



فصلنامه مدیریت عملیات

سال دوم، شماره ۸، زمستان ۱۴۰۱

طراحی الگوی بهبود عملکرد مدیریتی مبتنی بر سازوکار تقویت اعتماد بین فردی در سازمان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۷

حسن کوچک زاده *

صابرخندان علمداری **

محمد مهدی موحدی ***

 [10.30495/JOM.2023.699422.1069](https://doi.org/10.30495/JOM.2023.699422.1069)

چکیده:

هدف این پژوهش طراحی الگوی بهبود عملکرد مدیریتی مبتنی بر ساز و کار تقویت اعتماد بین فردی در سازمان، است. جامعه پژوهش حاضر را اساتید و خیرگان دانشگاهی و همچنین خبرگان و فعالین اجرایی شرکت صنایع شیر ایران (پگاه)، تشکیل داده‌اند. در این تحقیق با استفاده از روش غیرتصادفی قضاوتی، از نظرات ۱۵ نفر خبره استفاده گردید. روش تحقیق تلفیقی در تحقیق کنونی در جهت تعمیق داده‌های به دست آمده مورد استفاده بوده است و فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو مرحله شناسایی عوامل موثر بر بهبود عملکرد مدیریتی مبتنی بر ساز و کار تقویت اعتماد بین فردی در سازمان، از طریق ابزار مصاحبه و با استفاده از روش تحلیل تم و نیز غربالگری عوامل از طریق ابزار پرسشنامه و روش دلفی فازی انجام شد. بر این اساس در مرحله شناسایی ابعاد و مولفه‌ها با استفاده از تحلیل تم و در طی مرحله آشنایی با داده‌ها، ۴۰ مورد از شواهد گفتاری شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها در قالب ۱۵ کد اولیه برچسب‌زنی شد. در ادامه، کدهای اولیه در قالب ۴ تم فرعی و سپس، یک تم اصلی دسته‌بندی شدند. در مرحله دلفی نیز تمام مولفه به تایید خبرگان رسید و در نهایت الگوی تحقیق رسم شد. براساس نتایج بدست آمده، الگوی تحقیق دارای چهار بعد اصلی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است.

واژگان کلیدی: عملکرد مدیریت، اعتماد بین فردی، سازمان، تحلیل تم

*نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران
hasan.kuchakzadeh@gmail.com

** استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران sabersum@gmail.com

*** استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران mmmovahedi@gmail.com

۱- مقدمه

فعالیت سازمان‌ها ناشی از نیازها و انتظارات محیط خارجی و ذینفعان داخلی است. امروزه شرکت‌هایی که به دنبال موفقیت در دراز مدت هستند، نه تنها باید اطمینان حاصل کنند که سود را به دست می‌آورند، بلکه باید یک استراتژی توسعه پایدار را اجرا کنند و از نظر اجتماعی مسئولیت بپذیرند. با این حال و بالاتر از همه، موفقیت نتیجه عملکرد مدیریت و مشارکت همه کارکنان است. تحقیقات نشان می‌دهند که مشارکت صرفاً توسط روابط عمومی در شرکت‌ها تحقق نمی‌یابد، بلکه نیازمند استراتژی‌هایی است که منجر به تغییرات اساسی در فرآیندهای مدیریت کسب و کار شود (والس^۱، ۲۰۱۳؛ الشهی^۲، ۲۰۱۸). ایجاد روابط موثر و اعتمادسازی در حوزه مدیریتی می‌تواند به عنوان یکی از این استراتژی‌ها باشد که در کل فضای سازمانی مورد بررسی قرار بگیرد. وجود اعتماد یکی از مولفه‌های اصلی شرکت‌های موفق است (ادگمان^۳، ۲۰۱۶). از سویی دیگر، اعتماد یکی از شرایط حیاتی در عملکرد موفق مدیریت نیز هست (عمام و ظاهر^۴، ۲۰۲۱). بسیاری از محققان به این واقعیت اشاره می‌کنند که اعتماد بین فردی بر حوزه‌های مختلف عملکرد مدیریت مانند ارتباطات (وودراوگو و واکواک^۵، ۲۰۱۸)، مذاکره (لوپز-فرسنو^۶، ۲۰۱۸)، رهبری (گردون^۷، ۲۰۱۷) و عملکرد اجرائی (بندیکسون^۸، ۲۰۱۷) تاثیر می‌گذارد و از عملکرد موفق یک سازمان نیز حمایت می‌نماید. این درحالی است که درک نحوه تاثیر اعتماد بین فردی بر سازمان‌ها و به بطور خاص عملکرد مدیریتی، یک چالش اساسی در سازمان‌های معاصر است.

¹ Wales

² Alshehhi

³ Edgeman

⁴ Imam & Zaheer

⁵ Ouedraogo & Ouakouak

⁶ Lopez-Fresno

⁷ Gordon

⁸ Bendickson

به طور تجربی تایید شده است که عواملی مانند توانایی و نیک خواهی بر توسعه اعتماد بین فردی تاثیر دارند (کولقیت^۱، ۲۰۰۷). اکثر مطالعات عمدتاً بر تحلیل اعتماد بین زیردستان و مدیران تمرکز کرده‌اند (مانند: مجیدی و مجیدی، ۱۳۹۶؛ یو^۲، ۲۰۲۱)، اما مطالعات کافی وجود ندارد که بهبود عملکرد مدیریتی مبتنی بر ساز و کار تقویت اعتماد بین فردی در سازمان را بررسی کرده باشند (کنول و گل^۳، ۲۰۱۱).

تحقیق کنونی به علت وجود شکاف مطالعاتی در این بافت شکل گرفته است و هدف اصلی آن یافتن استراتژی‌هایی است که توسط مدیران خبره به عنوان روش‌های ایجاد اعتماد بین فردی در جهت بهبود عملکرد مدیریتی مورد استفاده قرار گرفته است. این استراتژی‌ها می‌توانند به عنوان راهکارهایی مطرح شوند تا بتوان در جهت بهبود عملکرد مدیریتی در سازمان‌ها از آن استفاده کرد. به علت وسعت حوزه مدیریت، شناخت این راهکارها و فاکتورها در روابط بین فردی مورد توجه است. در تحقیق پیش رو این راهکارها از طریق ابزار مصاحبه با خبرگان کشف می‌گردد و ریز ساختارها و تم-های موجود در کلام این خبرگان به عنوان مبدا آنالیز داده برای یافتن این استراتژی‌ها مورد نظر است. در پایان ضروری است تا این تم‌ها توسط روش‌های کمی مورد بررسی قرار گیرند تا بتوان در تحقیقات آتی و در فضای سازمانی از آن بهره برد.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

عملکرد مدیریتی

برای بررسی عملکرد یک سیستم تولیدی باید مکانیسمی پویا و مستمر مورد نظر قرار بگیرد و هم چنین باید مدلی جامع و شامل مورد استفاده قرار گیرد تا از قضاوت‌های

¹ Colquitt et al

² Yu

³ Knoll & Gill

سطحی و یک طرفه جلوگیری شود (تامسون^۱، ۲۰۰۴). لذا دقت در طراحی مدل برای عملکرد مدیریتی می‌تواند بسیار با اهمیت جلوه کند.

سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و کنترل به عنوان معیارهایی مطرح هستند که وظایف بخش مدیریت را به نمایش می‌گذارند. این سه هدف در بخش مدیریتی تا آن جایی مهم هستند که عدم دسترسی به آنها به مثابه به‌کارگیری تمام توانمندی در ایجاد نمایشی مهیج در مدتی کوتاه است. آنچه در بخش‌های سازمانی همیشه حائز اهمیت است ارائه عملکردی مانا و مستمر است (ادیزز^۲، ۱۹۸۸).

عملکرد مدیریتی می‌تواند وابسته و مبتنی بر عوامل بسیاری باشد که هر کدام به نوعی تأثیرگذار هستند. اسکانسکی^۳ (۲۰۰۰) بیان می‌کند که رابطه معناداری بین عملکرد مدیریتی و سبک‌های مدیریتی وجود دارد. به عبارت بهتر، در محیط‌های سازمانی که سبک مدیریتی با منافع سازمان همخوانی دارد عملکرد مدیریتی به طرز شگرفی افزایش می‌یابد.

اعتماد بین فردی در محیط‌های سازمانی

اعتماد یکی از موضوعات مهم در رفتار و روابط انسانی است که احساس اعتماد کارکنان به مدیر و سازمان، زندگی سازمانی، رفتار سازمانی و روابط بین کارکنان و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. توجه به مفهوم اعتماد در خلال سال‌های ۱۹۸۰ شروع به رشد کرد و این مفهوم از دیدگاه‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهش‌های اولیه مربوط به اعتماد عمدتاً در حوزه‌های روانشناسی و جامعه‌شناسی انجام گرفته است (آرنت^۴، ۲۰۱۵).

تحولات اخیر در علوم سازمانی منعکس‌کننده اهمیت اعتماد بین فردی برای حفظ اثربخشی فردی و سازمانی است. (گرانووتر^۵، ۲۰۱۷). اعتماد بین فردی یک پدیده

¹ Thompson

² Adizes

³ Skanski

⁴ Arnot

⁵ Granovetter

فراگیر در زندگی سازمانی است. جایی که اعتماد وجود دارد این احساس نیز وجود دارد که دیگران از من بهره نمی‌برند. به عبارت دیگر، اعتماد بین فردی یک ارتباط یا آشنایی قوی، عمیق یا نزدیک بین دو یا چند نفر است. اعتماد یک اطمینان عمومی و خوش بینی کلی درباره رویدادهایی که اتفاق می‌افتد است و در زمینه سازمانها اعتماد انتظار تعمیم یافته گروهی است که کلام، اعمال و قول‌های افراد، گروه و یا سازمان می‌تواند با تکیه بر آن باشد (پاراواستو و دیگران^۱، ۲۰۱۶).

تعاریف اعتماد بین فردی

کوک و وال^۲ (۱۹۸۰) اعتماد را این گونه تعریف کرده‌اند: "حد و اندازه‌ای که یک نفر تمایل دارد تا به سخنان و اعمال دیگری اطمینان داشته باشد". بون و هولمز^۳ (۱۹۹۱) تعریف اعتماد را حالتی شامل اطمینان داشتن به انتظارات مثبت در مورد انگیزه‌های دیگران در موقعیت‌هایی که خطری در پی دارد، می‌دانند. شاول^۴ (۱۹۹۷) اعتماد را، اعتقاد به این موضوع تعریف می‌کند که برای دستیابی به انتظاراتمان، به دیگران وابسته هستیم. اعتماد یک ساختار چند بعدی است که در نظریه مبادله اجتماعی به سختی مورد مطالعه قرار گرفته و شکلی از ارتباط تبادلی بین کارکنان و سازمان و ارتباط تبادلی پویا میان کارکنان و مدیران تبیین گردیده است. در سازمان‌هایی که دارای اعتماد سیستمی پایین، تسهیم اطلاعات با دقت کمتری صورت می‌پذیرد و اعتماد پایین اعضای یک گروه کاری اغلب به شکست نهایی می‌انجامد. با وجود این، اعتماد در برگیرنده مفاهیم مهمی برای مطالعه است و کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی به شمار می‌رود (منجی و ارتلپ^۵، ۲۰۱۱).

² Paravastu et al

² Cook and Wall

³ Boon and Holmes

⁴ Shaw

⁵ Monji and Ortlepp

همچنین، اعتماد به مدیران عبارت است از "سطح اطمینانی که کارکنان در قبال مدیران سازمان احساس می‌کنند و میزان اعتقاد کارکنان به آنچه مدیران به آن‌ها می‌گویند" اعتماد در سازمان زمانی به وجود می‌آید که کارکنان احساس اطمینان کنند که نتایج تلاش‌هایشان برایشان مؤثر است و اهداف فرد و سازمان در یک راستا قرار گیرد (چغتای و بکلی^۱، ۲۰۰۹). زمینه‌های متعددی برای مطالعه متغیر اعتماد با سایر موضوعات مانند نگرش‌ها، رفتارها و شایستگی‌ها وجود دارد. محققانی مانند وایتنر (۱۹۹۸) بر این عقیده هستند که اعتماد سازمانی کلید انجام وظایف سازمانی به نحو مطلوب است و اثربخشی و موفقیت خط‌مشی‌های منابع برخی، انسانی و اقدامات مربوط به آن، وابسته به اعتماد به مدیران سازمان است (لکه-ماتهبولا^۲، ۲۰۰۵).

تحقیقات پیشین در حوزه اعتماد بین فردی

رحیم^۳ (۲۰۲۰)، در پژوهش خود به بررسی تأثیر مهارت‌های بین‌فردی بر عملکرد مدیریتی، تأثیر تعهد بر عملکرد مدیریتی و تأثیر مهارت‌های بین‌فردی بر عملکرد مدیریتی از طریق تعهد سازمانی پرداخت. نتایج نشان دادند که ارزش تأثیر مستقیم متغیرهای مهارت‌های بین‌فردی بر عملکرد مدیریتی بیشتر از تأثیر غیرمستقیم آن از طریق متغیرهای تعهد سازمانی است؛ بنابراین می‌توان گفت که تعهد سازمانی متغیر دقیقی برای میانجی‌گری همبستگی بین مهارت‌های بین‌فردی و عملکرد مدیریتی نیست. یوسف^۵ و همکارانش (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی این موضوع در شرکت‌های دولتی تولیدی در باندونگ پرداختند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که بین سیستم کنترل مدیریت و سبک رهبری بر عملکرد مدیریتی به طور همزمان تأثیر معناداری وجود دارد. سیستم کنترل مدیریت تأثیر مثبت بر عملکرد مدیریتی دارد؛ به این معنی که سیستم کنترل مدیریت بهتر با افزایش عملکرد مدیریتی همراه خواهد بود.

¹ Chughtai and Buckley

² Laka-Mathebula

³ Rahim

⁵ Yousef

همچنین نتایج نشان دادند که سبک رهبری نیز بر عملکرد مدیریت تأثیر مثبت دارد؛ به این معنی که سبک رهبری تغییر یافته‌تر با افزایش عملکرد مدیریتی همراه خواهد بود. پراکوسو و موانس^۱ (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی این موضوع در شرکت‌های تولیدی در شهر بوگور پرداختند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که سیستم اندازه‌گیری عملکرد جزئی و مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد مدیریتی تأثیر معناداری دارد. همچنین سیستم سنجش عملکرد و مدیریت کیفیت جامع همزمان با هم بر عملکرد مدیریتی با سطح معناداری قابل قبولی تأثیرگذار هستند. بون^۲ (۲۰۱۷)، در پژوهش خود به بررسی اهمیت معیارها در سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد (غیرمالی و مالی) بر عملکرد مدیریتی با متغیر میانجی اعتماد بین‌فردی پرداخت. نتایج نشان می‌دهد که عملکرد مالی بالاتر در صورتی که با واسطه اعتماد بین‌فردی بالاتر باشد، عملکرد مدیریتی بالاتری را به همراه خواهد داشت. بنابراین، اعتماد بین‌فردی به عنوان متغیر میانجی رابطه بین عملکرد مالی و عملکرد مدیریتی عمل می‌کند.

