نوعی از شیوه مشارکت کارکنان در امور سازمان ها استفاده می کنند.

¹Cloke & Goldsmith

«لاولر» بیان می‌کند که تغییرات مستمر در محیط کار، سبک‌های مدیریت مشارکتی و استقرار تیم‌های کاری را ایجاد کرده و ایجاد اعتماد در تیم‌های کاری و مدیریت مشارکتی، ضرورت ایجاد اعتماد در سازمان‌ها را دوچندان ساخته است (فیضی و همکاران، 1389، 104).

2.2 نظریه دموکراسی

نویسندگان پیشگام در زمینه مدیریت سازمان‌های صنعتی و تجاری بر تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریتی تأکید داشتند در مقابل خیلی از نظریه پردازان سازمانی این فرضیه کلاسیکی را به نفع نظریه «سهیم شدن در قدرت» را رها کرده اند دیدگاه دموکراسی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را به عنوان ابزار توزیع قدرت در درون سازمان می‌نگرد.

مدیریت مشارکتی همیشه شکاف قدرت بین سرپرستان و زیر دستان را کاهش نمی‌دهد. بعد ها مولدر 1977 به این نتیجه رسید که مشارکت اگر بدون تغییر ساختار گروه به کار گرفته شود ممکن است به جای کاستن از تفاوت‌های قدرت، ابزاری برای افزایش این نوع تفاوت‌ها باشد.

2.2.2 نظریه نگرش انسانی

سبک رهبری مشارکت جو در دوران مدیران نئوکلاسیک‌ها مطرح شد این نگرش در پی کسب همکاری کارکنان در رسیدن به هدف‌های سازمانی است. اعتقاد بر این است که کارکنان اگر در تصمیم‌گیری دخالت داده شوند از تصمیم‌ها حمایت خواهند کرد و در نتیجه بهره‌وری خودشان را افزایش خواهند داد. این نگرش مسئولیت رهبری در تصمیم‌گیری یا اختیارات او به زیردستان واگذار نمی‌کند که زیردستان بر مبنای آموزش و تجربه هایشان قابلیت ارائه پیشنهاد در تصمیم‌گیری را دارند.

2.2.3 دیدگاه ایدئولوژیکی

موضوع مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، بیشتر مبتنی بر دیدگاه‌های ایدئولوژیکی است. برخی از پژوهشگران، مدیریت مشارکتی را امری اخلاقی قلمداد می‌کنند (ساشکین 1984) چنین استدلال می‌کند که: اخلاقاً درست نیست که مدیران به کارکنان صدمه بزنند.

مدیرانی که مشارکت اهمیت نمی دهند از طریق ناکام گذاشتن افراد ارضاء نیازهایشان به آنها صدمه می زنند. بنا براین اخلاقاً باید مدیران از مشارکت استفاده کنند.

2-2 ابزار مدیریتی:

از دیدگاه بهره وری مشارکت روشی است برای کاهش واقعی هزینه ها، نا کارایی ها، کارشکنی ها، همچنین پیلد های ناشی از نارضایتی در محیط کار این دیدگاه به طور ساده در پی تسکین نارضایتی کارکنان و بهبود سلامت افراد می باشد به عبارت دیگر این دیدگاه در پی آن است که بر ترویج کارایی و بهره وری پردازد بر اساس این نگرش برنامه های مشارکتی نوعاً در سطوح پایین استقرار می یابند و قلمرو مشارکت به طور محدود تعریف می شود تا اختیارات تصمیم گیری ویژه رهبری را شامل شود. آن هایی که از دیدگاه ابزار مدیریتی به مشارکت می نگرند، نگران تاثیر منفی مشکلات نیروی کار بر بهره وری و سود هستند آن ها مشارکت را به عنوان یکی از راهبرد برای تسکین نیروی کار پیشنهاد می کنند تا بتوانند محیط با ثبات و صلح آمیزی را بنا کنند. بررسی ادبیات مشارکت نشان می دهد که تصمیم گیری مشارکتی معمولاً پاسخ مؤثر افراد نسبت به کار را در پی دارد. (شادمان، 1387، 38)

جدول شماره (2-2) نکات کلیدی در دیدگاههای فلسفی مشارکت (شادمان، 1387، 38)

دیدگاه ایدئولوژیکی	ابزار مدیریتی	نگرش انسانی	نظریه دموکراتیک
ابزار اخلاقی	کیفیت	رشد انسانی	دموکراسی کاری
اولویت سیاسی	رضایت	نیازهای روحی و روانی	برابری قدرت
ارزش مذهب	عملکرد	کار با معنی	مسئولیت جمعیتی
تقاضای اجتماعی	تعهد	بهداشت روانی	جمع گرایی
لحن جهانی	بهره وری	بهبود انسانی	حقوق بشر

2-2-5 مفهوم مشارکت:

موضوع مشارکت مردم در امور مختلف و تلاش برای حل مسائل و مشکلات گوناگون جوامع بشری از طریق همکاری و همفکری دسته جمعی افراد، سابقه دیرینه دارد و به آغاز خلقت بشری بر می گردد زیرا تردیدی نیست که با پیدایش و تشکیل نخستین خانواده بر روی کره زمین افراد هر خانواده ناگزیر بوده اند مسائل و مشکلات زندگی خود را از طریق مشارکت و همکاری با یکدیگر بر طرف نمایند. با گذر زمان و گسترش جوامع بشری نیاز افراد به مشارکت در اشکال گوناگون افزایش یافت و استفاده از این موضوع در سازمان ها نیز نیز ضرورت پیدا کرد، اما مسئله مشارکت کارکنان در امور کارخانه ها از اواخر قرن نوزدهم به عنوان یک ایده مطرح شد و در سال های بعد جنگ جهانی اول به طور جدی مورد توجه قرار گرفت.

2-2-6 تعریف مشارکت

در واقع مشارکت یک نیاز فطری و ذاتی انسان است. مشارکت از دیرباز یکی از ابزار های مهم زندگی انسان بوده و امروزه نیز در سازمان های موفق، کارکنان در تصمیم گیری های مرتبط با کار خودشان، مشارکت می کنند. نقش مشارکت در سازمان ها به طور روز افزون در چند دهه گذشته اهمیت یافته است.

مشارکت را به گونه های متعددی تعریف کرده اند قدیم ترین تعریف مشارکت عبارت است از " پیوندی دو سویه، سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن " در تعریفی دیگر مشارکت به معنی فراهم آوردن و گسترش بیشتر نقد مشترک برای یافتن هدف های مشترک بیان شده است.

درگیری فکری و احساس یک شخص در یک وضعیت گروهی و این درگیری شخص را تشویق می کند تا به هدفهای گروه کمک کند و در مسئولیت آن ها سهیم شود.

تعریف مشارکت امر مشکلی است زیرا این اصطلاح معنی یکسانی در بین فرهنگ های مختلف ندارد به عبارت دیگر مشارکت در تصمیم گیری به صورت یک مفهوم واحد تصویری شود اما به طریق مختلفی به

عمل در می آید. (شیخ محمدی و تولیت زواره، 1384، 87)

به همین علت افراد ادراک متفاوتی از مشارکت دارند شرجل (1970) می گوید مشارکت در تصمیم گیری خیلی از کشورها یک مفهوم دل انگیز است. اما تقریباً بیشتر افرادی که این اصطلاح را به کار می برند به طور متفاوتی در مورد آن فکر می کنند به عنوان مثال بول دیبال (1989) تصمیم گیری مشارکتی در سطح گروه، دپارتمان و سازمان را مشارکت سیاسی می نامد و آن را از مشارکت «اجتماعی» و «مشارکت مالی» متمایز می سازد. (همان منبع)

فولان 1993 مشارکت را فرایندی می داند که افرادی در گروههای تعامل، با ارتباط اثربخشی تلاش می کنند با به میدان در آوردن توانایی ذهنی و روحی خود برای مسئله و یا هدف خود راه حل یا راهبرد مناسبی پیدا کنند.

مشارکت از دیدگاهی دیگر یعنی فهم و ادراک هر فرد از میزان نفوذ که بر تصمیم گیری دارد و در مقایسه با میزان نفوذ واقعی وی در تصمیم گیری.

آنچه در تعاریف بالا مد نظر است تصمیم گیری است به عنوان یکی از مؤلفه های مشارکت می باشد به طوری که می توان مشارکت را فراگرد تصمیم گیری تعریف کرد.

تعریف مشارکت براساس یکی از ابعاد مشارکت بطور جزئی درست است. آنچه که کمتر در این تعاریف به چشم می خورد عبارت است از تعریف مشارکت بر مبنای تمامی ابعاد آن بنابراین جا دارد با توجه به جنبه های مختلف مشارکت به تعریف مجدد آن پردازیم. با این دید مشارکت را می توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیم گیری استراتژیک و تاکتیکی سازمان بحساب آورد که به صورت رسمی و غیر رسمی در شکل مستقیم و غیر مستقیم و با درجه و سطح و حدود مشخصی اتفاق می افتد. (رهبر، 1385، 24)

2-2-7 پیش نیاز مشارکت:

- بستر سازی فرهنگی برای تحلیل درست و سود بخشی مشارکت
- جلب حمایت و پشتیبانی مدیریت بلند پایه
- فراهم آوردن فرصت کافی برای آشنایی با نظام مشارکت

- بالا بودن سود های مادی و معنوی مشارکت بر هزینه های آن
- مرتبط بودن مشارکت با کارکنان
- آموزش کارکنان در باره مشارکت
- فراهم آوردن نظام پاداش ، سهمی شدن در سود و دستاوردهای مشارکت
- فراهم بودن امنیت شغلی
- پی گیری نتیجه های بر خواسته از کوشش های مشارکت جویانه
- وجود مشاوران شایسته و کاردان

8-2-2 مفهوم مدیریت مشارکتی:

مدیریت مشارکتی عبارت از «به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم سازی ، تصمیم گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند.

تاکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است می خواهد از ایده او پیشنهاد ها و ابتکارات ، خلاقیت ها و توان فنی و تخصصی آن ها در حل مسائل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیت های سازمان استفاده کند. (شیخ محمدی و همکاران، 40، 1384)

9-2-2 تعریف مدیریت مشارکتی:

مدیریت مشارکتی یعنی مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری ، دعوت از همه افراد به تفکر راهبردی و قبول مسئولیت فردی در قبال کیفیت کار و تولید ، حکایت و پاداش دادن به رفتار کارکنان که از باب رجوع را راضی و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد. (فیضی و همکاران، 107، 1389)

مدیریت مشارکتی فرایندی است که بر روی مشارکت افراد نابرابر ، به لحاظ سلسله مراتب اثر می گذارد. مدیریت مشارکتی سیستمی است که کارکنان را به سمت مشارکت در تصمیمات اثرگذار بر زندگی شغلیشان، سوق می دهد.

مدیریت مشارکتی عبارت است از نگرش جامع برای طلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان و تقویت روحیه مشارکت در آن‌ها برای رفع مشکلات و بهبود مستمر در تمام امور سازمان و محیط کارکنان. در واقع اساس مدیریت مشارکتی، ارتباط دایم متقابل و نزدیک بین مدیریت و کارکنان است. بنابراین مدیریت مشارکتی به فضای مشارکت افراد مشارکت جو در زمان مناسب برای انجام دادن کار مناسب است. مدیریت مشارکتی فلسفه‌ای است که ایجاب می‌کند تصمیم‌گیری سازمانی چنان صورت گیرد که اطلاعات و درون‌دادها و مسئولیت به پایین‌ترین رده‌مربوز به آن تصمیم‌واگذار گردد.

2-2-10 فلسفه مدیریت مشارکتی:

مدیران علاقمند به مدیریت به روش مشارکتی باید از مشارکت کارکنان در امور مختلف سازمان چه منظوری دارند و ایجاد اشاعه فرهنگ مشارکت در سازمان آن‌ها باید مبتنی بر چه معیاری باشد. در غیر این صورت و در صورتی که مدیریت ارشد یک سازمان تصویر روشنی در فلسفه مدیریت مشارکتی و پشتوانه نظری آن نداشته باشد، این سبک مدیریت در مراحل اجرایی از مسیر اصلی منحرف شده و سازکار به وجود آمده عملاً منجر به نتایجی که از پیش مدیریت در پی آن‌ها بوده نخواهد شد. بنابراین لازم است مبانی فلسفی در خصوص مشارکت را طبقه‌بندی کنیم تا امکان بهره‌برداری هر چه بیشتر از این سبک مدیریت فراهم آید. محققان دریافته‌اند که میل به مدیریت مشارکتی، تحت تأثیر رفتارهای فرعیب‌کننده یا نامیدکننده از سوی سازمان قرار دارد. تمایل یک مدیر به مدیریت مشارکتی یا تحت تأثیر ارزش سازمان قرار دارد. مدیران در سازمان‌ها، در شرایطی که مشارکت رایجی وجود دارد، افراد زیردست را به سمت مشارکت در تصمیمات سوق می‌دهد از این رو، هنجارها و نگرش‌های فرهنگی، تأثیر معناداری بر تمایل به مشارکت دارند. (شادمان، 1387، 33)

بخش سوم:

2-3 رهبری خدمتگزار

ضرورت تاکید بر اعتماد عمومی و اعتماد درون سازمانی که روز به روز در حال کاهش است و همچنین الزام توزیع قدرت و توانمندسازی در کشورهایی که فراگرد دموکراتیزه شدن را طی می‌کنند، وجود رهبری خدمتگزار را ضروری ساخته است بدین منظور در این پژوهش از رهبری خدمتگزار به عنوان تعدیلگر استفاده شده است. گرین لیف رهبری خدمتگزار را چنین تعریف می‌کند: رهبری خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تاکید می‌کند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار گردند. رهبری خدمتگزار شامل چهار بُعد خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی است (قلی‌پور و همکاران، 110، 1388).

2-3-1 تعریف رهبری:

به توانایی تاثیر گذاری، انگیزه دادن به افراد و مشارکت در اثر بخشی و موفقیت سازمان رهبری می‌گویند. رهبری علم و هنر است. هنر رهبری مربوط به مهارت درک شرایط و موقعیت های رهبری و تاثیر گذاری بر دیگران برای بدست آوردن اهداف گروهی است در تعریف دیگر به فرایندی که با نفوذ در افراد، آنان را به طور داوطلبانه و خود خواسته در راستای وصول به اهداف گروهی به تلاش و میدارد گفته می‌شود.

رهبری، فرایند تغییر هدف داری است که از طریق آن رهبر و پیروان از طریق مقصود مشترک به هم می‌پیوندند و حرکت به سوی چشم انداز را آغاز می‌کنند. (نصر اصفهانی و نوری، 1390)

گروهی رهبری را اثر گذاری بر افراد در انجام وظایفشان با میل و علاقه توصیف کرده اند. هر گروهی رهبری را نفوذ بر زیردستان بیان نموده‌اند. در تعریفی دیگر با تاکید بر روابط بین افراد، رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بیان شده است به عبارت ساده رهبری

فرایند است که ضمن آن مدیریت می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. (الوانی، 1388)

2-3-2 تعریف رهبری خدمتگزار:

درک و عمل به گونه ای که منافع دیگران را به تمایل و علاقه شخصی خویش مرجح می داند. (Laub, 2004,2)

گرین لیف رهبری خدمتگزار را چنین تعریف می کند: رهبری خدمتگزار روی خدمت رسانی به دیگران تأکید می کند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می کند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار گردند.

و همچنین در جایی دیگر در مورد رهبری خدمتگزار چنین بیان می کنند در مرحله اول با احساس طبیعی فرد برای خدمت شروع می شود پس انتخاب آگاهانه او را به اشتیاق به رهبری می کشاند ، تفاوت در مراتبی است که توسط خادم تجلی پیدا می کند و خادم در مرحله اول سعی می کند مطمئن شود نیازهای بسیار ضروری کارمندان برآورده شده است . بهترین آزمایش رهبر خدمتگزار آن است که بررسی شود آیا مخدومان به صورت انسان رشد می کنند ، آیا آن ها به برکت خدمت شدن ، سالمتر ، عاقلتر ، آزاد تر ، مستقل تر و متحمل تر برای مبدل شدن به خادمان می شود.

دراکر معتقد است که سازمان های آینده سازمان هایی هستند که به تسهلی ، برابری و عدالت و انصاف اهمیت می دهند . سازمان هایی که در آن ها اصطلاحات رئیس و مرئوس کاربرد چندانی نداشته ، به کارکنان نیز ارزش همانند مدیران می دهند. (نادی و همکاران، 1390، 3)

بنابراین در رهبری خدمتگزار ، رهبر باید یک مجموعه از ذهنیاتی که مبتنی بر ارزش دادن به افراد با توجه به افراد است را داشته باشد . تمرکز رهبر در این سبک رهبری بر افراد و پیروان است. و رهبر باید علائق شخصی خود را زیر پا بگذارد در رهبری خدمتگزار محرک و انگیزه اولیه باید مطلوبیت برای خدمت کردن باشد.

¹Greenleaf

رابرت گرین لیف برای نخستین بار مفهوم رهبری خدمتگزار را میان تئوری پردازان مدرن مدیریت بیان نمود. وی معتقد است رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت رسانی استوار است. در حالی که تئوری سنتی رهبری بر مدل سلسله مراتبی همراستا بودند. دیدگاه سنتی به قدرت در بالای سازمان اشاره دارند دستورات را از بالا به پایین دیکته می کنند و پیروان در سطوح پایین به عنوان فقط یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی این دستورات هستند. این در حالی است که سازمان ها و دستگاهها دولتی امروز چنین شرایطی را ندارند. کارکنان از مدیران انتظار دارند که به آنان رهنمود دهند، آنان را حمایت و تقویت نمایند. در آنها ایجاد اعتماد و انگیزش کنند تا به اهداف خود به نحوی مثبت دست یابند که این مهم از طریق رهبری خدمتگزار امکان پذیر است.

