

# تأثیر ساختار سازمانی بر اثربخشی کارکنان پلیس با نقش میانجی اعتماد سازمانی

تاریخ پذیرش: 1397/08/10

تاریخ دریافت: 1397/05/15

صیاد درویشی<sup>1</sup>، عبدالرحمن میرزاخانی<sup>2</sup>

از صفحه 237 تا 258

## چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه ضرورت توجه سازمان‌ها بر بهبود عملکرد، اثربخشی و رضایت ذی‌نفعان، به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی هم‌چون پلیس، یک اصل بسیار مهم به‌شمار می‌رود، در این میان منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها بیشترین نقش را در راستای تحقق اهداف و رسالت سازمانی بر عهده دارد. هدف از انجام این پژوهش، شناسایی میزان تأثیر ساختار سازمانی بر اثربخشی کارکنان با نقش میانجی اعتماد سازمانی در سازمان پلیس است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر داده‌ها کمی و از نظر اهداف کاربردی و از نظر ماهیت، روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را مسئولان سطح یک پلیس‌های تخصصی و نیروی انسانی ناجا و تهران بزرگ در نیمه اول سال 1397 تشکیل می‌دهند. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد 102 نفر حجم نمونه را تشکیل می‌دهد. ابزار سنجش را پرسش‌نامه 51 سؤالی پژوهشگرساخته بر اساس مبانی نظری تشکیل می‌دهد. اعتبار ابزار به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن 0/81 و برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این پرسش‌نامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های میانگین و مدل معادلات ساختاری به‌منظور انجام رگرسیون چند متغیره استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که ساختار سازمانی بر اثربخشی کارکنان به‌طور مستقیم 0/61 درصد تأثیر مستقیم و 0/41 درصد از طریق اعتماد سازمانی اثر غیرمستقیم دارد. هم‌چنین ساختار سازمانی 71 درصد تغییرات اعتماد سازمانی را می‌تواند پیش‌بینی کند.

**نتایج:** نتایج پژوهش نشان داد، میزان تأثیر مستقیم و غیر مستقیم ساختار سازمانی بر اثربخشی کارکنان پلیس، مبین این مطلب است که برای ارتقای اثربخشی کارکنان پلیس در انجام وظایف قانونی خود، نه‌تنها مؤلفه‌ها و شاخص‌های ساختاری را باید تقویت کرد، بلکه تقویت متغیرهایی مانند اعتماد سازمانی که در این مطالعه به‌عنوان متغیر میانجی وارد شد، مورد توجه، بازنگری و تقویت قرار گیرند؛ چرا که با تقویت شاخص‌های اعتماد سازمانی می‌توان اثر غیر مستقیم ساختار و هم‌چنین اثر مستقیم اعتماد سازمانی بر اثربخشی کارکنان را افزایش داد.

**واژه‌های کلیدی:** ساختار سازمانی، اعتماد سازمانی، اثربخشی، کارکنان پلیس.

1- استادیار گروه پیشگیری انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین S49darvishi@gmail.com

2- استادیار گروه پیشگیری انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول) Cls188rahman@yahoo.com

## مقدمه

امروزه در عصر جدید منابع انسانی مؤثر، عامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمان‌ها است (استاگ<sup>1</sup>، 2002: 29). موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها به‌طور مستقیم مستقیم به کیفیت و اثربخشی کارکنان آن‌ها وابسته است. نتایج بسیاری از پژوهش‌ها در باره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها و نیز در توسعه جوامع بشری بر این نکته تأکید دارد که یک جامعه، توسعه‌یافته نیست مگر آن که به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد (احمدوند و محمدی، 1392: 18). بهره‌وری در سطح کارکنان که به تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری منابع انسانی اختصاص دارد، موضوع بحث آن ارتقا و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی اعم از نیروی کار مستقیم یا نیروی کار غیرمستقیم است (خاکی<sup>2</sup>، 2010: 45). با توجه به مطالعات و بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم سازمان، عوامل مختلفی بر روی رفتار و عملکرد کارکنان تأثیر دارد که یکی از این عوامل را می‌توان ساختار سازمانی دانست و از آن‌جایی که ساختار بر بهره‌وری کارکنان اثر می‌گذارد، بنابراین باید ساختار متناسب با موقعیت سازمان باشد (رابینز<sup>3</sup>، 1943: 871). بنابراین ایجاد ساختار مناسب با توجه به محیط همواره در حال تغییر، موجب به‌کارگیری توانایی‌های نهفته و آشکار افراد و کارکنان در سازمان‌ها شده که در پیرو می‌تواند تأثیر به‌سزایی در افزایش عملکرد آنها داشته باشد. از سوی دیگر این عقیده که اعتماد سازمانی در محیط‌های کاری به‌عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به افزایش رضایت شغلی و مشارکت کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی می‌شود، به سرعت مورد توجه اندیشمندان حوزه‌های مدیریت قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیر مثبت بسیاری برای سازمان‌ها دارد؛ برعکس، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد. اعتماد برای جامعه‌پذیری موفق، همکاری، کار گروهی مؤثر و کمک‌های بلندمدت برای حداقل کردن خطرات و کاهش هزینه‌های عملیاتی مهم است. به علاوه اعتماد زمینه انضباط اجتماعی را فراهم می‌کند و در بهبود کیفیت زندگی کاری مؤثر

1- Eastaugh

2 - Khaki

3- Robbins

است (لامسا و پاکتیت<sup>۱</sup>، 2009: 130)؛ بنابراین تقویت ابعاد و شاخص‌های اعتماد سازمان، عملکرد و کارایی سازمان‌ها را ارتقا بخشیده و تحقق اهداف و رسالت سازمان را تضمین می‌کند. بنابراین، شناخت و توجه به اثرات ابعاد و مؤلفه‌های ساختار و اعتماد سازمانی بر اثربخشی کارکنان برای بسیاری از مدیرانی که در جست‌وجوی ارتقای عملکرد هستند، می‌تواند مفید واقع شود. در حال حاضر، اول این که ضرورت بررسی ساختار سازمانی و اعتماد سازمانی و اثربخشی کارکنان سازمان پلیس را می‌توان پاسخ به شرایط فعلی، محیطی و نیاز مدیران و فرماندهان دانست و از طرفی دیگر، افزایش اثربخشی کارکنان در جهت بهبود عملکرد آنان نیازمند شناخت میزان تأثیر ابعاد و مؤلفه‌های ساختار و اعتماد سازمانی بر اثربخشی کارکنان است تا بتوان با بهبود شاخص‌های ساختاری و اعتماد سازمانی، اثربخشی کارکنان پلیس را در بخش‌های ستادی و اجرایی در جهت تحقق اهداف سازمانی افزایش داد؛ بنابراین این پژوهش می‌کوشد تا به این سؤال اصلی پاسخ دهد که ساختار سازمانی چه میزان تأثیر مستقیم و غیر مستقیم از طریق اعتماد سازمانی به‌عنوان میانجی بر اثربخشی کارکنان دارد؟

