

## نقش رابطه مدیر و کارکنان با عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اعتماد و همکاری درون‌سازمانی<sup>۱</sup>

زهرا قربانی<sup>۲</sup>، علی‌اکبر امین‌بیدختی\*<sup>۳</sup>، سکینه جعفری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۱/۲۷ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۲۳

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رابطه مدیر و کارکنان با عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اعتماد و همکاری درون‌سازمانی کارکنان دانشگاه سمنان است. پژوهش حاضر با توجه به هدف، کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی با استفاده از مدل معادلات ساختاری محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش، شامل تمام کارمندان دانشگاه سمنان (۵۵۰ نفر) در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۷ بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۵۰ نفر در قالب نمونه پژوهش (۹۰ نفر مرد و ۶۰ نفر زن) انتخاب شدند. همه کارمندان نمونه پژوهش مقیاس‌های رابطه مدیر با کارکنان، اعتماد درون‌سازمانی، همکاری درون‌سازمانی و عملکرد سازمانی را تکمیل کردند. پس از محاسبه روایی و پایایی ابزارها، داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری همبستگی و تحلیل مسیر تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که؛ بین رابطه مدیر با کارکنان اعتماد درون‌سازمانی، همکاری درون‌سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. رابطه مدیر با کارکنان بر عملکرد سازمانی، اثر مستقیم و معناداری دارد؛ همچنین رابطه مدیر با کارکنان با میانجی‌گری اعتماد درون‌سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر غیرمستقیم و معناداری دارد. رابطه مدیر با کارکنان با میانجی‌گری همکاری درون‌سازمانی اثر غیرمستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. نتایج این پژوهش حاکی از اهمیت توجه به نقش روابط بین مدیر و کارکنان، اعتماد و همکاری درون‌سازمانی کارکنان در ارتقای عملکرد سازمانی و به تبع آن تحقق فلسفه وجودی سازمان‌های آموزشی دارد.

**واژه‌های کلیدی:** اعتماد درون‌سازمانی، رابطه مدیر با کارکنان، عملکرد سازمانی، همکاری

درون‌سازمانی

۱. مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه سمنان است.

۲. کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۳. \*استاد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

a.aminbeidokhti@semnan.ac.ir

۴. استادیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. Sjfafari.105@semnan.ac.ir

## مقدمه

آموزش عالی در هر کشوری یکی از مهم‌ترین نهادهای مورد توجه است که نقش انکارناپذیری در روند توسعه دانشگاه به‌منزله نهادی متفکر، آگاه و نوآور در جامعه دارد، انتظار می‌رود که با انجام وظایف و رسالت‌های خود در سه زمینه آموزش، پژوهش و عرضه خدمات علمی و اجتماعی بتواند گام‌های مؤثرتری در تحقق آرمان‌های جامعه بردارد و همواره کشور را به سمت پیشرفت رهنمون کند (حسینی و نصر، ۱۳۹۱). در این راستا، امروزه دانشگاه را نمی‌توان با دانش، ذهنیت، الگوها و روش‌های دیروز اداره کرد. تحولات و دگرگونی‌های گسترده، پویا و پیچیده امروزی ایجاب می‌کند، دانشگاه‌ها همواره نگرش‌ها و الگوهای جدید ذهنی و عملی را بیاموزند، توسعه دهند و البته به‌درستی به‌کارگیرند (جعفری و طالع پسند، ۱۳۹۳). امروزه با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان‌ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی را به خود جلب کرده است. فهم مسائل مرتبط با سازمان‌ها به تأثیرگذاری بیشتر آن‌ها منجر می‌شود (کوری، دینگال، کیتچنر و وارینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). عملکرد سازمانی<sup>۲</sup> مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی، بررسی انحراف سازمان از چارچوب پیش‌بینی شده در برنامه، ارزیابی عملکرد فردی کارکنان در سازمان و بررسی میزان پیشرفت سازمان در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است (نگاه و ابراهیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). به‌طور کلی عملکرد سازمانی نشان‌دهنده وضعیت و میزانی است که سازمان به اهداف خود دست یافته است (سوانسون و هولتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). اگر سازمان‌ها بخواهند جایگاه خود را حفظ کرده و به‌نحوی عمل کنند که باعث بقا، توسعه و موفقیتشان شود، ضروری است که در عملکرد خود تجدیدنظر کنند (حسین پور و آذر، ۱۳۹۰). در این زمینه، سازمان‌ها ناگزیرند در جستجوی روش‌های جدیدی برای افزایش عملکرد خود باشند؛ در

- 
1. Currie, Dingwall, Kitchener & Waring
  2. organizational performance
  3. Ngah & Ibrahim
  4. Swanson & Holton

این راستا، یکی از مناسب‌ترین راهبردها، تمرکز بر روابط مدیر با کارکنان است (نوروزی و رضازاده<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

بنابراین در شرایط متحول و متغیر کنونی، سازمان‌ها برای دستیابی به کارایی، اثربخشی بیشتر، عملکرد بهتر و در نهایت دستیابی به اهداف تعیین شده‌شان ناگزیرند که به منابع انسانی خود توجه کافی داشته باشند (کروپانزانو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، نگهداری کارکنان و حمایت از این سرمایه‌های معنوی است؛ زیرا امروزه سازمان‌ها به اهمیت منابع انسانی به‌منزله‌ی مهم‌ترین مزیت رقابتی پی برده و برای جذب و نگهداری نیروی انسانی بر سر ارائه برنامه‌های رفاهی و میزان توجه به کارکنان رقابت می‌کنند. از آنجا که اقدامات حفظ و نگهداری، مکملی بر سایر اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است، حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و سایر اقدامات پرسنلی به نحو شایسته انجام شود، بدون توجه کافی به امر حمایت سازمان از کارکنان توانمند با برقراری ارتباط مؤثر، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (جولکی، استمپر و شومکر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). زیرا تداوم حیات آن‌ها در گرو ارتباط با یکدیگر است. در واقع، وجود سازمان، وابسته به ارتباطات است و هر سازمانی برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی به‌صورت یک شبکه مؤثر، کارآمد و تحقق فلسفه وجود خود نیازمند برقراری ارتباطات است. ارتباطات را می‌توان عنصر الزام‌آور توفیق در تمام سازمان‌ها تلقی کرد. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی سازمان (چشم‌انداز، اهداف، مأموریت، رسالت و غیره) عامل مؤثری است. بخش مهمی از روابط در سازمان، مربوط به رابطه‌ی مدیر با کارکنان<sup>۴</sup> است. بر این اساس، مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گوهر<sup>۴</sup>، ۱۳۸۲)؛ زیرا منابع انسانی در

- 
1. Noruzu & Rezazadeh
  2. Cropanzano
  3. Johlke, Stamper & Shoemaker
  4. Irannejad parizi & sasangohar

