

بررسی رابطه بین رهبری خدمت‌گرا و تحول‌گرا با فرهنگ سازمانی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل

فرهاد زاهدی^۱، هادی گنجی^۲

تاریخ دریافت: ۲۰ تیر ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۵ شهریور ۱۳۹۹

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری خدمت‌گرا و تحول‌گرا با فرهنگ سازمانی کارکنان اداره کل امور مالیاتی می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع تحقیق پیمایشی می‌باشد و از نظر تحلیل داده‌ها از نوع همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان اداره کل امور مالیاتی تشکیل داده‌اند. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۱۷۸ نفر به‌دست‌آمده است. برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که، بین رهبری خدمت‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد و همچنین بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: رهبری خدمت‌گرا، رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی

۱- مقدمه

انسانها به صورت اجتماع زندگی می‌کنند و به شکل یک گروه دور هم جمع می‌شوند و سیر زندگی را ادامه می‌دهند؛ طبیعی است هر اجتماع و گروه احتیاج مبرم به یک رهبر یا مدیر برای هدایت و نظام مندی خود دارد (Forouzandeh & Jokar, 2012: 1). امروز نیاز سازمان‌ها به رهبری تأثیرگذار است به‌گونه‌ای که بتوانند کار آنان در جریان تغییرات زمان و پیشرفت‌های روز قرار دهند. کارکنانی که بیشتر نگران کارهای روزمره و بودجه و هزینه‌های جاری بر حسب مقررات و

^۱ گروه مدیریت، دانشگاه علمی کاربردی، مرکز خانه کارگر، پارس آباد، ایران

* Farhadzahedi1357@gmail.com

^۲ گروه مدیریت، دانشگاه علمی کاربردی، مرکز خانه کارگر، پارس آباد، ایران

قوانین مالی استاندارد و سخت هستند به طور حتم در روز تحت مدیریت شدید بیش از پنج درصد پیشرفت نخواهند داشت. ولی رهبری ممکن است (و حتما اینطور هست) جهش پنجاه درصدی در آن‌ها ایجاد کند. این هنر رهبری است که آن را از مدیریت متمایز می‌سازد (Afjeh, 2014:175). اهمیت موضوع رهبری در سازمانها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمانها بر آیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاشها در دهه‌های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. بدون وجود رهبری یا جریان هدایت، ممکن است حلقه اتصال میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف و گسسته شود. گسست این حلقه، به معنی تردید نسبت به اهمیت اهداف و منافع فردی در مقابل اهداف و منافع سازمان است. وجود چنین تردیدی، یک آفت جدی در شکل‌گیری اعتماد سازمانی است (Kwong & Zhen, 2014).

از جدیدترین این دیدگاه‌ها به رهبری می‌توان دیدگاه رهبری تحول‌گرا و تحول‌آفرین، تعاملگرا، عملگرا، فرهنگ‌محور، کاربزماتیک و دیدگاه رهبری خدمتگزار را نام برد. سبکهای رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا ویژگیهای تقریباً یکسان و مشابهی دارند. در واقع هر دوی این سبکهای رهبری ریشه در مفهوم رهبری کاربزماتیک دارند (میرزایی، ۱۳۹۲). تئوری رهبری خدمتگزار می‌تواند زمینه ساز تحقیقات بسیاری در زمینه مدیریت و رهبری سازمانی باشد. باس^۱ نقطه قوت تئوری رهبری خدمتگزار را در این می‌داند که با توجه به تغییرات وسیعی که در جوامع و بالطبع آن در سازمانها رخ داده، این تئوری می‌تواند نقشی مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمانها و جوامع ایفا کند. وی معتقد است که مفهوم رهبری خدمتگزار، به‌عنوان یک تئوری جدید و پر طرفدار در زمینه رهبری نیازمند تحقیقات تجربی بیشتری می‌باشد (Hampzr, 2005; Beheshti, 2015).

در این راستا هدف رهبری تحول‌گرا آن است که نخست اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف از سوی بازیگران داخلی درک شده است، سپس موانع بالقوه درون سیستم را برطرف و دیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب کند (Mohammadi, 2010).

تحقیق حاضر از آن جهت حایز اهمیت است که در بسیاری از مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته، اهمیت بحثهای نظری در بررسی فرهنگ سازمانی سازمانها نادیده انگاشته شده است. همچنین، مطالعات اندکی به بررسی همزمان سبکهای رهبری با فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند.

مسأله اصلی تحقیق حاضر این است که رابطه بین رهبری خدمت‌گرا و رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی کارکنان اداره کل امور مالیاتی را مشخص می‌کند. بنابراین، انتظار می‌رود یافته

¹ Bass

های این مطالعه برای مدیران، مشاوران و سیاست‌گذارانی که به دنبال درک بهتری از ماهیت متغیرهای مورد مطالعه به ویژه در محیط‌های در حال تغییر هستند، با ارزش باشد.

۲- ادبیات و پیشینه تحقیق

به گمان علمای رفتار شاید هیچ یک از واژه‌های سازما و مدیریت به اندازه «رهبری» تعریف‌های گوناگونی ندارد، به طوری که برخی از این اندیشمندان بر این باور هستند که به تعداد و فراوانی کسانی که کوشیده‌اند این واژه را تعریف کنند، تعریف‌های متفاوتی از رهبری وجود دارد. در زیر به چند مورد از تعاریف رهبری اشاره شده است.

فرایند رهبری شامل گزینش مسیر و هدف برای سازمان، هماهنگ کردن افراد و هدایت آن‌ها به سمت اهداف تعیین شده از طریق ارتباط، برانگیختن مردم به عمل، چه از طریق توانمندسازی و چه از طریق ارضای نیازهای اساسی می‌باشد. فرایند رهبری باعث ایجاد عدم قطعیت و تغییر در سازمان می‌شود (Nelson & Campy, 2011:485).

مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و اثرگذاری بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان، نفوذ و قدرت او را بپذیرند. مسئله‌ی نفوذ و قدرت رهبری به منابعی که قدرت و نفوذ از آن سرچشمه می‌گیرد ارتباط پیدا می‌کند. اصولاً قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت از اعمالی است که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شوند. بدین ترتیب قدرت و نفوذ با یکدیگر درآمیخته‌اند و مسئله رهبری با هر دوی آن‌ها در ارتباط است، زیرا رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد (Alwani, 2011:142).

۲-۱- رهبری خدمت‌گرا

رهبری خدمت‌گرا اشاره دارد به رفتارهایی از رهبر که نشان دهنده آن است که رهبر، ابتدا می‌خواهد خدمت کند و بر نیازهای شخصی زیردستان، مجموعه اهداف و توسعه و پیشرفت آن‌ها تمرکز کند. در واقع، رهبر قبل از توجه به نیازهای خود به نیاز زیردستان توجه می‌کند و همچنین به زیردستان کمک می‌کند تا به طور کامل از تواناییهای بالقوه خود استفاده کنند و برای رسیدن به موفقیت مطلوب شغلی، آن‌ها را تشویق می‌نماید (Chan & Mak, 2014).

رهبری خدمت‌گزار، یک نوع جدید از الگوی رهبری است، که خدمت کردن به دیگران را در رتبه نخست اولویت قرار می‌دهد. در واقع، انگیزه اولیه برای این نوع رهبری، تمایل به خدمت کردن است. تمرکز رهبری خدمت‌گزار بر دیگران به جای خود، به درک درستی از نقش رهبر به‌عنوان خادم اشاره

می کند. هدف اصلی این نوع رهبری، پاسخگویی به نیاز، توسعه و کمک به پیشرفت پیروان است (Stone, et al, 2004; Bagri, 2015).

رهبری خدمتگزار عبارتست از درک و عمل به گونه‌ای که رهبر منافع دیگران را بر منافع تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد (Ghasemi, 2013).

رهبر خدمتگزار، کسی است که بیشترین تأکیدش بر پیروان خوب است نه علاقه آن‌ها. آن‌ها تلاش می کنند پیروان خود را رشد دهند و به جای استفاده از قدرت بر سلطه و نفوذ بر آنان، کارکنان را توانمند سازند (Narasfahani & Nasrasfahani, 2010).

نظریه رهبری خدمتگزار برای نخستین بار توسط "رابرت گرین لیف" در سال (۱۹۷۷) در مقاله "خدمتگزار در نقش رهبر" مطرح شد. در دهه اخیر سبک رهبری خدمتگزار نظر بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. نظریه های سنتی رهبری، مبتنی بر مدل سلسله مراتبی بودند که قدرت در رأس هرم سازمان وجود داشت و دستورات را از بالا به پایین دیکته می کرد و پیروان در سطوح پایین تر به عنوان یک عضو سازمانی ملزم به پیروی از این دستورات بوده اند. گذشته از این، محیط کاری در حال تغییر، محققان زیادی را بر آن داشته که تئوری های سنتی در زمینه رهبری را مورد بازبینی قرار داده و نظریه های متناسب با این دوره را عرضه کنند. نظریه رهبری خدمتگزار به عنوان یک سبک اخلاقی اثربخش در رهبری و مدیریت در بین نظریه های رهبری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است که می توان آن را یکی از سبک های ایده آل در توجه به عوامل انسانی به شمار آورد. پیروان در ساختارهای سنتی به عنوان خدمتگزار رهبران به حساب می آیند و این در حالی است که در مدل هرم وارونه، رهبران، خدمتگزار پیروان خود قلمداد می شوند. در نتیجه می توان مدل هرم وارونه را ذات و جوهر رهبری خدمتگزار به شمار آورد (Ashura, 2014).

موضوع رهبری خدمت گرا روی این عقیده که رهبران ملزم به خدمت به سایرین تا منافع خودشان هستند تأکید می کند و این عقیده ریشه در کتابهای آسمانی دارد. بنابراین رهبرانی که توجهات اولیه آن‌ها مهارت‌های شغلی و درآمدهای شخصی و ارضاء نیاز به قدرت یا ترکیبی از آنهاست از تأمین حداقل نیازهای رهبری خدمتگزار محروم هستند. از این دیدگاه رهبران باید توجه خود را از نیازها و منافع خود به نیازها و منافع مردم انتقال می دهند و باور داشته باشند که: « خدمت کردن به دیگران با شکوه ترین و بهترین پاداش رهبری است». پیتر بلاک^۱ (خدمتکاری) نیاز به فروتنی و تواضع و میل به مشارکت دارد. رهبران خدمتگزار و یا خدمتکار از این که مقام رهبری چه به آن‌ها می دهد برانگیخته نمی شوند بلکه از این که نقش آن‌ها به عنوان رهبر چه خدمتی برای دیگران می تواند انجام دهد برانگیخته می شوند (Afjeh, 2014:186-187).

جدول ۱: ابعاد رهبری خدمت گرا از دیدگاه نظریه پردازان (Andersen, 2009)

¹Peter Block

نظریه پرداز	ابعاد
گراهام ^۱ (۱۹۹۱)	ابعاد الهام بخشی و اخلاقی
باچن ^۲ (۱۹۹۸)	خود هویتی، ظرفیت برای روابط متقابل، ایجاد رابطه، آینده نگری
اسپیرز ^۳ (۱۹۹۸)	گوش دادن، همدلی، آگاهی، متقاعدسازی، مفهوم سازی، آینده نگری، خدمت، تعهد به رشد، ایجاد گروه
لوب ^۴ (۱۹۹۹)	ارزش قائل شدن برای افراد، ارائه رهبری خود، توانمندسازی افراد، ایجاد محیط دوستانه، نشان دادن اعتبار خود
فارلینگ ^۵ (۱۹۹۹)	خدمت رسانی، نفوذ، اعتبار، اعتماد، بینش و بصیرت
راسل ^۶ (۲۰۰۱)	بصیرت، اعتبار، اعتماد، الگودهی، پیشگامی، تقدیر از دیگران، توانمندسازی و خدمت رسانی
اسل استون ^۷ (۲۰۰۲)	و بینش، صداقت، اعتماد، خدمت رسانی، پیشقدمی، تقدیر از دیگران، توانمندسازی
پترسون (۲۰۰۳)	عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، اعتماد، چشم انداز، خدمت رسانی، توانمندسازی