**مبانی نظری:** ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به‌وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها ساختارهایی را به‌وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و فعالیت کارکنان را کنترل کنند (اعرابی، 1385: 15). در طراحی ساختار سازمانی دو کار مهم صورت می‌گیرد؛ اول آن که وظایف اصلی سازمان به وظایف فرعی شکسته می‌شود و نوعی تقسیم کار به‌وجود می‌آید و سپس از طریق سازوکارهای هماهنگی، همکاری لازم برای دستیابی به هدف مشترک فراهم می‌شود (مرادی و خادم، 1392: 14). ساختار سازمانی نظامی است که به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد (جیمز<sup>۲</sup>، 1998: 282). به‌طور کلی متغیرهای ساختاری شامل دو بعد ساختاری و محتوایی هستند. متغیرهای محتوایی شامل اهداف و راهبرد، محیط، فناوری و اندازه سازمان بود (اعرابی، 1381: 16). از متغیرهای ساختاری می‌توان تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، اداری، استقلال، تفکیک، رسمیت، انسجام (هماهنگی)، حرفه‌ای شدن، تخصص‌گرایی، حیطه نظارت،

1- Lamsa &amp; Pucetaite

2- James

استانداردسازی و سطوح سلسله‌مراتب عمودی را نام برد (قلی‌پور، 1387: 78). در این پژوهش چهار بعد ساختاری مورد مطالعه قرار گرفته است.

**پیچیدگی:** مقصود از پیچیدگی، تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد (دفت، 1388: 29). پیچیدگی در سازمان در قالب گروه‌هایی مانند تفکیک افقی که میزان یا حد تفکیک بین واحدها را نشان می‌دهد (رابینز، 1385: 81) یا تفکیک عمودی که به عمق یا ارتفاع سلسله‌مراتب سازمانی نظر داشته و بر تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله‌مراتب سازمانی، حیطه نظارت و درجه تمرکز دلالت دارد (رضاییان، 1387: 290) و یا تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی و پراکندگی جغرافیایی است؛ یعنی با توجه به نوع کار و وظیفه‌ای که فرد در ساختار افقی یا عمودی سازمان عهده‌دار است و نسبت به فاصله‌ای که با مرکز دارد، کارها و کارکنان در نقاط مختلف پراکنده هستند (رابینز، 1385: 86.87)؛ بنابراین پیچیدگی بر اساس میزان تخصصی کردن مشاغل در داخل سازمان اندازه‌گیری می‌شود. هم‌چنین ممکن است به تعداد مکان‌هایی که کار در آن‌جا انجام می‌شود، تعداد مشاغل و تعداد سلسله‌مراتبی که وجود دارند تعریف و اندازه‌گیری شود (فریدی، 1396: 446).

**رسمیت:** رسمیت، به‌میزان یا حد استاندارد مشاغل سازمانی، اشاره می‌کند. در سازمان رسمی، روابط سازمانی به‌طور مکتوب و دقیق و طبق نمودار سازمانی برای کارکنان، تشریح می‌شود و در صورت لزوم، تغییرات بعدی نیز به‌طور رسمی توسط مدیر، ابلاغ می‌شود؛ ولی در سازمان غیررسمی، روابط سازمانی به‌طور شفاهی برای کارکنان بیان می‌شود و در صورت لزوم، به‌طور طبیعی تغییر می‌یابند (رضاییان، 1387: 277). به‌عبارتی دیگر رسمیت عبارت است از درجه‌ای که قواعد و رویه‌های رسمی بر فعالیت‌های سازمانی مسلط هستند و آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند (میشل و دیگران<sup>1</sup>، 1992: 402).

**تمرکز:** تمرکز در سلسله‌مراتب اختیارات، به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم در رده‌های بالای سازمانی گرفته شود، آن سازمان را متمرکز می‌نامند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان واگذار شود، سازمان را غیرمتمرکز می‌گویند (دفت<sup>2</sup>، 1387: 30).

1- Michael and others

2 - Deft

**انسجام و هماهنگی:** هماهنگی فرآیندی است که در آن همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌رود و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند (رضاییان، 1387: 363). هنری مینتزبرگ<sup>1</sup> شش سازوکار هماهنگی، شامل سازگاری، رویارویی، سرپرست مستقیم، استاندارد کردن فرایندهای کار، استاندارد کردن بازده، استاندارد کردن مهارت‌ها، استاندارد کردن هنجارها را برای هماهنگی فعالیت‌های سازمان‌ها معرفی می‌کند (مینتزبرگ<sup>2</sup>، 1999: 334).

**اثربخشی:** اثربخشی عبارت است از مجموعه تلاش‌های انجام‌شده سازمان که موجب تکامل و تداوم حیات و بقا یک سازمان می‌شود و همچنین انجام اقدام درست در جهت رسیدن به اهداف سازمان تعریف می‌شود (رابینز، 1381: 47). یک تعریف ساده از اثربخشی انجام کارهای درست است (ام‌بووی، ویت و پرلمن<sup>3</sup>، 2012: 24). اثربخشی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود نایل آید (دفت، 1387: 103). برای سنجش اثربخشی سازمان می‌توان از معیارهای متعددی بهره جست. از جمله می‌توان به بهره‌وری، سود، کیفیت، رشد، میزان غیبت و جابه‌جایی در کار، رضایت شغلی، انگیزش، روحیه، کنترل، مدیریت، انسجام، مدیریت تعارض، انعطاف‌پذیری، انطباق، برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، نهادینه کردن اهداف سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، سازگاری نقش و هنجار، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، بهره‌برداری از محیط، ثبات و تأکید بر آموزش و توسعه اشاره داشت (ایدی، 1383: 49). از جمله عوامل مؤثر در اثربخشی، انگیزش، توانایی انجام کار، حمایت سازمانی، ادارک فرد از نقش خود در سازمان، بازخورد عملکرد، اعتبار و سازگاری محیطی است (حیدری، 1386: 60-61). در این پژوهش برای سنجش اثربخشی از معیارهای کیفیت، توسعه آموزش، انگیزش و انعطاف‌پذیری، بهره گرفته شده است.