قلب یکی از بارزترین دارایی‌های سازمانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور به حساب می‌آید و به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ‌ترین دارایی هر سازمانی محسوب می‌شود، چراکه هرگونه بهبود و پیشرفت در ساختارهای فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد (بیلکورت، بوهلندر و اسنل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). به‌طور کلی می‌توان گفت نیروی انسانی کارآمد شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. وجود نیروی انسانی متعهد به سازمان می‌تواند ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابه‌جایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمانی و نیز دستیابی به اهداف فردی شود (کرد تمینی و کوهی، ۱۳۹۰). در این میان، دانشگاه‌ها که خود تربیت نیروی متخصص را بر عهده دارند، به‌منظور تحقق اهداف و برنامه‌های نظام آموزشی، پژوهشی، فرهنگی نیازمند برخورداری از کارشناسان کارآزموده، توانمند، خلاق، متعهد و متخصص در حوزه‌های مختلف می‌باشند تا بتوانند در رسیدن به اهداف خود به توفیقات عظیمی نائل شوند (گروجن، رسیک، دیکسون و اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

متغیرهای گوناگونی در سازمان می‌توانند پیامدها و نتایج کاری کارکنان خود و در نهایت عملکرد سازمان را متأثر کنند که از این میان می‌توان به اعتماد و همکاری درون‌سازمانی اشاره کرد. از میان عوامل انسانی به نظر می‌رسد که اعتماد درون‌سازمانی<sup>۳</sup> نقش مؤثرتری در برقراری ارتباط مطلوب بین کارکنان و تمایل به تسهیم دانش و همکاری داشته باشد. در عصری که روابط بین افراد و گروه‌های شکننده به سرعت در حال تغییر است، اعتماد موضوع محوری سازمان‌ها، به‌منظور مدیریت کارآمد و اثربخش پویایی‌های محیطی است که رشد و حیات آن‌ها را تضمین کند. با توجه به ضرورت پاسخ‌گویی سریع به تحولات محیط متلاطم و پُر برآیند، ایجاد تیم‌های کاری هماهنگ یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها است که در واقع به معنی فرایند تزریق تدریجی و تشویق اعتماد در سازمان است، اعتماد

---

1. Belcourt, Bohlander & Snell  
2. Grojean, Resick, Dickson & Smith  
3. inter organizational trust

مبنایی برای اطمینان نسبت به نیات و فعالیت‌های مدیران و کارکنان ایجاد می‌کند و یکی از عوامل مهم در ثبات بلندمدت سازمان است (سونکاووسکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). اعتماد سازمانی مبنای همه تعامل‌های انسانی است (فیتزروی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) و در قالب عنصر تسهیل‌کننده فعالیت‌های سازمانی است. اعتماد درون‌سازمانی غالباً به شکل اعتماد کارکنان به مدیر و اعتماد مدیران به کارکنان است (ایرجنلی، سگلام و میتن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

اعتماد انتظاری است مبنی بر اینکه کارکنان دیگر به خود اجازه نمی‌دهند در زمانی که دیگران آسیب‌پذیر هستند، ضرر و زبانی به آن‌ها وارد کنند. تقویت روحیه اعتماد و همکاری در بین کارمندان یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد یکپارچگی، پویایی گروهی و تحرک در محیط کار به شمار می‌آید؛ بنابراین اعتماد نیز کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی محسوب می‌شود. سطح پایین اعتماد باعث می‌شود کارکنان جریان داده‌ها را در سازمان منحرف کنند، سوءظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد، ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیم‌های سازمان کیفیتی بهینه نداشته باشد. برخی صاحب‌نظران بر این باورند که اعتماد نقشی چشمگیر در افزایش مشارکت در سازمان دارد و وجود آن بین افراد و سازمان‌ها باعث می‌شود تا تعاملات و روابطی منظم و منطقی به وجود آید. اعتماد فرصتی برای ایجاد همکاری است تا بر مبنای آن سرمایه‌گذاری خود را افزایش دهند (جعفری، محمدیان و پور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲)؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، سازمانی که در بین کارکنانش اعتماد وجود دارد معمولاً در پیشبرد اهداف موفق‌تر است و اعضایش احساس مسئولیت و تعهد بیشتری می‌کنند (پارکر و کولمیر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

بنابراین یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آن‌ها، مدیر و همکاران است. وجود سطوح بالایی اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه‌های درونی

- 
1. Sankowska
  2. Fitzroy
  3. Ergeneli, Saglam & Metin
  4. Jafari, Mohammadian & Pour
  5. Parker & Kohlmeyer

خواهند شد (یلماز،<sup>۱</sup> ۲۰۰۸). البته اعتماد تأثیرات مهم و مثبتی بر نتایج سازمانی دارد، از جمله اینکه اعتماد رفتارها و عملکردهای سازمانی را تسهیل می‌کند و باعث می‌شود تا آنها در هنگام روبه‌رو شدن با مشکلات سازمانی، امیدوارانه به اقدامات گروهی برای برطرف کردن آن مشکلات پردازند. همچنین از انجام امور ناقص و بیهوده در چنین سازمان‌هایی جلوگیری می‌شود؛ اعتماد درون‌سازمانی عامل کلیدی ایجاد همکاری در سازمان است و به افزایش خلاقیت و ابتکار منجر عمل شده و به‌نوعی موجب توسعه کارکنان در سازمان می‌شود و نشان‌دهنده برداشت یک کارمند از پشتیبانی ارائه‌شده از طرف سازمان است و این یک پدیده است که از طریق رفتار هماهنگ و توسعه یافته براساس حسن نیت و احترام متقابل در طول زمان تحقق می‌یابد (کلپ و یلمازتارک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

به‌طور کلی، ویژگی عمده سازمان‌هایی که عملکرد عالی دارند اعتماد متقابل اعضا به یکدیگر است. در این حالت، اعضا به صداقت و توانایی یکدیگر اعتقاد راسخ دارند. اعتماد یک پدیده حساس و شکننده است، اعتماد، موجب افزایش اعتماد و بی‌اعتمادی، موجب تشدید بی‌اعتمادی می‌شود (رابینز، ۱۳۸۸). بالا بودن اعتماد درون‌سازمانی ضعف در سایر منابع برای بهبود عملکرد را تا حدی جبران می‌کند؛ از این رو گفته می‌شود بالا بودن اعتماد سازمانی مساوی با افزایش همکاری و هم‌فکری، بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر، یادگیری و نوآوری سازمانی، کاهش فشار روحی و روانی، کاهش نبود اطمینان به آینده، حل تعارضات و درنهایت، ایجاد چارچوبی برای افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. پایین بودن اعتماد درون‌سازمانی، نوعاً افزایش تعارض، بی‌ثباتی سازمانی، ترک خدمت، کاهش انگیزش، شایعات و اعتصابات لاینحل، مانع تراشی بر سر تحقق اهداف سازمانی را در پی خواهد داشت (فکس<sup>۳</sup>، ۱۹۷۴).