همچنین، مرادی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و سیستم کنترل مدیریت در عملکرد مدیریتی شرکت‌های تعاونی و خصوصی به بررسی این موضوع با روشی توصیفی-پیمایشی پرداختند. نتایج نشان داد رهبری تحول‌گرا و سه مسیر طراحی سیستم‌های کنترل مدیریت می‌توانند در عملکرد مدیریتی به طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر مثبت و معنادار بگذارند. همچنین سیستم جامع اندازه‌گیری عملکرد، سیستم پاداش و دامنه وسیع اطلاعات حسابداری نقش متغیر میانجی را در ارتباط بین متغیرهای دیگر ایفا می‌کنند. قزوینه (۱۳۹۸)، در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا و سیستم کنترل مدیریت بر عملکرد مدیریتی به بررسی این موضوع در شرکت غرب منطقه‌ای غرب و پژوهشگاه نیرو پرداخت. نتایج نشان دادند که رهبری تحول‌گرا تأثیر قابل توجه، مثبت و مستقیمی بر استفاده از

¹ Prakoso and Muanas

² Bone

اطلاعات بی اس ای و جامع پی ام اس دارد؛ اما هیچ اثر قابل توجهی بر سیستم‌های اعطای پاداش ندارد. نتایج همچنین نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا دارای اثر غیر مستقیم جزئی در عملکرد مدیریتی از طریق سه واسطه یعنی پی ام اس جامع، سیستم های پاداش و اطلاعات بی اس ای است. رنجکش و دیگران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان ارتباط سبک های مدیریت تعارض و اعتماد بین فردی با توجه به نقش تعدیلی رهبری تحول آفرین به بررسی این موضوع در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس پرداختند. نتایج آزمون‌ها پیرامون ارتباط سبک‌های مدیریت تعارض و ابعاد اعتماد بین فردی نشان داد که بین سبک های مشارکتی مدیریت تعارض (همکاری، مصالحه و مدارا) و اعتماد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد اما بین سبک‌های غیر مشارکتی مدیریت تعارض (رقابت و اجتناب) و اعتماد عاطفی رابطه معناداری وجود ندارد. هم چنین از میان سبک های مشارکتی مدیریت تعارض (همکاری، مصالحه و مدارا)، تنها بین سبک مصالحه و اعتماد شناختی رابطه معناداری وجود دارد و بین هیچ کدام از سبک‌های غیر مشارکتی مدیریت تعارض (رقابت و اجتناب) و اعتماد شناختی رابطه معناداری وجود ندارد. نتایج پیرامون نقش تعدیلی رهبری تحول آفرین بر ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض و ابعاد اعتماد بین فردی نیز این نقش را تأیید نمود و به طور خاص نشان داد که رهبری تحول آفرین، رابطه سبک مدارا با اعتماد عاطفی و رابطه سبک های اجتناب و مدارا با اعتماد شناختی را به طور معناداری تعدیل می‌کند. زارع و دیگران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان رابطه رهبری قلدرمآبانه و رفتار منافقانه: نقش جو سکوت ادراک شده و اعتماد بین فردی به بررسی این موضوع میان کارکنان ستادی یکی از ارگان‌های نظامی استان قزوین پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتارهای منافقانه دارای تاثیر مثبت و معنادار و بر اعتماد بین فردی دارای تاثیر منفی و معنادار می‌باشد؛ و اعتماد بین فردی بر بروز رفتارهای منافقانه تاثیر منفی و معنادار دارد. همچنین بر اساس نتایج پژوهش مشخص شد که جو سکوت ادراک شده به عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین

اعتماد بین فردی و رفتارهای منافقانه دارای تاثیر مثبت و معنادار است. در نهایت مشخص شد رهبری قلدربانانه به صورت غیرمستقیم و با توجه به نقش متغیر میانجی اعتماد بین فردی بر بروز رفتارهای منافقانه تأثیر دارد.

جمع بندی نتایج مبانی نظری و تحقیقات پیشین نشان داد که تحقیقات پیشین کمتر به تاثیر روابط بین فردی و اعتماد سازی منعکس شده در آن و بهبود عملکرد مدیریتی پرداخته‌اند و این موضوع در بافت جامعه هدف کمتر مورد توجه بوده است. لذا تحقیق کنونی تلاشی برای یافتن ریزساختارهای اعتماد بین فردی در محیط‌های سازمانی است. بدین منظور خبرگان امر می‌توانند الگوی مناسبی برای بیان راهکارهایی برای ایجاد اعتماد بین فردی در جهت ارتقای کیفیت مدیرتی باشند.

۳- روش تحقیق

تحقیق پیش رو از روش تلفیقی کیفی و کمی^۱ بهره برده است. در بخش کیفی، مصاحبه با خبرگان و استخراج تم‌های موجود در موارد مصاحبه مورد نظر محققین این تحقیق بوده است. دلیل انتخاب روش تحلیل تم در این پژوهش شناسایی ایده های اولیه و عمیق صاحب نظران از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته برای توسعه الگوی نظریه پژوهش‌های تجربی آتی مبتنی بر یافته‌های کیفی است. همچنین، از روش دلفی فازی به این دلیل استفاده شد تا مولفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی (تحلیل تم)، قبل از آنکه در سازه مدل جای گیرند؛ غربالگری و به تایید خبرگان برسند. در این تحقیق جمع آوری داده‌های مورد نیاز برای شناسایی ابعاد و مولفه‌ها الگوی تحقیق با ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام گرفت. سوال‌هایی که در مصاحبه پرسیده شد، بر اساس نظر خبرگان با توجه به اهداف تحقیق طراحی شدند. همچنین در بخش کمی (دلفی فازی)، ابتدا پرسشنامه اولیه‌ای طراحی و در ادامه پس از بازنگری در پرسشنامه اولیه با استفاده از نظرات اساتید، نسخه نهایی آن طراحی و از خبرگان پژوهش خواسته می‌شود