**اعتماد سازمانی:** شاو<sup>4</sup> اعتماد را به اعتقاد داشتن به دیگران تعریف می‌کند؛ زیرا، برای رسیدن به خواسته‌های خود وابسته به دیگران هستیم. تعاریف متنوع در باب

1- Henry Mintzberg

2- Mintzberg

3- Mbuvi, Witte & Perelman

4- Shaw

اعتماد نشان می‌دهد که اعتماد پدیده‌ای پویا است که به کنش متقابل و عامل‌های مختلفی وابسته است که می‌توانند در ساخت طرحی از اعتماد مؤثر باشند (تیلر<sup>1</sup>، 2003: 601). ایجاد اعتماد سازمانی در سازمان‌های امروزی در مواجهه با شرایط متغیر محیطی که بر انعطاف‌پذیری کارکنان، کاهش تمرکز و رشد افقی سازمان تأکید می‌شود، یکی از مفاهیم مهم است. پژوهشگران برای تعیین مبانی اعتماد در سازمان‌ها تلاش زیادی کرده‌اند. در پژوهشی که مک کالی و کانرت<sup>2</sup> (1992) انجام دادند، دریافتند متغیرهای مربوط به شغل مانند مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال، بازخورد، رفتار حمایتی سرپرست و ارتباطات، به‌طور قابل توجهی می‌توانند به تشریح اعتماد به مدیریت بپردازند. بسیاری از محققان معتقدند اعتماد به‌طور کلی اطمینان و خوش‌بینی نسبت به وقوع حوادث، یا اطمینان داشتن به دیگران، بدون وجود دلایل اجباری است (اسمیت و بیرنی<sup>3</sup>، 2005). در حقیقت اعتماد، باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام خواهند داد، که از آن‌ها انتظار می‌رود، بدون این‌که آن‌ها تحت نظارت و کنترل باشند (لوپس<sup>4</sup>، 2007). اعتماد سازمانی بر ادراک و نگرش کارکنان از سازمان و بر عملکرد فردی و سازمانی اثر می‌گذارد (جیانگ و چن<sup>5</sup>، 2017: 2057). به‌طور خلاصه، اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند. هرچه گروه الف، اعتقاد بیشتری داشته باشد که گروه ب در روابط به تعهداتش عمل می‌کند، نشان‌دهنده حسن نیت و صلاحیت گروه ب بوده و گروه الف به گروه ب، اعتماد بیشتری خواهد کرد (لی<sup>6</sup>، 2004). پژوهشگران در مطالعات خود در زمینه اعتماد، تعداد زیادی از ابعاد آن را شناسایی و مشخص کرده‌اند که به برخی از آنها در این پژوهش اشاره خواهد شد.

باتلر و کانرتل (1984)، صداقت، صلاحیت، ثبات، وفاداری و صراحت را به‌عنوان عناصر کلیدی اعتماد می‌شناسند. رابینز (2003) نیز همین ابعاد را برای اعتماد معرفی می‌کند. کوک و وال (1980)، نیت و توانایی و لیبرمن (1981) صلاحیت و انگیزه را به عنوان عوامل اصلی اعتماد معرفی کرده‌اند.

1- Tyler

2- Mccauley &amp; Kuhnert

3- Smith &amp; Birney

4- Lewis

5- Jiang &amp; Chen

6- Lee.

دایتز و هارتوگ<sup>1</sup> (2006)، چهار بعد خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش‌بینی را به‌عنوان مهم‌ترین عناصر تشکیل دهنده اعتماد می‌دانند (لی<sup>2</sup>، 2004: 87). برخی از پژوهشگران اعتماد را در سه سطح مجزا تجزیه و تحلیل و بررسی کرده‌اند که عبارتند از: فردی، بین فردی یا بین گروهی و نهادی (مک نایت و وبستر<sup>3</sup>، 2001).

الونن و همکارانش<sup>4</sup> (2008)، اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی یعنی ارتباطی و غیر شخصی تفکیک کردند. مارتینز پنج ویژگی بزرگ جنبه‌های شخصی را شامل وظیفه‌شناسی، خوشایندی، ثبات انسانی، گشودگی تجربیات و برون‌گرایی معرفی می‌کند (مارتینز<sup>5</sup>، 2002: 759). در این مطالعه هر دو نوع از اعتماد سازمانی، یعنی اعتماد شخصی و غیرشخصی مورد بررسی قرار می‌گیرد. اعتماد شخصی می‌تواند به دو بعد شکسته شود: اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیرانشان بر می‌گردد. این اعتمادها بر اساس صلاحیت، خیرخواهی یا اعتبار هستند. در این پژوهش، نوع غیرشخصی اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی نام گرفته است. اعتماد نهادی می‌تواند به اعتماد اعضا به راهبر و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان اشاره کند (الونن و همکاران<sup>6</sup>، 2008: 15).

ییلماز و اتالی (2009)، عوامل مؤثر بر ایجاد اعتماد سازمانی را به عوامل سازمانی، شامل ارزیابی موفقیت کارکنان با استفاده از روش‌های مدرن، دارا بودن نظام‌های پاداش‌دهی منصفانه، دادن بازخورهای منظم و به‌موقع به کارکنان و ... عوامل فردی، مانند تمایل به اتکا کردن، ارزش‌ها، عادات و رفتارها و ... تقسیم‌بندی کرده‌اند. همچنین، نیهان (2000) مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، دادن بازخور به کارکنان و گرفتن بازخور از آنها و قدرتمندسازی کارکنان را به‌عنوان فعالیت‌های ضروری برای افزایش اعتماد در سازمان‌ها مطرح کرده است. در کل، عوامل متعددی در ایجاد اعتماد در سازمان‌ها نقش دارند که شناخت و ایجاد آنها عامل مهمی در بهبود تعهد و عملکرد

1- Dietz & Hartog

2- Lee

3- Mcknight & Webster

4- Elonen & etc

5- Martins

6- Ellonen et al.

