

## تأثیرات اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی

محمد منتظری\*، علیرضا فتحی زاده\*\*، جواد صادقی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۵/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۷/۲۹

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیرات اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی در ادارات دولتی شهر سیرجان است. این تحقیق از حیث جهت گیری، تحقیقی کاربردی و از نظر رویکرد کلی، تحقیقی قیاسی است. همچنین از لحاظ راهبرد پژوهش، تحقیقی توصیفی پیمایشی بوده و از نظر افق زمانی، پژوهشی تک مقطعی به شمار می آید. بر همین اساس در قالب یک پیمایش و با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی ۳۴۱ نفر از کارکنان ادارات دولتی شهر سیرجان به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها، از سه پرسشنامه: اعتماد به مدیر مک آلیستر (۱۹۹۵)، رفتار شهروندی لی و آلن (۲۰۰۲) و عملکرد سازمانی کریکمن و روزان (۱۹۹۹) استفاده شد. پایایی پرسشنامه های فوق بر اساس ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۱ و ۰/۸۲ و ۰/۸۸ و پایایی ترکیبی به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۸۵ و ۰/۹۵ تأیید شد و برای تعیین روایی نیز از تحلیل عاملی تأییدی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید. برای آزمون فرضیه ها از مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار Amos Graphics بهره گرفته شد. نتایج نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در رابطه میان اعتماد به مدیر (اعتماد عاطفه محور و اعتماد شناخت محور) و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد. بر این اساس، مدیران ادارات دولتی باید با تلاش در جهت ارتقای حس اعتماد کارکنان به مدیر، موجبات افزایش رفتارهای شهروندی در آنان را فراهم کرده و از مسیر این رفتارها، عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند.

**کلیدواژه:** اعتماد به مدیر؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ عملکرد سازمانی

## مقدمه

عملکرد سازمان‌های دولتی به علت تأثیر آن بر نگرش عمومی نسبت به دولت، موضوعی مهم برای دانشمندان مدیریت دولتی به شمار می‌رود (بریور و سلدن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۶۸۶؛ ریچارد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۸۰۶؛ ریاز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۲). علی‌رغم این اهمیت، برخی معتقدند که تلاش‌های کمی برای بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد این سازمان‌ها توسط پژوهشگران صورت گرفته است (احمد و فیلادلفو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۴۰). در همین راستا، برخی صاحب‌نظران بیان می‌کنند که تحقیقات بیشتری باید درباره تأثیر مؤلفه‌های سطح فردی روی عملکرد سازمانی انجام گیرد (کیم<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵: ۲۴۶). یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی، اعتماد کارکنان به مدیران است (دیرکز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰: ۱۰۰۸؛ گیسون و پتروسکو، ۲۰۱۴: ۱۴). این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، به سرعت مورد توجه اندیشمندان مدیریت دولتی قرار گرفته است (شیرازی، خداوردیان و نعیمی، ۱۳۹۱: ۱۳۵). یکی از مصادیق اعتماد در سازمان، اعتمادبه‌مدیر است. هنگامی که مدیران با تعامل‌های گسترده و اثرگذار خود بر کارکنان، اعتماد آنان را به خود جلب می‌کنند، کارکنان نیز نسبت به اهداف سازمان متعهدتر شده، اهداف سازمان را اهداف خود دانسته و برای تحقق آنها با جان‌ودل تلاش می‌کنند و این باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (کوشازاده، رحیم‌نیا و افخمی روحانی، ۱۳۹۱: ۱۶۵). مطالعات نشان داده است که اعتمادبه‌مدیر اساساً مبتنی بر میزانی است که فرد احساس می‌کند مدیر با او منصفانه رفتار می‌نماید (کانوفسکی و پاگ<sup>۷</sup>، ۱۹۹۴: ۶۵۸؛ فلاهرتی و پاپاس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰: ۲۷۴؛ شوپکر و شولتز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳: ۳۵۱). از همین رو، اعتماد بالا به رهبران و مدیران سازمان این امکان را به آنها می‌دهد تا تصمیماتشان با حمایت

1. Brewer & Selden
2. Richard
3. Riaz
4. Ahmed & Filadelfo
5. Kim
6. Dirks
7. Konovsky & Pugh
8. Flaherty & Pappas
9. Schwepker & Schultz