^۱ . Mixed Methods Research Design

تا نظر خود را بیان کنند. مشارکت کنندگان در تحقیق برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و نیز پاسخ به پرسشنامه، اساتید دانشگاهی و خبرگان شرکت صنایع شیر ایران (پگاه) بودند. به منظور طراحی الگوی تحقیق در مجموع بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی از ۳ نفر از اساتید دانشگاهی و ۱۲ نفر از خبرگان اجرایی استفاده شد. خبرگان دانشگاهی ضمن داشتن مدرک دکترا در رشته‌های مرتبط با مبحث تحقیق آشنایی داشتند. خبرگان اجرایی نیز ضمن داشتن مدرک حداقل کارشناسی ارشد، دارای حداقل ۱۵ سال فعالیت در زمینه مدیریت و رفتار سازمانی بودند. در فرایند انجام مصاحبه‌ها و شیوه طراحی سوال‌ها تلاش شد قواعد مصاحبه رعایت شود تا کیفیت و اعتبار موقعیت مصاحبه خطدار نشود. به منظور تحلیل داده‌های مصاحبه از تحلیل تم استفاده شد. مراحل کدگذاری انجام گرفت و نهایتاً ابعاد و مولفه‌های الگوی تحقیق شناسایی شد و برای تأیید اعتبار تحلیل مصاحبه‌ها، از روش‌های باز آزمون شاخص ثبات بر اساس دیدگاه‌های مختلف به‌ویژه دیدگاه (خواستار، ۱۳۸۸) استفاده گردید. برای محاسبه پایایی باز آزمون‌های فوق از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و هرکدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه (یک هفته) دوباره کدگذاری شدند. سپس گدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه شدند. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه بودند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص گردیدند. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول تعیین‌شده، برابر ۸۰ درصد است که بیشتر از مقدار قابل قبول یعنی ۶۰ درصد است. همچنین، جهت تحلیل پرسشنامه‌ها نیز از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. به جهت بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها ۰/۸۷، محاسبه شد که بیشتر از مقدار ۰/۷ است و این به مفهوم تأیید پایایی است.

۴- یافته‌های تحقیق

الف) شناسایی ابعاد و مولفه‌ها

در تحقیق حاضر و در بخش کیفی، به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، از مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل تم(مضمون)، استفاده شد. بر همین اساس و با هدف جمع‌آوری داده‌های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با مبحث تحقیق، چارچوبی برای طرح پرسش‌های مصاحبه‌ها با خبرگان تدوین گردید. در ادامه، ۱۵ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان اجرائی در شرکت صنایع شیر ایران (پگاه)، از طریق روش نمونه‌گیری قضاوتی، انتخاب شدند. در فاز دوم، مصاحبه‌های انجام‌شده با روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶)، کدگذاری گردید. بر این اساس و در طی مرحله آشنایی با داده‌ها، شواهد گفتاری شناسایی شده (۴۰ مورد) از متن مصاحبه‌ها در قالب ۱۵ کد اولیه برچسب‌زنی شد. در ادامه نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشنا شدن و برچسب‌زنی داده‌ها در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشنا شدن و برچسب‌زنی داده‌ها

آشنا شدن با داده‌ها	برچسب‌زنی داده‌ها (کدگذاری اولیه)
<p>مدیریت مشارکتی استفاده از مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری با تفکر استراتژیک عملکرد سازمان با ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیتهای سازمان و انتخاب کار بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله بروز خواهد نمود. مدیر موفق، کارمندان را برای مشارکت بیشتر دعوت می‌کند که حاصل این امر اعتماد و همسویی بیشتر کارکنان و مدیریت در سازمان است.</p> <p>برنامه‌ریزی در این زمینه موجب افزایش خود باوری در کارکنان می‌شود. استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌گیری بویژه تصمیم‌گیری‌های مهم و کلان در سطح سازمان‌ها به دلیل ارتباط مستقیم کارکنان با کار و مشکلات ناشی از کمبودها در ضمن انجام کار می‌تواند نقطه اتکای مدیران سازمان‌ها در تصمیم‌گیریهای خردمندانه و آینده نگرباشد (R13).</p>	<p>برنامه‌ریزی جهت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری</p>

^۱ Braun & Clarke

دو عنصر مهم تصمیم‌گیری جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات است. کارمندان دیدگاه‌ها و کمک‌های ارزشمندی را در رابطه با هر دوی این عناصر ارائه می‌دهند. اول، کارمندان اغلب به طور مستقیم با مشتریان، تامین کنندگان و سایر ذینفعان درگیر می‌شوند. در نتیجه، آن‌ها دانش دست اول از اطلاعات کلیدی دارند که می‌توانند در هدایت فرآیند برنامه‌ریزی مفید باشند. درخواست از کارکنان برای کمک به جمع‌آوری اطلاعات ممکن است برای اعتبار بخشیدن به درک آن‌ها و افزودن اعتبار درک شده به ارزش مشاهدات / تعاملات آن‌ها با سهامداران کلیدی مفید باشد. این امر به نوبه خود، سطوح افزایش یافته اعتماد را پرورش می‌دهد (R7).

برنامه‌ریزی
جهت
مشارکت
کارمندان در
جمع‌آوری
داده‌ها

در چارچوب سازماندهی، فعالیت‌های مرتبط متعدد مدیریت منابع انسانی مانند طراحی شغل و واگذاری وظایف شغلی وجود دارد. از آنجا که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی چنین نقش مهمی را ایفا می‌کنند، در درجه اول، مهم است که سازمان شیوه‌های اشتغال شفاف و موثر را توسعه دهد. شفافیت برای کمک به کارکنان برای به دست آوردن حس آگاهی کامل از چگونگی ارائه شیوه‌های استخدام توسط سازمان مورد نیاز است. اثربخشی این روش‌ها برای کارمندان ضروری است تا به سودمندی این فعالیت‌ها اطمینان داشته باشند (R7).

بکارگیری
شیوه‌های
کاری شفاف و
موثر در
سازماندهی

ب) غربالگری مولفه‌ها

در این پژوهش، به منظور جمع‌آوری بخشی از داده‌ها به منظور غربالگری مولفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی (تحلیل تم) از پرسشنامه و جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده؛ از روش دلفی فازی استفاده شد. به همین جهت پرسشنامه اولیه‌ای طراحی و در ادامه پس از بازنگری در پرسشنامه اولیه با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان، نسخه نهایی آن طراحی و از خبرگان پژوهش خواسته شد تا نظر خود را در رابطه با متغیرهای مدل تحقیق که بر اساس مصاحبه شناسایی شد، بیان کنند و همچنین عوامل احتمالی دیگر را به لیست اضافه نمایند. در این مرحله ابتدا

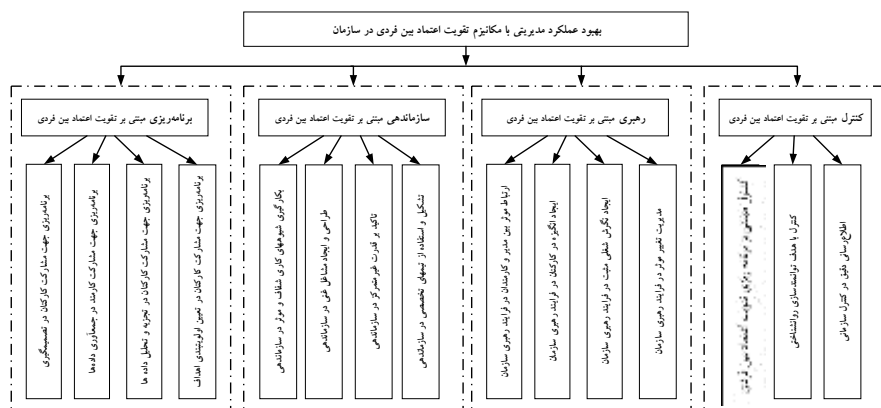
پرسشنامه‌های توزیع شده بین خبرگان جمع‌آوری شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده که تعداد ۱۵ پرسشنامه بود، تجمیع و مقدار دی فازی شده هر یک از سؤالات محاسبه گردید. نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه دلفی در جدول شماره ۲ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار دی فازی تمام سؤالات پژوهش، بیشتر از مقدار آستانه (مقدار ۰/۷) است، بنابراین تمامی ۱۵ مولفه یا سؤالات پرسشنامه دلفی، مورد تأیید خبرگان تحقیق قرار گرفت و متغییر جدیدی هم پیشنهاد نشد؛ در نتیجه فرایند دلفی پایان یافت.