رهبران سنتی به دلیل نگرش های مستبدانه خود هرگز قادر به توانمندسازی پیروان نخواهند بود و این در حالی است که رویکرد های جدید رهبران عالی بخصوص رهبری خدمتگزار به این امر توجه زیادی دارد. (Patterson, 2003, 99)

گرین لیف معتقد است که به کارگیری رهبری خدمتگزار می تواند کمک بزرگی برای مدیران سازمان ها باشد. در خوشبینانه ترین حالت انگیزش اصلی و عمده برای رهبری باید تمایل به خدمتگزاری و خدمت رسانی به پیروان خود باشد و نه خودخواهی و نفع شخصی. رهبری خدمتگزار زمانی اتفاق می افتد که رهبران در روابط خود با پیروان، موقعیت خدمتگزاری را بپذیرند. تا زمانی که قدرت بر تفکر رهبری حاکم باشد ما نمی توانیم به سمت استانداردهای بالای رهبری حرکت کنیم. باید خدمتگزاری را محور قرار بدهیم هرچند که مدت همیشه با رهبری همراه بوده است. ولی تنها استفاده شروع آن خدمتگزاری است. (حضرتی، 1387)

2-3-3-2 تعریف مفهومی:

رهبران خدمتگزار رهبرانی هستند که منافع زیر دستان را در الویت و منافع سازمان را در الویت بعدی قرار می دهند.

فلسفه راهبردی رهبری خدمتگزار نیز بر این اساس است که رویکرد های سنتی به سازمان باعث ایجاد موانعی در پرورش کارکنان مولد در سازمان ها می گردند و رهبران سنتی نیز به دلیل نگرش مستبدانه ی خود هرگز نخواهند توانست کارکنانی توانمند داشته باشند و این در حالی است که رویکرد های جدید تأکید زیادی بر توانمند سازی منابع انسانی شده و توانمند سازی عامل محوری در رهبری عالی به خصوص رهبری خدمتگزار به شمار می رود. (Pettersson, 2003: 100)

رهبران خدمتگزار بدین دلیل مورد اعتمادند که همدل و همنا با پیروانی هستند که وی را قبول دارند ، سطح بالایی از اعتماد و احترام در موقیعت ها و شرایط وجود دارد که گروه اجتماعی از طریق خدمت به یکدیگر و همچنین مسئولیت « همه برای یکی و یکی برای همه» به وجود آمده است.

رهبران خدمتگزار اعتماد را از طریق بهر ایجاد می کنند:

- * احترام به تعهد و ثبات قدم
- * تقویت ریسک پذیری
- * توسعه مهارت ها و آماده سازی و اتخاذ سبک مناسب مدیریت
- * از طریق قابلیت اعتمادی که بر شایستگی بنا نهاده شده است. (Joseph Winston, 2005)

2-3-4 مؤلفه های رهبری خدمتگزار :

رهبری خدمتگزار را متفاوت از سایر اشکال رهبری بدانیم لذا می باید ویژگی ها و رفتار های متمایزی را برای آن بیابیم سازهای رهبری خدمتگزار طبق نظر پترسون عبارت از:

2-3-4-1 خدمت رسانی:

رهبران ، خدمت رسانی به دیگران را در رفتارها و نگرش ها و ارزش های خود نشان می دهند . رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می کند تا این که دیگران به او خدمت کنند. کارکنان در برابر کسانی که به آن ها خدمت می کنند احساس مسئولیت می کنند . خدمت رسانی در مباحث رهبری کمتر

مورد توجه قرار گرفته و کمتر به آن پرداخته شده است و آن بدین دلیل است که همواره این بدگمانی وجود داشته که هر فردی صرفاً بر اساس منافع شخصی خود عمل می کند و دیگر جایی برای توجه به منافع دیگران وجود نخواهد داشت.

2-3-4-2 نواضع و فروتنی:

فروتنی بدین معناست که فرد تنها به خودش توجه نداشته ، بلکه به دیگران نیز توجه دارد و توانایی ها و استعداد های سایرین را مورد توجه قرار می دهد. رهبران خدمتگزار این ویژگی ها را به کمک درجه به سایرین و الویت دادن نیازهای پیروان خود عملی می سازند.

2-3-4-3 قابلیت اعتماد:

اعتماد به واسطه تعامل مستقیم رهبر ، پیروان به وجود می آید. ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان لازم و ضروری می باشد . اعتماد ریشه ی رهبری محسوب می گردد و یکی از مهمترین عوامل نفوذ در رابطه پیرو ، رهبر و اثربخشی رهبری و بهره وری است. (Dennis. 2004)

همچنین اعتماد در ارتباط بین فردی مهم ترین عامل است. رهبران بایستی توجه زیادی به افراد نشان دهند و صداقت را بکار گیرند تا بتوانند اعتماد ایجاد کنند . صداقت و رواستی باری ایجاد اعتماد بین فردی و سازمانی بسیار مهم هستند. در غیاب اعتماد ترس سازمان ها را فرا می گیرد و متع بهره وری می شود. (حضرتیو محمدی، 1389)

2-3-4-4 مهرورزی:

اساس رابطه ی پیرو و رهبر خدمت گذار بر اساس عشق و محبت بنا نهاده شده است . این عشق ، عشق به مفهوم اخلاقی ، اجتماعی و معنوی است این عشق سبب می گردد که رهبران هر فرد را تنها به عنوان ابزار و برای دستیابی به اهداف در نظر نگیرند بلکه هر فرد به عنوان یک انسان کامل ، انسانی با نیاز ها و خواسته ها و تمایلات گوناگون دیده شود. (Dennis. 2004)

2-3-5 ویژگی رهبران خدمتگزار عبارت است از:

- * وجود فلسفه حمایتی دو سویه
- * روابط و رای ساختار رسمی و بطور دوستانه و به طور آرمانی
- * موفقیت قدرت رهبری بیشتر به صورت فرهمندی است
- * وجود اصول اخلاقی فی مابین رهبر و کارکنان

2-3-6 ویژگی های عملیاتی:

- * **ایجاد چشم انداز:** یکی از ویژگی های اصلی رهبر خدمتگزار ایجاد یک چشم انداز الهام بخش و استراتژیک برای سازمان است.
- * **درست کاری و کمال جویی:** درست کاری ، بیشتر با صادق بودن و راستگویی ارتباط دارد و کمال جویی تبعیت از کدهای عمومی اخلاقی را منعکس می کند.
- * **اعتماد:** اعتماد به واسطه تعامل مستقیم رهبر با پیروان به وجود می آید. در غیاب اعتماد ، ترس سازمان را فرا می گیرد و مانع بهره وری می شود . رهبران به منظور ایجاد اعتماد باید کمال جو و درست کار باشند.
- * **خدمت رسانی:** در درجه نخست و مقدم تر از هر کاری ، یک رهبر خوب به دیگران خدمت می کند . انگیزه اساسی و بنیادین برای رهبری باید علاقمندی به خدمت رسانی باشد .
- * **الگو سازی :** رهبران از طریق انجام برخی از اقدامات و نمونه ها ، مدل رفتاری خود را در معرض دید پیروان قرار می دهند.
- * **پیش گاهی :** رهبران ، لازم است در ریسک پذیری، ایجاد روش ها و مسیر های جدید، به کارگیری رویکرد های جدید نسبت به مسائل قدیمی پیش گام باشند.

* **قدردانی از دیگران:** رهبران خدمتگزار به صورت آشکارو قابل مشاهده از پیروان خود قدردانی می کنند، آنها ارزش می دهند ، آنها را ترغیب می کنند و به آنها توجه دارند ، آنها از موفقیت دیگران لذت می برند.

* **توانمند سازی :** رهبران خدمتگزار توان رهبری خود را از طریق توانمند ساختن افراد برای هدایت ، جلدین برابر می کنند ، توانمند سازی بر کار تیمی تاکید می کند.

2-3-7 اهمیت رهبری خدمتگزار:

رهبران خدمتگزار در سازمان هایی می توانند عملکرد مطلوب را داشته باشند و به خوبی عمل کنند که در آن سازمان ها ، فرهنگ به نوعی عامل این نوع سبک رهبری باشد. بعضی از قوانین رویه ها و سیاست ها ممکن است باعث گردند که اقدامات رهبر خدمتگزار با شکست مواجه شود.

محققین و تئوریسین های بسیاری سعی کرده اند که با دلایل و شواهد محکم ، سازمان ها را تشویق به بکارگیری سبک های رهبری و مدیریتی انسان محور کنند . اگرچه این به طور مستقیم به رهبری خدمتگزار اشاره کرده اند ولی در بسیاری از موارد رفتارها و ویژگی های رهبر خدمتگزار را مورد خطاب قرار داده اند. سبک رهبری خدمتگزار می تواند چهارچوب محکمی باشد که در بر گیرنده بسیاری از فواید باشد این فواید عبارتند از:

- بهبود فرایند تصمیم گیری و به وسیله تقسیم اطلاعات و مشارکت کارکنان
- بهبود پاسخگویی و عملکرد سازمان به وسیله افزایش رضایت شغلی ، انعطاف پذیری
- ریسک پذیری ، ثبات و همچنین ایجاد ظرفیت های بالقوه برای تغییرات نوآورانه
- بهبود برنامه حفظ و نگهداری کارکنان به وسیله ایجاد جو مناسب در سازمان
- بهبود تعهد سازمانی از طریق تعهد به ارزش های سازمان ، مشارکت کارکنان در برنامه های مختلف ، بهبود رفتار شهروندی سازمانی و ایجاد مسئولیت مشترک در انجام کار
- بهبود جو سازمان به وسیله کاهش استرس ، ایجاد تنوع و در ایده ها و نظرات بهبود و اعتماد در سازمان و بهبود یادگیری سازمانی

▪ جذب و نگهداری کارکنان توانمند در سازمان

به عقیده گرین لیف ، هدف اصلی سازمان ها خدمت رسانی به جامعه می باشد و برای هرچه بهتر انجام گرفتن این هدف ، رویکرد خدمتگزار به رهبری مورد نیاز می باشد. (قلی پور و همکاران ، ۱۳۸۸، ۴)

2-3-8 مزایای رهبری خدمتگزار:

اگرچه تحقیقات نشان داده است که رهبری خدمتگزار عمدتاً به جای توجه به نتایج سازمانی به افراد و کارکنان توجه می نماید، اما هنوز برخی از دانشمندان ادعا می کنند که می توان به کمک رهبری خدمتگزار به نتایج سازمانی سودمند دست یافت . برخی از مزایایی که رهبری خدمتگزار به دنبال دارند عبارتند از

- * خلاقیت و نوآوری
- * تمرکز بر ارزش ها و مأموریت
- * پاسخگویی و انعطاف پذیری
- * تعهد به ارائه خدمات (داخلی و خارجی)
- * احترام گذاشتن به کارکنان و در نتیجه دستیابی به وفاداری کارکنان
- * همچنین رهبری خدمتگزار می تواند بهره وری سازمان را بهبود بخشیده و عملکرد مالی را تقویت نماید. (Anderson,2009,10)

مطالعات بیانگر آن است که بین سبک رهبری خدمتگزار و اعتماد رابطه برقرار است و اعتقاد بر این است که نحوی ادراک مثبت کارکنان از رهبری خدمتگزار وابسته به اعتمادی است که می باید از سوی رهبران وجود داشته باشد . در سبک رهبری خدمتگزار رهبر به زیردستان و کارکنان خود اعتماد داشته و در نتیجه کارکنان نیز به رهبران و مدیران خود اعتماد خواهند داشت (Joseph - Winston 2005)

2-3-9 تئوری رهبری خدمتگزار:

تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار به وسیله رابرت گرین لیف در مقاله تحت عنوان « خدمتگزار در نقش رهبر¹» وارد ادبیات رهبری شد.

به عقیده گرین لیف سازمان ها آنطور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی کنند لذا وی هدف خود را از بیان تئوری رهبری خدمتگزار تشویق رهبران به خدمت رسانی بیان کرده است.

گرین لیف خلق جامعه ی خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است. جامعه ای که تمام افراد بتوانند از مزیت های چنین جامعه ای بهره مند گردند. به عقیده وی تنها راه دست یابی به این جامعه داشتن رهبرانی خدمتگزار در تمامی سازمانهای است که در جامعه حضور دارند.

رهبر خدمتگزار کسی است که در وهله اول خدمتگزار است. رهبر خدمتگزار با حس طبیعی فردی آغاز می شود یعنی فردی که تمایل ذاتی دارد خدمت کند. این انتخاب آگاهانه فرد را مشتاق می کند تا دیگران را هدایت کنند. زمانی که به افراد خدمت ارائه می شود آن ها با دریافت خدمت سالمتر، خردمند تر؛ آزاد تر و دارای استقلال بیشتر شده و حتی دوست دارند خودشان هم خدمتگزار شوند و به این ترتیب نتایج برجسته و با شکوهی در جامعه پدید می آید و افراد جامعه سود می برند. (Andersen 2009,6)

در واقع او جامعه ای را تصور می کند که خدمتگزاری به دیگران همواره اولین انتخاب باشد لذا مدل رهبری خدمتگزار، اعضای سازمان را به عنوان افرادی که دارای توانایی های کمتری نسبت به مدیر خود هستند توصیف نمی کند. بلکه به کارکنان نیز ارزش های همانند مدیران سازمان ها می دهد. اعضای سازمان همگی از شان و منزلت یکسانی برخوردار هستند همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم گیری های سازمانی مشارکتی فعال دارند.

رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت رسانی استوار می باشد و رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت رسانی به پیروان، بر آوردن نیاز های آن ها و همچنین توسعه و پرورش پیروان خود را در اولویت نخست قرار می دهند.

¹servant as a leader

رهبران خدمتگزار ، توانمند سازی ، اعتماد متقابل ، روحیه همکاری ، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت رسانی به پیروان را به هرچرای دیگری در سازمان ترجیح می دهند. در راستای اثربخشی سازمانی مهم این است که همواره رهبران پیروان و کارکنان خود در دستیابی به ظرفیت های بالقوه خودشان حمایت و پشتیبانی کنند و این دقیقاً همان چیزی است که رهبران خدمتگزار به وسیله احترام نهادن به شأن افراد ، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروانشان انجام می دهند.

گرین لیف، 10 ویژگی را برای رهبران خدمتگزار بر شمرده است که عبارتند از:

1. گوش دادن
2. همدلی
3. شفابخشی
4. آگاهی
5. متقاعد سازی
6. مفهوم سازی
7. آینده نگری و دور اندیشی
8. خادمیت و سرپرستی
9. تعهد به رشد افراد
10. ایجاد گروه

1. گوش دادن: در ادبیات رهبری گوش دادن شامل فرایندی است که در آن رهبر قادر است تفکرات درونی پیروانش را تشخیص داده و نظرات و ایده های آن را مورد توجه قرار دهد و از آن ها آگاهی کامل داشته باشد . رهبران به وسیله گوش دادن می توانند احترام و قدردانی خود را به دیگران نشان دهد. گرین لیف معتقد است که رهبر خدمتگزار در صورتی می تواند پاسخگوی مشکلات باشد که ابتدا یک شنونده خوب باشد زیرا بدین وسیله یک رهبر می تواند تیم کاری خود را تقویت کرده و کارهایی را که بایستی انجام گردد را برنامه ریزی و سازماندهی می کند . اسپیرز گوش دادن را به این شکل تعریف می کند: توجه محترمانه به آنچه که گفته می شود و یا گفته نمی شود

2. همدلی: یک رهبر خدمتگزار خودش را به جای پیروانش قرار می دهد. او این کار را به وسیله همدلی انجام می دهد. همدلی واکنشی آگاهانه است که سبب می گردد رهبران نقاط ضعف و

مشکلات پیروان را درک کرده و همواره تلاش کنند که آن مشکلات را به طرف رهبران خدمتگزار ضعف پیروان را پذیرفته و همواره در صدد یافتن راه حلی برای این ضعف ها می باشند رهبر خدمتگزار روحیه پیروان خود را به وسیله همدلی به سمت تعالی هدایت می کند او از این طریق روحیه اعضای تیم خود و تمایل آن ها را برای همکاری با خودش بالا می برد.

3. شفافبخشی: کیفیت ویژه ای است که از طریق یک رهبر می تواند دیدگاههای مخالف و تعارضات به وجود آمده میان پیروان خود به شکلی اثر بخش حل و فصل کند. او آن ها را باهم یکی کرده و روابط بین فردی سالمی را میان آن ها تشویق و تقویت می کند. زمانی که یک رهبر بتواند محیطی عاطفی و التیام بخش را برای پیروانش ایجاد کند. پیروان نیز به وی اطمینان کرده و زمانی که با مشکلی روبه رو شوند از کمک و مشورت او استفاده خواهند کرد.

4. آگاهی: را به دو مفهوم آگاهی عمومی و خودآگاهی تقسیم می کند. که هر دوی این ها خصوصاً آگاهی از خود باعث تحکیم و تقویت رهبر خدمتگزار می گردد.

5. متقاعد سازی: رهبری خدمتگزار از طریق متقاعد سازی، اجماع را در میان پیروان خود ایجاد می کند. رهبر خدمتگزار به جای اجبار کارکنان خود را متقاعد می سازد که نقطه نظرات و تصمیمات وی را بپذیرند.

6. مفهوم سازی: به معنای برخورداری از دیدی وسیع نسبت به آینده، مسائل را به عنوان یک کل دیدن و یادگیری از تجربیات گذشته باشد. رهبری که از این ویژگی برخوردار باشد به فرایند نوآورانه معتقد است.

7. آینده نگری: آینده نگری حدس و درست وزیرکانه نسبت به چیزی است که ممکن است در آینده روی دهد و رهبر خدمتگزار از این طریق ابراز و مهمات لازم را برای استفاده و بهره برداری از موقعیت ها را بدست می آورد. رهبرانی که ویژگی آینده نگری را دارد می باشند. یک رهبر خدمتگزار قادر به پیش بینی آینده و همچنین پیش بینی نتایج تصمیمات خود می باشد. و این

مزیتی بزرگ برای او محسوب می گردد، توانایی ای که ممکن است در سایر رهبران کمتر دیده شود و یا اصلاً وجود نداشته باشد.

8. خادمیت و سرپرستی: قسمت اساسی و عمده خدمتگزاری سرپرستی و خادمیت است. خادمیت شامل توانمند سازی است که نشان می دهد رهبران بایستی خادم و کارگزار پیروان خود باشند. خادمیت و سرپرستی به عنوان تعهد به خدمت رسانی تعبیر می گردد. خدمت رسانی به دیگران و توجه به نیاز های سازمان می باشد.

9. تعهد به رشد افراد: تعهد به رشد افراد ، جنبه دموکراتیک رهبر خدمتگزار محسوب می گردد. رهبر خدمتگزار پیروان خود را پرورش می دهد تا بتواند حداکثر ظرفیت بالقوه خود را بدست آورند و آن ها را به خلافت و تلاش بیشتر می کند. رهبری خدمتگزار معتقد است که پیروانش از دارایی های با ارزش سازمان محسوب می شوند.