نقل از: آندرسون (۲۰۰۹)

۲-۲- رهبری تحول گرا:

رهبر تحول گرا چشم اندازی را به شیوه ای جذاب و روشن شکل می دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم انداز را بیان میکند و با اعتماد به نفس و با خوش بینی عم می کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می دهد، ارزش ها را با اقدامات نمادین تاکید می کند، با الگو بودن هدایت می کند، و کارکنان را برای رسیدن به چشم انداز توانمند می سازد. رهبران تحول آفرین با ترجیح اثربخشی بر کارایی سعی در به کارگیری منابع انسانی سازمان به گونه ای موثر در جهت رسیدن به اهداف سازمانی را دارند. برنز توجه را به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان جلب نمود. او مطالعه رهبری را به سمت پویایی های تعارض و قدرت اهداف جمعی تغییر واقعی عمده و اهمیت مبنای اخلاقی رهبری و پیروی کشانید و سپس دو نوع مدل رهبری را مطرح نمود: تبدالی و تحول آفرین. از دیدگاه برنز رهبر تحول آفرین در جستجوی انگیزه های بالقوه در پیروان بوده و هدف وی، جلب توجه پیروان به نیاز های برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است. از نظر برنز، رهبری تحول آفرین عموماً برتر از تبدالی است. رهبری تحول آفرین با تاکید بر روی نیازها، ارزش ها و روحیات پیروان در ایجاد مسولیت اخلاقی در پیروان تلاش می نماید. رهبران تحول آفرین با خلق ایده ها و چشم اندازهای

¹ Graham

² Bachchan

³ Spears

⁴ Laub

⁵ Farlyng

⁶ Russell

⁷ Esal & Stone

جدید و با ایجاد اعتماد و شور و شوو در میان مدیران و کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان ها عمل می نمایند و نوید بخش توسعه و بهبود عملکرد سازمان هستند (Mousavi Hosseini, et al , 2015).

چنین رهبرانی موجب عملکرد فوقالعاده پیروان خود می شوند و فرایند تغییر افراد و سازمان را تسهیل می کنند. در نتیجه پژوهش ایزنباخ، واتسون و پیلای^۱ مشخص شد که رهبران تحول‌گرا با توجه به موقعیت موجود برای سازمان یا واحد سازمانی خود چشم اندازی جذاب، واقعی و باور نکردنی از آینده ایجاد می کنند و موجب اجرای موفقیت آمیز تغییرات سازمانی می شوند (Skandari, 2014). پس ایجاد تغییر از جنبه های مهم سبک رهبری تحول‌گرا می‌باشد.

جدول ۲: ویژگی های رهبری تحول‌گرا (Skandari, 2014)

۱. دارای تفکر راهبردی هستند؛	۲. می‌توانند دیگران را جذب کرده و الهام‌بخشی کنند؛
۳. با پیچیدگی، عدم اطمینان و ابهامها درگیر می شوند؛	۴. دارای اشتیاق هستند؛
۵. به‌عنوان عامل تغییر عمل می کنند؛	۶. مریگیری می کنند؛
۷. به تمامی نقطه نظرات گوش فرا می دهند تا روحیه همکاری را توسعه بخشند؛	۸. عاشق کار هستند؛
۹. تمایل دائمی به یادگیری دارند؛	۱۰. نیازهای کارکنان را در نظر دارند؛
۱۱. خود شناس هستند؛	۱۲. نیازهای عموم افراد را درک می کنند؛
۱۳. دارای ایستادگی و استقامت هستند؛	۱۴. شکست را باور ندارند؛
۱۵. انتظارات بالایی دارند؛	۱۶. دارای بصیرت هستند؛
۱۷. دارای مدل نقش استواری هستند؛	۱۸. ریسک کار را با دیگران تقسیم می کنند؛
۱۹. دارای ارزش های محوری و رفتارهای متجانس هستند؛	۲۰. انگیزه ارزشی دارند؛
۲۱. ریسک پذیرند؛	۲۲. ترغیب کننده هستند؛
۲۳. دارای بلوغ احساسی هستند؛	۲۴. احساس روشنی از هدف دارند و آن را به سادگی بیان می کنند؛
۲۵. ارتباط های اثربخشی دارند	

۲-۲-۱ مؤلفه های رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول آفرین بر طبق مدل برنارد بس براساس چهار عامل نفوذ آرمانی ، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و حمایت های توسعه گرا تحقق می یابد. شکل شماره ی (۱) عوامل رهبری تحول آفرین را به صورت شماتیک نشان می دهد:

¹ Eisenbach, R, Watson, K. and Pillai, R.



شکل ۱: عوامل رهبری تحول‌آفرین

– نفوذ آرمانی^۱:

شامل رفتارهایی همچون ایجاد اعتماد، احترام بین افراد، ترغیب زیردستان برای شناسایی و الگوبرداری از رفتار رهبر است. نفوذ آرمانی با این بیانیه معرفی می‌شود: «یک رهبر غرور و افتخار می‌کند زیرا زیر دستانش با او هستند». نفوذ آرمانی متناسب با رهبران کاریزما می‌باشد، که این احساس را در میان زیردستان ایجاد می‌کند که رهبر صاحب ویژگیها و قابلیت‌های فوق‌العاده‌ای است.