---

1. Yılmaz  
2. Celep & Yilmazturk  
3. Fox

از دیگر عواملی که بر عملکرد سازمانی مؤثر است، همکاری درون سازمانی<sup>۱</sup> است. پیچیدگی رو به رشد موجود در دنیای امروز به گونه‌ای است که سازمان‌های منفرد نمی‌توانند در مورد برخی مسائل موجود در جوامع به تنهایی تصمیم‌گیری و اقدام کنند. محدودیت منابع، کارکنان، امکانات و ویژگی خاص چندبُعدی بودن برخی مسائل همانند آموزش، اشتغال، خدمات اجتماعی، بهداشت، توریسم و مانند آن ایجاب می‌کند که سازمان‌ها با هم همکاری کنند و با هم هماهنگ باشند، زیرا جامعه توسط منافع ناشی از این همکاری و هماهنگی بین سازمانی سود خواهد برد. حتی در صورت وجود بودجه و امکانات کافی نیز هیچ سازمان منفردی نمی‌تواند از طریق بزرگ کردن خود، همه خواسته‌های جامعه را برآورده کند؛ زیرا در این صورت هزینه‌های هماهنگی درون سازمانی به گونه‌ای سرسام‌آور افزایش خواهد یافت (مالفورد و کلونگلان<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲). بر اساس نظریه‌های آرام و مورگان<sup>۳</sup> (۱۹۷۶) همکاری یک بخش اساسی از کار گروهی است و کاری مؤثر که به نتیجه گرفتن از کار گروهی و اثربخشی کار گروهی منجر می‌شود. همچنین همکاری در محیط سازمان به منزله حضور و تأثیر متقابل بین افراد و ارتباط باز و مستقیم و همچنین تضاد و پشتیبانی از نوآوری و آزمایش است. در نتیجه، در سازمان‌ها فراتر از تکنولوژی، عواملی همانند ارتباطات، اعتماد درون سازمانی و همکاری که جزئی از تعامل اجتماعی و سرمایه اجتماعی محسوب می‌شوند تأثیر عمده‌ای بر عملکرد سازمانی دارند (آلشارو، گریگ و رمیرز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که با رویداشت به پژوهش‌های انجام شده در زمینه متغیرهای پژوهش حاضر، به نظر می‌رسد که روابط مدیر با کارکنان، همکاری و اعتماد سازمانی بر بهبود عملکرد سازمانی نقش مؤثری ایفا می‌کند (پیزا و تولوین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ کاکت، اسکات، رادل، لانگ، زاپت، کانلن و وسون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳؛ آلشارو و همکاران، ۲۰۱۶). نتایج

- 
1. inter. organizational collaboration
  2. Mulford & Klonglan
  3. Aram, Morgan
  4. Alsharoa, Gregg and Ramirez
  5. Puusa & Tolvanen
  6. Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapat, Conlon & Wesson

پژوهش نورلیزا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بین مهارت ارتباطی مدیران با انگیزش کاری کارکنان رابطه معناداری نشان داد. کیم، لی و پیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) و آلشارو و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش‌های جداگانه به چگونگی ارتباط میان اعتماد با عملکرد سازمانی پرداخته و نتایج ارتباط مؤثر بین این دو متغیر را نشان می‌دهد. چن، لین و یین<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر اعتماد بر چگونگی تسهیم دانش بین سازمانی به این نتیجه دست یافتند که اعتماد به اجرا گذاشته شده در سازمان‌ها اهداف مشترک، رابطه اجتماعی افراد و استراتژی سازمان را توسعه می‌دهد و علاوه بر این اعتماد درون‌سازمانی منجر به همکاری بهتر درون‌سازمانی و تسهیم دانش می‌شود. نتایج پژوهش اوتامی<sup>۴</sup> که در سال ۲۰۱۴ انجام شد، نشان می‌دهد اعتماد کارکنان به شکل مثبت و معناداری تعهد کارکنان و اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. براون، گری، مک‌হারدی و تیلور<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان اعتماد کارکنان و عملکرد محل کار: به این نتیجه دست یافتند که یک رابطه مثبت بین سه شاخص عملکرد محل کار (عملکرد مالی، بهره‌وری کارایی و کیفیت محصول یا خدمات) و اعتماد کارکنان وجود دارد. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد محدود کردن اضافه کاری و دسترسی به آموزش به‌طور بالقوه باعث کاهش اعتماد کارکنان می‌شود. در پژوهش جنا، پرادهان و پنیگری<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) یافته‌ها نشان داد که اعتماد به منزله یک گرایش در نظر گرفته می‌شود و اعتبار متقابل را می‌پذیرد و این اعتماد باعث افزایش وابستگی کارکنان به سازمان می‌شود و تمایل به ترک آن را کاهش می‌دهد؛ بنابراین وجود اعتماد در بین کارکنان باعث مشارکت و همکاری آنان با یکدیگر در سازمان و احساسات مثبت نسبت به کار و سازمان می‌شود، در نتیجه عملکرد سازمان افزایش پیدا می‌کند. پژوهشی با عنوان رابطه بین استراتژیک سازمانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی محیط کاری کارکنان توسط لی و وی<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) انجام شده است و

- 
1. Norliza
  2. Kim, Lee & Paek
  3. Chen, Lin & Yen
  4. Utami
  5. Brown, Gray, McHardy & Taylor
  6. Jena, Pradhan & Panigrahy
  7. Lei & Wei

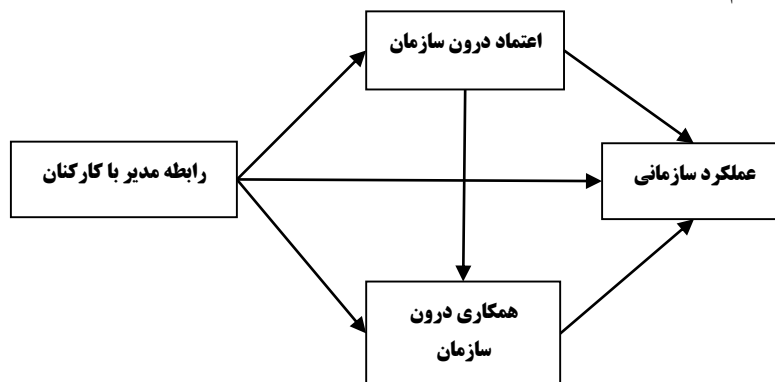


یافته‌ها بیانگر این بود که ایجاد شرایط مثبت در محیط کار برای عملکرد سازمانی بسیار مهم است. وجود رابطه‌ی مثبت بین مدیران با کارکنان یک فضای اجتماعی ایجاد می‌کند که همکاری و مشارکت کارکنان را بالا می‌برد، در نتیجه، کارکنان در محیط کار احساس راحتی می‌کنند و عملکرد سازمانی بهبود پیدا می‌کند.