10. ایجاد گروه: این خصوصیت در رهبری خدمتگزار مستلزم این است که رهبر فرهنگ احترام به شأن و مقام انسانی را در سازمان پرورش می دهد. زمانی که رهبر خدمتگزار ارزش های مشارکت کارکنان را در محیط کاری ترویج دهد ، در واقع او قصد دارد که روح جمعی را در بین کارکنانشان ترویج دهد. نتیجه آن است که پیروان نیز در زمانی که در نقش رهبر ظاهر می شوند ، همین کار را انجام خواهد داد. (قلی پور و حضرتی، 1388، 5).

2-3-10 تئوری رهبری خدمتگزار پترسون

طبق نظرات پترسون و راسلرهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که به پیروان خود توجه دارند. لذا به موجب آن پیروان از اولویت های نخست سازمان به حساب می آیند و ملاحظات سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار می گیرند.

سازه های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارتند از:

1. عشق الهی

2. تواضع و فروتنی

3. نوع دوستی
4. قابلیت اعتماد
5. چشم انداز.
6. خدمت رسانی
7. توانمندساز

1. عشق الهی. اساس رابطه پیرو رهبر خدمتگزار بر اساس این عشق بنیان نهاده شده است. ویستون معتقد است که این عشق، عشق به مفهوم اخلاقی، اجتماعی و معنوی می باشد. این عشق سبب می گردد که رهبران، هر فرد را تنها به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف در نظر نگیرند، بلکه هر فرد به عنوان یک انسان کامل، انسانی کامل، انسانی با نیازها، حواسته ها و تمایلات گوناگون دیده شود.

2. تواضع و فروتنی. فروتنی از دیدگاه ساندیج و وینز به معنای اینست که فرد تنها به خودش توجه نداشته، بلکه به دیگران نیز توجه دارد و توانایی ها و استعدادها را سایرین رانیز مورد توجه قرار می دهد. سویندل معتقد است که فروتنی به این معنا نمی باشد که فرد برای خودش احترامی قائل نمی باشد، بلکه فروتنی به معنای اینست که یک فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند. رهبران خدمتگزار این ویژگی را بوسیله توجه به سایرین و اولویت دادن به نیازهای پیروان خود نشان می دهند.

3. نوع دوستی: کاپلان نوع دوستی را به معنی کمک کردن و یاری رساندن به دیگران میدانند. البته تنها در صورتیکه به قصد کمک کردن و یاری رساندن نباشد. این بزرگ رفتارهای نوع دوستانه را به این شکل تعریف میکند: رفتارهای داوطلبانه ای که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می گیرد و انگیزه دریافت پاداش های خارجی در آن نقشی ندارد. از این دیدگاه نوع دوستی به نوعی دارای جنبه های اخلاقی می باشد. مونرو نوع دوستی را بدین گونه شرح می دهد: رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام میشود، حتی اگر برای انجام دهنده

متضمن آن باشد که منافع خود را بهخطر بیندازد و در این راه ریسک زیادی را نیز متحمل می کند.

4. چشم انداز: از دیدگاه رهبری، چشم انداز یک تصویر منحصر به فرد و ایده آل از آینده است. گرین لیف معتقد است که رهبری خدمتگزار نیاز دارد که حسی از نادانسته ها داشته باشد و بتواند غیرقابل پیش بینی ها را پیش بینی کند. نتیجتاً نقش محوری رهبری خدمتگزار، ایجاد یک چشم انداز استراتژیک برای سازمان است. یکی از روشهای مهمی که رهبری را از مدیریت متمایز میسازد این است که رهبران میتوانند چشم اندازی برای آینده ایجاد میکنند. چشم انداز باید کاملاً الهام بخش و توانمندساز باشد. چشم انداز اعضای سازمان رابه هم پیوند و آینده ای روشن را نوید می دهد. توسعه یک چشم انداز تغییرات و تحولات سازمانی را تسهیل میکند. بلانچارد چشم انداز را به این شکل شرح می دهد: تصویری از آینده که اشتیاق و علاقه را در کارکنان ایجاد میکند. چشم انداز برای رهبری شایسته مورد نیاز میباشد.

5. اعتماد: اعتماد، اطمینان پایدار مبتنی بر صداقت، توانایی و یا شخصیت یک فرد است و یا به بیانی دیگر، اعتماد عبارتست از اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات حساس گروه دیگر. ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان لازم و ضروری میباشد. اعتماد ریشه رهبری محسوب میگردد و یکی از مهمترین عوامل نفوذ در روابط پیرو - رهبر، اثربخشی رهبری و بهره وری است. درغیاب اعتماد، ترس بر سازمان حاکم گشته و بهره وری کاهش مییابد. راسل ارزشهای صداقت و شایستگی را شکل دهنده اعتماد سازمانی و اعتماد بین فردی قلمداد میکند و معتقد است که این اعتماد جوهره رهبری خدمتگزار محسوب میگردد. ب علاوه ملروز معتقد است رهبر اینکه به آنچه میگویند عمل میکنند، رهبرانی هستند که اعتماد را ایجاد میکنند. همچنین علاقه و تمایل رهبر به دریافت درونداد از دیگران، سبب افزایش قابلیت اعتماد میگردد و پیروان نیز تمایل بیشتری به پیرو یا رهبری دارند که از قابلیت اعتماد و ثبات بیشتری برخوردار هستند.

6. **خدمت رسانی:** خدمت رسانی در قلب رهبری خدمتگزار جای دارد رهبران خدمت رسانی به دیگران را در رفتارها، نگرشها و ارزشهای خود نشان میدهند. رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت میکند تا اینکه دیگران به او خدمت کنند باید رهبران به ارائه خدمت مشتاق بوده و مفتخر باشند. خدمت رسانی هسته محوری رهبری خدمتگزار بوده و یک ضرورت اخلاقی محسوب میگردد. نهایتاً وقتی مابین نفع شخصی و خدمت به دیگران و ادار به انتخاب میگردیم متأسفانه نفع شخصی را بیشتر انتخاب میکنیم. رهبری که خدمتگزاری را انتخاب کند، منابع مورد نیاز دیگران برای موفقیت شان رافراهم میسازد. آنها به دیگران از طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و التفات و غیره خدمت میکنند که باعث مفهوم دادن به کارهای آنها میگردد. رهبران خدمتگزار پیروان خود را برای پذیرفتن خدمتگزاری با آغوش باز آماده میسازند. کارکنان در برابر کسانی که به آن خدمت میکنند احساس مسئولیت میکنند. خدمت رسانی در مباحث رهبری کمتر مورد توجه قرار گرفته و کمترین آن پرداخته شده است و آن بدین دلیل است که همواره این بلاگمانی بوده است که هر فردی بر اساس منطق منافع شخصی خود عمل میکند و دیگر جایی برای توجه به منافع دیگران وجود نخواهد داشت. اگرچه ایده رهبری که خدمت میکند با ایده خدمتگزاری که رهبری می کند بایکدیگر تفاوت دارند ولی آن چه که مهم می باشد این است که هر دوی این ها خدمت رسانی را با رهبری ترکیب نموده اند.

7. **توانمند سازی:** توانمند سازی عبارتست از واگذاری قدرت به دیگران و برای رهبری خدمتگزار شامل گوش دادن موثر، ایجاد احساس معناداری در افراد، تاکید بر کار تیمی و ارزش نهادن بر عشق و برابری می باشد. توانمند سازی عامل ضروری و حیاتی در اثربخشی سازمان محسوب می گردد. توانمند سازی بر کار تیمی تاکید داشته و ارزش های دوست داشتن و علاقه و برابری را منعکس می سازد. برای توانمند سازی رفتار رهبری باید به دنبال خود کشیدن و

جذب باشد نه هدایت. هدف توانمندسازی ایجاد رهبرانی موفق در سطوح مختلف سازمان است.

مخارج پارس پترافه

بخش چهارم

2_4_2 پیشینه تحقیق

در این بخش به بررسی برخی از مطالعات و پژوهش های انجام شده در رابطه با مدیریت مشارکتی و اعتماد و رهبری خدمتگزار یافته های حاصل از آنها می پردازیم.

2_4_2_1 در تحقیقی تحت عنوان رهبری خدمتگزار به عنوان پیش بینی کننده اعتماد در سازمان ها به موضوعاتی

از قبیل رهبری خدمتگزار، اعتماد و رهبری پرداختند، نمونه مورد مطالعه تحقیق شامل 555 نفر از کارکنان دو بخش آموزشی می باشد. که در این تحقیق بیان شده که تمامی ابعاد رهبری خدمتگزار از قبیل (خدمت رسانی، قابلیت اعتماد، مهرورزی و تواضع و فروتنی) با اعتماد سازمانی رابطه مثبت و مستقیم و معناداری دارد و به طوری که هرچه رهبری و مدیریت در سازمانی خدمتگزار تر باشد میزان اعتماد سازمان نیز در آن سازمان روند روبه رشد چشمگیری دارد. (Sendjaya-Pekerti, 2010)

2_4_2_2 پژوهش انجام شده توسط فیضی (1389) با عنوان رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت مشارکتی:

آیا ارتباطی وجود دارد؟ که هدف اصلی این مقاله بررسی ارتباط میزان اعتماد و مدیریت مشارکتی و همچنین صمیمیت با مدیریت مشارکتی در دانشگاه علوم پزشکی گرگان بوده است. فرضیات این تحقیق عبارتند از:

1. سرمایه اجتماعی کارکنان با مدیریت مشارکتی در دانشگاه علوم پزشکی گرگان رابطه دارد.

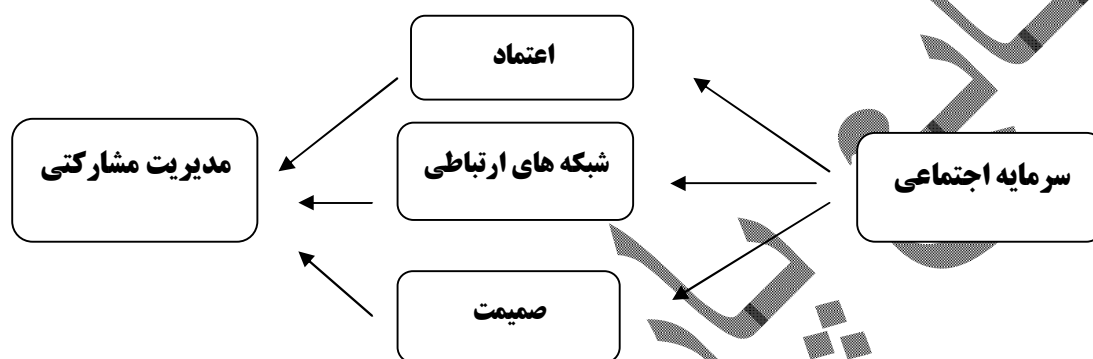
2. صمیمیت کارکنان ارتباطی با میزان مشارکت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رابطه دارد.

3. شبکه ارتباطی کارکنان با میزان مشارکت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی گرگان رابطه دارد.

4. اعتماد بین کارکنان و مدیران با میزان مشارکت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی گرگان رابطه دارد.

یافته های آن نشان می دهند اعتماد به صورت مستقیم با مدیریت مشارکتی رابطه دارد به طوری که پوتنام نیز درباره اعتماد بیان می کند که اعتماد همکاری را تسهیل می کند و هرچه اعتماد یک جامعه بالاتر باشد احتمال همکاری بیشتر خواهد بود. مشاهده می شود صمیمیت نیز به صورت مستقیم با مدیریت مشارکتی

رابطه دارد. همانطوری که موران بیان می کند که افراد معمولاً اطلاعات، دانش و کمک را به کسانی ارائه می دهند که صمیمیت بیشتری با آنها دارند. شبکه های ارتباطی با اعتماد و صمیمیت دارای ارتباطی مستقیم است و از آنجائیکه اعتماد و صمیمیت دارای رابطه مستقیمی با مدیریت مشارکتی است در نتیجه شبکه های ارتباطی به صورت غیر مستقیم با مدیریت مشارکتی ارتباط دارد.



شکل (2-2) مدل تحلیلی تحقیق رابطه مدیریت مشارکتی و سرمایه اجتماعی (فیضی، 1389: 111)

3_4_2 مطالعه ای دیگر تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی کارکنان در سازمان ها دولتی، توسط محمود حضرتی، با همکاری دکتر آریین قلی پور، دانشکده مدیریت دانشکده تهران 1387 این چنین بیان شده که با توجه به اهمیت فزاینده رهبری خدمتگزار و ایجاد اعتماد و توان افزایشی در کارکنان و کلیدی بودن این عامل در سازمان ها در این تحقیق سعی شده که رابطه متقابل رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی و توانمندی سازی کارکنان از طریق روش تحقق همبستگی مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد. اثرات الگوی رهبری خدمتگزار را بر اعتماد و توانمندسازی در سازمان های دولتی بررسی نموده و رهنمودهایی را برای اثربخشی هرچه بیشتر مدیران دولتی ارائه می کند نتایج بدست آمده نشان دهنده رابطه قوی میان رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی و توانمند سازی کارکنان می باشد و همچنین یافته های پژوهش حاکی از آن است که تفاوت معناداری میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار وجود

دارد. به گونه ای که مدیران خود را خدمتگزار قلمداد کردند در حالی که کارکنان، مدیران خود را خدمتگزار نمی دانند.

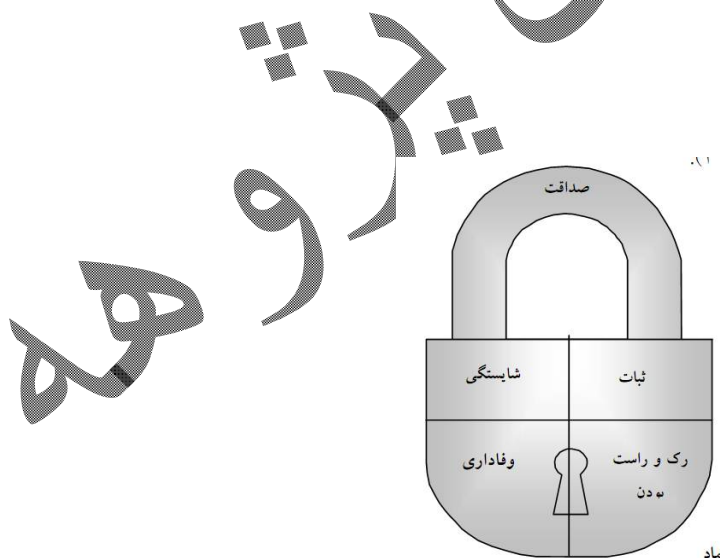
4-4-2 مطالعه دیگری تحت عنوان سنجش مؤلفه های خدمتگزاری مدیران سازمان های دولتی (مبنتی بر تئوری ارزشمند رهبری خدمتگزار) انجام شده در این مطالعه سعی شده است با توجه به ادبیات تحقیق و ویژگی ها و مؤلفه های خدمتگزاری در مدیران بر مبنای تئوری ارزشمند رهبری خدمتگزار مورد سنجش و بررسی قرار گیرد. نتایج تحقیقشان نشان دهنده پایین بودن میانگین نمره ابزار اندازه گیری ویژگی های خدمتگزاری در مدیران و همچنین اختلاف میان ادراک مدیران و کارکنان در ویژگی های خدمتگزاری می باشد. (حضرتی و محمدی، 1389)

5-4-2 در تحقیقی که در سال 2009 تحت عنوان تفاوت های اصول رهبری خدمتگزار در مدارس دولتی بر اساس جنسیت در امریکا انجام گرفته است، یافته ها نشان می دهد که تفاوت معناداری میان شیوه بکارگیری سبک های رهبری خدمتگزار و زنان و مردان وجود دارد. (fridell et al. 2009)

6-4-2 دانایی فرد و همکاریانش (1388) در تحقیقی تحت عنوان ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران به موضوعاتی از قبیل شایستگی مدیران، اعتماد درون سازمانی، خدمات دولتی و بخش دولتی پرداختند، در بین مؤلفه های مختلف تأثیرگذار بر اعتماد درون سازمانی، در این پژوهش شایستگی مدیریتی مدیران به عنوان مؤلفه تأثیرگذار مد نظر قرار گرفته است. در ابتدا مؤلفه های اعتماد سازمانی و مؤلفه های شایستگی مدیریتی مدیران مورد بررسی تحلیلی قرار گرفته و سپس اقدام به تدوین معادله ارتباط بین دو مؤلفه شده است. روش پژوهش مبتنی بر تحلیل تصنیفی می باشد و نمونه آماری شامل 800 نفر از کارکنان سازمان خدمات عمومی بوشهر بوده است. تحلیل داده ها نشان می دهد که بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی رابطه مثبتی وجود دارد.

2-4-7 در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین اعتماد و مشارکت در شهر تهران بدین منظور با بررسی نظریه های مختلف در حوزه مشارکت و اعتماد به بیان مسئله تحقیق پرداخته شده است. فرضیه های تحقیق از دیدگاه های نظری مرتبط با اعتماد و مشارکت استخراج شده با استفاده از داده هایی که به روش پیمایشی گردآوری شده آزمون شده اند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران 300 نفر است که با روش نمونه گیری خوشه ای و به صورت تصادفی انتخاب گردیده اند. اطلاعات مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شده و مورد تجزیه تحلیل آماری قرار گرفته اند. نتایج تحقیق نشان می دهد که بین اعتماد در سه شکل متفاوت آن (فردی، تصمیم یافته و نهادی) و مشارکت سازمان یافته رابطه معناداری وجود دارد هرچند که میزان جهت تأثیرگذاری این رابطه در هر مورد متفاوت است. (علی پور و همکاران، 1388)

2-4-8 در تحقیقی تحت عنوان اعتماد و اعتماد سازی در سازمان ، اعتماد یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان استپنج بعد صداقت و شایستگی ، ثبات و وفاداری و رک و راست بودن را شناسایی کرده است . نتایج بدست آمده نشان می دهد که سطوح پایین اعتماد سبب افزایش استرس و کاهش بهره وری ، فقدان نوآوری و ضربه وارد کردن به فرایند تصمیم گیری می شود و از سوی دیگر ، سطوح بالای اعتماد سبب افزایش روحیه کارکنان ، کاهش غیبت ، افزایش نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت تغییر مؤثر است (پناهی، 1387).