جدول ۲- نتایج تحلیل پرسشنامه‌ها به روش دلفی فازی

وضعیت هر سؤال	دی فازی	ارزش فازی هر یک از سؤالات			مولفه‌ها	ابعاد	ردیف
		U	M	L			
تایید	۰,۸۴۲	۱	۰,۹۳۴	۰,۵	برنامه‌ریزی جهت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	برنامه‌ریزی	۱
تایید	۰,۸۴۶	۱	۰,۹۴۳	۰,۵	برنامه‌ریزی جهت مشارکت کارمند در جمع‌آوری داده‌ها	مبتنی بر تقویت	۲
تایید	۰,۸۴۵	۱	۰,۹۴۰	۰,۵	برنامه‌ریزی جهت مشارکت کارکنان در تجزیه و تحلیل داده‌ها	اعتماد	۳
تایید	۰,۷۷۷	۱	۰,۹۰۴	۰,۳	برنامه‌ریزی جهت مشارکت کارکنان در تعیین اولویت‌بندی اهداف	بین‌فردی	۴
تایید	۰,۹۱۵	۱	۰,۹۷۹	۰,۷	بکارگیری شیوه‌های کاری شفاف و موثر در سازماندهی	سازماندهی	۵
تایید	۰,۸۱۳	۱	۰,۸۷۶	۰,۵	طراحی و ایجاد مشاغل غنی در سازماندهی	مبتنی بر تقویت	۶
تایید	۰,۸۱۶	۱	۰,۸۸۳	۰,۵	تاکید بر قدرت غیرمتمرکز در سازماندهی	اعتماد	۷
تایید	۰,۸۶۰	۱	۰,۹۷۰	۰,۵	تشکیل و استفاده از تیم‌های تخصصی در سازماندهی	بین‌فردی	۸

۹	ارتباط موثر بین مدیر و کارمندان در فرایند رهبری سازمان	۰,۵	۰,۹۵۶	۱	۰,۸۵۳	تایید
۱۰	ایجاد انگیزه در کارکنان در فرایند رهبری سازمان	۰,۷	۰,۹۸۶	۱	۰,۹۱۸	تایید
۱۱	ایجاد نگرش شغلی مثبت در فرایند رهبری سازمان	۰,۵	۰,۹۶۳	۱	۰,۸۵۶	تایید
۱۲	مدیریت تغییر موثر در فرایند رهبری سازمان	۰,۵	۰,۹۶۳	۱	۰,۸۵۶	تایید
۱۳	کنترل با هدف توسعه کارمندان	۰,۷	۰,۹۹۳	۱	۰,۹۹۲	تایید
۱۴	کنترل با هدف توانمندسازی روان‌شناختی	۰,۵	۰,۹۷۲	۱	۰,۸۶۰	تایید
۱۵	اطلاع‌رسانی دقیق در کنترل سازمانی	۰,۷	۰,۹۹۳	۱	۰,۹۹۲	تایید

با توجه به نتایج پژوهش حاضر در بخش کیفی (شناسایی ابعاد و مولفه‌ها) و کمی (غربالگری مولفه‌های شناسایی شده)، الگوی بهبود عملکرد مدیریتی مبتنی بر ساز و کار تقویت اعتماد بین فردی در سازمان در شکل شماره ۱ رسم ارائه شده است.



شکل ۱- الگوی بهبود عملکرد مدیریتی مبتنی بر ساز و کار تقویت اعتماد بین فردی در سازمان

۵- بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر طراحی مدل بهبود عملکرد مدیریتی با مکانیزم تقویت اعتماد بین فردی در سازمان‌ها را مد نظر قرار داد و به دنبال پاسخ این سوال بود که مدل مذکور چگونه طراحی می‌شود و چه ابعاد و مولفه‌هایی دارد؟ بر این اساس در فصل اول کلیات تحقیق شامل مساله، اهمیت و ضرورت، اهداف، سؤالات و قلمروهای مکانی و زمانی مورد استفاده در تحقیق بیان شد. در فصل دوم ادبیات نظری مرتبط با تحقیق سپس سابقه پژوهش‌های قبلی در این رابطه بیان شد. در این تحقیق داده‌های به دست آمده بر مبنای روش‌های کیفی و کمی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مولفه‌های مدل مذکور مبتنی بر تحلیل نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل تم، شناسایی و سپس با استفاده از روش‌های دلفی فازی، برازش و تایید شد. نتایج تحقیق بیانگر تاثیر چهار بُعد برنامه‌ریزی مبتنی بر تقویت اعتماد بین فردی، سازماندهی مبتنی بر تقویت اعتماد بین فردی، رهبری مبتنی بر تقویت اعتماد بین فردی و کنترل مبتنی بر تقویت اعتماد بین فردی بر بهبود عملکرد مدیریتی در سازمان‌هاست. لذا در راستای تبیین نتایج مذکور، مواردی ذکر می‌گردد.

با توجه به نتایج تحقیق، برنامه‌ریزی یکی از عواملی است که بر بهبود عملکرد مدیریتی با مکانیزم تقویت اعتماد بین فردی در سازمان‌ها اثرگذار است. برنامه‌ریزی معمولاً جایی است که جهت‌گیری سازمان از طریق فعالیت‌های مختلفی از جمله توسعه اهداف ایجاد می‌شود. به این ترتیب، عملکرد برنامه‌ریزی مدیریت شامل سطوح مختلفی از تصمیم‌گیری است. اجازه دادن به کارکنان برای شرکت در این تصمیمات ممکن است ایده‌های جدیدی ایجاد کند که دیدگاه‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهند (لونگ و کلینر^۱، ۲۰۰۴). این ایده‌های جدید به نوبه خود می‌توانند تاثیر مثبتی بر کیفیت برنامه داشته باشند زیرا کارکنان تجارب و مهارت‌های مختلفی دارند. در همین رابطه سامری و همکاران (۱۳۹۹) و اسماعیلی و عزیزی‌نژاد (۱۳۹۹) اشاره می‌کنند که درگیر کردن

¹ Leung & Kleiner

کارمندان در تصمیمات، دارای یک تقارن ارزشمند در انتقال احساس اعتماد به کارمندان است. این در حالی که تحقیقات پوز^۱ و همکاران (۲۰۲۱)؛ بولینسکا-ستانگرکا و باگینسکا^۲ (۲۰۱۹) و مفاخری و همکاران (۱۳۹۵) نیز این مورد را تایید کردند. در واقع، اعتماد مدیریتی با افزایش سطح مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در ارتباط است. علاوه بر این، سه عنصر مهم دیگر؛ تصمیم‌گیری، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات است. کارمندان دیدگاه‌ها و کمک‌های ارزشمندی را در رابطه با هر دوی این عناصر ارائه می‌دهند. اول، کارمندان اغلب به طور مستقیم با مشتریان، تامین کنندگان و سایر ذینفعان درگیر می‌شوند. در نتیجه، آن‌ها دانش دست اول از اطلاعات کلیدی دارند که می‌توانند در هدایت فرآیند برنامه‌ریزی مفید باشند. درخواست از کارکنان برای کمک به جمع‌آوری اطلاعات ممکن است برای اعتبار بخشیدن به درک آن‌ها و افزودن اعتبار درک شده به ارزش مشاهدات / تعاملات آن‌ها با سهامداران کلیدی مفید باشد. این امر به نوبه خود، سطوح افزایش یافته اعتماد را پرورش می‌دهد. به همین ترتیب، اجازه دادن به کارکنان برای شرکت در تجزیه و تحلیل اطلاعات، پیام را به کارکنان می‌رساند که آن‌ها بینش‌های ارزشمندی دارند که دیدگاه‌های منحصر به فردی در مورد تفاوت‌های خاص اطلاعات ارائه می‌دهند. یک پیشرفت منطقی از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات ممکن است قرار دادن کارکنان در تدوین و اولویت‌بندی اهداف حاصل از این تجزیه و تحلیل باشد. سپس این مشارکت باعث افزایش خرید کارمندان در ارتباط با اهداف و همچنین کمک به افزایش سطح اعتماد کارکنان به سرپرستان می‌شود.