انگیزه الهام‌بخش^۲:

شامل گونه‌ای از رفتار است که زیردستان را نسبت به یک بینش مشترک ترغیب کرده و مقرر می‌سازد. این بینش از طریق فرایند مباحثه و مذاکره مشکل می‌گیرد و بروی ویژگیهای منفی وضع موجود و برجسته کردن ویژگیهای مثبت آینده تأکید دارد. انگیزه الهام‌بخش را می‌توان با این بیانیه معرفی کرد: «رهبر بینش و تصویری از آینده را ترسیم می‌کند».

محرک فکری^۳:

نوعی رفتار است که زیردستان را در خصوص موقعیت‌های کنونی و مفروضات موجود به چالش می‌کشانند تا دست به خلاقیت و نوآوری بزنند. محرک فکری با این بیانیه معرفی می‌شود: «رهبری کسی است که به مسائل و مشکلات از زوایای مختلفی نگاه می‌کند».

¹ Idealized influence

² Inspirational Motivation

³ Intellectual stimulus

ملاحظات فردی^۱:

نوعی رفتار است که به زیردستان کمک می کند تا از طریق مربی گری و توسعه روابط مرشدیت قابلیتها و توانمندی های بالقوه خود را بالفعل کنند. ملاحظه فردی با بحث رعایت حال دیگران در دانشگاه ایالتی اوهایو متفاوت است. زیرا در اینجا ملاحظه فردی رفتار ویژه با کارکنان است که در آن بصورت ویژه و منحصر به فرد به نیازها و توانایی های تخصصی فرد نگریسته می شود و این الهام را به افراد می دهد که نیازهای او همسو با ماداره کل امور یتی واحد است. ملاحظه فردی با این بیانیه معرفی می شود: «رهبر کسی است که زمان زیادی صرف مربی گری و آموزش زیردستان می کند». اگرچه بیشتر محققان عوامل تشکیل دهنده رهبری تحول آفرین را به چهار دسته تقسیم می کنند؛ اما لیتود و جانتری^۲ این ویژگی ها را در شش مورد بیان می کنند. جدول شماره (۳) این دو رویکرد را مقایسه می کند:

جدول ۳: مؤلفه های رهبری تحول گرا (Skandari, 2014)

مدل شش عاملی لیتود	مدل چهار عاملی
۱. بناکردن بصیرت و اهداف؛	۱. نفوذ آرمانی: بصیرت پرجاذبه و رفتاری که پیروی را به دیگران القا می کند؛
۲. ترغیب ذهنی را فراهم می سازد؛	۲. انگیزش الهامی: ظرفیت برانگیختن دیگران تا به بصیرت متعهد باشند؛
۳. حمایت فردی از افراد؛	۳. ترغیب ذهنی: ترغیب ابداع و نوآوری؛
۴. رفتار و ارزشهای حرفه ای را نماد پردازی می کند؛	۴. ملاحظات فردی شده: مربیگری و آماده سازی برای نیازهای خاص پیروان.
۵. توصیف و تشریح انتظارات عملکرد؛	
۶. ایجاد ساختارهایی برای توسعه مشارکت در تصمیمات.	

۲-۳- فرهنگ سازمانی

سازمانها همانند افراد، سازمان ها نیز دارای شخصیت هایی می باشند، که این قالب شخصیتی سازمان را، فرهنگ آن سازمان می گویند (Ghadami M. & Azari, 2010). در یک سازمان فرهنگ نقش های متفاوتی را ایفا می کند؛ نخست اینکه فرهنگ، تعیین کننده مرز سازمان است. دوم اینکه، نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند. سوم فرهنگ باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که بسیار بیشتر از منافع شخصی اهمیت دارد (Arabi, 2008).

¹ individual considerations

² Leithwood&Jantzi

تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان‌پذیر نیست یعنی تعریفی که به طور عام مورد پذیرش باشد وجود ندارد (Sharifzadeh & Mehdi, 2006). دنیسون^۱ (۲۰۰۰)، فرهنگ سازمانی را نیروی قدرتمند می‌داند که نحوه عمل کردن و چگونگی عملیات‌ها را تعیین می‌کند. او عقیده دارد فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن، هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این اصول‌ها و ارزش‌ها ماندگارند، زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند. وی معتقد است که پیام و برداشت فرهنگ سازمانی به طور نزدیکی با استراتژی‌های سازمانی مرتبط هستند و تأثیر بسیار زیادی بر افرادی که در سازمان کار می‌کنند، دارند. دنیسون بیان می‌دارد فرهنگ به آسانی قابل رؤیت و تماس نیست؛ اما افراد سازمان به گونه‌ای با اهمیت، آن را به خوبی می‌شناسند و قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی‌تر است. در بسیاری از سازمان‌ها این مهمترین پیام و برداشت از فرهنگ است (Iranzadeh & Mahmoudi, 2009).

۲-۳- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه رابطه بین دو یا چند متغیر تعریف‌شده را به صورت احتمالی در مورد جمعیت آزمایشی معین را بیان می‌کند. فرضیه جان کلام تحقیق است و عصاره تز و موضوع پژوهش می‌باشد و اگر کتاب یا مقاله بخواهد در یک یا دو جمله خلاصه شود باید به فرضیه رجوع کرد (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۰۰). هدف از تبدیل فرضیه پژوهشی به فرضیه آماری، توانمند کردن محقق در آزمون فرضیه است. به‌طور کلی هدف از آزمون فرض‌های آماری، تعیین این موضوع است که با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از نمونه، حدسی که درباره خصوصیتی از جمعیت زده‌ایم، قویاً قابل تأیید است یا خیر؟ فرضیه‌های آماری، جمله‌ها یا عبارت‌هایی هستند که با استفاده از نمادهای آماری و به صورت پارامتر نوشته می‌شوند و نقش آن‌ها هدایت پژوهشگر در انتخاب آزمون آماری است.