عملکرد سازمانی بیانگر نظام آموزشی کارآمد و موفق است که عوامل و متغیرهای مختلفی با آن رابطه دارند. از آنجاکه عملکرد سازمانی کارمندان یکی از شاخصه‌ها و ملاک‌های مهم کارایی نظام آموزشی و تحلیل عوامل مربوط به آن از اساسی‌ترین موضوع‌های پژوهشی نظام آموزش عالی به شمار می‌آید؛ بدین سان، در این پژوهش به بررسی و مطالعه متغیرها و رابطه بین آن‌ها پرداخته خواهد شد و عواملی که موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شوند، مورد بررسی می‌شوند. اگر متغیرهای مستقل در حد مطلوب دارای ارزش صعودی باشند به تبع موجب بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد که این امر ارتقای دانشگاه و نظام آموزشی را به همراه دارد؛ بنابراین دانشگاهی می‌تواند با دانشگاه‌های برتر در جوامع و ملل مختلف وارد عرصه رقابت شود که در زمینه‌های متعدد و متنوع از جمله مدیریت دانشگاه، کارمندان، مدیریت پژوهش‌ها، مدیریت عملکرد سازمانی در سطح قابل ملاحظه‌ای واقع شده باشد. در این پژوهش، رابطه‌ی مدیر، کارکنان و همچنین کاربرد اعتماد و همکاری درون‌سازمانی بر عملکرد سازمانی بررسی خواهد شد که متشکل از چهار متغیر، با عنوان رابطه‌ی مدیر با کارکنان (متغیر مستقل)، اعتماد درون‌سازمانی و همکاری درون‌سازمانی (متغیر میانجی) و عملکرد سازمانی (متغیر وابسته) است (شکل ۱). در راستای هدف پژوهش، فرضیه‌های زیر مطرح و آزمون شدند:

- رابطه‌ی مدیر با کارکنان اثر مستقیم بر عملکرد سازمانی دارد.
- رابطه‌ی مدیر با کارکنان با میانجی‌گری اعتماد درون‌سازمانی اثر غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی دارد.
- رابطه‌ی مدیر با کارکنان با میانجی‌گری همکاری درون‌سازمانی اثر غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی دارد.

- رابطه مدیر با کارکنان با میانجی‌گری همکاری درون‌سازمانی و اعتماد درون‌سازمانی اثر غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی اثر رابطه مدیر با کارکنان بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اعتماد و همکاری درون‌سازمانی (پیکان‌های پایین مدل اشاره به اثرات باقی‌مانده دارند) منبع: چن و همکاران (۲۰۱۴)

## روش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به بررسی رابطه مدیر با کارکنان با میانجی‌گری اعتماد درون‌سازمانی و همکاری درون‌سازمانی با عملکرد سازمانی دانشگاه سمنان می‌پردازد، روش پژوهش مورداستفاده از نظر هدف کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی با استفاده از مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام کارمندان دانشگاه سمنان (۵۵۰ نفر) در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۷ بوده است. با توجه به مسیرهای فرض شده در مدل مفهومی تعداد ۱۰ پارامتر (۳ پارامتر در ماتریس گاما، ۳ پارامتر در ماتریس بتا، ۳ پارامتر در ماتریس فای و ۱ پارامتر در ماتریس سای) باید برآورد شود. به این ترتیب، حجم نمونه باید حداقل ۵ تا ۵۰ برابر پارامترها موردنظر باشد (مولر، ۱۹۹۶). بر اساس این فرمول نمونه‌ای به حجم ۱۵۰ نفر در نظر گرفته شد. شرکت کنندگان ۱۵۰ نفر از کارمندان دانشگاه سمنان (۹۰ نفر معادل ۶۰ درصد مرد، ۶۰ نفر معادل ۴۰ درصد زن) و ۸۴ نفر معادل ۵۶ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۶۶ نفر معادل

۴۴ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر حسب جنسیت و مدرک تحصیلی انتخاب شدند.

در این پژوهش از چهار ابزار استفاده شده است: الف) پرسشنامه رابطه‌ی مدیر با کارکنان: به منظور سنجش میزان رابطه‌ی مدیر با کارکنان از پرسشنامه رابطه‌ی مدیر با کارکنان چن و همکاران (۲۰۱۴) مشتمل بر ۵ گویه استفاده شده است، این پرسشنامه به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از بسیار مخالفم (۱) تا بسیار موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. اعتبار این پرسشنامه توسط پژوهشگر با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۷۱) محاسبه شده است. دامنه همبستگی گویه‌ها با نمره کل ۰/۷۰ - ۰/۴۹ در سطح معناداری ۰/۰۰۱ بود؛ ب) پرسشنامه اعتماد درون‌سازمانی: به منظور سنجش میزان اعتماد درون‌سازمانی از پرسشنامه اعتماد درون‌سازمانی چن و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۵ گویه و به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از بسیار مخالفم (۱) تا بسیار موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. اعتبار این پرسشنامه توسط پژوهشگر با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۷۸۹) محاسبه شده است. دامنه همبستگی گویه‌ها با نمره کل ۰/۸۱ - ۰/۷۸ در سطح معناداری ۰/۰۰۱ بود؛ ج) پرسشنامه همکاری: با توجه به هدف پژوهش، به منظور سنجش میزان همکاری کارکنان با یکدیگر از پرسشنامه همکاری درون‌سازمانی چن و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۶ گویه است که به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه همکاری (۰/۷۵۸) محاسبه شده است. دامنه همبستگی گویه‌ها با نمره کل ۰/۶۷ - ۰/۴۳ در سطح معناداری ۰/۰۰۱ بود؛ د) عملکرد سازمانی: با توجه به هدف پژوهش به منظور سنجش میزان عملکرد سازمانی از پرسشنامه ۵ گویه‌های عملکرد سازمانی چن و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شده است؛ این پرسشنامه به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. اعتبار این پرسشنامه توسط پژوهشگر با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۷۳) به دست آمده است. دامنه همبستگی گویه‌ها با نمره کل ۰/۷۲ - ۰/۵۱ در سطح معناداری ۰/۰۰۱ بود.

برای تحلیل داده‌ها از بسته‌بندی آماری برای تحلیل داده‌های علوم اجتماعی نسخه ۱۹ (SPSS) و نرم‌افزار روابط خطی ساختاری نسخه ۸.۵ (LISREL) استفاده شد. شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد متغیرها محاسبه شد. همچنین به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و در نهایت، فرضیه‌های پژوهش با مدل تحلیل مسیر آزمون شد و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی گزارش شد.