شکل (2-3) ابعاد اعتماد (پناهی، 1387، 91)

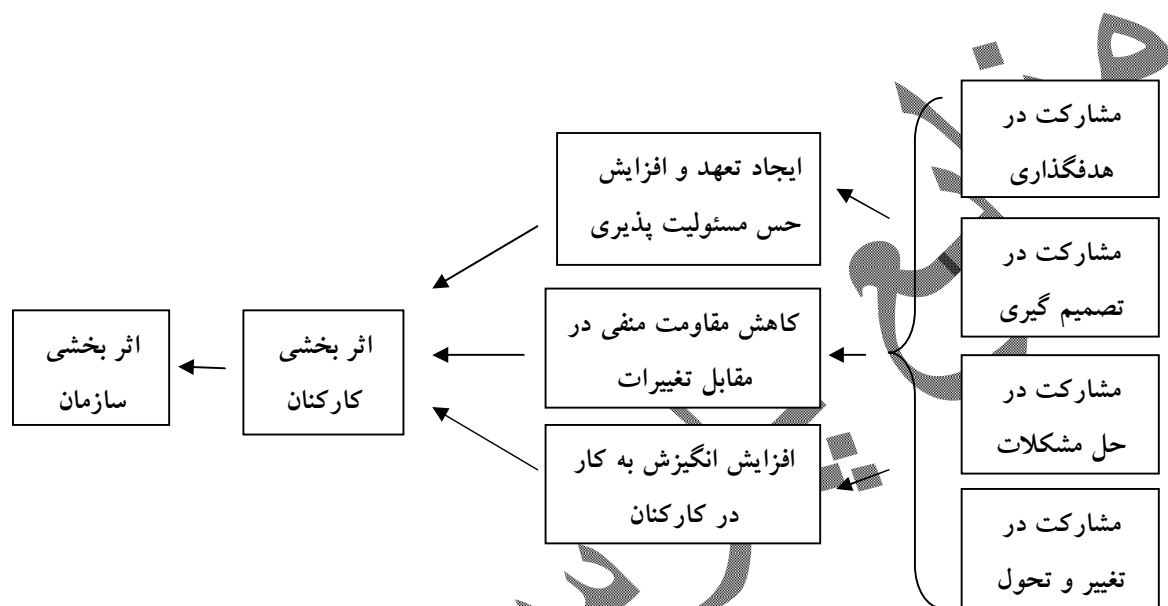
2-4-9 در تحقیقی تحت عنوان رابطه بین مدیریت مشارکتی به عنوان یک شیوه مؤثر و انگیزش شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی؛ رابطه بین مؤلفه های مدیریت مشارکتی و انگیزش شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی بررسی شد برای پاسخ به پرسش اصلی تحقیق میزان مؤلفه های مدیریت مشارکتی (مشارکت در تصمیم گیری، روابط انسانی حاکم در سازمان و جو سازمانی) و نیز انگیزش از سوی کارکنان از طریق پرسشنامه های مورد سنجش قرار گرفت. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد بین مشارکت در تصمیم گیری و انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و و معناداری وجود دارد و به عبارت دیگر می توان گفت بهره جستن از شیوه مشارکت و دخیل داشتن کارکنان در فرایند تصمیم گیری به بروز احساس رضایتمندی و ارتقاء روحیه و در نهایت افزایش کارایی منجر شده و ایناحتمال توانسته است در ارتقاء انگیزش شغلی کارمندان تأثیر گذرا باشد.، به عبارت دیگر می توان گفت مدیریت مشارکتی زمینه را برای بروز محیطی از اعتماد در سازمان، کاهش تضادها و تحکیم مودت و دوستی از طریق انعطاف پذیری مدیران و احترام قائل شدن به کارکنان مهیا می سازد که در نهایت این عوامل نیز بر ارتقاء انگیزش شغلی کارکنان تأثیر می گذارد. (سید عامری، 1386)

2-4-10 در تحقیقی تحت عنوان بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر اثر بخشی کارکنان: در این مقاله پژوهشی ارائه شده است که هدف آن بررسی نقش مدیریت مشارکتی و تأثیر آن بر اثر بخشی کارکنان بوده است. از آنجا که اعمال مدیریت مشارکتی در اغلب کشورهای توسعه یافته و بعضی کشورهای در حال توسعه موجبات اثر بخشی بیشتر کارکنان سازمان های مختلف را فراهم آورده است، ارزیابی کاربرد موفقیت آمیز آن در کشور ما حائز اهمیت است. در این مطالعه نحوه تأثیر مدیریت مشارکتی و اثر بخشی کارکنان بر اساس نگرش 80 نفر اعضای یک شرکت مورد بررسی و تجزیه تحلیل قرار گرفته است. نتایجی که در پی تجزیه تحلیل آماری داده های گردآوری شده بدست آمده مؤید آنست که اعمال سبک مدیریت مشارکتی توانسته است تأثیر قابل ملاحظه ای در اثر بخشی کارکنان داشته باشد.

نتایج حاصل در بعد
فردی و سازمانی

آثار مطلوب در رفتار
و عملکرد شغلی

مدیریت مشارکتی
و زمینه های مشارکتی



شکل 2-4: الگوی نظری نقش مدیریت مشارکتی در افزایش اثربخشی کارکنان

2-4-11 امیر کافی (1375) در تحقیق تحت عنوان اعتماد و عوامل مؤثر بر آن با روش پیمایش در سه منطقه تهران، با وارد کردن متغیرهایی چون روابط اجتماعی، سرمایه اجتماعی و امنیت و تعهد درونی، مقبولیت اجتماعی و سنجیدن ابعاد اعتماد، نشان داده است که میزان اعتماد پاسخگویان در حد متوسط به بالا بوده است و همچنین نشان داده شده است میزان اعتماد در بین مردان بیشتر از زنان بوده و سطح تحصیلات افراد با متغیر رابطه معکوس داشته است

2-4-12 طبق تحقیق جوزف و وینستون در سال 2005 در ایالات متحده آمریکا صورت گرفته رابطه بین رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی و اعتماد رهبر در سازمان ها دولتی را در مورد مطالعه قرار داده

است و به این نتیجه رسیدند که بین رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی و اعتماد رهبر رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. این تحقیق نشان می دهد ، سازمان ها دارای رهبری خدمتگزار نسبت غیر خدمتگزار از سطوح بالاتری از اعتماد سازمانی داشته اند .

2-4-13 در تحقیقی در سال 2005 در ایالات متحده انجام شده رابطه متقابل رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی مورد پژوهش قرار گرفته که نشان می دهد رابطه مثبت و معنا داری بین رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی کارمند وجود دارد. در سازمان هایی که از رهبری خدمتگزار داشتند ، رضایت شغلی کارکنان بالا می باشد.

3-1 مقدمه

برای بررسی، درک و توصیف یک یا چند پدیده اجتماعی، اقتصادی و ... باید به یک تحقیق مناسب و اصولی دست بزنیم. (گرینون و ویو، 1384، 5)

تحقیق مستلزم یک رشته فعالیت هایی است که به درستی اندیشیده شده اند و به دقت به اجرا در می آیند و در نهایت این امکان را برای ما فراهم می آورند که بدانیم مشکلات سازمانی را چگونه باید حل کرد یا دست کم به حداقل رسانید. (سکاران، 1390، 6)

در این فصل روش تحقیق، جامعه و نمونه آماری، ابزارهای اندازه گیری، روش جمع آوری اطلاعات، روایی و پایایی ابزار پژوهش، روش تحلیل داده ها و محدودیت های تحقیق بیان خواهد شد.

3-2 روش تحقیق

تحقیق حاضر رابطه بین مدیریت مشارکتی (در سطح مشارکت انفرادی و اجتماعی و اقتصادی/ استراتژیک) را به عنوان متغیر مستقل با اعتماد سازمانی آنان به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار می دهد. همچنین تاثیر متغیر تعدیل گر رهبری خدمتگزار بر رابطه بین متغیرهای وابسته و مستقل سنجیده می شود.

به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر و انسجام شایسته روش تحقیقی از روشهای زیر بهره گرفته شد:

تحقیقات میدانی، در خصوص جمع آوری اطلاعات برای تایید یا رد فرضیه تحقیق و اطلاعات به دست آمده را با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد تحقیق حاضر از نظر طرح توصیفی از نوع همبستگی و از نظر هدف کاربردی می باشد.

3-3 جامعه آماری و نمونه

در تحقیق حاضر جامعه آماری عبارت است از کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان، که شامل 844 نفر کارمند می باشد.

همانطور که گفته شد نمونه شامل کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان بوده و به منظور انتخاب نمونه، آمار واحدهای مالیاتی استان در دو سطح مدیران و کارشناسان می باشد. آمار تعداد کارکنان در ادارات ذیربط از امور اداری اداره کل امور مالیاتی استان گیلان تهیه شده است. روش نمونه گیری تصادفی انتخاب گردیده است و براساس آن جامعه آماری را براساس سطوح شغلی طبقه بندی نموده و به نسبت مساوی از هر یک از سطوح شغلی نمونه گیری انجام شده است.

جدول 3-1. طبقه بندی کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان بر اساس سطوح شغلی

تعداد شاغلین (نفر)	سطح شغلی
133	مدیران
713	کارشناسان
844	تعداد کل کارکنان

جامعه محدود

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot S_X^2 \cdot N}{e^2 \cdot N - e^2 + (Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot S_X^2)}$$

n = حجم نمونه

$Z_{\frac{\alpha}{2}} =$ اندازه متغیر مورد بررسی مطابق توزیع نرمال استاندارد با سطح عدم اطمینان α

$e^2 =$ میزان خطا

$S_x^2 =$ واریانس جامعه (بر اساس متغیر مورد بررسی)

$N =$ حجم جامعه

$$Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1.96$$

$$e = 0.05$$

$$S = 0.40193$$

$$S^2 = 0.16155$$

$$N = 844$$

$$\frac{(1.96^2) \cdot (0.40193^2) \cdot 844}{(0.05^2) \cdot (844) - (0.05^2) + ((1.96^2) \cdot (0.40193^2))} = 192$$

$$n = 192$$

بنابراین نمونه 23% کل جامعه است بنابراین به نسبت 23% از هر یک از سطوح شغلی نمونه گیری شده است تا نمونه معرف جامعه آماری باشد. تعداد نمونه حاصله از هر سمت شغلی بشرح جدول ذیل می باشد.

3-4 روش جمع آوری داده ها

برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش از روش میدانی و توزیع پرسشنامه حضوری استفاده شده است.

3-5 ابزار جمع آوری داده ها

برای اندازه گیری متغیرهای این تحقیق از پرسشنامه بسته به شرح زیر استفاده شده است:

پرسشنامه تحقیق مشتمل بر سه بخش و 54 پرسش می باشد. بخش اول پرسشنامه که شامل 28 پرسش است مربوط به متغیر رهبری خدمتگزار، و بخش دوم آن که شامل 12 پرسش است مربوط به متغیر اعتماد و بخش سوم 14 پرسش مربوط به متغیر مدیریت مشارکتی است.

برای سنجش اعتماد از پرسشنامه چند عاملی استاندارد یو و کاناواتاناچایی (2002) مورد استفاده قرار گرفت که با مقیاس لیکرت سه بعد اعتماد مبتنی بر شناخت و اعتماد مبتنی بر تاثیر و گرایش به اعتماد را مورد سنجش قرار داده که شامل 12 سوال بوده است و همچنین برای سنجش رهبری خدمتگزار از پرسشنامه استاندارد دنیس (2004) مورد استفاده قرار گرفت. که مجموعاً دارای 28 پرسش بوده و با مقیاس لیکرت چهار بعد خدمت رسانی و تواضع و فروتنی و قابلیت اعتماد و مهرورزی را مورد سنجش قرار می دهد. و برای سنجش مدیریت مشارکتی از پرسشنامه هاشادمان (1387) استفاده گردید که مشتمل بر 3 بخش و 14 پرسش بوده و سه بعد مشارکت انفرادی و مشارکت اجتماعی و مشارکت اقتصادی / استراتژیک را می سنجد. در جدول بعد سوالات مربوط به هر یک از متغیرها و ابعاد آنها با ذکر شماره پرسش در پرسشنامه آورده شده است.

جدول 2-3 سوالات مربوط به متغیرها در پرسشنامه به تفکیک انواع و ابعاد آنها

متغیر	ابعاد	سوالات
رهبری خدمتگزار	خدمت رسانی	28-27-26-25-8-1
	تواضع و فروتنی	23-22-16-15-9-7-5
	قابلیت اعتماد	24-20-19-18-14-13-12-11-10-6
اعتماد	مهرورزی	21-17-4-3-2
	اعتماد مبتنی بر شناخت	32-31-30-29
	اعتماد مبتنی بر تاثیر	36-35-34-33
مدیریت مشارکتی	گرایش به اعتماد	40-39-38-37
	مشارکت انفرادی	43-42-41
	مشارکت اجتماعی	46-45-44
	مشارکت اقتصادی / استراتژیک	54-53-52-51-50-49-48-47

3-6 روایی و پایایی ابزار گردآوری داده ها

3-6-1 اعتبار (روایی)¹

از آنجائیکه بدون آگاهی از روایی ابزار اندازه گیری نمی توان به دقت داده های حاصل از آن اطمینان داشت در این پژوهش ابتدا سوالات پرسشنامه ها بررسی گردید و محتوای آنها با ماهیت پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت برای سنجش روایی از روایی محتوا استفاده شده، طوری که پرسشنامه به تایید اساتید راهنما و مشاور و کارشناسان رسیده است.

3-6-2 اعتماد (پایایی)²

مشهورترین آزمون برای اعتبار سازی اجزاء عبارت است از ضریب آلفای کرونباخ³ (برای پرسش های چند مقیاسی) و فرمول کودر-ریچاردسن⁴ (برای پرسش های دو وجهی) بکار می روند. در ضریب آلفای کرونباخ اعتبارهای کمتر از 60% معمولاً ضعیف تلقی می شود، دامنه 70% قابل قبول و بیش از 80% خوب تلقی

می شود. (سکاران، 1380، 229)

برای سنجش پایایی پرسشنامه ها تعداد 30 نفر از اعضای نمونه به طور تصادفی انتخاب گردید و پرسشنامه ها در اختیار آنان قرار گرفت. پس از جمع آوری پرسشنامه های تکمیل شده، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه گردید که به شرح جدول زیر می باشد و مشخص گردید که پرسشنامه از اعتبار لازم برخوردار است.

¹Validity

²Reliability

³Chronbach's Coefficient Alpha

⁴Kuder-Richardson formula

جدول 3-3. ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هریک از متغیرها تحقیق

نام متغیر	تعداد سوالات	درصد آلفای کرونباخ
رهبری خدمتگزار	28	97/4 درصد
مشارکت انفرادی	3	91/5 درصد
مشارکت اجتماعی	3	84 درصد
مشارکت اقتصادی/ استراتژیک	8	90/6 درصد
مدیریت مشارکتی	14	91/8 درصد
اعتماد	14	93/6 درصد

پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار تحقیق و تناسب سوالات با فرضیه ها، پرسشنامه نهایی مشتمل بر 3 بخش و 54 سوال تدوین و در بین اعضای جامعه آماری توزیع شد.

3-7 روشهای تجزیه و تحلیل

در این پژوهش به منظور تجزیه تحلیل داده های آماری و بررسی فرضیات تحقیق با بکارگیری نرم افزار آماری SPSS، از آماره های توصیفی و آزمون های استنباطی متناسب با نوع داده ها و متغیرها استفاده گردید. از روشهای آمار توصیفی که پدیده های مورد نظر را توصیف میکند برای خلاصه کردن، طبقه بندی داده ها و تعیین فراوانی پاسخ ها، میانگین و درصد گیری استفاده شده و از روش آمار استنباطی که برای تعیین روابط میان متغیرها و سایر اجزاء بکار می رود به منظور آزمون فرضیات استفاده شده که لازم به ذکر است آزمون رگرسیون و پیرسون مورد استفاده قرار گرفته است.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

4_1 مقدمه

در یک پروژه تحقیق مدیریتی، تحلیل داده ها و تفسیر نتایج بسیار با اهمیت تلقی می شود. در پژوهش به کمک تحلیل داده های گردآوری شده واقعیات و سوال های علمی پژوهش را جست و جو می کنیم. با استفاده از اطلاعات خام گردآوری شده از طریق پرسشنامه که داده نامیده می شوند و باید به طریقی معین مورد تحلیل قرار گیرد جواب مسئله ای را که در جست جوی آن هستیم خواهیم یافت.

پس از آنکه داده ها از نمونه های جامعه آماری جمع آوری شد باید کنترل و سپس کد گذاری، طبقه بندی و کلیدگذاری شوند و سپس درباره نحوه تحلیل رایانه ای مورد نیاز تصمیم گیری شود. سه هدف عمده در تحلیل داده عبارتند از: درک داده ها، آزمون پرازش داده ها و آزمون فرضیه های ایجاد شده برای پژوهش. درک داده ها دیدگاه های اولیه در مورد اینکه مقیاس ها تا چه حد خوب هستند، کدگذاری و وارد کردن داده ها با چه صحتی انجام شده است و امثال آن را دربر می گیرد. این کار توسط جداول آمار توصیفی و هیستوگرام ها انجام می شود. دومین هدف آزمون پرازش داده ها شامل سنجش اعتبار و اعتماد آزمون است و سومین هدف (آزمون فرضیه) توسط رایانه جهت آزمون هر یک از فرضیه ها با استفاده از آزمون آماری مناسب به دست می آید، و نتایج آن اعم از اینکه فرضیه تایید یا رد شود مشخص خواهد شد.

این فصل جهت تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده طراحی گردیده است. در فرآیند اجرایی، نخست پرسشنامه هایی که توسط پاسخ دهندگان تکمیل گردیده است را جمع آوری کرده و داده های خام مورد نیاز جهت توصیف و آزمون فرضیه ها به کمک رایانه و نرم افزار استخراج می گردند و سپس این داده ها از طریق نرم افزار SPSS 18 تجزیه و تحلیل شده و در دو مرحله به اطلاعات مورد استفاده در این تحقیق، تبدیل می گردند. در مرحله اول که تجزیه و تحلیل توصیفی می باشد، داده های جمع آوری شده به صورت جدول آمار توصیفی و نمودار هیستوگرام ارائه می شود و در مرحله دوم که تجزیه و تحلیل استنباطی

می باشد، با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون مورد بررسی قرار می گیرند. در نهایت می توان در مورد پذیرش یا عدم پذیرش هر کدام از فرضیه های آماری تحقیق اظهار نظر نمود.

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (k-s)

جهت استفاده از تکنیک های آمار پارامتریک بایستی توزیع مقادیر متغیر وابسته نرمال باشند که این کار نیز با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف آزمون می شود.