در تحقیق حاضر بر اساس ادبیات و مبانی نظری مطرح‌شده در رابطه بین رهبری خدمت‌گرا و رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی کارکنان اداره کل امور مالیاتی فرضیه‌های زیر طراحی شده و در مراحل کار این فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار گرفته است.

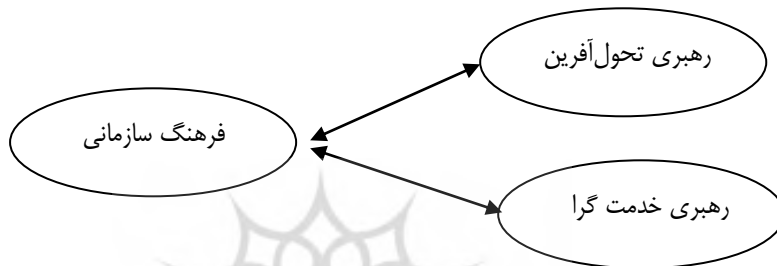
۱. بین رهبری خدمت‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان اداره کل امور مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۲. بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان اداره کل امور مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

¹ Denison

۲-۴- مدل تحلیلی تحقیق

مدل تحلیلی تحقیق حاضر بر اساس ادبیات و پیشینه تحقیق بدست آمده است که در آن رهبری خدمت گرا بر اساس پرسشنامه دنیز (۲۰۰۴)، رهبری تحول آفرین بر اساس پرسشنامه باس و اولیو^۱ (MLQ) (۲۰۰۰) و فرهنگ سازمانی از پرسشنامه دنیسون و همکاران (۲۰۰۶) استفاده شده است. شکل شماره ۲ مدل مفهومی تحقیق را نشان می دهد.



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق (منبع محقق ساخته)

۳- روش شناسی تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش پیمایشی است. لذا جمع آوری اطلاعات موردنیاز تحقیق حاضر، از نوع توصیفی- پیمایشی و با توجه به هدف از نوع کاربردی بود که روش جمع آوری اطلاعات آن به شکل پرسشنامه ای انجام می شود جامعه آماری تحقیق کارکنان، شرکت اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل می باشد. تعداد ۱۹۰ پرسشنامه یعنی تعدادی بیشتر از حجم نمونه آماری در بین کارکنان توزیع شد و ۱۸۳ پرسشنامه جمع آوری شد که ۱۷۸ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان رسمی، پیمانی، روزمزد دائم اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل با تحصیلات بالای فوق دیپلم که تعداد آن ها ۳۳۱ نفر می باشد تشکیل می دهند. روش نمونه گیری در تحقیق حاضر تصادفی ساده خواهد بود تا همه اعضای جامعه آماری شانس انتخاب مساوی در انتخاب نمونه آماری را داشته باشند. تعداد نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۷۸ نفر می باشد.

ابزار جمع آوری اطلاعات موردنیاز تحقیق حاضر، پرسشنامه ای انجام می شود. به همین منظور سه پرسشنامه استاندارد رهبری خدمت گرا، رهبری تحول گرا و فرهنگ سازمانی تهیه و توزیع گردید.

¹ Bass & Avolio

برای سنجش پایایی پرسشنامه تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است که خلاصه ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها در جدول ۵ آمده است. با توجه به ضرایب به‌دست‌آمده برای پرسشنامه‌ها (بزرگ‌تر از ۰/۷ می‌باشند) می‌توان گفت که پرسشنامه‌ها از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول ۴: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها

پرسشنامه	تعداد گویه	مقدار ضریب آلفای کرونباخ
رهبری خدمت‌گرا	۲۸	۰/۸۵۲
رهبری تحول‌گرا	۲۰	۰/۷۵۴
فرهنگ سازمانی	۳۶	۰/۸۲۰

در این تحقیق به‌منظور تهیه و تدوین مبانی نظری و سوابق تحقیقات انجام‌شده از روش کتابخانه‌ای و به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیه‌ها از روش میدانی بهره گرفته می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS صورت گرفت. داده‌های جمع‌آوری شده به‌صورت جدول آمار توصیفی و نمودار هیستوگرام ارائه شده است و در مرحله دوم که تجزیه و تحلیل استنباطی می‌باشد با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن نمونه آماری و ضریب همبستگی برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها استفاده شده است.

۴- یافته‌های تحقیق

متغیرهای موجود در تحقیق عبارت‌اند از رهبری خدمت‌گرا، رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی که از طریق گویه‌های پرسشنامه محاسبه می‌شوند. متغیر رهبری خدمت‌گرا دارای چهار بعد شایستگی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و همدلی و همچنین متغیر رهبری تحول‌گرا دارای چهار بعد ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی می‌باشد. در این بخش شاخص‌هایی از جمله میانگین، کران پایین و کران بالا برای میانگین متغیرهای فوق در جداول جداگانه ارائه می‌شود.

جدول ۵: شاخص‌های آماری مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
رهبری خدمت‌گزار	۷۴/۷۱	۱۰/۷۰	۴۲	۹۹
رهبری تحول‌گرا	۵۲/۰۲	۱۰/۱۷	۲۹	۸۴
فرهنگ سازمانی	۹۵/۵۶	۱۳/۱۲	۷۰	۱۶۰

۴-۱- آزمون نرمال بودن

برای پی بردن به اینکه توزیع متغیرهای تحقیق نرمال می‌باشد می‌توان از آزمون نا پارامتری کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده کرد. فرض صفر و فرض مقابل این آزمون به صورت زیر است:
فرض صفر: توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد.
فرض معیار: نقیض فرض صفر.