### یافته‌ها

برای تعیین میانگین متغیرهای رابطه مدیر با کارکنان، اعتماد درون سازمان، همکاری درون‌سازمانی با عملکرد سازمانی از آمار توصیفی میانگین، انحراف استاندارد و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش استفاده شد (جدول ۱).

جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

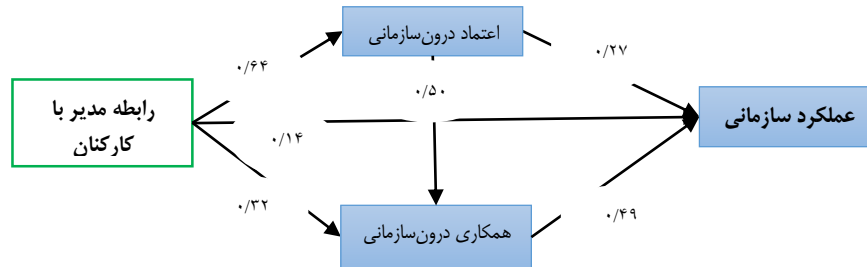
| متغیرها                  | میانگین | انحراف معیار | (۱)     | (۲)     | (۳)     | (۴) |
|--------------------------|---------|--------------|---------|---------|---------|-----|
| ۱. رابطه مدیر با کارکنان | ۳/۳۴۸   | ۰/۷۰۸        | -       |         |         |     |
| ۲. اعتماد درون سازمان    | ۳/۴۹۰   | ۰/۸۴۲        | ۰/۶۴۳** | -       |         |     |
| ۳. همکاری درون‌سازمانی   | ۳/۵۵۳   | ۰/۷۲۷        | ۰/۶۴۶** | ۰/۷۱۱** | -       |     |
| ۴. عملکرد سازمانی        | ۳/۴۴۴   | ۰/۹۸۶        | ۰/۶۲۴** | ۰/۷۰۳** | ۰/۷۶۶** | -   |

در نمونه مورد مطالعه میانگین عملکرد سازمانی ( $M = ۳/۴۴۴$ ) در یک بازه ۵ درجه‌ای نشان می‌دهد که کارمندان نمونه پژوهش عملکرد سازمانی دانشگاه مورد مطالعه را بالاتر از سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند، همچنین میانگین رابطه مدیر با کارکنان، اعتماد درون سازمان، همکاری درون‌سازمانی بالاتر از سطح متوسط ارزیابی شده است. عملکرد سازمانی با رابطه مدیر با کارکنان، اعتماد درون‌سازمانی، همکاری درون‌سازمانی رابطه معنادار و در جهت نظری دارد. شدت رابطه عملکرد سازمانی با همکاری درون‌سازمانی بیشتر از سایر متغیرها است ( $r=۰/۷۶۶, p<۰/۰۵$ ). عملکرد سازمانی با رابطه مدیر با کارکنان رابطه

1. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V19)
2. Linear Structural Relations (LISREL V8.5)

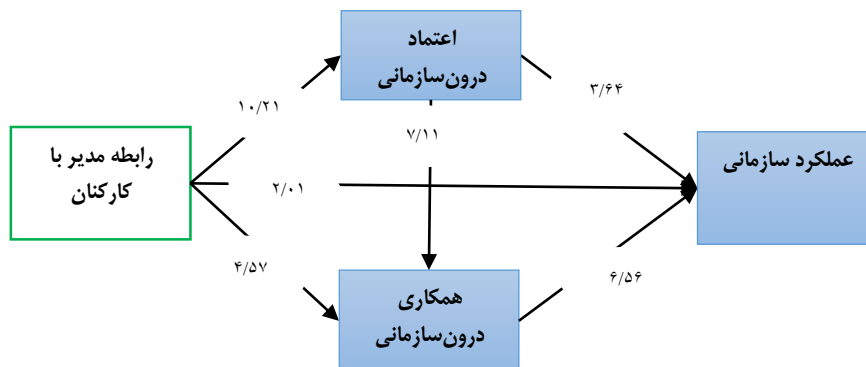
معناداری دارد ( $t=0/624, p<0/05$ ). همچنین عملکرد سازمانی با همکاری درون سازمانی رابطه معناداری دارد ( $t=0/703, p<0/05$ ). رابطه مدیر با کارکنان بیشتر با همکاری درون سازمانی مرتبط است تا با اعتماد درون سازمانی.

برای آزمون مدل فرضی این مطالعه الگوی روابط همبستگی بین متغیرها در نظر گرفته شد. نخست کشیدگی و چولگی بررسی شد. مقدار کشیدگی رابطه مدیر با کارکنان (0/644) و مقدار چولگی (0/932-)؛ مقدار کشیدگی اعتماد درون سازمان (0/115-) و مقدار چولگی (0/363-)؛ مقدار کشیدگی همکاری درون سازمانی (0/431) و مقدار چولگی (0/27)؛ مقدار کشیدگی عملکرد سازمانی (0/423) و مقدار چولگی (1/762-) است و در بازه (2، -2) قرار دارد. این نشان می دهد توزیع متغیرها از کشیدگی و چولگی نرمال برخوردار است. به این ترتیب، شاخص های برازش مدل فرضی بررسی شد. یافته ها نشان می دهد که مدل فرضی یک مدل دقیقاً شناسا است. به این معنا که تعداد پارامترهای قابل برآورد مدل برابر تعداد واریانس-کوواریانس های مشاهده شده است ( $C = p$ ). از این رو، برای بررسی برازندگی مدل فرضی ضرایب مسیر و معناداری آنها بررسی شد.



Chi-Square=3.69, df=2, P-value=0.43567, RMSEA=0.075

شکل ۲. مدل نهایی اثر رابطه مدیر با کارکنان بر عملکرد سازمانی با میانجی گری اعتماد درون سازمانی و همکاری درون سازمانی (\* ضرایب استاندارد گزارش شده است).



Chi-Square=3.69, df=2, P-value=0.43567, RMSEA=0.075

شکل ۳. مدل نهایی اثر رابطه مدیر با کارکنان بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اعتماد درون‌سازمانی و همکاری درون‌سازمانی  
 \*ضرایب معناداری گزارش شده است.