متغیراعتماددارای توزیع نرمال می باشد: H_0

متغیراعتماددارای توزیع نرمال نمی باشد: H_1

جدول 4-1) آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

اعتماد	
0/40193	انحراف معیار
0/624	آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف
0/830	سطح معنی داری

نتیجه گیری:

با توجه به اینکه مقدار p-value برابر با 0/830 می باشد و بیشتر از 0/05 است نمی توان فرض صفر را رد کرد و بنابراین متغیر اعتماد در نمونه دارای توزیع نرمال می باشد و می توان از روش های پارامتریک استفاده نمود. در نتیجه جهت برآورد حجم نمونه از روش فرمول کوکران برای جامعه محدود استفاده می کنیم.

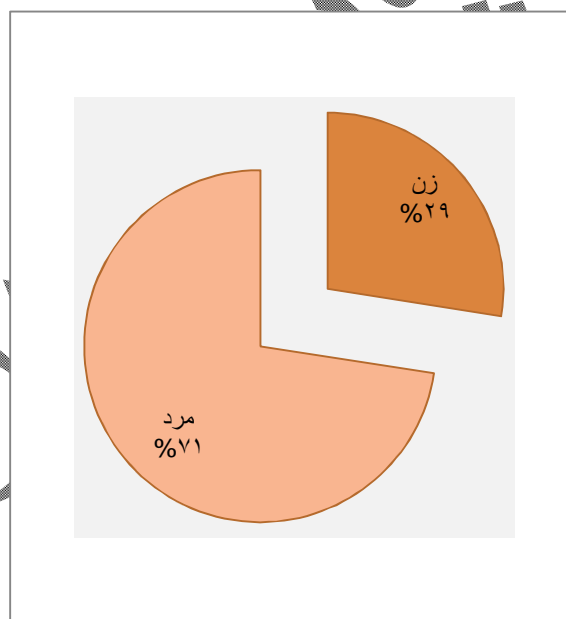
4-2 توصیف متغیرهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

در این قسمت از آمار توصیفی برای توصیف داده ها استفاده شده است که شامل جداول فراوانی و نمودارهای ستونی است. از مجموع 210 پرسشنامه توزیع شده، تعداد 195 پرسشنامه پاسخ داده شده بود که تعداد 192 پرسشنامه با توجه به حجم نمونه انتخاب و بررسی گردید.

1-2 توصیف پاسخ دهندگان از نظر جنسیت

جدول 4-2) توصیف جنسیت پاسخ دهندگان

درصد	فراوانی		
28/64	55	زن	معتبر
71,31	137	مرد	
100	192	کل	



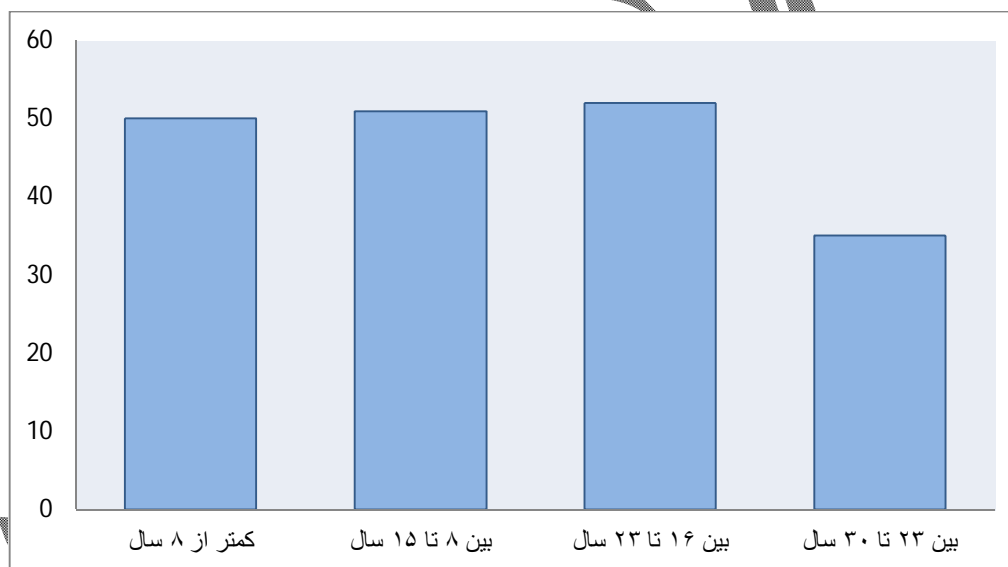
نمودار 4-1) نمودار دایره ای جنسیت پاسخ دهندگان

با توجه به جدول و نمودار 4-1 مشاهده میشود که جنسیت 28/64 درصد از پاسخ دهندگان زن و 71/31 درصد مرد میباشد.

2.4_2 توصیف پاسخ دهندگان از نظر سابقه خدمت

جدول 4-3) توصیف سابقه خدمت پاسخ دهندگان

درصد	فراوانی		
26	50	کمتر از 8 سال	معتبر
26/6	51	بین 8 تا 15 سال	
27/1	52	بین 16 تا 23 سال	
18/2	35	بین 23 تا 30 سال	
97/9	188	کل	
2/1	4		بدون پاسخ
100	192		کل



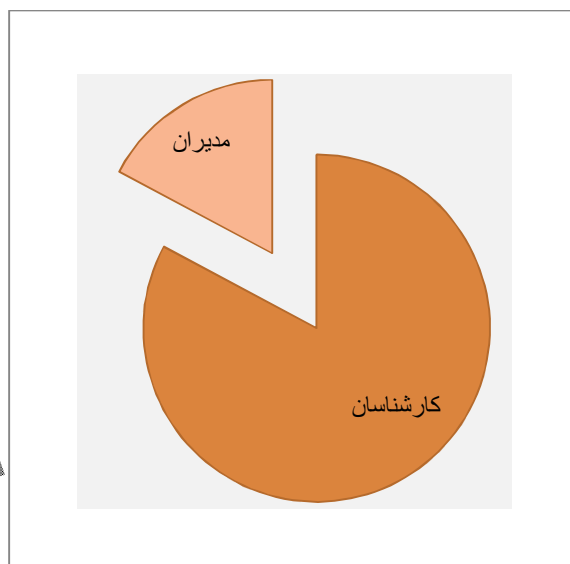
نمودار 4-2) نمودار میله ای سابقه خدمت پاسخ دهندگان

با توجه به جدول و نمودار 2-4 مشاهده میشود که سابقه خدمت 26 درصد پاسخ دهندگان کمتر از 8 سال، 26/6 درصد بین 8 تا 15 سال، 27/1 درصد بین 16 تا 23 سال و 18/2 درصد بین 23 تا 30 سال میباشد؛ همچنین 2/1 درصد به این سوال پاسخ نداده اند.

3_2_4 توصیف پاسخ دهندگان از نظر سمت شغلی

جدول 4-4) توصیف سمت پاسخ دهندگان

درصد	فراوانی	
82/8	159	کارشناسان
17/2	33	مدیران
100	192	کل



نمودار 4-3) نمودار دایره ای سمت پاسخ دهندگان

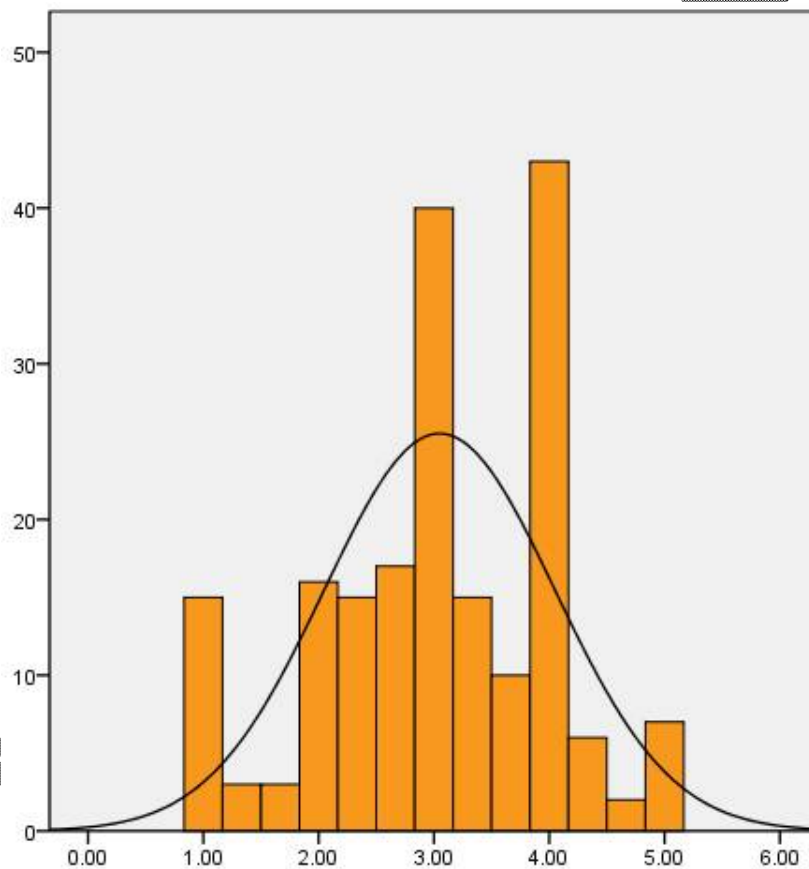
با توجه به جدول و نمودار 3-4 مشاهده میشود که سمت 82/8 درصد پاسخ دهندگان کارشناس و 17/2 درصد مدیر میباشد.

3_4 توصیف متغیرهای تحقیق

1_3_4 مشارکت انفرادی

جدول 4-5) توصیف متغیر مشارکت انفرادی

تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس
192	1	5	3/0486	1/00027	1/001



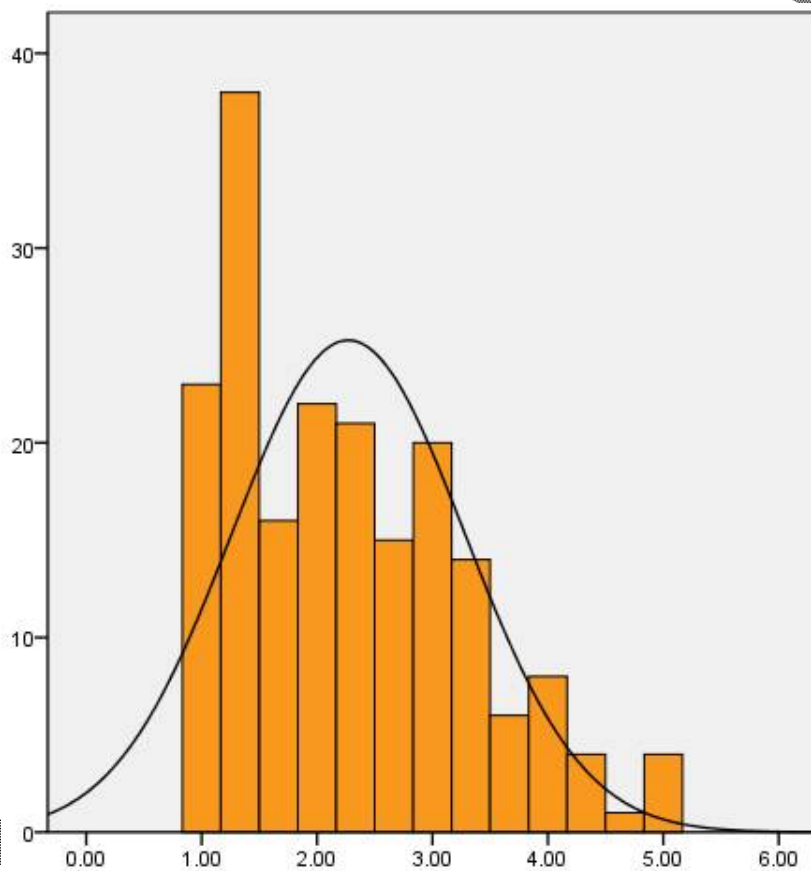
نمودار 4-4) هیستوگرام متغیر مشارکت انفرادی

با توجه به جدول و نمودار 4-4 مشاهده می شود که متغیر مشارکت انفرادی دارای کمترین مقدار 1، بیشترین 5، میانگین 3/0486، انحراف معیار 1/00027 و واریانس 1/001 می باشد.

2-3-4 مشارکت اجتماعی

جدول 4-6 توصیف متغیر مشارکت اجتماعی

تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس
192	1	5	2/2708	1/01049	1/021



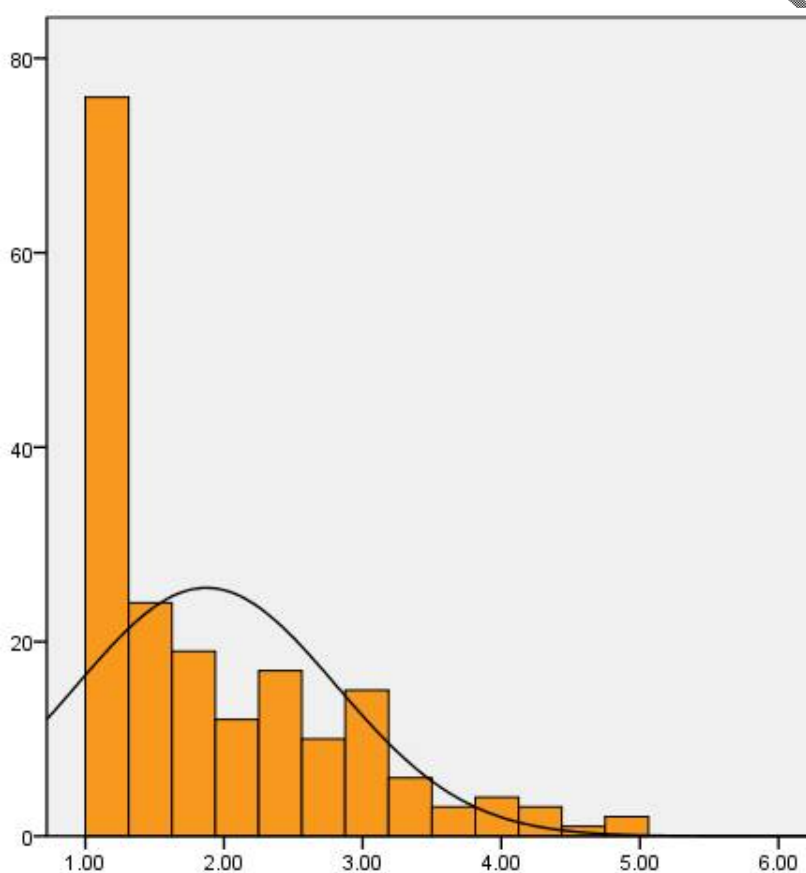
نمودار 4-5 هیستوگرام متغیر مشارکت اجتماعی

با توجه به جدول و نمودار 4-5 مشاهده می شود که متغیر مشارکت اجتماعی دارای کمترین مقدار 1، بیشترین 5، میانگین 2/2708، انحراف معیار 1/01049 و واریانس 1/021 می باشد.

3-3-4 مشارکت اقتصادی/استراتژیک

جدول (7-4) توصیف متغیر مشارکت اقتصادی/استراتژیک

وایانس	انحراف معیار	میانگین	بیشترین	کمترین	تعداد	
0/878	0/93718	1/8728	5	1	192	مشارکت اقتصادی/استراتژیک



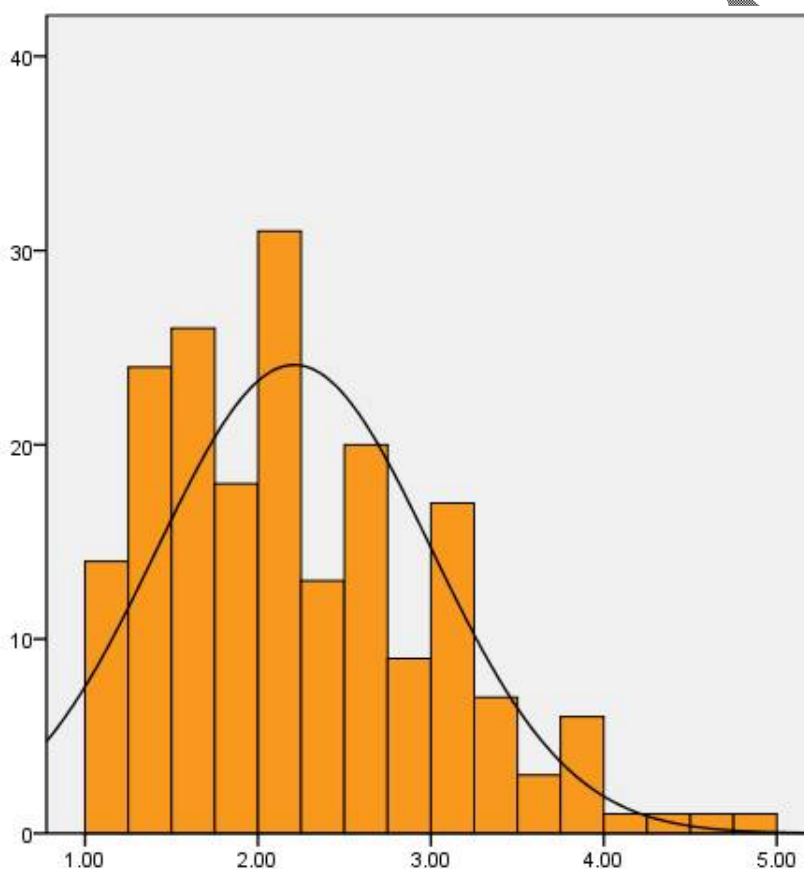
نمودار (6-4) هیستوگرام متغیر مشارکت اقتصادی/استراتژیک

با توجه به جدول و نمودار 6-4 مشاهده می شود که متغیر مشارکت اقتصادی/استراتژیک دارای کمترین مقدار 1، بیشترین 5، میانگین 1/8728، انحراف معیار 0/93718 و واریانس 0/878 می باشد.