سازمانی و درک اهداف فردی و سازمانی است. در مقابل، پژوهشگران، پیامدهای مختلفی را برای اعتماد سازمانی برشمرده‌اند؛ برای مثال نیهان نتایج افزایش اعتماد در سازمان را شامل افزایش بهره‌وری و تقویت تعهد سازمانی می‌داند (نیهان<sup>1</sup>، 2000). جین (2009)، تأثیر اعتماد سازمانی را شامل ایجاد گرایش‌های مطلوب مانند ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش، رضایت شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و ... و هم‌چنین کاهش گرایش‌های نامطلوب از قبیل ترک شغلی، رفتارهای تدافعی، رفتارهای نظارتی و ... عنوان می‌کند. هم‌چنین، بر طبق گفته میشرا و مورسی (1990)، اعتماد سازمانی موجب تسهیل ارتباطات باز در سازمان، تسهیم اطلاعات، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و افزایش عملکرد می‌شود. ییلماز و اتالی (2009)، نیز بیان کرده‌اند که اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، هم‌چنین بهبود ارتباطات اجتماعی دارد.

علاوه بر این، بر طبق گفته الونن (2005)، اعتماد سازمانی بر همکاری، ارتباطات سازمانی و به اشتراک‌گذاری دانش و انعطاف‌پذیری و تعهد سازمانی، تأثیرگذار است. برخی از صاحب‌نظران مدعی هستند اعتماد نوعی سازوکار انسجام‌دهنده است که وحدت را در نظام‌های اجتماعی ایجاد و حفظ می‌کند و پدیده‌ای است که سبب افزایش بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها می‌شود؛ بنابراین ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان برای کمک به افزایش تعهد و روحیه کارکنان است که منجر به عملکرد مؤثر و اثربخش می‌شود. بنابراین اتخاذ ارزش‌های دموکراتیک را پرورش داده و نقش انکارناپذیری در تحقق اهداف سازمانی ایفاء می‌کند (پناهی، 1387: 103-88).

**پیشینه پژوهش:** درویشی (1390)، در پژوهشی با عنوان «تبیین نقش ساختار، فناوری و جو سازمانی بر پیشگیری از جرم» به این نتیجه می‌رسد که ساختار سازمانی با مؤلفه‌های تمرکز، پیچیدگی، رسمیت و هماهنگی بر ابعاد عملکرد پلیس در پیشگیری از جرم تأثیر معناداری دارد. صیادی و همکاران (1393)، در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش رهبری معنوی در توسعه سازمانی: تبیین نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی» تأثیر رهبری معنوی بر توسعه سازمانی را نشان داده و بیان می‌کند که بین این دو رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. آقایی و همکاران (1392)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر اجرای

1-Nyhan.

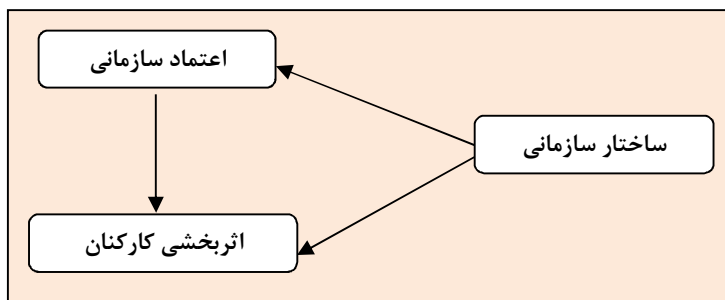


5s بر کارایی و اثربخشی کلانتری‌ها» به این نتیجه می‌رسند که بین نظر کارکنان در مورد تأثیر اجرای 5s قبل و بعد از آموزش تفاوت معنادار وجود دارد. نتایج مطالعات دلوگاه<sup>1</sup>(1995)، دونی و کانن<sup>2</sup>(1997)، اسمیت و همکاران<sup>3</sup>(2001)، هوی و همکاران<sup>4</sup>(2002) هوی و تارتر<sup>5</sup>(2004)، ایلماز<sup>6</sup>(2008) نشان می‌دهد بین اعتماد سازمانی به ترتیب با رفتار مدنی سازمانی، فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، جو سازمانی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. نتایج تحقیقات شیرازی و دیگران (1391)، قلی‌پور و دیگران (1388) نیز نشان می‌دهد ارتباط معنی‌داری بین اعتماد سازمانی به ترتیب با تعهد مستمر و عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی وجود دارد. کیم و چانگ<sup>7</sup>(2012)، در پژوهشی به این نتیجه رسیده‌اند که وقتی ساختار مدرسه یا خانواده از خودمختاری دانش‌آموزان حمایت کند، آنها برآورده شدن نیازهای روان‌شناختی اساسی خود را تجربه خواهند کرد. اعتماد یکی از سرمایه‌های اجتماعی است که وحدت و هم‌بستگی را در سازمان‌ها حفظ کرده و باعث ایجاد و حفظ ارزش‌های دموکراتیک در سازمان می‌شود (تیلر<sup>8</sup>، 2003: 32).

**مدل مفهومی:** چارچوب پژوهش حاضر بر مبنای سه بعد ساختار سازمانی رابینز (1378) شامل تمرکز، پیچیدگی، رسمیت و انسجام (هماهنگی) (رضاییان، 1387) و اعتماد سازمانی الونن و همکاران (2008) شامل اعتماد بین کارکنان، اعتماد به سلسله‌مراتب و اعتماد مؤسسه‌ای و اثربخشی ایدی (1383) شامل کیفیت، توسعه آموزش، انگیزش و انعطاف‌پذیری، شکل گرفته است که در ادبیات پژوهش به آن پرداخته شده و بر مبنای آن مدل مفهومی پژوهش شکل گرفته است.