برازندگی داده - مدل بررسی شد و مدل در شکل ۲ گزارش شده است. در مدل نهایی رابطه مدیر با کارکنان اثر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد،  $(\gamma_{11} = .14, t = 2.01, p < .05)$  رابطه مدیر با کارکنان اثر معناداری بر اعتماد درون‌سازمانی دارد  $(\gamma_{12} = .64, t = 10.21, p < .05)$ ؛ همچنین اعتماد درون‌سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر معناداری دارد  $(\beta_{11} = 0.27, t = 3.64, p < .05)$ . بر اساس این نتایج رابطه مدیر با کارکنان با میانجی‌گری اعتماد درون‌سازمانی اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری برابر با ۰/۱۳۷ و ضریب معناداری ۲/۳۵ بر عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. یافته به دست آمده بدان معناست که رابطه مدیر با کارکنان به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمانی اثر گذار است، همچنین به‌طور غیرمستقیم با میانجی‌گری اعتماد درون‌سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی اثر غیرمستقیم و معنادار دارد. یافته دیگر پژوهش حاکی از آن است رابطه مدیر با کارکنان اثر معناداری بر همکاری درون‌سازمانی دارد  $(\gamma_{13} = .32, t = 4.57, p < .05)$ . همچنین همکاری درون‌سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر معناداری دارد  $(\beta_{21} = 0.49, t = 6.56, p < .05)$ . بر اساس این نتایج رابطه مدیر با کارکنان با میانجی‌گری همکاری درون‌سازمانی اثر غیرمستقیم، مثبت و

معناداری برابر با ۰/۱۶۶ و ضریب معناداری ۳/۵۲ بر عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. با توجه به یافته‌ی به‌دست‌آمده، علاوه بر اینکه رابطه‌ی مدیر با کارکنان به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمانی اثرگذار است، به‌طور غیرمستقیم نیز با میانجی‌گری همکاری درون‌سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر غیرمستقیم دارد. درنهایت، اعتماد درون‌سازمانی بر همکاری درون‌سازمانی اثر مستقیم و معناداری ایفا می‌کند ( $\beta_{22} = 0.50, t = 7.11, p < .05$ ).

جدول ۲. شاخص‌های برازندگی مدل نهایی

| شاخص               | دامنه‌ی موردقبول | مقدار | نتیجه |
|--------------------|------------------|-------|-------|
| X <sup>2</sup>     | P ≥ ۰/۰۵         | ۳/۶۹  | تأیید |
| Df                 | -                | ۲     | -     |
| X <sup>2</sup> /df | ۳-۵              | ۱/۸۴۵ | تأیید |
| RMSEA              | RMSEA ≤ ۰/۰۸     | ۰/۰۷۵ | تأیید |
| GFI                | GFI ≥ ۰/۹۰       | ۰/۹۴  | تأیید |
| AGFI               | AGFI ≥ ۰/۹۰      | ۰/۹۸  | تأیید |
| NFI                | NFI ≥ ۰/۹۰       | ۱     | تأیید |
| CFI                | CFI ≥ ۰/۹۰       | ۰/۹۸  | تأیید |
| IFI                | IFI ≥ ۰/۹۰       | ۰/۹۶  | تأیید |

بررسی جدول ۲ شاخص‌های برازش مدل حاکی از آن است که مدل نهایی، برازش به نسبت مطلوبی با داده‌ها دارد.

جدول ۳. اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل رابطه‌ی مدیر با کارکنان، اعتماد و همکاری درون‌سازمانی بر

عملکرد سازمانی

| اثر         | مسیر   | اثر مستقیم | اثر غیرمستقیم | اثر کل |
|-------------|--|------------|---------------|--------|
| برون‌زاد بر | رابطه‌ی مدیر با کارکنان بر عملکرد سازمانی      | ۰/۱۴**     | ۰/۶۸**        | ۰/۷۲** |
| درون‌زاد    | رابطه‌ی مدیر با کارکنان بر اعتماد درون‌سازمانی | ۰/۶۴**     | -             | ۰/۶۴** |
| درون‌زاد بر | رابطه‌ی مدیر با کارکنان بر همکاری درون‌سازمانی | ۰/۳۲**     | -             | ۰/۳۲** |
| درون‌زاد بر | اعتماد درون‌سازمانی بر عملکرد سازمانی          | ۰/۲۷**     | ۰/۵۱**        | ۰/۷۸** |
| درون‌زاد    | اعتماد درون‌سازمانی بر همکاری درون‌سازمانی     | ۰/۵۰**     | -             | ۰/۵۰** |
| درون‌زاد    | همکاری درون‌سازمانی بر عملکرد سازمانی          | ۰/۴۹**     | -             | ۰/۴۹** |

\*ضرایب متریک گزارش شده  $P < ۰/۰۵$  \* $P < ۰/۰۰۱$

اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در جدول ۳ گزارش شده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها شالوده‌های اصلی اجتماع امروزی هستند و افراد مهم‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شوند. مفاهیمی مانند ارتباط مدیر با کارکنان موجب ایجاد اعتماد درون‌سازمانی، همکاری و مشارکت بهینه اعضای یک سازمان شده و درنهایت، منافع متقابل آنان را تأمین خواهد کرد. به عبارت دیگر، مجموعه‌ای از روابط فعال در بین افراد، اعتماد، فهم متقابل، ارزش‌ها و رفتارهای مشترک است که اعضای سازمان‌ها را به هم پیوند می‌دهد و همکاری بین آن‌ها را امکان‌پذیر می‌کند؛ بنابراین، در نظر داشتن سرمایه انسانی، همچون عاملی غیرمادی که می‌تواند با سیاست‌گذاری‌های درست و کم‌هزینه در عملکرد سازمانی تأثیری محسوس داشته باشد برای همه سازمان‌ها یک ضرورت به نظر می‌رسد. در این میان آنچه می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی آموزش عالی شود، ارتباط مؤثر و مطلوب مدیر با کارکنان است. در واقع، می‌توان گفت ارتباطات سازمانی باید اثربخش باشد تا در مجموعه سازمان و مدیریت آن بتواند مؤثر واقع شود و نقش کلیدی خود را ایفا کند. ارتباط مؤثر می‌تواند در قالب بنیاد سازمان‌های مدرن در نظر گرفته شوند. اکنون یکی از واقعیت‌های جهان‌شمول این است مدیرانی که مهارت‌های ارتباطی مطلوبی با کارکنان دارند، از توانایی و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصص بیشتری بهره‌مند هستند و برای حل مسائل انگیزه بیشتری دارند و اعتماد و همکاری بین آن‌ها و کارکنان بیشتر است و درنهایت، موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شوند. در این مطالعه با توجه به رابطه مدیر با کارکنان، یک مدل فرضی از روابط ساختاری رابطه مدیر با کارکنان با عملکرد سازمانی تدوین شد و نقش میانجی اعتماد و همکاری درون‌سازمانی در روابط ساختاری برجسته شد.