4-3-4 مدیریت مشارکتی

جدول 4-8) توصیف متغیر مدیریت مشارکتی

واریانس	انحراف معیار	میانگین	بیشترین	کمترین	تعداد	
0/631	0/79408	2/2102	4/79	1	192	مدیریت مشارکتی



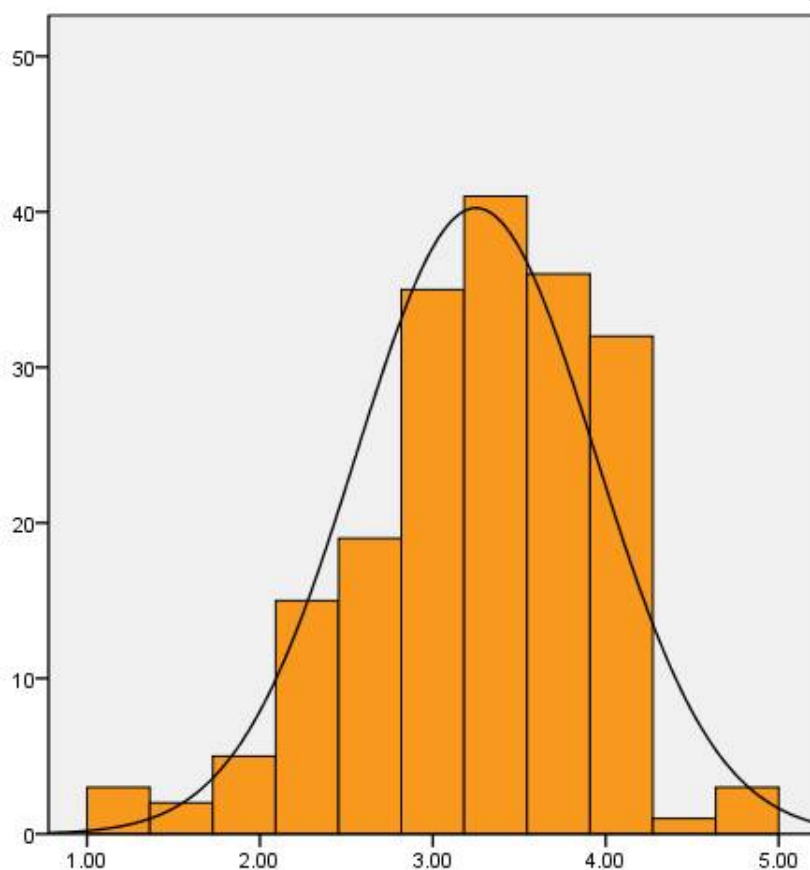
نمودار 4-7) هیستوگرام متغیر مدیریت مشارکتی

با توجه به جدول و نمودار 4-7 مشاهده می شود که متغیر مدیریت مشارکتی دارای کمترین مقدار 1، بیشترین مقدار 4/79، میانگین 2/2102، انحراف معیار 0/79408 و واریانس 0/631 می باشد.

4-3-5 اعتماد

جدول 4-9) توصیف متغیر اعتماد

وایانس	انحراف معیار	میانگین	بیشترین	کمترین	تعداد	
0/479	0/69209	3/2492	4/92	1	192	اعتماد



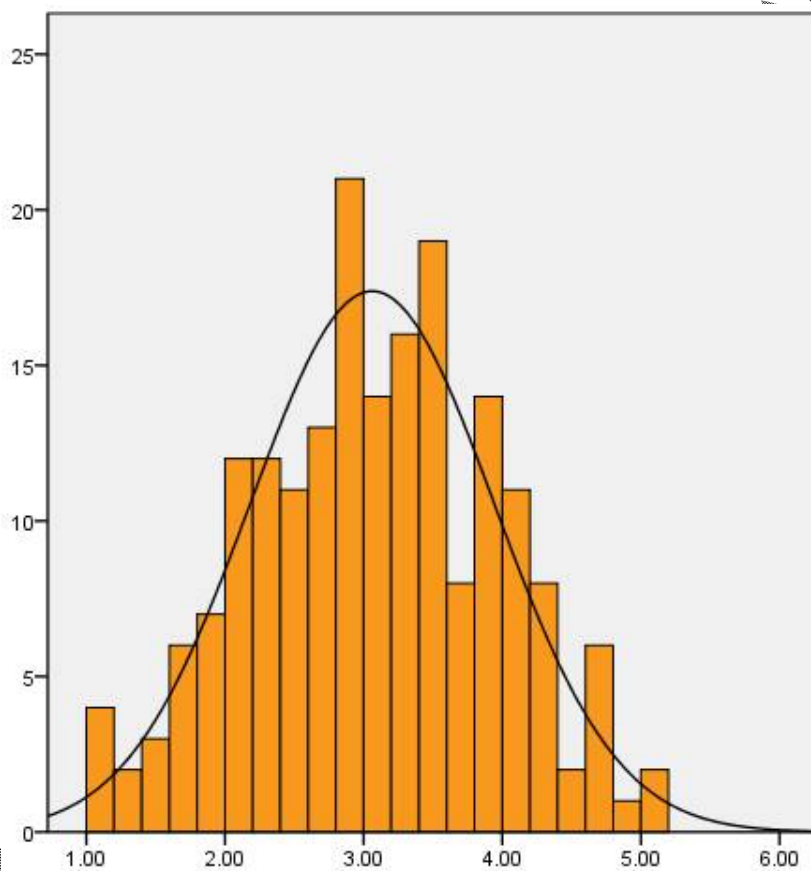
نمودار 4-8) هیستوگرام متغیر اعتماد

با توجه به جدول و نمودار 4-8 مشاهده می شود که متغیر اعتماد دارای کمترین مقدار 1، بیشترین 4/92، میانگین 3/2492، انحراف معیار 0/69209 و واریانس 0/479 می باشد.

4-3-6 رهبری خدمتگزار

جدول 4-10) توصیف متغیر رهبری خدمتگزار

واریانس	انحراف معیار	میانگین	بیشترین	کمترین	تعداد	رهبری خدمتگزار
0/776	0/88104	3/0622	5	1	192	



نمودار 4-9) هیستوگرام متغیر رهبری خدمتگزار

با توجه به جدول و نمودار 4-9 مشاهده می شود که متغیر رهبری خدمتگزار دارای کمترین مقدار 1، بیشترین 5، میانگین 3/0622، انحراف معیار 0/88104 و واریانس 0/776 می باشد.

4-4 آزمون فرضیات

این پژوهش شامل 4 فرضیه است که از آزمون های آماری جهت تایید یا رد آنها استفاده شده است. در این بخش نتایج آزمون ها و تفسیر آنها بیان می شود.

1- بین مدیریت مشارکتی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد.

بین مدیریت مشارکتی و اعتماد ارتباط معناداری وجود ندارد: H_0

بین مدیریت مشارکتی و اعتماد ارتباط معناداری وجود دارد: H_1

Correlations

		اعتماد	مدیریت مشارکتی
اعتماد	Pearson Correlation	1	.318**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	192	192
مدیریت مشارکتی	Pearson Correlation	.318**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	192	192

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول 4-11) ضریب همبستگی بین مدیریت مشارکتی و اعتماد

تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
192	0/318	0/101	0/000

با توجه به جدول 4-10 مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه اول کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه با اطمینان 95 درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می شود و این رابطه معنی دار می باشد بنابراین بین مدیریت مشارکتی و اعتماد ارتباط معنی داری وجود

دارد.

جدول 4-12) آزمون رگرسیون بین مدیریت مشارکتی و رهبری خدمتگزار با اعتماد

سطح معنی داری	بتا	مربع R (ضریب تعیین)	مقدار R (شدت رابطه)	
0/000		0/156	0/394	مقدار ثابت
0/001	0/239			مدیریت مشارکتی
0/001	0/246			رهبری خدمتگزار

با توجه به جدول 4-11 مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه رابطه معنی دار می باشد. شدت رابطه بین مدیریت مشارکتی و رهبری خدمتگزار با اعتماد 39/4 درصد می باشد که با توجه به علامت ضریب بتا این رابطه همبسته می باشد. همچنین ضریب تعیین نیز برابر با 0/156 بوده که نشان می دهد مدیریت مشارکتی و رهبری خدمتگزار به میزان 15/6 درصد می تواند اعتماد را پیش بینی کند.

بنابراین با توجه به آزمون های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون فرضیه اول نتیجه گرفته می شود که بین مدیریت مشارکتی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد و فرضیه اول تایید می شود.

2- بین سطح مشارکت انفرادی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد.

بین مشارکت انفرادی و اعتماد ارتباط معناداری وجود ندارد: H_0

بین مشارکت انفرادی و اعتماد ارتباط معناداری وجود دارد: H_1

		اعتماد	مشارکت انفرادی
اعتماد	Pearson Correlation	1	.422**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	192	192
مشارکت انفرادی	Pearson Correlation	.422**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	192	192

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول 4-13) ضریب همبستگی بین مشارکت انفرادی و اعتماد

تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
192	0/422	0/178	0/000

با توجه به جدول 4-12 مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه دوم کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه با اطمینان 95 درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می شود و این رابطه معنی دار می باشد بنابراین بین مشارکت انفرادی و اعتماد ارتباط معنی داری وجود دارد.

جدول 4-14) آزمون رگرسیون بین مشارکت انفرادی و رهبری خدمتگزار با اعتماد

سطح معنی داری	بتا	مربع R (ضریب تعیین)	مقدار R (شدت رابطه)	مقدار ثابت
0/000		0/219	0/468	مشارکت انفرادی
0/000	0/356			رهبری خدمتگزار
0/002	0/213			

با توجه به جدول 4-13 مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه رابطه معنی دار می باشد. شدت رابطه بین مشارکت انفرادی و رهبری خدمتگزار با اعتماد 46/8 درصد می باشد که با توجه به علامت ضریب بتا این رابطه مستقیم می باشد. همچنین ضریب تعیین نیز برابر با 0/219 بوده که نشان می دهد مشارکت انفرادی و رهبری خدمتگزار به میزان 21/9 درصد می تواند اعتماد را پیش بینی کند.

بنابراین با توجه به آزمون های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون فرضیه دوم نتیجه گرفته می شود که بین سطح مشارکت انفرادی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد و فرضیه دوم تایید می شود.

3- بین سطح مشارکت اجتماعی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد.

بین مشارکت اجتماعی و اعتماد ارتباط معناداری وجود ندارد: H_0

بین مشارکت اجتماعی و اعتماد ارتباط معناداری وجود دارد: H_1

Correlations

		اعتماد	مشارکت اجتماعی
اعتماد	Pearson Correlation	1	.263**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	192	192
مشارکت اجتماعی	Pearson Correlation	.263**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	192	192

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول 4-15) ضریب همبستگی بین مشارکت اجتماعی و اعتماد

سطح معنی داری	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	تعداد	
0/000	0/069	0/263	192	مشارکت اجتماعی و اعتماد

با توجه به جدول 4-14 مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه سوم کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه با اطمینان 95 درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می شود و این رابطه معنی دار می باشد بنابراین بین مشارکت اجتماعی و اعتماد ارتباط معنی داری وجود دارد.

جدول 4-16) آزمون رگرسیون بین مشارکت اجتماعی و رهبری خدمتگزار با اعتماد

سطح معنی داری	بتا	مربع R (ضریب تعیین)	مقدار R (شدت رابطه)	
0/000		0/134	0/365	مقدار ثابت
0/012	0/18			مشارکت اجتماعی
0/000	0/267			رهبری خدمتگزار

با توجه به جدول 4-15 مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه رابطه معنی دار می باشد. شدت رابطه بین مشارکت اجتماعی و رهبری خدمتگزار با اعتماد 36/5 درصد می باشد که با توجه به علامت ضریب بتا این رابطه مستقیم می باشد. همچنین ضریب تعیین نیز برابر با 0/134 بوده که نشان می دهد مشارکت اجتماعی و رهبری خدمتگزار به میزان 13/4 درصد می تواند اعتماد را پیش بینی کند.

بنابراین با توجه به آزمون های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون فرضیه سوم نتیجه گرفته می شود که بین سطح مشارکت اجتماعی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد و فرضیه سوم تایید می شود.

4- بین سطح مشارکت اقتصادی / استراتژیک و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد.

بین مشارکت اقتصادی / استراتژیک و اعتماد ارتباط معناداری وجود ندارد: H_0

بین مشارکت اقتصادی / استراتژیک و اعتماد ارتباط معناداری وجود دارد: H_1

Correlations

		اعتماد	مشارکت اقتصادی / استراتژیک
اعتماد	Pearson Correlation	1	.196**
	Sig. (2-tailed)		.006
	N	192	192
مشارکت اقتصادی / استراتژیک	Pearson Correlation	.196**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	
	N	192	192

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول 4-17) ضریب همبستگی بین مشارکت اقتصادی / استراتژیک و اعتماد

تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
192	0/196	0/038	0/006

با توجه به جدول 4-16 مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه چهارم کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه با اطمینان 95 درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می شود و این رابطه معنی دار می باشد بنابراین بین مشارکت اقتصادی / استراتژیک و اعتماد ارتباط معنی داری وجود دارد.

جدول 4-18) آزمون رگرسیون بین مشارکت اقتصادی / استراتژیک و رهبری خدمتگزار با اعتماد

مقدار R (شدت رابطه)	مربع R (ضریب تعیین)	بتا	سطح معنی داری
0/347	0/12		0/000
		0/13	0/065
		0/294	0/000

با توجه به جدول 4-17 مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه رابطه معنی دار می باشد. شدت رابطه بین مشارکت اقتصادی / استراتژیک و رهبری خدمتگزار با اعتماد 34/7 درصد می باشد که با توجه به علامت ضریب بتا این رابطه مستقیم می باشد. همچنین ضریب تعیین نیز برابر با 0/12 بوده که نشان می دهد مشارکت اقتصادی / استراتژیک و رهبری خدمتگزار به میزان 12 درصد می تواند اعتماد را پیش بینی کند.

بنابراین با توجه به آزمون های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون فرضیه چهارم نتیجه گرفته می شود که بین سطح مشارکت اقتصادی/ استراتژیک و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد و فرضیه چهارم تایید می شود.

منابع پیرسون پیرسون و همه

فصل پنجم

نتیجه گیری و

پیشنهادات

پایان و همه

5-1 مقدمه

هدف این پژوهش بررسی این مسئله است که آیا بین مدیریت مشارکتی و اعتماد با توجه به رهبری خدمتگزار رابطه معناداری وجود دارد؟ و جامعه مورد بررسی ادارات امور مالیاتی استان گیلان بوده است. جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده گردیده است. روش نمونه گیری طبقه ای بوده و حجم نمونه مورد بررسی 192 نفر می باشد. اطلاعات حاصله با استفاده از نرم افزار **SPSS** از طریق آزمون های آماری مناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و سرانجام با توجه به نتایج تحلیل در مورد تایید یا رد فرضیات تصمیم گیری شده است.

فصل آخر عبارت است از خلاصه پیشنهادات، بدین معنی که محقق تحقیقات و مطالعات خود را در اینجا خلاصه می کند و بعد از نتیجه گیری صحیح، پیشنهادات را ذکر می نماید. این فصل شامل سه بخش است، که در بخش اول نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل توسط آمار توصیفی بیان گردیده و در بخش دوم نتایج آزمون فرضیه ها به کمک آمار استنباطی بیان می گردد و در نهایت پیشنهادات لازم در بخش سوم ارائه می گردد.

2-5 نتایج آمار توصیفی

توصیف داده ها با استفاده از جدول توزیع فراوانی صورت گرفته است. نتایج آمار توصیفی به دست آمده از پرسشنامه که براساس طیف لیکرت تنظیم شده است، به صورت زیر می باشد:

1. **مشارکت انفرادی:** این متغیر در پژوهش شامل 3 سوال بوده که بر اساس اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه ها کمترین امتیاز آن 1 و بیشترین امتیاز 5 می باشد و دارای میانگین $3/30486$ ، انحراف معیار $1/00027$ و واریانس $10/001$ است.
2. **مشارکت اجتماعی:** 3 سوال در پرسشنامه به این متغیر اختصاص دارد و براساس اطلاعات حاصله از پرسشنامه ها کمترین امتیاز آن 1 و بیشترین امتیاز 5 می باشد و دارای میانگین $2/2708$ انحراف معیار $1/01049$ و واریانس $1/021$ است.
3. **مشارکت اقتصادی / استراتژیک:** این متغیر شامل 8 سوال در پرسشنامه بوده و داده های به دست آمده از پرسشنامه ها نشان می دهد که کمترین امتیاز آن 1 و بیشترین امتیاز 5 می باشد و دارای میانگین $1/8728$ ، انحراف معیار $0/93718$ و واریانس $0/878$ است.
4. **اعتماد:** 12 سوال پرسشنامه اعتماد را مورد سنجش قرار می دهد و داده های حاصله از پرسشنامه ها نشان می دهد که کمترین امتیاز آن 1 و بیشترین امتیاز $4/92$ می باشد و میانگین آن $3/2492$ ، انحراف معیار $0/69209$ و واریانس $0/479$ است.
5. **رهبری خدمتگزار:** 28 سوال پرسشنامه به این متغیر اختصاص دارد و داده های به دست آمده از پرسشنامه ها بیان می کنند که کمترین امتیاز آن 1 و بیشترین امتیاز 5 می باشد و دارای میانگین $3/0622$ ، انحراف معیار $0/88104$ و واریانس $0/776$ است.

5-3 نتایج آزمون فرضیات

5-3-1 آزمون فرضیه 1:

بین مدیریت مشارکتی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معنادار وجود دارد.

برای بررسی فرضیه های تحقیق در چند مرحله باید به بررسی ارتباط معنا داری متغیر مستقل و تعدیلگر با متغیر وابسته پرداخته شود که مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه اول کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه با اطمینان 95 درصد این رابطه معنی دار می باشد بنابراین بین مدیریت مشارکتی و اعتماد ارتباط معنی داری وجود دارد. که این امر با یافته پژوهش انجام شده توسط فیضی (1389) نشان می دهند اعتماد به صورت مستقیم با مدیریت مشارکتی رابطه دارد به طوری که پوتنام نیز درباره اعتماد بیان می کند که اعتماد همکاری را تسهیل می کند و هرچه اعتماد یک جامعه بالاتر باشد احتمال همکاری بیشتر خواهد بود. و همچنین در تحقیق دیگر توسط محمود حضرتی ، با همکاری دکتر آراین قلی پور نتایج بدست آمده نشان دهنده رابطه قوی میان رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی و توانمند سازی کارکنان می باشد و همچنین یافته های پژوهش حاکی از آن است که تفاوت معناداری میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار وجود دارد. به گونه ای که مدیران خود را خدمتگزار قلمداد کردند در حالی که کارکنان ، مدیران خود را خدمتگزار نمی دانند. بنابراین با توجه به آزمون های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون فرضیه اول نتیجه گرفته می شود که بین مدیریت مشارکتی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد و فرضیه اول تایید می شود.