---

1- Deluga  
2- Doney & Cannon  
3- Smith et al  
4- Hoy et al  
5- Hoy & Tarter  
6- Yilmaz  
7- KiM & Chang  
8- Tiler



شکل شماره 1. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر داده‌ها کمی و از نظر اهداف کاربردی و از نظر ماهیت، مطالعه هم‌بستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را مسئولان سطح یک پلیس‌های تخصصی و نیروی انسانی ناجا و تهران بزرگ تشکیل می‌دهند. نمونه و روش نمونه‌گیری بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول تعیین حجم نمونه (اچ، اس، بولا 1975) تعداد 102 نفر حجم نمونه را تشکیل می‌دهد. برای اندازه‌گیری ساختار سازمانی، اعتماد سازمانی و اثربخشی کارکنان از پرسش‌نامه 51 سؤالی پژوهشگرساخته بر اساس مبانی نظری و پرسش‌نامه‌های استاندارد، رایبیز (1987) و ویک و همکاران (2000) برای اعتماد سازمانی و ایدی (1383) برای اثربخشی استفاده شد. اعتبار ابزار به‌وسیله آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن 0/81 و برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این پرسش‌نامه از روش  $\alpha=0/129$  تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش  $GFI=0.91$ ,  $AGFI=0.87$ ,  $CFI=0.93$ ,  $RMSEA=0.07$  نشانگر روایی مناسب این پرسش‌نامه است. برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های میانگین به‌منظور تحلیل داده‌ها و محاسبه میانگین جامعه و انحراف معیار (مؤمنی و همکار، 1386) و مدل معادلات ساختاری به‌منظور انجام رگرسیون چندمتغیره، تجزیه و تحلیل عاملی، تجزیه و تحلیل مسیر، رابطه علی متغیرها و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان توسط شاخص‌های اندازه‌پذیر و آشکار استفاده شده است (مهرگان و همکاران، 1387: 22 و 23). داده‌های حاضر در بسته نرم‌افزاری است. پی.اس.اس.<sup>1</sup> و اسمارت پی.ال.اس.<sup>1</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

1- spss

## یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های توصیفی: ابتدا به بررسی آمار توصیفی و نرمال بودن داده‌ها پرداخته می‌شود و سپس آزمون الگوی ساختاری یا فرضیه‌های پژوهش، مورد بررسی قرار خواهند گرفت. در جدول شماره یک شاخص‌های توصیفی متغیرها برای بررسی پراکندگی مناسب و نرمال بودن توزیع داده‌ها ارائه شده‌اند.

جدول شماره ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی و فرعی پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف میانگین	نما	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی	کمترین	بیشترین
تمرکز	4/30	%078	4	4/00	%684	-%17	2/60	5
پیچیدگی	4/21	%068	5	5/00	%785	-%18	3	5
رسمیت	3/90	%076	5	4/00	%689	%27	3	5
هماهنگی	4/11	%073	5	4/00	%677	-%35	2/71	5
ساختار سازمانی	4/15	%061	4	5/00	%884	-%13	3	5
اعتماد بین کارکنان	4/25	%082	4	4/00	%875	-%43	3	5
اعتماد به سلسله‌مراتب	3/91	%079	5	4/00	%757	%33	2/97	5
اعتماد موسسه ای	4/01	%068	4	5/00	%696	-%13	2/53	5
اعتماد سازمانی	4/8	%077	4	4/00	%892	-%23	3	5
کیفیت	4/19	%088	5	4/00	%647	-%11	3	5
توسعه آموزش	4/23	%074	4	4/00	%697	-%29	3	5
انگیزش	4/4	%078	4	5/00	%874	%45	2/99	5
انعطاف پذیری	4/17	%078	4	4/00	%857	-%43	2/85	5
اثربخشی	4/11	%078	4	4/00	%759	-%27	3	5

برای بررسی نرمالیتی، کلاین<sup>2</sup> (2011) معتقد است که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از 3 و 90 بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره یک قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از 3 است؛ بنابراین این پیش فرض مدل‌یابی علی یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است.

ب) یافته‌های استنباطی: در جدول شماره دو ماتریس هم‌بستگی متغیرهای پژوهش گزارش شده است. با توجه به جدول شماره دو رابطه ساختار سازمانی با اثربخشی

1- smart pls

2- Kline

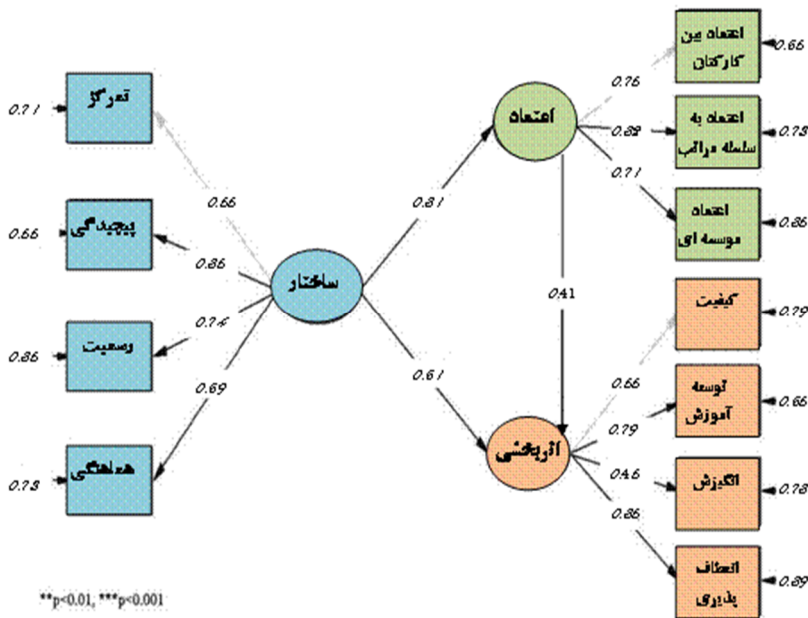
کارکنان (0/73) و با اعتماد سازمانی (0/61) در سطح 0/01 مثبت و معنی دار است. رابطه اثربخشی کارکنان با اعتماد سازمانی نیز با (0/53) در سطح 0/01 مثبت و معنی دار است.

جدول شماره 2: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	1	2	3
1	ساختار سازمانی	1		
2	اثربخشی کارکنان	0/73**	1	
3	اعتماد سازمانی	0/61**	0/53**	1

\*\*p<0/01

آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده‌های گردآوری شده، با روش بیشینه احتمال و با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس انجام شد.