سازماندهی یکی دیگر از عواملی است که در بهبود عملکرد مدیریتی با مکانیزم تقویت اعتماد بین فردی در سازمان‌ها اثرگذار است. عملکرد سازماندهی مدیریت شامل فعالیت‌های متعددی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم به تخصیص منابع به روش‌هایی مربوط می‌شوند که از دستیابی به اهداف و برنامه‌هایی که در عملکرد

¹ Pavez

² Bulinska-Stangrecka & Bagieńska

برنامه‌ریزی ایجاد شده‌اند، حمایت می‌کنند (لونگ و کلینر، ۲۰۰۴). در چارچوب سازماندهی، فعالیت‌های مرتبط متعدد مدیریت منابع انسانی مانند طراحی شغل و واگذاری وظایف شغلی وجود دارد (هداوند، ۱۳۹۱). از آنجا که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی چنین نقش مهمی را ایفا می‌کنند، در درجه اول، مهم است که سازمان شیوه‌های اشتغال شفاف و موثر را توسعه دهد. شفافیت برای کمک به کارکنان برای به دست آوردن حس آگاهی کامل از چگونگی ارائه شیوه‌های استخدام توسط سازمان مورد نیاز است. اثربخشی این روش‌ها برای کارمندان ضروری است تا به سودمندی این فعالیت‌ها اطمینان داشته باشند. در ترکیب، درک کارکنان از آگاهی کامل و اعتماد به نفس در شیوه‌ها / سیاست‌هایی که بر تصمیمات استخدام در سازمان تاثیر می‌گذارد، به عنوان مکانیزم‌های قدرتمندی عمل می‌کنند که اعتماد کارمندان را تقویت می‌کنند. یک مطالعه توسط ونهالا و اهتلا^۱ (۲۰۱۱) که روابط فرض شده بین شش شیوه رایج (مدیریت منابع انسانی) و اعتماد سازمانی را بررسی می‌کنند، شواهد قانع‌کننده‌ای فراهم می‌کند که اعتماد کارکنان به سازمان‌ها، در واقع، تحت تاثیر شیوه‌های رایج مدیریت منابع انسانی است. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی جذابیت شرکت‌ها برای کارمندان بالقوه را تا حدی به دلیل شیوه‌های منابع انسانی که بر جنبه‌های ملموس (به عنوان مثال، پرداخت، مزایا و غیره) و ناملموس مانند جو کاری مبتنی بر اعتماد تمرکز دارند، برجسته می‌کند (بیسواس^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به شیوه‌های موثر مدیریت منابع انسانی، اعتماد کارکنان نیز ممکن است از طریق ساختار خاص وظایف کاری آن‌ها ارتقاء یابد (بطور مثال، طراحی شغل). به عنوان مثال، ایجاد مشاغل غنی ممکن است توسط کارمندان به عنوان نشانه‌ای تفسیر شود که سازمان به اندازه کافی به کارمندان اعتماد دارد تا به آن‌ها درجه‌ای از اقتدار، استقلال، یا انعطاف‌پذیری در انجام وظایف

¹ Vanhala & Ahteela

² Biswas

شغلی خود بدهد. پس از دریافت این، کارمندان ممکن است تمایل داشته باشند که از طریق افزایش سطوح اعتماد جبران کنند.

مثال دیگر سازماندهی و تخصیص کار توسط یک مدیر که اعتماد را پرورش می‌دهد، از طریق ساختار قدرت است. ساختاری که متکی بر قدرت غیر متمرکز و همچنین توانمندسازی است، به کارکنان اجازه می‌دهد تا مسئولیت بیشتری در قبال شغل و تصمیمات مربوط به شغل خود داشته باشند و به افزایش اعتماد کارکنان کمک کنند. مثال دیگر از یک روش رایج برای تخصیص وظایف سازمانی، استفاده از تیم‌ها است. اهمیت و شیوع تیم‌ها در سازمان‌ها در حال افزایش است زیرا سازمان‌های بیشتری جهانی می‌شوند و فن‌آوری اجازه استفاده از تیم‌های مجازی را می‌دهد. اعتماد یکی از ویژگی‌های تیم محسوب می‌شود که یک تیم موثر را از یک تیم ناکارآمد متمایز می‌سازد.

رهبری نیز یکی دیگر از عواملی است که در بهبود عملکرد مدیریتی با مکانیزم تقویت اعتماد بین فردی در سازمان‌ها اثرگذار است. در همین رابطه ون وارت^۱ (۲۰۱۲)، ادعان دارد که نقش اعتماد در انواع نظریه‌های رهبری تبیین شده‌است و ارزش و اهمیت اعتماد را نمی‌توان صرف‌نظر از سبک رهبری یا فلسفه رهبر، نادیده گرفت. نظریه‌های اصیل رهبری، مانند رهبری تحول آفرین؛ از اعتماد به عنوان یک مفهوم مدیریت ضروری برای رهبران پشتیبانی می‌کند (کزا^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). رهبری یک فرآیند چند بعدی است که شامل انگیزه و تاثیر بر کارکنان است. به عنوان بخشی از این فرآیند انگیزش و نفوذ رهبران موفق، معمولاً توانایی‌های ارتباطی خوبی دارند (فیاض^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). کیفیت ارتباط نیز به نوبه خود به طور مثبت با اعتماد در ارتباط است (سیاکور^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). با این حال، ممکن است در مورد ارتباطات غیر موثر که

¹ Van Wart

² Caza

³ Fiaz

⁴ Syakur

منجر به فرسایش اعتماد می‌شود، عکس آن نیز صادق باشد (سپنگنبورگ^۱، ۲۰۱۲).
براین اساس، در زمینه رهبری؛ اعتماد نقش ارزشمندی در نگرش‌های شغلی نمایش داده شده توسط کارمندان در محیط کار ایفا می‌کند. تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که جنبه‌های مختلف اعتماد با سطوح بالاتر بسیاری از این نگرش‌های شغلی در ارتباط است که شامل حمایت سازمانی درک شده (شاطری و حیات^۲، ۲۰۲۰)، تعهد سازمانی موثر (درسن^۳، ۲۰۱۵)، رفتارهای شهروندی سازمانی و رضایت شغلی (روبرتس و دوید^۴، ۲۰۲۰)، است. عملکرد رهبری مدیریت همچنین می‌تواند شامل اعتماد به تغییر سازمانی نیز باشد. چراکه اعتماد در زمینه در محیط کسب و کار فعلی که اغلب با مفاهیم نامطلوب برای کارمندان همراه است، از اهمیت بالایی برخوردار است (اسلام^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه براین، سطح اعتماد کارکنان به سرپرستان خود، بر نگرش همزمان آن‌ها نسبت به تغییر تاثیر می‌گذارد (لنس^۶ و همکاران، ۲۰۰۵).