5-3-2 آزمون فرضیه 2:

بین سطح مشارکت انفرادی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معنا دار وجود دارد.

با توجه به نتایج حاصل از سنجش مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه دوم کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه با اطمینان 95 درصد این رابطه معنی دار می باشد بنابراین بین مشارکت انفرادی و اعتماد ارتباط معنی داری وجود دارد. که با توجه به تحقیق علی پور و همکارانش در سال 1388 نتایج تحقیق نشان می دهد که بین اعتماد در سه شکل متفاوت آن (فردی، تعمیم یافته و نهادی) و مشارکت رابطه معناداری وجود دارد هرچند که میزان جهت تأثیرگذاری این رابطه در هر مورد متفاوت است. شدت رابطه بین مشارکت انفرادی و رهبری خدمتگزار با اعتماد 46/8 درصد می باشد که با توجه به علامت ضریب بتا این رابطه مستقیم می باشد.

بنابراین با توجه به آزمون های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون فرضیه دوم نتیجه گرفته می شود که بین سطح مشارکت انفرادی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد و فرضیه دوم تایید می شود.

5-3-3 آزمون فرضیه 3:

بین سطح مشارکت اجتماعی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معنا داری وجود دارد.

جهت سنجش این فرضیه از آزمون رگرسیون و پیرسون استفاده شده که بر اساس نتایج آزمون فرضیه فوق مورد تایید قرار گرفته است. با توجه به یافته ای پژوهش مصطفی کیا و غلامرضا غفاری در سال 1380، داده های جمع آوری شده از جامعه مورد مطالعه نیز دلالت بر وجود رابطه معنا دار در سطح اطمینان 95% بین

دو متغیر اعتماد و مشارکت اجتماعی دارند و با توجه به مثبت بودن میزان همبستگی نوع رابطه بین متغیر از نوع رابطه مسقیم است. نتایج بدست آمده در این تحقیق مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه سوم کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه با اطمینان 95 درصد این رابطه معنی دار می باشد بنابراین بین مشارکت اجتماعی و اعتماد ارتباط معنی داری وجود دارد. بنابراین با توجه به آزمون های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون فرضیه سوم نتیجه گرفته می شود که بین سطح مشارکت اجتماعی و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد و فرضیه سوم تایید می شود.

5-3-4 آزمون فرضیه 4:

بین سطح مشارکت اقتصادی / استراتژیک و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معنا دار وجود دارد.

مشاهده می شود که سطح معنی داری بدست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه چهارم کمتر از 0/05 می باشد در نتیجه با اطمینان 95 درصد این رابطه معنی دار می باشد بنابراین بین مشارکت اقتصادی / استراتژیک و اعتماد ارتباط معنی داری وجود دارد. با توجه به تحقیق انجام شده توسط میر حسن عامری مشخص شده بین مشارکت در تصمیم گیری و انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد مدیریت مشارکتی زمینه را برای بروز محیطی از اعتماد در سازمان و کاهش تضادها و تحکیم مودت و دوستی از طریق انعطاف پذیری مدیران و احترام قائل شدن به کارکنان مهیا می سازند و در نهایت این عوامل نیز بر ارتقای انگیزش کارکنان تاثیر دارد. و این نتیجه با اظهارات کلاک و گلدسمیت (2002) و کرت لوین (1952) و ساعتچی (1370) همخوانی دارد و همچنین با توجه به تحقیق انجام شده توسط سندجایا و پکرتی در سال 2010، بیان شده که تمامی ابعاد رهبری خدمتگزار از قبیل (خدمت رسانی، قابلیت اعتماد، مهرورزی و تواضع و فروتنی) با اعتماد سازمانی رابطه مثبت و مستقیم و معناداری دارد و به

طوری که هرچه رهبری و مدیریت در سازمانی خدمتگزار تر باشد میزان اعتماد سازمان نیز در آن سازمان روند روبه رشد چشمگیری دارد.

شدت رابطه بین مشارکت اقتصادی / استراتژیک و رهبری خدمتگزار با اعتماد 34/7 درصد می باشد که با توجه به علامت ضریب بتا این رابطه مستقیم می باشد..

بنابراین با توجه به آزمون های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون فرضیه چهارم نتیجه گرفته می شود که بین سطح مشارکت اقتصادی / استراتژیک و اعتماد در ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری وجود دارد و فرضیه چهارم تایید می شود.

5-5-5 پیشنهادات

5-5-1-5 پیشنهادات کاربردی

* مدیران علاقمند به مدیریت به روش مشارکتی باید بدانند که از مشارکت کارکنان در امور مختلف سازمان چه منظوری دارند و ایجاد اشاعه فرهنگ مشارکت در سازمان آن ها باید مبتنی بر چه معیاری باشد رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می کند تا اینکه دیگران به او خدمت کنند در سازمان های دولتی ایران مدیران باید خود یک الگو باشند و بعضی از انگیزه های نوع دوستانه موجب می گردد که یک رهبر منافع شخصی خود را کنار گذاشته و به دیگران خدمت کند. رهبران خدمتگزار نیز تواضع و فروتنی خود را به وسیله توجه به سایرین و الویت دادن به نیازهای پیروان خود نشان می دهند رهبران اثر بخش رهبرانی هستند که فروتنی خود را به وسیله احترام به پیروان و قدردانی از آن ها نشان می دهد.

* با اجازه به کارکنان جهت تاثیر گذاری در تصمیم گیری سازمان ها می توانند ایده های جدید بدست آورند و حس بزرگ منشی در کارکنان ایجاد کنند. و همچنین اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری با در اختیار کارکنان قرار گیرد و حق تصمیم گیری به رده های پایین مدیریت و رده های مختلف کارکنان تفویض شود. پیش از اینکه تصمیمی بگیرد یا دست به اقدامی بزند، باید ببیند که

دیگران چه قضاوتی درباره اومی نمایند. به هنگام ارزیابی عملکرد به شیوه ای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) عمل نماید و به هنگام پاداش و تعیین مزد و حقوق دیگران، رعایت عدل و انصاف را بنماید. و همچنین عدم پنهانکاری، مدیریت رهبر نباید پنهانکاری کند.

* رهبران سازمان ها باید اعتماد، را در سازمان ترویج داده و اعتماد به رهبر هنگامی افزایش می یابد که پیروان (کارمندان) ببینند که رهبران صداقت فردیشان را تبدیل به وفا داری نسبت به سازمان شده است. رهبران باید با بالا بودن سطح دانش و مهارت خود اعتماد کارمندان را طلب کنند. سازمانها برای ایجاد توسعه اعتماد در مرحله اول نیازمند یک فرهنگ مبتنی بر ارزش های مشترک در سازمان هستند. اگر فرهنگ سازمان با ارزش های سازمان در تعارض باشد اعتماد در سازمان کاهش می یابد، مدیران باید اعتماد را از طریق احترام به تعهدات و ثبات قدم، تقویت ریسک پذیری، توسعه مهارت های آماده سازی و اعتماد سبک مناسب در سازمان افزایش دهند. توسعه الگوی رهبری خدمتگزار می تواند راه حل مناسبی برای رفع بی اعتمادی ها در سازمانهای دولتی محسوب گردد.

* مشارکت فردی و گروهی کارکنان و تقویت روحیه مشارکت در آن ها برای رفع مشکلات و بهبود مستمر در تمام امور سازمان و محیط کارکنان نقش تعیین کننده ای دارد. در واقع اساس بکارگیری روش مدیریت مشارکتی، ارتباط دایم متقابل و نزدیک بین مدیریت و کارکنان است. که با مشارکت دادن افراد توسط مدیران زمان مناسب برای انجام دادن کار مناسب فراهم می شود.

5_2_5_ پیشنهادات به محققین آتی

در این تحقیق سعی شده است که با مطالعه به بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و اعتماد به توجه به رهبری خدمتگزار پرداخته شود. پژوهشی با توجه به نوع کار و نوع زاویه نگاه پژوهشگر به موضوع و نیز با توجه به مفروضه های ذهنی وی تنها به قسمتی از موضوع و موارد پرداخته شده و بخشهای دیگر از موضوع بررسی نشده است. با توجه به گسترده بودن ابعاد و همچنین محدودیت های محقق و نیز تاثیر گذاری عوامل مختلف بر موضوع توصیه می گردد که محققین دیگر با انجام پژوهش های کاملتر به

تاثیر جنبه‌ها دیگر همچون عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و یا سبک رهبری و یا رضایت شغلی با اعتماد پردازند تا از این طریق راههای اعتماد بیشتر کارکنان در سازمان‌ها در جهت بهره‌ورتر کردن فعالیت‌های سازمان‌ها و بالا بردن راندمان کاری در سازمان‌ها بیش از پیش صورت پذیرد.

پیشنهاد دیگر این است که رابطه بین مدیریت مشارکتی و اعتماد با توجه به رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دیگر یا شرکت‌های خصوصی با ساختار سازمانی متفاوت که مدیران اختیار عمل بیشتر و محدودیت‌های کمتری از نظر قانونی داشته بررسی و نتایج آن با سازمان‌های دولتی مقایسه شود.

5-6 محدودیت‌های تحقیق

- * به دلیل کمبود نیروی کارشناس مورد نیاز در هر بخش از سازمان، بعضی از نیروها همزمان فعالیت‌های مربوط به چند بخش را انجام می‌دهند و چند سرپرست مستقیم برای بعضی از کارمندان وجود دارد که این مسئله برای فرد موجب ابهام در اظهار نظر نسبت به سرپرست مستقیم شده است.
- * از آنجائیکه هریک از روشهای گردآوری اطلاعات نواقص خاص خود را دارند استفاده از پرسشنامه هم محدودیت‌هایی را در بر دارد که باید برای برطرف کردن آن از روش‌های دیگر مثل مصاحبه و غیره ... استفاده نمود.
- * عدم احساس مسئولیت و دقت در جواب دادن به سئوالات به عبارتی تلقی نادرست افراد از موضوع تحقیق و اینکه مبدا اطلاعات در اختیار مدیریت سازمان قرار گیرد

منابع و مأخذ:

1. الوانی، سید مهدی (1388). مدیریت عمومی. نشر نی. چاپ سی و ششم تهران
2. پناهی، بلال (1387). اعتماد و اعتماد سازی در سازمان، پیک نور، سال هفتم، شماره 4، صص 88-101
3. حضرتی، محمود. محمدی، فرشته. (1389) سنجش مولفه های خدمتگزاری مدیران سازمان های دولتی (مبتنی بر تئوری ارزشمند رهبری خدمتگزار) دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال هفتم شماره 29
4. حسن پور، اکبر (1383). مدلی برای رهبری خدمتگزار. تدبیر شماره 153
5. حنیف، حسین؛ مقیمی، سید محمد. جندقی، غلامرضا و همکاران. (1388) بررسی رابطه مولفه های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش قم). نشریه مدیریت دولتی. دوره 1. شماره 2
6. درامی، زینب؛ نوری، ابوالقاسم و مولوی، حسین (1391). رابطه بین حکایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ مشارکتی باتعهد سازمانی در میان پرستاران بیمارستان خصوصی و دولتی تهران. مدیریت اطلاعات سلامت. دوره نهم. شماره ششم
7. دانایی فرد، حسن؛ رجب زاده، علی و حصیری، اسد (1388). ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران، مجله پژوهش های مدیریت، شماره 4، صص 59-90
8. رهنورد، فرج اله (1387). تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی، فصلنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی شماره 44
9. رهنورد، فرج اله (1387). مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل، مرکز آموزش مدیریت دولتی
10. رهنورد، فرج اله. پیش نیاز تصمیم گیری مشارکتی پیام مدیریت شماره 33
11. رهنورد، فرج اله. (1385) دیدمان مشارکت. موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
12. سکاران، اوما (1380). روش های تحقیق در مدیریت، مترجم دکتر محمد صائبی، دکتر محمود شیرازی - ناشر مرکز آموزش مدیریت دولتی - چاپ چهارم
13. سید عامری، میر حسن (1388). تبیین رابطه بین مولفه های مدیریت مشارکتی به عنوان شیوه موثر و انگیزش کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی، مدیریت ورزشی، شماره 1، صص 5-17

14. شادمان، شیرزاد (1387). بررسی تاثیر سطوح تصمیم گیری مشارکتی بر تعهد سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد رشت.
15. شفیعی، عین اله؛ دکتر مسعودی، عصمت (1385). آشنایی با مدیریت مشارکتی و نقش آن در بهبود بهره وری، فصل نامه مدیریت فردا
16. شیخ محمدی، مجید. تولیت زواره، محمدرضا. انستیتو ایز ایران، چاپ سوم 1384
17. فرهنگ، ابوالقاسم و همکاران، بررسی ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مولفه های آن با یادگیری سازمانی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، 1389، شماره 55، صص 111-130
18. فیضی، طاهره و همکاران، رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت مشارکتی در دانشگاه علوم پزشکی گرگان، مجله پژوهش های مدیریت، 1389، شماره 80، صص 103-120
19. قربانی، محمدجواد؛ باب الحوائجی، مجید، اعتماد سازمانی با جوهره سرمایه اجتماعی، پژوهش نامه سرمایه اجتماعی، 1391، شماره 4، صص 21-27
20. قلی پور، آرین و همکاران، بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، 1388، شماره 2، صص 103-118
21. قلی پور، آرین؛ پیران نژاد، علی (1387). ارتقاء اعتماد عمومی و دموکراسی الکترونیکی: تبیین نقش دولت الکترونیک فصلنامه مدرس علوم انسانی دوره 12، شماره 10
22. قلی پور، آرین. حضرتی، محمود (1388). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان های دولتی ایران، پژوهش های مدیریت، سال دوم، شماره سوم
23. امیر کافی، مهدی (1385). اعتماد اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه تبریز.
24. گرینون، ژیل؛ ریو، سوزان (1384). آمار کاربردی، ترجمه دکتر حمزه کنجی و مهدی کنجی، نشر ساوالان، چاپ دوم
25. علی پور، پروین؛ زاهدی، محمد جواد و شیبانی، ملیحه (1380). اعتماد و مشارکت (بررسی رابطه بین اعتماد و مشارکت اجتماعی در شهر تهران، مجله جامعه شناسی ایران، دوره دهم، شماره 2، صص 109-135

26. لگزیان، محمد؛ مرتضوی، سعید و کاظمی، سید محسن. مدل مفهومی روابط سازمانی مبتنی بر اعتماد و شفافیت و ساز و کار های کنترل متناسب. پیام مدیریت شماره 28
27. محمدی ، محمد. (1380) توانمندسازی نیروی انسانی . فصلنامه مطالعات مدیریت شماره 32 و 31 ص ص 211-232
28. نادی، محمد علی. قهرمانی، نسرین. (1390) رابطه بین رهبری خدمتگزار با اعتماد به ناظر ، اعتماد به سازمان و رفتار مدنی اجتماعی در بین پرستاران بیمارستان های آموزشی دولتی شهر شیراز. فصلنامه بیمارستان
29. نصر اصفهانی، مهدی؛ نصر اصفهانی، علی و نوری، ابوالقاسم (1390). رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی. موشه های آن در کارکنان بهزیستی استان اصفهان، پژوهش های مدیریت ، سال چهارم، شماره یازدهم، ص ص 105-124
30. Andersen, J.A. (2009) "when a servant leadership comes knocking " *leadership & organizational Development Journal* vol.30, No,1, pp.4-15
31. Birkenmeier B et al , An analysis of supranational servant leadership on Jean monnet, *International journal of organization theory and behavior*, 2012, Vol.6, No 3, pp 374-400
32. Child J & Mollering G, Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment, *Organizational Science*, 2010, Vol. 14, No. 1, 69-80
33. Denis, R.S. (2004). "servant leadership theory: development of the servant leadership theory assessment Instrument" Adissertat presented for the degree Doctor of philosophy.
34. Fridell, M, Bercher R.N, Messner, P.E (2009), " Discriminate and analysis gender public school principal sevant leadership differences" *leadership & organization Development Journal*, vol.30, No.8, pp.727-763
35. Joseph, E, Winston ,B, (2005) "A correlation of servant leadership, leader trust and organization trust *leadership & organizational development journal*. Vol.26,1, pp,6-22
36. Laub, J. (2004), "Defining servant leadership: Arecommended Typology for servant leadership studies, servant leadership Roundtable, p.p.1-12
37. Lewis, D.E. (2007). "An invstigation in to the relationship between product innovation ,trust, and .diversity. A PhD.dissertation, capella uniresty.

38. Macy B et al ,A Test of Participation theory in a work Redesign Field setting : Degree of participation and comparison site contrast, Human Relations,2009,Vol.4, No2,pp. 1095-1165
39. Mayer Roger .c .and davis , James.H.(1995) "Integrative Model of organization trust "Academy of management Review vol , No3,pp:109-734
40. Omoh , Oshioke.(2007)" Analysis of servant leadership a charactersies: case study of community college president" PhD Disseration, capella university.
41. Sendjaya S & Pekerti A, servant leadership as antecedent of trust in organizations, leadership & organization development journal, 2010, Vol.31, No 7, 643-663
42. Patterson,K.(2003) "servant leadership: a theatrical model,Adissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of hilosophy, regeut unirersty Corrigan,PW., Diwan,S., Campion,J., Rashid,F. (2002), " Transformational leadership and the mental health team" *Administration and Policy in Mental Health*, Vol. 30, No. 2, pp. 97-108
43. Washington .R.R, Sutton C.D, Field ,H.S(2006)"Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality" , *leadership & organizational development Journal*,vol.22. No.8,pp.77-700

بسمه تعالی

با سلام و احترام

برسشنامه ای که ملاحظه می فرمائید به منظور تکمیل پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان «رابطه بین مدیریت مشارکتی و اعتماد با توجه به رهبری خدمتگزار در ادارات امور مالیاتی استان گیلان»، تنظیم و ارائه شده است. ضمن قدردانی از شما یادآور می شود که نیازی به ذکر نام و نام خانوادگی شما در برسشنامه نیست و کلیه اطلاعات بدست آمده کاملاً محرمانه خواهد بود و تنها به منظور بررسی های آماری مورد استفاده قرار خواهند گرفت. جواب های دقیق و صادقانه شما برای پژوهشگر حائز اهمیت و بسیار ارزشمند است. پژوهشگر امید دارد نتایج حاصل از این تحقیق در برنامه ریزی مسئولین مورد استفاده قرار گیرد.