شکل شماره 2: الگوی آزمون شده پژوهش

با توجه به شکل شماره دو اثر مستقیم ساختار سازمانی بر اعتماد سازمانی، مثبت و معنی دار است. اثر مستقیم این متغیر بر اعتماد (0/81) و بر اثربخشی کارکنان 0/61 در سطح 0/01 مثبت و معنی دار است. همان‌طور که شکل شماره دو نشان داده می‌شود،

اثر ساختار سازمانی بر اثربخشی کارکنان و اعتماد سازمانی معنی‌دار است. هم‌چنین اثر اعتماد سازمانی بر اثربخشی کارکنان معادل 0/53 و اثر ساختار سازمانی از طریق اعتماد سازمانی بر اثربخشی کارکنان معادل 0/41 در سطح 0/01 معنی‌دار و مثبت است. این بدان معنی است که ساختار سازمانی به صورت مستقیم 0/61 و به صورت غیر مستقیم 0/41 از طریق اعتماد سازمانی تأثیر معنی‌داری بر اثربخشی کارکنان دارد. بنابراین فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند. هم‌چنین ساختار سازمانی 0/73 از تغییرات اعتماد سازمانی را می‌تواند پیش‌بینی کند. در جدول شماره سه اثرات مستقیم، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین شده متغیرها گزارش شده است.

جدول شماره 3: اثرات مستقیم، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین شده متغیرها

اثر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	R2
اثربخشی کارکنان	0/53	-	0/53	0/61
اعتماد سازمانی	0/61	.41	.88**	
ساختار سازمانی				.73
اعتماد سازمانی از ساختار سازمانی	.81***		.81***	

\*\*p<0/01, \*\*\*p<0/001

برای بررسی میزان برازش مدل آزمون‌شده از شاخص‌های معرفی شده توسط کلاین (2011) استفاده شد. این شاخص‌ها شامل  $X^2/d.f$  که مقادیر کمتر از 3 قابل پذیرش هستند، شاخص نیکویی برازش<sup>1</sup>، شاخص برازش تطبیقی<sup>2</sup> که مقادیر بیشتر از 9 نشانگر برازش مناسب الگوی هستند، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته<sup>3</sup> که مقادیر بیشتر از 0/8 قابل قبول هستند، شاخص برازش ایجاز<sup>4</sup> که مقادیر بیشتر از 0/6 نشانگر برازش مناسب الگوی هستند و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب<sup>5</sup> که مقادیر کمتر از 0/08 نشانگر برازش مناسب الگوی هستند. در جدول شماره چهار شاخص‌های برازش الگوی آزمون شده گزارش شده‌اند که با توجه به معیارهای مطرح شده، الگوی آزمون شده برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد.

1- Goodness of Fit Index (GFI)

2- Comparative Fit Index (CFI)

3- Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

4- Parsimony Fit Index (PNFI)

5- Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

جدول شماره 4: شاخص‌های برازش الگوی آزمون شده پژوهش

RMSEA	PNFI	AGFI	CFI	GFI	X2/d. f .
0/06	0/73	0/85	0/94	0/93	2/47

جدول شماره 5. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	P سطح معناداری	ضریب مسیر	فرضیه‌های پژوهش
تأیید فرضیه	0/001	0/61	فرضیه اول: ساختار سازمانی بر اثربخشی کارکنان پلیس تأثیر مستقیم دارد.
تأیید فرضیه	0/000	0/81	فرضیه دوم: ساختار سازمانی بر اعتماد سازمانی پلیس تأثیر مستقیم دارد.
تأیید فرضیه	0/003	0/43	فرضیه سوم: اعتماد سازمانی بر اثربخشی کارکنان پلیس تأثیر مستقیم دارد.
تأیید فرضیه	0/005	0/41	فرضیه چهارم: ساختار سازمانی بر اثربخشی کارکنان پلیس از طریق اعتماد سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

ساختار سازمانی و اعتماد از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها به‌شمار می‌روند. در تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش مبنی بر بررسی رابطه با توجه به یافته‌های پژوهش رابطه ساختار سازمانی و اعتماد سازمانی با اثربخشی کارکنان پلیس رابطه مثبت و معنادار است؛ بنابراین داده‌ها و نتایج تجزیه و تحلیل آماری فرضیه اول و دوم را تأیید می‌کند. از طرف دیگر ساختار سازمانی با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با اعتماد سازمانی به صورت مستقیم و با اثربخشی کارکنان پلیس به صورت غیر مستقیم و از طریق اعتماد سازمانی نیز رابطه مثبت و قابل ملاحظه‌ای دارد. داده‌های پژوهش و نتایج به دست آمده از طریق تحلیل مسیر در آزمون آماری بیانگر این است که ساختار سازمانی نه تنها تأثیر مستقیم معنی‌دار بر اثربخشی کارکنان دارد، بلکه تأثیر قابل ملاحظه و قوی‌تری بر اعتماد سازمانی دارد و در تأثیرگذاری از طریق اعتماد سازمانی بر اثربخشی کارکنان، تأثیر مضاعف و 88 درصدی را به صورت مستقیم و غیر مستقیم اعمال می‌کند. بنابراین فرضیه سوم و چهارم پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفتند.

نتایج یافته‌های پژوهش با پیشینه نتایج تحقیقات گذشتگان هم‌سویی دارد. پژوهش‌های مشابه نیز نشان داده‌اند که ساختار سازمانی با مؤلفه‌های تمرکز، پیچیدگی و رسمیت بر ابعاد عملکرد پلیس در پیشگیری از جرم تأثیر معناداری دارد (درویشی، 1390) و اعتماد وحدت و هم‌بستگی را در سازمان‌ها حفظ کرده و باعث ایجاد و حفظ ارزش‌های دمکراتیک در سازمان می‌شود (تیلر، 2003). هم‌چنین اگر بپذیریم تعهد بالای سازمانی، سلامت سازمانی، نشان‌دهنده اثربخشی سازمان و کارکنان است، یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات دل‌گاه<sup>1</sup> (1995)، دونی و کانن<sup>2</sup> (1997)، اسمیت و همکاران<sup>3</sup> (2001)، هوی و همکاران<sup>4</sup> (2002) هوی و تارتر<sup>5</sup> (2004)، ایلماز<sup>6</sup> (2008)، شیرازی و دیگران (1391) قلی‌پور و دیگران (1388) که رابطه معنادار، اعتماد سازمانی با این متغیرها را نشان می‌دهد، هم‌سویی دارد. هر چند تأثیر معنادار ساختار سازمانی بر عملکرد و بهره‌وری سازمانی در مطالعات انجام شده مورد تأیید قرار گرفته و در این پژوهش نیز تأثیر آن بر اثربخشی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت، نکته مهم‌تر، تأثیر قابل ملاحظه و بالای ساختار سازمانی بر اعتماد سازمانی و در ادامه، تأثیر غیر مستقیم ساختار از طریق اعتماد بر اثربخشی کارکنان است که در یک نگاه کلی با ایجاد هم‌افزایی تأثیر ساختار و اعتماد سازمانی، شدت تأثیر بر اثربخشی کارکنان به 88 درصد می‌رسد و این حاکی از اهمیت متغیر میانجی اعتماد در ایجاد این هم‌افزایی است؛ بنابراین اگر بتوان شاخص‌های افزایش اختیار و توان تصمیم‌گیری و کاهش رسمیت و افزایش هماهنگی‌های افقی و عمودی ساختاری را در سراسر سازمان، به‌ویژه لایه‌های اجرایی پلیس ترمیم و توسعه داد و هم‌زمان شاخص‌های اعتماد بین کارکنان و افراد زیر دست به بالا دست در سازمان پلیس را ارتقا داد، می‌توان شدت تأثیر مستقیم و غیر مستقیم ساختار بر اثربخشی را افزایش داد.