نخستین یافته این پژوهش حاکی از آن است که میانگین رابطه مدیر با کارکنان و عملکرد سازمانی در دانشگاه سمنان بالاتر از حد متوسط است. این یافته با یافته پژوهش‌های دیویس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و نورلیزا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) هم‌راستا است. در حقیقت، یکی از عواملی که در فضای کنونی جهانی می‌تواند به بهبود شرایط و عملکرد سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها کمک‌پایداری

---

1. Davis  
2. Nurliza



کند رابطه‌مدیر با کارکنان است، هنگامی که مدیران با ارتباط‌های گسترده و اثرگذار بر کارکنان، اعتمادشان را به خود جلب می‌کنند، کارکنان نیز نسبت به اهداف سازمان متعهد شده و اهداف سازمان را اهداف خود می‌دانند و برای تحقق آن‌ها با دل‌وجان تلاش می‌کنند، درواقع، در سازمانی که مدیر با کارکنان رابطه‌مطلوب و مؤثری داشته باشد می‌توان فضای باز، کارمندان با انگیزه و مسئولیت‌پذیر، متعهد به سازمان، فرهنگ سازش، کار گروهی، رضایت شغلی بالا و مشارکت در تصمیم‌گیری را مشاهده کرد و درنهایت، موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. به‌طور کلی می‌توان گفت یکی از نیازهای اساسی کارکنان سازمان‌ها وجود جو سازمانی مطلوب و مساعد است و یکی از عواملی که فضای انسانی را با مشکل روبه‌رو می‌کند ناتوانی انسان‌ها در برقراری ارتباط با یکدیگر است؛ بنابراین مدیران سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد جو مناسب و مطلوب برای برقراری ارتباط با کارکنان در محیط کاری، آن‌ها را در رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی یاری رسانند و به اثربخشی و افزایش عملکرد سازمانی سازمان منجر شوند.

یافته‌دیگر این پژوهش نشان می‌دهد رابطه‌مدیر با کارکنان با میانجی‌گری اعتماد درون‌سازمانی اثر غیرمستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. این یافته با برخی از نتایج پژوهش‌های جناآبادی و جهان تیغ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)؛ هویدا، چوپانی، خوران و غلامزاده (۱۳۹۴)؛ تلیس و الامین<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) هم‌سو است. اعتماد به‌منزله‌مبنایی برای نظم اجتماعی و کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی به‌شمار می‌آید. در سازمانی که اعتماد کمی وجود دارد از انضباط در کارها خبری نیست. سطح پایین اعتماد باعث می‌شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و سوءظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج پیدا کند و ارتباطات باز و صادقانه در این سازمان‌ها از بین برود و این باعث می‌شود که تصمیمات نیز در سازمان از کیفیت مطلوبی برخوردار نباشند. به‌عبارت‌دیگر، بی‌اعتمادی مانع اصلی در روابط مدیر با کارکنان است کارکنانی که به مدیران و سازمانشان اعتماد ندارند، به‌احتمال کمتری متعهد و مؤثر هستند. در این سازمان‌ها کارکنان از مطرح کردن ایده‌ها و نظریات خود پرهیز می‌کنند، زیرا آن‌ها نگران

1. Jenaabadi & gahantiegh

2. Tlaiss & Elamin

آن هستند که مبدا طرح‌ها و نقشه‌های آن‌ها با شکست و ناکامی مواجه شود؛ بنابراین می‌توان گفت در این رابطه، اعتماد درون‌سازمانی، یکی از اثرگذارترین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی است. در حقیقت در صورت وجود اعتماد بین اعضای سازمان، کارکنان بیشتر تمایل دارند که در فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری و مشارکت کنند. از این رو، ایجاد اعتماد مقدمه کسب منابع، دانش و در نتیجه افزایش عملکرد سازمانی است.

همچنین یافته دیگر این پژوهش حاکی از آن است که رابطه مدیر با کارکنان با میانجی‌گری همکاری درون‌سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر غیرمستقیم و معناداری دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های رضایی فرد (۱۳۷۶) و جوادی یگانه و هاشمی (۱۳۸۷) هم‌راستا است. در واقع، سازمان‌ها ذاتاً از افراد مختلف با ویژگی‌های متفاوت تشکیل شده‌اند و با توجه به اینکه یکی از باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان نیروی انسانی است؛ بنابراین در صورت وجود روابط انسانی مطلوب بین مدیران و کارکنان، کارکنان تمایل بیشتری به همکاری، مشارکت و ارائه ایده‌ها و نظرات خود خواهند داشت و در نتیجه، موجب کاهش تعارض در سازمان، افزایش خلاقیت و ابتکار عمل و به نوعی موجب توسعه کارکنان و اثربخشی و افزایش عملکرد سازمانی می‌شود.

به‌طور کلی، براساس نتایج به‌دست آمده می‌توان چنین برداشت کرد که رابطه مطلوب و مؤثر مدیر با کارکنان باعث به وجود آمدن اعتماد در بین کارکنان می‌شود و در این صورت افراد بیشتر تمایل دارند که در فعالیت‌ها همکاری کنند و این خود به اعتماد بیشتر منجر می‌شود. در واقع، ایجاد اعتماد مقدمه کسب منابع و دانش است؛ بنابراین می‌توان گفت اعتماد در موقعیت‌های درون‌سازمانی می‌تواند یک جو مشارکتی را به وجود آورد که از طریق افزایش کمی و کیفی اطلاعات و اشتراک دانش و منابع مرتبط عملکرد سازمانی را بهبود ببخشد. محدودیت‌های این پژوهش شامل مواردی است که خارج از کنترل پژوهشگر است که برخی از آن‌ها عبارت است از: نخستین محدودیت مطالعه حاضر مربوط به ابزارهای اندازه‌گیری است. ابزارهای اندازه‌گیری پرسشنامه‌ای دارای تعدادی از محدودیت‌های ذاتی (خطای اندازه‌گیری، نداشتن خویش‌ننگری، پاسخ‌های قابل‌پذیرش اجتماعی) هستند. محدودیت دوم این مطالعه مربوط به بُعد زمانی انجام پژوهش است. پژوهش حاضر در سال ۱۳۹۶ انجام شده

است. با توجه به اینکه ممکن است دیدگاه و نگرش‌های کارکنان در طول زمان تغییر کند نمی‌توان انتظار پایداری نتایج در بلندمدت را داشت. محدودیت سوم این مطالعه مربوط به طرح آن است. نقش میانجی اعتماد و همکاری درون‌سازمانی در رابطه‌ی مدیر با کارکنان بر عملکرد سازمانی روابط علی نیست، در بهترین شرایط این روابط نوعی روابط هم‌زمان هستند. محدودیت چهارم این پژوهش در مورد قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش است با توجه به اینکه این پژوهش در دانشگاه سمنان انجام شده امکان تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها وجود ندارد. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی زیر را می‌توان مطرح کرد:

- مدیران در حیطه‌ی فعالیتی خود فضایی را در سازمان‌ها به وجود بیاورند که در آن تجربه، آزمون و خطا پذیرفته شود و کارکنان بتوانند عواقب رد یا پذیرش ایده‌هایشان را بدون نگرانی از توبیخ شدن بر عهده بگیرند.
- یکی از راه‌های تقویت ارتباطات در سازمان استفاده از گروه‌های کاری است، سازمان می‌تواند با تعیین پاداش‌هایی بر مبنای عملکرد تیمی سبب شود که کارکنان به کار کردن با همدیگر ترغیب شوند.
- مدیر با ایجاد فضایی در سازمان کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها شرکت دهد چراکه محصول فرعی مشارکت و همکاری، افزایش کلی میزان ارتباطات و روابط در سازمان است.
- ارتباطات سازمانی باز و شفاف باشند و کارکنان به یکدیگر اعتماد کنند و در نتیجه احساس امنیت کنند که بتوانند ایده‌های نو و جدید خود را بروز دهند.
- مدیران از طریق حمایت از افراد مبتکر و خلاق در حل مسائل و چالش‌های به وجود آمده و نیز سهم کردن کارکنان در اطلاعات، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سازمان زمینه ترویج جوّ گروهی که بستر مناسبی برای توسعه عملکرد سازمانی به شمار می‌آید را فراهم کند.
- مدیران دانشگاه‌ها با بسترسازی مناسب برای ترویج و توسعه جوّ گروهی با تأکید بر تسهیم دانش می‌توانند عملکرد سازمانی را بهبود بخشند.
- مدیر سازمان این احساس را در کارکنان ایجاد کند که به نیازهای آن‌ها توجه می‌شود و آن‌ها از حمایت اجتماعی مدیر برخوردار هستند و مدیر نسبت به نیازهای آن‌ها احساس مسئولیت می‌کند.

- سیستم پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش مورد بازبینی قرار گیرد و میزان دریافتی کارکنان متناسب با میزان داده‌های آن‌ها به سازمان و میزان تلاش آن‌ها در سازمان باشد. سیستم پاداش باید سطح بالای اعتماد را در سازمان به وسیله پاداش دادن به رفتارهای اعتمادساز و تنبیه رفتارهای غیرقابل اعتماد، تشویق کند. درواقع، نظام جبران خدمات باید به گونه‌ای طراحی شود که به تلاش بیشتر و پیشرفت ارج نهد.

- مدیر سازمان تلاش کند ارتباط شبکه‌ای با سازمان‌های دیگر برقرار کند. نبود توانمندی از این مهارت موجب کاهش ارتباطات و اطلاعات در حوزه‌های مختلف سازمانی و بروز بی‌اعتمادی بین کارکنان سازمان‌ها می‌شود.

### منابع

- ایران‌نژاد، مهدی و ساسان‌گهر، پرویز. (۱۳۸۶). *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*. انتشارات: مؤسسه عالی بانکداری.
- جعفری، سکینه و طالع‌پسند، سیاوش. (۱۳۹۳). روابط ساختاری رهبری توانمند و جو‌گرایی با عملکرد سازمانی نقش میانجی تسهیم دانش. *فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۶(۱۳)، ۵۵-۷۳.
- جوادی‌یگانه، محمدرضا و هاشمی، سید ضیاء. (۱۳۸۷). نگاهی جدید به مناقشه فردگرایی و جمع‌گرایی در جامعه‌شناسی. *فصلنامه‌ی علوم اجتماعی*، ۳۳، ۱۶۱-۱۳۱.
- حسین‌پور، داوود و آذر، مهدی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه فکری و اجتماعی با عملکرد سازمانی از نظر مدیران و کارکنان. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۳(۷)، ۱۹-۲۹.
- حسینی، میر قاسم و نصر، احمدرضا. (۱۳۹۱). اعتبارسنجی آموزش عالی در هزاره سوم با محوریت برنامه درسی. *مجله نامه آموزش عالی*، ۵(۱۷)، ۴۷-۱۳.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۸). *رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

کرد تمینی، بهمن و کوهی، ملیحه. (۱۳۹۰)، بررسی رابطه تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی و معنویت سازمانی در بین کارمندان اداره پست شهرستان زاهدان و گرگان، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴ (۱۴)، ۱۴۴-۱۲۹.

هویدا، رضا، چوپانی، حیدر، خوران، عبدالله و غلامزاده، حجت. (۱۳۹۴). نقش ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس. فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵ (۲)، ۱۴۶-۱۱۷.

## References

- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2016). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490.
- Aragon-Correa, J., Garcia, Morales V., & Cordon, Pozo E., (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management* 36:349-359.
- Aram, J. D., & Morgan, C. P. (1976). The role of project team collaboration in R&D performance. *Management Science*, 22(10), 1127-1137.
- Belcourt, M., Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Managing Human Resources*. The Canadian Edition.
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378.
- Celep, C., & Yilmazturk, O. E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776.
- Chen, Y. H., Lin, T. P., & Yen, D. C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management*, 51(5), 568-578.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C.P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J., (2013), Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199-236.
- Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in organizational justice*, 119, 151.

- Currie, G., Dingwall, R., Kitchener, M., & Waring, J. (2012). Let's dance: organization studies, medical sociology and health policy. *Social Science & Medicine*, 74(3), 273-280.
- Davis, L. A. (2010). *Ability of leaders to effectively communicate and influence employees' commitment to organizational goals*. Doctoral dissertation, University of Phoenix.
- Ergeneli, A., Arı, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*, 60(1), 41-49.
- Fitzroy, T. (2007). *The importance of organizational trust*. Best advice forum.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations*. Faber & Faber.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of business ethics*, 55(3), 223-241.
- Jafari, H., Mohammadian, M., & Pour, D. H. (2012). Organizational Health and its Relation to Organizational Commitment in Personnel of Selected Teaching Hospitals Affiliated with of Medical Sciences: 2011. *Jundishapur Journal of Health Sciences*, 4(1), 45-58.
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2017). Pursuit of organizational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*.
- Jenabadi H., & Jahantigh H. (2014). Investigating the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust among Employees of Technical and Vocational Institutes in Zahedan City. *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(8).
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116-128.
- Kim, T., Lee, G., Paek, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organizational performance: what structural relationship do they have in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 683-704.
- Lei, S., & Wei, X. Y. (2017). Mediating role of employee relations climate between strategic-HRM and organizational performance: An empirical study of Chinese banking sector. *Journal of Innovation & Knowledge* 7, 1079-1095.
- Mulford, C. L. & Klonglan, G. E. (1982). Creating coordination among organizations. *North Central regional extension publication-Michigan State University, Cooperative Extension Service*.

- Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2010). The effect of knowledge sharing on organizational performance in small and medium enterprises.
- Norliza, A. (2010). Communication skills and work motivation amongst expert teachers procedural. *Social and Behavioral Sciences*, 7(C) 565–567.
- Noruzy, A., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 1-13.
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2006). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *EJBO- Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85-100.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Research in organizations: Foundations and methods in inquiry*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tlaiss, H. A. & Elamin, A. M. (2015). Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi Arabia: trust in immediate supervisor as a mediator. *Journal of Management Development*, 34(9), 1042-1060.
- Utami, A., Bangun, Y., Lantu, D. (2014). Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 378 – 386.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.