جدول ۶: آزمون کلموگوروف-اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

نتیجه	سطح معنی داری (sig)	آماره Z کولموگوروف-اسمیرنوف	متغیر
نرمال است	۰/31۲	۱/۳۸	رهبری خدمتگزار
نرمال است	۰/۲۱۴	۱/۳۸	رهبری تحول‌گرا
نرمال است	۰/۳۹۹	۰/۸۹۶	فرهنگ سازمانی

اگر سطح معنی داری به دست آمده بیشتر از ۰/۰۵ باشد آنگاه متغیر مربوطه نرمال خواهد بود (در این حالت می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد) در غیر این صورت متغیر از توزیع نرمال تبعیت نمی‌کند (در این حالت استفاده از آزمون‌های پارامتریک مجاز نیست و باید به آمار نا پارامتریک بسنده کرد). سطح معنی داری موجود در جدول فوق همگی بیشتر از ۰/۰۵ هستند و با توجه به آن همه متغیرهای مورد مطالعه از توزیع نرمال تبعیت می‌کنند و استفاده از آمار پارامتریک لازم و کافی است. با توجه به توضیحات داده شده و جدول آزمون کلموگوروف-اسمیرنوف ضریب همبستگی پیرسون انتخاب و از طریق آن به فرضیه‌ها پاسخ داده می‌شود.

۴-۲- آزمون فرضیات تحقیق

در این بخش از تحقیق برای آزمودن فرضیات تحقیق، با توجه به اینکه توزیع متغیرها نرمال می‌باشد از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

فرضیه اول: بین رهبری خدمت‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی رابطه معنی داری وجود دارد.

مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین رهبری خدمت‌گرا با فرهنگ سازمانی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی برابر با ۰/۴۲۳ می‌باشد. با توجه به سطح معنی داری برای ضریب همبستگی ۰/۰۰۰ که کمتر از سطح خطا ۰/۰۱ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که رابطه معنی داری بین رهبری خدمت‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی وجود دارد. همچنین با توجه به ضریب همبستگی می‌توان

گفت که رابطه معنی‌داری بین رهبری خدمت‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان وجود دارد. بنابراین با توجه مطالب گفته‌شده و وجود رابطه معنی‌دار بین رهبری خدمت‌گرا با فرهنگ سازمانی کارکنان با اطمینان ۹۹ درصد (چون سطح معنی‌داری کمتر از ۰,۰۱ نیز می‌باشد) می‌توان گفت که فرضیه ۱ یعنی " بین رهبری خدمت‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد." تأیید می‌شود (جدول ۷).

جدول ۷: ضریب همبستگی پیرسون بین رهبری خدمت‌گرا و ابعاد آن با فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی	همدلی	قابلیت اعتماد	تواضع و فروتنی	شایستگی	رهبری خدمتگزار
همبستگی رهبری				۱	
معنی‌داری خدمتگزار				۰/۶۳۰	
همبستگی شایستگی				۱	
معنی‌داری				۰/۰۰۰	
همبستگی تواضع و فروتنی			۱	۰/۳۴۱	۰/۴۲۳
معنی‌داری				۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
همبستگی قابلیت		۱	۰/۲۳۱	۰/۳۸۸	۰/۸۷۶
معنی‌داری			۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
همدلی	۱	۰/۶۱۱	۰/۲۰	۰/۴۰۷	۰/۷۹۶
معنی‌داری		۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۰/۴۹۸	۰/۴۴۰	۰/۱۹۷	۰/۲۰۲	۰/۴۲۳
معنی‌داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

فرضیه دوم: بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی اداره کل امور مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی برابر با ۰/۶۱۰ می‌باشد. با توجه به سطح معنی‌داری برای ضریب همبستگی ۰/۰۰۰ که کمتر از سطح خطا ۰/۰۱ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که رابطه معنی‌داری بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی وجود دارد. همچنین با توجه ضریب همبستگی می‌توان گفت که رابطه معنی‌داری بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان وجود دارد. بنابراین با توجه مطالب گفته‌شده و وجود رابطه معنی‌دار بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان با اطمینان ۹۹ درصد (چون سطح معنی‌داری کمتر از ۰,۰۱ نیز می‌باشد) می‌توان گفت که فرضیه ۲ یعنی

" بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد." تأیید می‌شود (جدول ۸).

جدول ۸- ضریب همبستگی پیرسون بین رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن و فرهنگ سازمانی

رفتارهای فرهنگ سازمانی	نفوذ آرمانی	انگیزش الهام‌بخش	ترغیب ذهنی	ملاحظه فردی	رهبری تحول‌گرا
همبستگی					۱
معنی					رهبری تحول‌گرا
داری					
همبستگی			۱		ملاحظه فردی
معنی					۰/۷۴۵
داری					۰/۰۰۰
همبستگی			۱		ترغیب ذهنی
معنی					۰/۴۳۵
داری					۰/۰۰۰
همبستگی		۱			انگیزش الهام‌بخش
معنی					۰/۳۶۳
داری					۰/۰۰۰
همبستگی				۱	نفوذ آرمانی
معنی					۰/۵۲۴
داری					۰/۰۰۰
همبستگی					فرهنگ سازمانی
معنی					۰/۴۸۷
داری					۰/۰۰۰

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در تحقیقاتی که نوع مطالعه به صورت همبستگی بود و برای اینکه نشان داده شود از چه نوع ضریب همبستگی (پارامتری: پیرسون یا نا پارامتری: اسپیرمن) باید استفاده شود نتایج این آزمون نشان داد که سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از ۰,۰۵ نشان‌دهنده نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌باشد. برای تمامی متغیرها چون سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از ۰,۰۵ می‌باشد این‌گونه نتیجه شد که این متغیرها نرمال می‌باشند. بنابراین برای تحلیل فرضیات از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

در بررسی فرضیه اصلی اول و با استفاده از آزمون پیرسون نشان داد که بین ابعاد رهبری خدمت‌گرا و فرهنگ سازمانی اداره کل امور مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد و مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین رهبری خدمت‌گرا با فرهنگ سازمانی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی برابر با ۰/۴۲۳ می‌باشد.