به‌طور کلی مهم‌ترین یافته حاصل از این مطالعه به نتایجی که از تبیین فرضیه‌های پژوهش به‌دست آمده است برمی‌گردد. در سازمان‌هایی نظیر پلیس که تمرکز بیشتر بر اثربخشی کارکنان است، بحث اعتماد سازمانی و توجه به مؤلفه‌های ایجادکننده و

1- Deluga  
2- Doney&Cannon  
3- Smith et al  
4- Hoy et al  
5- Hoy&Tarter  
6- Yilmaz

افزایش دهنده آن می‌تواند سازمان را در محیط متلاطم و چالشی امروزی، در مسیر تحقق اهداف و رسالت آن یاری کند. گر چه عده‌ای از پاسخ‌گویان در قسمت بیان آزاد مطالب در پاسخ‌نامه، بر این عقیده بودند که برخی از سازمان‌ها علی‌رغم داشتن محیط بی‌اعتمادی در درون سازمان به اهدافی که برایشان ترسیم شده دست پیدا می‌کنند، اما نتیجه کلی این مطالعه، حکایت از تأیید فرضیه‌های پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت و مستقیم ساختار سازمانی و غیر مستقیم از طریق اعتماد سازمانی بر اثربخشی کارکنان دارد و در این راستا اعتماد مؤسسه‌ای به‌عنوان یکی از ابعاد اعتماد سازمانی که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است از اولویت بالاتری برخوردار است.

### پیشنهادها

با توجه به پذیرش وجود رابطه علی بین ساختار سازمانی و اعتماد سازمانی با اثربخشی کارکنان در سازمان پلیس، پیشنهادهای برخاسته از نتایج پژوهش به‌منظور بهبود سطح ساختار و اعتماد سازمانی ارائه می‌شود تا بتوان سطح اثربخشی کارکنان را افزایش و بهبود بخشید:

- نتایج پژوهش بیانگر متأثر شدن اثربخشی کارکنان از ساختار سازمانی است. از آنجایی که کارکنان سازمان، محور و زیربنای رساندن سازمان به اهداف خود هستند و انتظارات مردم و به‌وجود آمدن رویکردهای جدید موجب دستخوش تغییر قرار گرفتن اهداف سازمانی می‌شود، لازم است نسبت به بازنگری ساختار سازمانی در جهت افزایش بهره‌وری و رضایت‌مندی مردم اقدام کرد.
- با توجه به این که بر اساس نتایج پژوهش، اعتماد مؤسسه‌ای بیشترین تأثیر را بر اثربخشی کارکنان در سازمان پلیس داشت، پیشنهاد می‌شود رؤسا، مدیران و فرماندهان به شاخص‌های این بعد از اعتماد توجه بیشتری داشته باشند. مؤلفه‌های اعتماد مؤسسه‌ای یا نهادی، اعتماد به چشم‌انداز و راهبرد سازمان است. با توجه به داده‌های پرسش‌نامه چشم‌انداز و راهبردهای سازمان برای بسیاری از کارکنان مشخص نمی‌شود. بنابراین ضروری است که چشم‌انداز و راهبرد سازمان به‌طور واضح برای تمامی افراد و کارکنان سازمان مشخص شود.



آگاهی از چشم‌انداز و راهبرد سازمان به کارکنان جهت داده و انگیزه حرکت به سمت آن را افزایش داده و در نتیجه اثربخشی کارکنان را ارتقا می‌دهد.

— مدیران و فرماندهان به‌منظور افزایش سطح اعتماد به سلسله‌مراتب یا مافوق، باید شاخص‌هایی نظیر تشویق و حمایت کارکنان، رفتار یکسان با تمامی کارکنان، حمایت از ایده‌ها و طرح‌های کارکنان، ارضای نیازهای فردی و عاطفی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، ایجاد فضای صمیمیت و دوستانه در سازمان و... را به‌طور جدی مورد توجه قرار دهند و فضای اعتماد بین کارکنان با سلسله‌مراتب را تقویت و توسعه دهند. بدیهی است در چنین فضایی کارکنان بیش از نقش‌های واگذاری تلاش خواهند کرد و به نیروی اثربخش برای سازمان تبدیل می‌شوند.

— پیشنهاد می‌شود مدیران و فرماندهان به‌منظور افزایش اعتماد افقی، یعنی اعتماد کارکنان نسبت به همدیگر در محیط کاری سازمان، به شاخص‌های مهم این بعد از اعتماد شامل افزایش قابلیت اطمینان کارکنان، ارتقای شایستگی کارکنان، بهبود حس خیرخواهی کارکنان نسبت به همکاران و به‌طور کلی ایجاد فضای صداقت، روابط صمیمانه در سازمان توجه جدی کرده تا در سایه چنین فضایی شاهد افزایش سطح اعتماد افقی کارکنان شده و بالاترین سطح اثربخشی کارکنان را در راستای دستیابی به اهداف و رسالت سازمان محقق کنند.