سپیده (سئمی)

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

- جنسیت: زن مرد
- سابقه خدمت: کمتر از 8 سال 8-15 سال 16-23 سال 23-30 سال
- سمت: کارشناس مالیاتی کارشناس ارشد مالیاتی رئیس گروه مالیاتی رئیس امور مالیاتی معاون

عبارت		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
1. مسئول من معتقد است خدمت به کارکنان از وظایف اصلی و مهم مدیر سازمان است.						
2. مسئول من محبت و دلسوزی خودش را به من در رفتار هایش نشان می دهد.						
3. مسئول توجه خودش را به من نشان می دهد.						
4. مسئول من در آشفتگی و ناراحتی ها با خونسردی و تدبیر عمل می کند.						
5. مسئول من با مخالفان خود نیز با مهربانی برخورد می کند.						
6. مسئول من اجازه می دهد تصمیماتی را بگیرم که باعث افزایش مسئولیت های من می گردد.						
7. مسئول من برای تمام کارکنانش احترام قائل است.						
8. مسئول من برای دیگران الگویی می باشد که از این طریق بتوانند خدمات بهتری ارائه دهند.						
9. مسئول من مایل است که قدرت و اقتدار خودش را با دیگران به اشتراک بگذارد.						
10. مسئول من به افراد اجازه می دهد که ایده جدید خود را پیاده کنند، حتی اگر نتایج خوبی نداشته باشد.						
11. مسئول من نشان داده که خواستار گنجاندن چشم انداز کارکنان در گروه چشم انداز سازمان می باشد.						

				12. مسئولین با کمک کارکنانش، چشم اندازی دقیق برای سازمان خود تهیه کرده است.
				13. مسئول من به وسیله الگو و نمونه بودن در کارها، کارکنانش را هدایت و راهنمایی می کند.
				14. مسئول، من را به عنوان یک عامل اثر گذار در آینده سازمان می بیند.
				15. مسئولین به افراد سازمان کمک می کند، حتی اگر منافع خود را فدای منافع آنها کند.
				16. مسئولین به دیگران کمک می کند، حتی اگر برای او نفعی نداشته باشد.
				17. مسئولین از حقوق کارکنانش در سازمان پشتیبانی و دفاع می کند.
				18. مسئول من در راز نگهدای، اعتماد و اطمینان دارد.
				19. مسئولین با اعتمادی که به دیگران دارد باعث افزایش تعهد به سازمان می شود.
				20. مسئول اعتماد و اطمینانش را به من، به وسیله دریافت نظرات من نشان می دهد.
				21. مسئولین شخصی مهربان و رئوف می باشد.
				22. مسئولین به تعریف و تمجید از خودش علاقه مند نیست.
				23. مسئولین رفتار هایش از سر تواضع و فروتنی می باشد.
				24. مسئولین به همه کارکنانش احترام میگذارد.
				25. مسئولین در خدمت به دیگران به دنبال پاداش و قدردانی از جانب آن ها نمی باشد.
				26. مسئولین بیشتر مایل است که خدمت کند تا اینکه دیگران به او خدمت کند.
				27. مسئولین علاقمندی خودش را به من، به وسیله تشویق کردن نشان می دهد.
				28. مسئول من از طریق الگو بودن در خدمت رسانی دیگران را نیز به این کار تشویق می کند.

2. نحوه تکمیل : میزان موافقت خود را با هر یک از جملات پرسشنامه با توجه به طیف بیان کنید

کاملاً موافقم	موافقم	نه موافقم نه مخالفم	مخالم	کاملاً مخالفم	عبارت
					29. بیشتر هم گروهی های من ، کارهایشان را به صورت حرفه ای انجام می دهند.
					30. من دلیلی نمی بینم که به شایستگی و آمادگی هم گروهی هایم برای انجام شغل شان تردید کنم.
					31. من اطمینان دارم که هم گروهی های من به گونه ای کار نمی کنند که کار را برای من دشوار کنند.
					32. بیشتر هم گروهی های من ، به آن چه می گویند عمل خواهند کرد.
					33. من می توانم آزادانه در باره نظراتم در انجام کار با تیم صحبت کنم و می دانم که آن ها گوش خواهند کرد.
					34. اگر یکی از ما به مکان دیگری انتقال داده شود و ما دیگر نتوانیم با او کار کنیم، احساس کمبود می کنیم.

					35. اگر من مسائلم را با تیم مطرح کنم ، میدانم که آن ها به طور سازنده ای به من پاسخ خواهند داد.
					36. باید بگویم که ما (تیم من) سرمایه گذاریهای عاطفی قابل ملاحظه ای در روابط کاریمان انجام داده ایم.
					37. بیشتر افراد درباره بیان حدود دانش خود صادق هستند.
					38. می توان به بیشتر افراد اعتماد کرد که به آن چه می گویند عمل خواهند کرد.
					39. بیشتر افراد در تشریح تجربه و توانایی های خود ، صادق هستند.
					40. بیشتر افراد به سوالات شخصی با صداقت پاسخ می دهند.

3. لطفاً میزان موافقت یا مخالفت خود را با گزاره های زیر مشخص کنید:

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	عبارت
					41. در طول یک سال گذشته فعالانه در برنامه ریزی فعالیت های کاری مرتبط مشارکت داشتم.
					42. در یک سال گذشته در یافتن راهکار های موثر برای مشکلات کاری مرتبط ، مشارکت داشتم .
					43. در یک سال گذشته در تصمیم کلر میان کارکنان واحد خود مشارکت داشتم

4. لطفاً با علامت گذاری در فهرست زیر نشان دهید هر چند وقت یکبار در تصمیم گیری های مربوط به موضوعات زیر طی سال گذشته مشارکت داشته اید.

همیشه	اغلب	گاهی	بندرت	هرگز	عبارت
					44. حل و فصل اختلافات میان کارکنان در موضوعات مرتبط با کار
					45. ارتقاء افراد به پست های بالاتر
					46. جابه جایی افراد از یک واحد به واحد دیگر

5. لطفاً با علامت گذاری در فهرست زیر میزان نفوذ خود را در تصمیمات زیر مشخص کنید

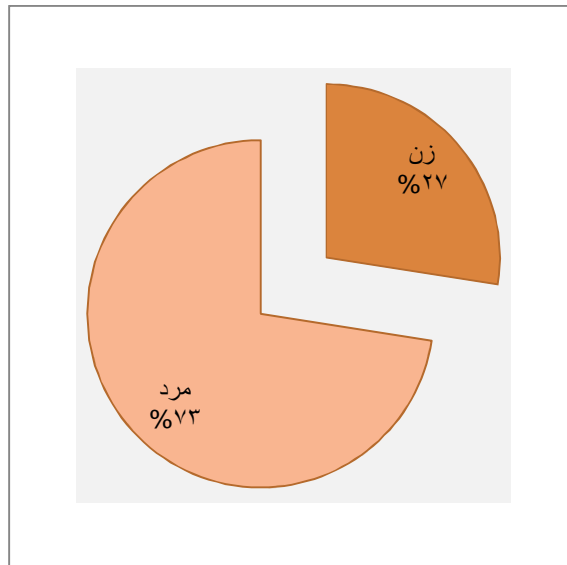
زیاد	به اندازه ای	ناحدودی	کمی	هیچ	عبارت
					47. خریداری تجهیزات مورد نیاز واحد
					48. فرایند سازماندهی مجدد
					49. اجرای پروژه های کار
					50. شرکت در تنظیم برنامه های آموزشی
					51. انتخاب مدیر بخش (واحد)
					52. تدوین خط مشی های کاری
					53. طرح ها و برنامه های آینده سازمانی
					54. تخصیص بودجه

سوالات مربوط به متغیرها در پرسشنامه به تفکیک ابعاد آنها

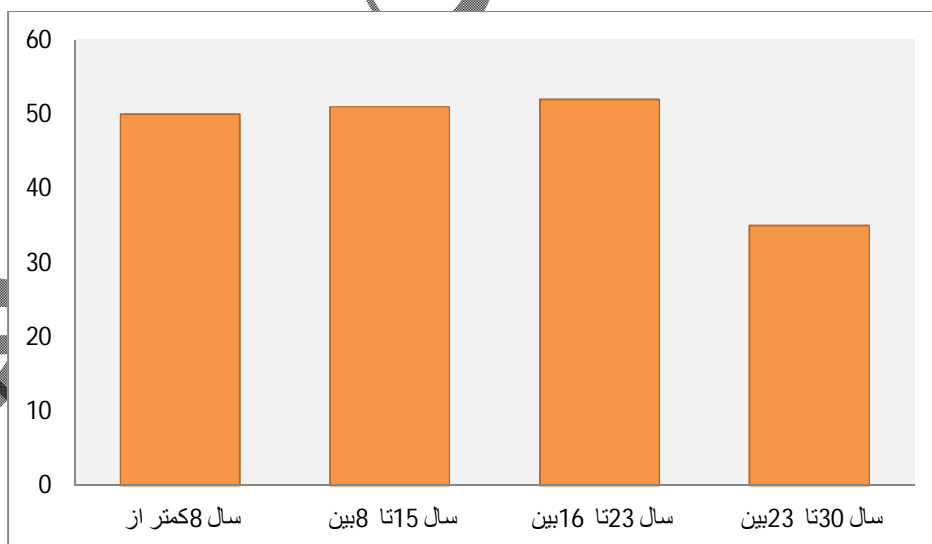
سوالات	ابعاد	متغیر
28-27-26-25-8-1	خدمت رسانی	رهبری خدمتگزار
23-22-16-15-9-7-5	تواضع و فروتنی	
24-20-19-18-14-13-12-11-10-6	قابلیت اعتماد	
21-17-4-3-2	مهرورزی	
سوالات	ابعاد	متغیر
32-31-30-29	اعتماد مبتنی بر شناخت	اعتماد
36-35-34-33	اعتماد مبتنی بر تاثیر	
40-39-38-37	گرایش به اعتماد	
سوالات	ابعاد	متغیر
43-42-41	مشارکت انفرادی	مدیریت مشارکتی
46-45-44	مشارکت اجتماعی	
54-53-52-51-50-49-48-47	مشارکت اقتصادی / استراتژیک	

توصیف نموداری پاسخ دهندگان از نظر جنسیت و سابقه خدمت و سمت شغلی

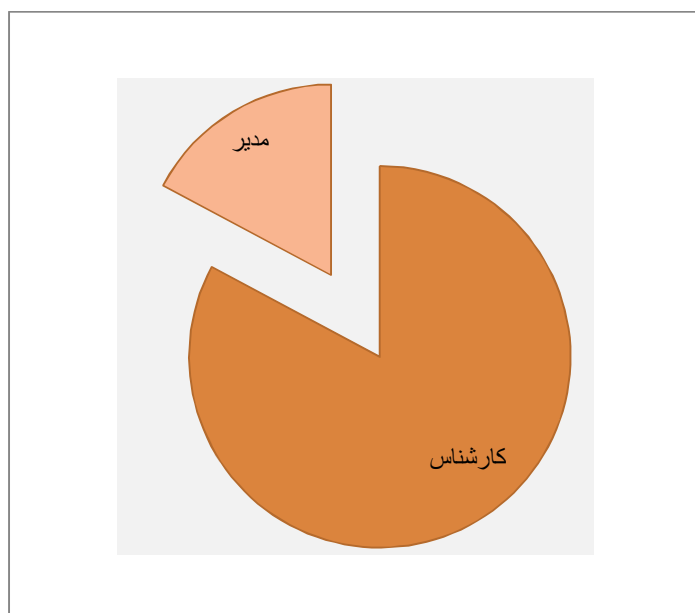
توصیف پاسخ دهندگان از نظر جنسیت



نمودار 1-1) نمودار دایره ای جنسیت پاسخ دهندگان



نمودار 2-1) نمودار میله ای سابقه خدمت پاسخ دهندگان



نمودار 1-3) نمودار میله ای سمت پاسخ دهندگان

Case Summaries

	Mean	Std. Deviation	Variance
x1	3.3385	1.11861	1.251
x2	3.2356	1.13878	1.297
x3	3.0995	1.10289	1.216
x4	3.1309	1.07539	1.156
x5	2.9684	1.05362	1.110
x6	3.1658	1.07728	1.161
x7	3.5926	.98291	.966
x8	3.1164	1.09019	1.189
x9	2.8698	1.09196	1.192
x10	2.8624	1.23000	1.513
x11	2.7749	1.11761	1.249
x12	2.8065	1.12233	1.260
x13	3.0423	1.11961	1.254
x14	2.9471	1.05556	1.114
x15	2.5027	1.19755	1.434
x16	2.8177	1.21642	1.480
x17	2.9149	1.30535	1.704
x18	3.2263	1.08688	1.181
x19	3.0737	1.09585	1.201
x20	3.0677	1.16250	1.351
x21	3.4398	1.13104	1.279
x22	2.9947	1.11325	1.239
x23	3.2328	1.09583	1.201
x24	3.2292	1.17993	1.392
x25	3.1368	1.17388	1.378
x26	3.1979	1.13516	1.289
x27	2.9149	1.21628	1.479
x28	3.0160	1.16305	1.353
x29	3.2434	.95873	.919
x30	3.3670	.96925	.939
x31	3.4180	.97843	.957

x32	3.2766	1.00697	1.014
x33	3.3777	.97066	.942
x34	3.1587	.94317	.890
x35	3.4392	.92985	.865
x36	3.3457	.90904	.826
x37	3.0695	1.03200	1.065
x38	3.0372	.99394	.988
x39	3.1176	.95998	.922
x40	3.1534	1.00676	1.014
x41	3.0365	1.09436	1.198
x42	3.0573	1.06925	1.143
x43	3.0521	1.08652	1.181
x44	2.7120	1.13128	1.280
x45	2.1466	1.24794	1.557
x46	1.9424	1.16159	1.349
x47	1.9791	1.10004	1.210
x48	1.9895	1.10019	1.210
x49	2.2789	1.31780	1.737
x50	1.9895	1.22145	1.492
x51	1.6073	1.02482	1.050
x52	1.9010	1.18260	1.399
x53	1.7969	1.16466	1.356
x54	1.4479	.96396	.929

پیوست 4:

فرضیه 1:

Correlations

		اعتماد	مدیریت مشارکتی
اعتماد	Pearson Correlation	1	.318**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	192	192
مدیریت مشارکتی	Pearson Correlation	.318**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	192	192

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.394 ^a	.156	.147	.63933	.156	17.410	2	189	.000

a. Predictors: (Constant), رهبری خدمتگزار، مدیریت مشارکتی

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.233	2	7.116	17.410	.000 ^a
	Residual	77.254	189	.409		
	Total	91.487	191			

a. Predictors: (Constant), رهبری خدمتگزار, مدیریت مشارکتی

b. Dependent Variable: اعتماد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.196	.186		11.804	.000
	مدیریت مشارکتی	.209	.062	.239	3.392	.001
	رهبری خدمتگزار	.193	.055	.246	3.486	.001

a. Dependent Variable: اعتماد

فرضیه 2:

Correlations

		اعتماد	مشارکت انفرادی
اعتماد	Pearson Correlation	1	.422**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	192	192
مشارکت انفرادی	Pearson Correlation	.422**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	192	192

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.468 ^a	.219	.210	.61502	.219	26.432	2	189	.000

a. Predictors: (Constant), رهبری خدمتگزار, مشارکت انفرادی

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.996	2	9.998	26.432	.000 ^a
	Residual	71.490	189	.378		
	Total	91.487	191			

a. Predictors: (Constant), رهبری خدمتگزار, مشارکت انفرادی

b. Dependent Variable: اعتماد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.988	.185		10.715	.000
	مشارکت انفرادی	.246	.047	.356	5.260	.000
	رهبری خدمتگزار	.167	.053	.213	3.144	.002

a. Dependent Variable: اعتماد

فرضیه 3:

Correlations

		اعتماد	مشارکت اجتماعی
اعتماد	Pearson Correlation	1	.263**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	192	192
مشارکت اجتماعی	Pearson Correlation	.263**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	192	192

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.365 ^a	.134	.124	.64763	.134	14.561	2	189	.000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.365 ^a	.134	.124	.64763	.134	14.561	2	189	.000

a. Predictors: (Constant), رهبری خدمتگزار, مشارکت اجتماعی

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.215	2	6.107	14.561	.000 ^a
	Residual	79.272	189	.419		
	Total	91.487	191			

a. Predictors: (Constant), رهبری خدمتگزار, مشارکت اجتماعی

b. Dependent Variable: اعتماد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.327	.179		13.004	.000
	مشارکت اجتماعی	.123	.049	.180	2.529	.012
	رهبری خدمتگزار	.210	.056	.267	3.746	.000

a. Dependent Variable: اعتماد

فرضیه 4:

Correlations

		اعتماد	مشارکت اقتصادی / استراتژیک
اعتماد	Pearson Correlation	1	.196**
	Sig. (2-tailed)		.006
	N	192	192
مشارکت اقتصادی / استراتژیک	Pearson Correlation	.196**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	
	N	192	192

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.347 ^a	.120	.111	.65259	.120	12.912	2	189	.000

a. Predictors: (Constant), رهبری خدمتگزار، رهبری اقتصادی، رهبری مشارکت / استراتژیک

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.997	2	5.499	12.912	.000 ^a
	Residual	80.489	189	.426		
	Total	91.487	191			

a. Predictors: (Constant) رهبری خدمتگزار، رهبری اقتصادی، رهبری مشارکت / استراتژیک

b. Dependent Variable: اعتماد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.363	.181		13.082	.000
	مشاركت اقتصادي/ استراتيجيک	.096	.052	.130	1.855	.065
	رهبري خدمتگذار	.231	.055	.294	4.194	.000

a. Dependent Variable: اعتماد

پيپرس پيروفه

Abstract

With expand of globalization, the importance of trust in social, economic, political and organizational relationship is considered dramatically. As most of experts in various sciences; are cited to importance of trust in organization. The aim of this research is to investigate the relationship between collaborative management and trust according to servant leadership of tax office employees of Guilan.

In this research trust to leader is considered as dependent variable and its relationship with collaborative management as independent variable are investigated. Studied population 844 onse tax office employees of Guilan Research method is correlation and also data collecting method of research is field and data collecting tool is questionnaire. For validity test is used validity and for measureing stability was used alpha Chronbach coefficient. Samples include from 192 prson who are selected with random method. Hypotheses were analyzed with Pearson and regression test that after data analysis it is determined that there is meaningful relationship between collaborative management (individual participation, social participation, economic/strategic participation) and trust in state tax agencies according to servant leadership.

Key words: collaborative management, collaborative management dimension, trust, servant leadership, employees of tax office employees of Guilan