همچنین در بین ابعاد رهبری خدمت‌گرا سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده برای شایستگی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و همدلی رابطه معنی‌داری وجود دارد و همچنین ابعاد رهبری خدمت‌گزار رابطه معنی‌داری با فرهنگ سازمانی کارکنان دارد، لذا می‌توان ادعا کرد بین رهبری خدمت‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بر اساس فرضیه اصلی دوم، بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی اداره کل امور مالیاتی رابطه معناداری وجود دارد می‌توان نتیجه گرفت مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی ۰/۶۱۰ می‌باشد. با توجه به سطح معنی‌داری برای ضریب همبستگی ۰/۰۰۰ که کمتر از سطح خطا ۰/۰۱ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که رابطه معنی‌داری بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی وجود دارد. همچنین با توجه ضریب همبستگی می‌توان گفت که رابطه معنی‌داری بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان وجود دارد. بنابراین با توجه مطالب گفته‌شده و وجود رابطه معنی‌دار بین ابعاد رهبری رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان با اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد.

با توجه به مطالعات بررسی‌شده، چنانچه در فصل ۳ در قسمت پیشینه پژوهش اشاره شد در تحقیقات زیر رابطه بین رهبری خدمت‌گرا و تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی کارکنان توسط محققان مورد تأیید قرار گرفته است:

تحقیق چودهاری و همکاران^۱ (۲۰۱۳)، تحقیق، چهارزی و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی کارکنان تحقیق رضایی و روحی عیسی لو (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه رهبری خدمتگزار و تحول‌آفرین با رفتارهای فرا نقشی که رابطه بین رهبری خدمتگزار و فرهنگ سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

چنانچه اشاره شد رابطه بین رهبری خدمت‌گرا و تحول‌گرا با فرهنگ سازمانی کارکنان در تحقیقات بالا تأییدشده چنانچه در تحقیق ما هم این رابطه تأیید شد. بنابراین با تکیه بر تحقیقات انجام‌شده و با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان بر تأیید فرضیه تحقیق اطمینان داد.

پیشنهادات در راستای تأیید فرضیه اصلی اول و ابعاد آن:

با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد رهبری خدمت‌گرا و ابعاد آن (شایستگی، قابلیت اعتماد و همدلی) رابطه معنی‌دار با فرهنگ سازمانی کارکنان دارد.

– بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق، شایستگی، قابلیت اعتماد و همدلی از ضروریات

مهم رهبری خدمت‌گرا تأثیر گذاری بر فرهنگ سازمانی در شرکت اداره کل امور مالیاتی

می‌باشد. بدین منظور، پیشنهاداتی در راستای تقویت ابعاد فوق در بین مدیران و مسئولین

اداره کل امور مالیاتی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

¹ Choudhary et al

- از آنجایی که یکی از ویژگی‌های بارز رهبران خدمت‌گرا صداقت و راست‌گویی است مدیران و رهبران می‌توانند با نشان دادن این صفات و ویژگی‌ها و تشویق کارکنان به آن، فضای اعتماد را در سازمان توسعه دهند.
- به مدیران و مسئولین اداره کل امور مالیاتی توصیه می‌شود که: فضای اعتماد را در سازمان از طریق مشارکت دادن کارکنان از یک‌سو و گسترش روحیه همکاری و مساعدت از سوی دیگر گسترش دهند.
- فضای اعتماد در سازمان را از طریق مشارکت دادن افراد در جریان هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و فعالیت‌های سازمان، تقویت کنند.
- شفافیت در اداره کل امور مالیاتی روزمره سازمان، رفتار مدیران و همچنین بیان روشن اهداف و برنامه‌های سازمان برای کارکنان، باعث تقویت فضای اعتماد در سازمان می‌شود.
- مدیران و مسئولین با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و نیز توجه به رشد و احترام به کارکنان می‌توانند فرهنگ سازمانی کارکنان را ارتقاء دهند.
- به مدیران پیشنهاد می‌شود که کارکنان را برای انجام کار گروهی تشویق و روحیه همکاری و همدلی را در سازمان که باعث افزایش فرهنگ سازمانی می‌شود بهبود ببخشند.
- برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای دادن اطلاعات لازم در مورد رهبری خدمت‌گرا به مدیران و مزایای استفاده از آن در سازمان جهت ارتقاء فرهنگ سازمانی کارکنان.

پیشنهادات در راستای تأیید فرضیه اصلی دوم و ابعاد آن:

با توجه به تأیید فرضیه دوم " رهبری تحول‌گرا رابطه معنی‌داری با فرهنگ سازمانی کارکنان دارد." و با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی) رابطه معنی‌دار با فرهنگ سازمانی کارکنان دارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- توجه به هویت مستقل کارکنان، نیازها، استعدادها، توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف کارکنان، ایجاد جو حمایتی و دوستانه، توجه به نیازهای یکایک پیروان، صرف وقت در جهت آموزش و مربی‌گری برای کمک به رشد پیروان جهت تقویت بیشتر عامل ملاحظات فردی پیشنهاد می‌گردد.
- نفوذ آرمانی را از طریق تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر پیروان با رهبران از طریق ایجاد یک‌چشم انداز مشترک، ایجاد رقابت سالم جهت توسعه ظرفیت‌های بالقوه از طریق پاداش‌های مادی و معنوی و تقویت روحیه جمع‌گرایی توسعه دهند تا فرهنگ سازمانی ارتقاء یابد.
- جهت توسعه عامل ترغیب ذهنی: به‌روز کردن اطلاعات مدیران و کارکنان جهت فاصله گرفتن از ارزش‌های سنتی و تشویق کارکنان به ارائه راه‌حل‌های جدید، تفویض اختیار و

استفاده از فنون و تکنیک‌های جدید، تشویق و پاداش به فکرهای بدیع و نو، دادن پاداش و اختیار بیشتر به کارکنان با خلاقیت و نوآوری بالا پیشنهاد می‌گردد.