## منابع

- آقایی، میلاد؛ آقایی، اصغر (1392). بررسی تأثیر اجرای 5s بر کارایی و اثربخشی کلانتری‌ها، فصلنامه‌ی پژوهش‌های راهبردی امنیت و نظم اجتماعی، سال دوم، شماره پیاپی 5، بهار و تابستان، صص 141-152.
- احمدوند، علی‌محمد؛ محمدی، حدیث (1392). مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی، مجله علمی-ترویجی منابع انسانی ناجا، سال هشتم شماره 34، صص 97-116.
- اعرابی، سیدمحمد (1381). طراحی ساختار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، سیدمحمد (1385). طراحی ساختار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ویرایش دوم، چاپ پنجم.
- ایدی، محمد (1383). بررسی ارتباط و عوامل انگیزش در اثربخشی کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام.
- پناهی، بلال (1387). اعتماد و اعتمادسازی در سازمان. نشریه پیک نور، سال هفتم، شماره چهار.
- حیدری، رضا (1386). رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی در بانک سپه منطقه لرستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- درویشی، صیاد (1390). تبیین نقش ساختار، فناوری و جو سازمانی بر پیشگیری از جرم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین.
- دفت، ریچارد، ال (1387). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن، دی سنزد، دیوید (1381). مبانی مدیریت. ترجمه سیدمحمد اعرابی، محمدعلی رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن پی (1385). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها). سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار، چاپ پانزدهم.
- رایبیز، استیفن پی (1943). رفتار سازمانی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رضائیان، علی (1387). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- شیرازی، علی؛ خداوردیان، الهام؛ نعیمی، محمد (1391). تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره 7.

- صیادی، سعید؛ احمدزاده، سلیمان؛ باباشاهی، جبار؛ وزیری، صادق (1393). بررسی نقش رهبری معنوی در توسعه سازمانی: تبیین نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی. مجله توسعه سازمانی پلیس، شماره 49، صص 79-108.
- فریدی، مهرداد (1396). مروری بر مفهوم‌شناسی و انواع ساختار سازمانی. فصلنامه مطالعات حسابداری و مدیریت، دوره 3، شماره 1، صص 439-454.
- قلی‌پور، آری؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ حضرتی، محمود (1388). رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی و توانمندسازی، نشریه مدیریتی دولتی، دوره 1، شماره 2.
- مرادی، محمدحسن؛ خادم، مهدی (1392). ساختار سازمانی و سبک‌های رهبری با رویکرد پلیس جامعه‌محور. پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی، سال ششم، شماره دوم، صص 12-32.
- Deluge, R.J.(1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior *Military Psychol.*, 7, pp.1-16.
- Doney, P.M. and J.P. Cannon, (1997). An examination of the nature of trustn buyer – seller relationship. *J. Market.*, 61, pp.35 – 51.
- Dietz, G., & Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5): 557-588.
- Eastaugh SR.(2002). Hospital nurse productivity. *Journal of Health Care Finance*; 29(1): 14-22.
- Ellonen, R. (2005). The relationship of organizational cultures, trust and innovativeness. A dissertation, lappeenranta university of technology.
- Ellonen, R.; Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2): 160-181.
- Jeon, J. H. (2009). The impact of organizational justice and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management.A dissertation, faculty of the graduate school of the university of Minesota.38.
- James W.Fredrickson,(1998).The strategic Decision Process and organizational structure,*Academy of manajement Review* , vol.11, No 2. company.inc,1998, p.11 .
- Jiang, Y., & Chen, W. K. (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity.*Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*,13(6): 2057-2068.
- Hoy, W.Kand C.J. Tarter, 2004. Organizational justice in schools: No justice without trust. *Int. J. Educ. Manage.*, 18, pp. 250 – 259.
- Hoy, W.K. and M. Tschannen – Moran, (2003). The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: the Omnibus T – Scale. In: *Studies in Leading and Organizing Schools*, Hoy, W. K .and C.G Miskel (Eds.). Information Age Publishing, Greenwich, pp. 181 – 208.

- Khaki GH (2010). Productivity Management. Tehran: Kohsar Publication; [Book in Persian].
- Kim, J.I., and Chung, H. (2012). The role of family orientation in predicting Korean boys' and girls' achievement motivation to learn mathematics. *Learning and Individual Differences*, 22, pp. 133-138 .
- Kline, R.B. (2011). Principles & Practice of Structural Equation Modeling. Second Edition, New York: The Guilford Press.
- Lamsa, A.M. and Pucetaite, R.(2009), Development of organizational trust among employees from a contextual perspective, *Business Ethics*, Vol.15, No.2, PP.130-141.
- Lee, H. J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Management Psychology*, 19(6): 623-639.
- Lewis, D. E. (2007). An investigation into the relationship between product innovation, trust, and diversity. A PhD dissertation, Capella university. 76.
- Martins, N. (2002), (a model for managing trust), *International Journal of manpower*, Vol. 23, No. 8;
- Mayer, R. C.; Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- Mbuvi. D. De Witte, K. & Perelman, Sergio (2012) "Urban Water Sector Performance in Africa: A Step-Wise Bias-Corrected Efficiency and Effectiveness Analysis", *Journal of Utilities Policy*, 22, pp.31-40.
- Mccauley.D. P., Kuhnert.K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265-282.
- Mcknight, D. H. and Webster, J. (2001), "Collaborative insight or privacy invasion. Trust Climate as a lens for understanding acceptance of awareness systems", in Cartwright. S. and Early, P. C.(Eds), *The international handbook of organizational Culture and climate* , John Wiley, Chichester, p. 538.
- Michael A . Hitt and others ,strategic Management ,Third Edition ,ohio ,south Western college publishing ,1992 ,P .402.
- Mintzberg, Henry(1999). The structuring of organization. Englewood Cliff, NJ: prentice-Hall
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1): 87-109.
- Robbins, S. P., (2003), "organizational Behavior»,New Dehli:practice, Hall of India,.
- Smith, P. A., W. K. Hoy and S.R. Sweetland, (2001). Organizational health of high schools and dimensions of faculty trust. *J. School Leadership* 12, pp.135 – 150.

- Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6): 469-485.
- Tyler, Tom R., (2003), (Trust within organization), personal review, Vol. 32, No. 5.
- Yilmaz, K., & Bokeoglu, O. (2008). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish Primary School. *World Applied Sciences Journal*, 3(5): 775-780.
- Yilmaz, K. (2008) The relationship between organizational Trust and organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, vol. 8, No. 12, pp.2293-2299.
- Yilmaz, A., & Atalay, C. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2): 341-352.