کنترل چهارمین عاملی است که در بهبود عملکرد مدیریتی با مکانیزم تقویت اعتماد بین فردی در سازمان‌ها اثرگذار است. کنترل، شامل تلاش‌های مدیریتی است که به سمت نظارت بر عملکرد سازمانی و کارمندان و پیشرفت به سمت اهداف هدایت می‌شود (آلن^۷ و همکاران، ۲۰۱۵). سازمان‌ها و مدیران از انواع استراتژی‌ها یا روش‌های مربوط به کنترل استفاده می‌کنند. این روش‌ها از اشکال آشکار، بسیار محدود کننده و قاطع کنترل تا اشکال ضمنی، غیرمتمرکز و غیرمستقیم کنترل متفاوت هستند. کنترل ممکن است شامل استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت باشد و به مدیران بگوید که چگونه کار خود را با نظارت دقیق بر عملکرد کارکنان انجام دهند. گاهی اوقات، به نظر

¹ Spangenburg

² Shateri & Hayat

³ Dursun

⁴ Roberts & David

⁵ Islam

⁶ Lines

⁷ Allen

می‌رسد اعتماد و کنترل به عنوان انتهای مخالف یک پیوستار یا حداقل رابطه معکوس در نظر گرفته می‌شود (ویمن^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). کریستینا کوستا و بیجسما-فرانکما^۲ (۲۰۰۷)، استدلال می‌کنند که اعتماد و کنترل استراتژی‌های جایگزینی برای استفاده در سازمان هستند. واقعیت این است که رابطه بین کنترل و اعتماد بسیار پیچیده‌تر است. کلتی^۳ و همکاران (۲۰۰۵)، شواهدی ارائه می‌دهند که به جای کنترل و اعتماد به عنوان یک دوراهی برای مدیران، کنترل در واقع اعتماد بین طرفین را ایجاد می‌کند، شاید به این دلیل که کنترل مجموعه‌ای از انتظارات را تنظیم می‌کند، به طوری که هر دو طرف راحت هستند که طرف دیگر از آن‌ها سوء استفاده نخواهد کرد. با گذشت زمان، سیستم‌های کنترل می‌توانند رفتارهای غیر فرصت طلبانه را تقویت کنند و به اعتماد کمک کنند. در نتیجه، کنترل ممکن است بعداً کاهش یابد زیرا اعتماد باقی می‌ماند. در واقع، شواهدی وجود دارد که اعتماد و کنترل ممکن است مکمل یکدیگر باشند که این امر، ارزش بالقوه اعتماد مربوط به مدیریت موثر را بیشتر تقویت می‌کند (وربورگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۸).

در همین رابطه، مک‌دونالد^۵ (۲۰۱۰)، به اهمیت مرکزی هماهنگی در عمل مدیریت اشاره می‌کند و تأکید می‌کند که هماهنگی مترادف با کنترل نیست. اگر شکل سنتی سبک مدیریت فرماندهی و کنترل در نتیجه ظهور روندهای سازمانی از بین برود، نیاز بیشتر به همکاری در تیم‌ها برای قادر ساختن سازمان به رقابت موفق در محیط تغییر فناوری، جهانی شدن و افزایش رقابت آشکار می‌گردد. دراکر^۶ (۱۹۹۹)، اشاره کرد که با توجه به روند کسب و کار فعلی، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز خواهند داشت که نه تنها ماهر باشند بلکه توانایی یادگیری و انطباق سریع با محیط‌های کسب و کار متلاطم را

¹ Wiemann

² Cristina Costa & Bijlsma-Frankema

³ Coletti

⁴ Verburg

⁵ McDonald

⁶ Drucker

داشته باشند (به نقل از دشپانده^۱، ۲۰۲۱). این امر با افزایش مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، همانطور که قبلاً در بخش برنامه‌ریزی مدیریت بحث شد، سازگار به نظر می‌رسد. در حالت ایده‌آل، در این نوع محیط، مدیران باور دارند که کارمندان در رفتار خود فرصت‌طلبی نخواهند کرد و کارکنان تلاش خواهند کرد تا تصمیمات خوبی مطابق با پیگیری چشم‌انداز و همچنین اهداف سازمان بگیرند. بنابراین، اعتماد و کنترل نه به عنوان تضاد، بلکه به عنوان مکمل در سازمان، ممکن است هم برای مدیر و هم کارمندان با استفاده از سیستم‌های کنترل در یک روش مشارکتی برای دستیابی به اهداف سازمان و هم برای فرد مفید باشد و اطمینان ایجاد که هر یک از آن‌ها بهترین منفعت را برای سازمان و بهبود عملکرد مدیریت به ارمغان می‌آورند. در نهایت با توجه به یافته‌های این تحقیق، کارایی بالقوه فعالیت‌های کنترل برای تقویت اعتماد در راستای بهبود عملکرد مدیریت، می‌تواند با اطمینان از این که مدیران داده‌های عملکرد به موقع، دقیق و اطلاعاتی را برای کارمندان برای اهداف بازخورد فراهم می‌کنند، افزایش یابد.

منابع

- Adizes, I. (1988). Corporate life cycles, How and why Corporations Grow and Die and what to Do about it. *Englewood cliffs-prentice Hall Inc.*
- Allen, M. R. & Adomdza, G. K. & Meyer, M. H. (2015). Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes. *Journal of Business Research*, 68(2), 371-379.
- Alshehhi, A. & Nobanee, H. & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494-519.
- Arnot, C. (2015). Seven steps to build consumer trust. *Risk Management*, 62(1), 12-14.

¹ Deshpande

Bendickson, J. S. & Muldoon, J. & Liguori, E. W. & Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 1-12.

Biswas, U. N. & Allard, K. & Pousette, A. & Härenstam, A. (2017). Understanding Attractive Work in a Globalized World. *India and Sweden: Springer*.

Bone, H. (2017). The effects of financial and non-financial performances towards the managerial performances with interpersonal trust as a mediation variable. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1190-1202. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2016-0072>

Boon, S. D. & Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. *Cooperation and prosocial behavior*, 190-211.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Bulinska-Stangrecka, H. & Bagienska, A. (2019). HR practices for supporting interpersonal trust and its consequences for team collaboration and innovation. *Sustainability*, 11(16), 23-44.

Caza, A. & Caza, B. B. & Posner, B. Z. (2021). Transformational leadership across cultures: Follower perception and satisfaction. *Administrative Sciences*, 11(1), 32-44.

Chughtai, A. A. & Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International journal of educational management*. 15(1), 32.

Coletti, A. L. & Sedatole, K. L. & Towry, K. L. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80(2), 477-500.

Colquitt, J. A. & Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909.

- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Cristina, C. A. & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control interrelations: New perspectives on the trust—control nexus. *Group & Organization Management*, 32(4), 392-406.
- Deshpande, A. (2021). Creating Agile Learning Culture for the Workforce. Available at SSRN 3774225.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79-94.
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156.
- Edgeman, R. & Neely, A. & Eskildsen, J. (2016). Paths to sustainable enterprise excellence. *Journal of Modelling in Management*, 5(3), 131-159.
- Fiaz, M. & Su, Q. & Ikram, A. & Saqib, A. (2017). Leadership Styles and Employees' motivation: Perspective from an Emerging Economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
- Gordon, G. (2017). Leadership through trust. *Cham Springer International Publishing*.
- Esmaili E, Azizi Nejad B. (2021). Investigating the Role of Leadership Perceptions, Participatory Decisions and Organizational Trust the Mediator role of Motivational Teachers on Teaching Activities of Elementary Teachers. *Journal of Managing Education in Organizations*, 9 (2) :291-321.
- Esmaili, E., Sameri, M., & Hassani, M. (2020). the Role of Organizational Trust, Collaboration among Teachers, and Participatory Decision Making in Teaching Activities with Mediation Role of Teachers' Self-Efficacy. *Journal of Curriculum Studies*, 15(56), 166-141.
- Ghazvineh, S. (2019). Investigating the impact of transformational leadership and management control system on managerial performance in West Regional West Company and Niro Research Institute. *Master's Dissertation*, Payam Noor University of Hamadan province.

- Granovetter, M. (2017). Society and economy. *Harvard University Press*.
- Imam, H. & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International journal of project management*, 39(5), 463-473.
- Hadavand, S. (2012). Alignment of the Culture of Learner and Organizational Learning an Effective Factor in Improving Police Performance. 7(25), 59- *Towsee-Quarterly Development of the Human Resources and Logistics* 78. Sid. <https://Sid.Ir/Paper/202117/En>
- Islam, M. N. & Furuoka, F. & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.
- Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174.
- Knoll, D. L. & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 2(1), 25-39.
- Laka-Mathebula, M. R. (2005). *Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust*.
- Leung, J. & Kleiner, B. H. (2004). Effective management in the food industry. *Management Research News*.
- Lines, R. & Selart, M. & Espedal, B. & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245.
- Lopez-Fresno, P. & Savolainen, T. & Miranda, S. (2018). Role of Trust in integrative negotiations. *Electronic journal of knowledge management*, 16(1), 13-22.
- Mafakheri, S. (2016). The structural model of the effect of spirituality in the workplace on the desire to leave the job and job performance among the employees of Urmia University: testing the mediating role of collaborative management, trust and organizational commitment. Master's dissertation, Urmia University.

Majidi, S., & Majidi, M. (2018). The Role of Employees' Trust in Managers (Vertical Trust) on the Success of Knowledge Management System. *Journal of Development & Evolution Management*, 9(special issue), 75-83.

McDonald, P. (2010). Teaching the concept of management: Perspectives from "six honest serving men." *Journal of Management & Organization*, 16(5), 626-640.

Monji, L. & Ortlepp, K. (2011). The relationship between organisational trust, job satisfaction and intention to leave: An exploratory study. *Alternation*, 18(1), 192-214.

Moradi, D. M., Zandipak, R., & Ghazvineh, S. (2020). The Impact of Transformational Leadership Style and Management Control System on Management Performance of Co-operative and Private Companies in Malayer. *Co-Operation and Agriculture*, 9(33), 15-59.

Ouedraogo, N. & Ouakouak, M. L. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*, 5(2), 67-105.

Paravastu, N. & Ramanujan, S. & Ratnasingam, P. (2016). Role of Trust in Ecommerce: A Comprehensive Model of Interpersonal and Technology Trust Constructs. *Encyclopedia of E-Commerce Development, Implementation, and Management*, 1737-1747.

Pavez, I. & Gomez, H. & Laulie, L. & Gonzalez, V. A. (2021). Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust. *International Journal of Project Management*, 39(6), 697-708.

Prakoso, E. S. & Muanas, M. (2018). Effect of Performance Measurement System and Total Quality Management Implementation on Managerial Performance. *Presented at the International Conference On Accounting And Management Science*.

Rahim, A. R. (2020). Interpersonal Skills and the Impact of Managerial Performance Through Organizational Commitments.

Ranjesh, S. Yazdani, S. & Najafi, A. (2018). The relationship between conflict management styles and interpersonal trust with regard to the moderating role of transformational leadership. *National conference of social and psychological disorders*. FirouzAbad: Iran.

Roberts, J. A. & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155(2), 109-122.

Shateri, K. & Hayat, A. A. (2020). Investigating the mediating role of organizational trust in the relationship between perceived organizational support and Knowledge sharing. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 12(3), 298-314.

Shaw, R. B. (1997). Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern. *Jossey-Bass San Francisco*.

Skansi, D. (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles. *Management*, 1(5), 51-67.

Spangenburg, J. M. (2012). Organizational commitment in the wake of downsizing. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 17(2), 30-36.

Syakur, A. & Susilo, T. A. B. & Wike, W. & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 1325-1335.

Thompson, J. D. (2004). Organizations in action. *New York, Mc Graw Hill*.

Van, W. M. (2012). The role of trust in leadership. *Public Administration Review*, 72(3), 454-458.

Vanhala, M. & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 2(2), 45-57.

Verburg, R. M. & Nienaber, A. M. & Searle, R. H. & Weibel, A. & Den Hartog, D. N. & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206.

Wales, T. (2013). Organizational sustainability: What is it, and why does it matter. *Review of enterprise and management studies*, 1(1), 38-49.

Wiemann, M. & Meidert, N. & Weibel, A. (2019). "Good" and "Bad" Control in Public Administration: The Impact of Performance Evaluation Systems on Employees' Trust in the Employer. *Public Personnel Management*, 48(3), 283-308.

Yu, T. W. (2021). The effects of organizational justice, trust and supervisor-subordinate guanxi on organizational citizenship behavior: a social-exchange perspective. *Management Research Review*, 12(2), 17-34.

zare, A., alizadeh, H., & sepehry, S. (2018). Relationship between bully leadership and hypocritical behavior: the role of perceived climate of silence and interpersonal trust. *Transformation Management Journal*, 10(2), 149-178. doi: 10.22067/pmt.v10i2.60708

Designing a Pattern for Efficiency Improvement of Management Based on Strengthening Interpersonal Trust in Organizations

Hasan Kouchakzadeh *

Saber Khandan Alamdari**

Mohammad Mahdi Movahedi***



[10.30495/JOM.2023.699422.1069](https://doi.org/10.30495/JOM.2023.699422.1069)

Abstract:

The present study aims at designing a pattern for increasing the efficiency of the management based on strengthening interpersonal trust in organizations. The participants of the current study are experts in management field and the executive managers of Pegah Company. In this study, the viewpoint of 15 experts were analyzed who were chosen based on convenient sampling. Mixed Methods Research Design was used to deepen the results identified in the data and data analysis in this study was conducted in two major phases. The first phase dealt with identifying the factors influencing the efficiency of management to strengthen interpersonal trust. The second phase was related to using the questionnaire, interviews and fuzzy Delphi to screen the data. The result of the study showed that there were at least 40 factors based on theme analysis and data pooling. Based on the result of interviews and questionnaires, 15 codes were found and labeled. These codes were categorized under 4 major themes. This result was given to the expert to experts to validate the categories and the figure was drawn. The major themes were identified to be planning, organizing, leading, and controlling.

Key words: Management Efficiency, Interpersonal Trust, Organization, Theme-based Analysis

* PhD candidate, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran, hasan.kuchakzadeh@gmail.com

** Assistant Professor, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran, Sabersum@gmail.com

*** Assistant Professor, Firouzkooh, Branch, Islamic Azad University, Firozkooh, Iran, mmmovahedi@gmail.com