– درگیر کردن پیروان و ارائه چشم‌انداز آینده جهت مشارکت بیشتر، داشتن انتظارات بالا از پیروان، ایجاد آمادگی پذیرش تغییر در کارکنان جهت تقویت عامل انگیزش الهام‌بخش پیشنهاد می‌گردد.

References

- Afjeh A. A., (2014). Islamic Management. Allameh Tabatabai University's Jihad Publications.
- Alwani, S. M., (2011). Public Management, Tehran: Ney Publishing. [In Persian]
- Andersen, J.A. (2009). When a servant leadership comes knocking, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 30 (1), 4-15.
- Arabi, M., (2008). Fundamentals of Organizational Behavior, First Edition, Tehran Institute of Business Studies and Research, pp. 972-974. [In Persian]
- Ashura S, Bahr al-Ulum H, Hosseini Nia R., (2014). The Relationship between Coaching Servant Leadership Style and Coach Trust and the Performance of University Sports Teams. *Research in academic sports*. 7: 56-39. [In Persian]
- Bagri M., (2015). Investigating the relationship between leadership styles (transformational, interactive and service-oriented) with employees' behavioral patterns in the face of change. Master Thesis in Business Management. Ahwaz University of Chamran. [In Persian]
- Bass, B. E. Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed), Mahwah, New Jersey: LEA, Inc.
- Beheshti A., (2015). Investigating the Relationship between Servant Leadership and Staff Health in Shahrud University of Medical Sciences. Master's degree Thesis in public administration. Islamic Azad University of Shahrud. [In Persian]
- Carter D, Baghurst T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*. Volume 124, Issue 3, pp 453-464.
- Chan S, C.H. Mak W.m . (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes", *Personnel Review*, Vol. 43 Iss: 2, pp.272 – 287
- Denison. (2006). Organization culture and effectiveness. Available at [http:// www.tnellent/ organization culture. pdf](http://www.tnellent/organization culture. pdf).
- Dennis, R.S. (2004). "Servant leadership theory: Development of the servant leadership theory assessment instrument ". A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy.
- Forouzandeh D. L., Jokar A. (2012). Islamic management and its patterns. Tehran: Payame Noor University Press. [In Persian]

- Ghadami M. & Azari M., (2010). Presenting the model of cultural development management in line with the vision document 1404, Journal of Cultural Management, fourth year, seventh issue.
- Ghasemi N., (2013). Causal Model of Servant Leadership Relationships, Psychological Empowerment and Organizational Entrepreneurship among Employees of Zahedan University of Medical Sciences. master's degree Thesis in public administration. Payam Noor University. [In Persian]
- Iranzadeh, S. & Mahmoudi, M., (2009). Understanding Organizational Culture Based on Denison Model (Case Study: Poly Nar Company), Productivity Management Quarterly (Beyond Management), Volume 4, Number 15, pp. 75-53. [In Persian]
- Kwong G. & Brian Z.-J., L.,(2014), The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 1; pp.17-25
- Maryam M., (2010). Investigating the Relationship between Transformational Leadership Styles and Interaction of Emotional Attitudes and Organizational Citizenship Behavior among the Employees of Niroom Trans Shiraz Company in 2009-2010. Thesis to receive a master's degree in educational management. Islamic Azad University of Marvdasht. [In Persian]
- Mirzaei H., (2013). Investigating the relationship between managerial leadership style of managers and organizational commitment at Bank Melli employees in Semnan province. Master's degree Thesis in executive management. Faculty of Humanities. Islamic Azad University of Shahroud. [In Persian]
- Mousavi Hosseini A., Akbari Dibavar A., Alipour F., Abedini A., (2015). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Hashtrud Health Network Employees. International Conference on New Orientation in Management. August 2015. Tabriz. [In Persian]
- Nasrasfahani, M. and Nasrasfahani, A., (2010). Designing a Servant Leadership Model Based on the Viewpoint of Imam Ali (AS) and Comparing It with the Opinions of Western Thinkers. Minhaj Quarterly.11:143-163. [In Persian]
- Nelson D. A. Campy K., (2011). Organizational Behavior. Translated by Abdul Zahra Naami. David Hayati. Fatemeh Shahbazi. Shahid Chamran University of Ahvaz Publications. First Edition. [In Persian]
- Sharifzadeh F. Mehdi K., (2006). Organizational culture management. Tehran, Qoms Publishing. [In Persian]
- Skandari M., (2014). Analysis and critique of the theory of transformational leadership. Bi-Quarterly Journal of Islam and Management. 3 (5): 145-123. [In Persian]
- Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (2004) Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development Journal, Vol 25. NO4, PP349-361

Investigating the relationship between service-oriented and transformational leadership with the organizational culture of the staff at General Directorate of Taxation in Ardabil

Farhad Zahedi^۱, Hadi Ganji^۲

Received: July 10, 2020

Accepted: August 26, 2020

Abstract

The purpose of this study is investigating the relationship between service-oriented and transformational leadership with the organizational culture of employees at General Directorate of Taxation. This research is applied in terms of purpose and in terms of data collection is a survey research and in terms of data analysis is a correlational. The statistical population of the present study is the staff of the General Directorate of Taxation. The statistical sample size was 178 using Cochran's formula. Pearson correlation coefficient tests were used to analyze the research hypotheses. The results of data analysis showed that there is a significant relationship between service-oriented leadership and organizational culture of employees and also there is a significant relationship between transformational leadership and organizational culture of employees.

Keywords: Service-oriented leadership, Transformational leadership, Organizational culture

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

¹ Department of Management, University of Applied Sciences, Worker House Center, Pars Abad, Iran

* * Farhadzahedi1357@gmail.com

² Department of Management, University of Applied Sciences, Worker House Center, Pars Abad, Iran