بیشتری از جانب زیردستان پذیرفته و اجرا شود (مردانی، اصفهانی و بوشهریان، ۱۳۹۶: ۱۸۰). طبق ادبیات مدیریت، اعتماد به مدیر از یک سو می‌تواند به‌طور مستقیم در ارتقای عملکرد سازمانی مؤثر باشد و از سوی دیگر، از طریق رفتارهای شهروندی کارکنان باعث بهبود عملکرد سازمانی شود. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌ها و ادارات دولتی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است (بولینو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲: ۵۱۲؛ کیم، ۲۰۰۵: ۲۵۶؛ لین و پنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۷۰). رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای داوطلبانه و فراتر از نقشی اشاره دارد که پیامدهای سودمندی برای کارکنان و سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد (بولینو و همکاران، ۲۰۰۲: ۵۱۴؛ ایتوگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۶۲۱؛ چان و لای<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۲۱۷). سازمان‌های دولتی بدون تمایل داوطلبانه اعضا به همکاری، قادر به تقویت عملکرد خود نیستند. در این حالت، معمولاً افراد از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع عمومی را در اولویت قرار می‌دهند (زارعی متین، جندقی و توره، ۱۳۸۵: ۳۵).

اهمیت تلاش در جهت افزایش عملکرد سازمانی به‌ویژه در ادارات دولتی در جای‌جای کشور موضوعی است که مورد تأکید همه دولت‌ها و مدیران دولتی بوده است. امروزه این اهمیت، به دلیل افزایش روحیه مطالبه‌گری مردم از سازمان‌های دولتی برای ارتقای عملکرد آنها، دوچندان شده است. سازمان‌های دولتی اگر در ارتقای عملکرد سازمانی خود غفلت کرده و موجبات افزایش آن را فراهم نکنند، دیر یا زود مشروعیت خود را از دست می‌دهند. ادارات دولتی شهر سیرجان نیز از این امر مستثنی نبوده و نیازمند تلاش برای ارتقای عملکرد سازمانی خود می‌باشند. براساس آنچه که گفته شد، اگرچه مباحث نظری به نقش اعتماد به مدیر و رفتار شهروندی در عملکرد سازمانی اذعان دارند، اما تحقیقات میدانی و تجربی اندکی پیرامون ارتباط این متغیرها به صورت هم‌زمان، در ادارات دولتی انجام شده است. لذا با توجه به موارد فوق، هدف تحقیق حاضر، بررسی تأثیر اعتماد به مدیر بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در ادارات دولتی شهر سیرجان است.

1. Bolini  
2. Lin & Peng  
3. Eatough  
4. Chan & Lai

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش اعتماد به مدیر

اعتماد، به عنوان چسب اجتماعی تعریف شده است که اعضای سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند (دهنوی و احمدی، ۱۳۹۲: ۲). برخی محققان اعتماد را این گونه تعریف کرده‌اند: تمایل یک طرف به آسیب پذیر بودن نسبت به اقدامات طرف مقابل مبتنی بر این انتظار که طرف مقابل اقدام خاصی که برای اعتماد کننده اهمیت دارد را صرف نظر از توانایی او در نظارت و کنترل بر آن طرف، انجام خواهد داد (می‌یر، دیویس و شورمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵: ۷۱۲؛ گیسون و پترسکو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۶). در موقعیت‌های میان فردی که قدرت طرفین نابرابر است، مانند موقعیت مدیر- زیردست، صداقت، نوع دوستی و خیرخواهی مؤلفه‌های اصلی اعتماد هستند (شپارد و شرمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۴۳۱). تأکید بر صداقت و انصاف و عدالت به عنوان مؤلفه‌های کلیدی اعتماد در رابطه میان بالادست- زیردست، سبب شده است تا اعتماد به مدیر این گونه تعریف شود: میزانی که فرد به انصاف و صداقت مدیر خود اعتقاد دارد (مکنزی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۱۹). در واقع اعتماد به مدیر بازتابی است از اعتقاد پیروان به اینکه مدیر در رفتارهای مضر و غیر سودمند برای آنها مشارکت نخواهد کرد (کورزیس و بلو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۸۸۷).

مک آلیستر (۱۹۹۵) معتقد است که اعتماد میان فردی و از جمله اعتماد کارکنان به مدیر می‌تواند به دو شکل مشخص وجود داشته باشد: اعتماد شناخت محور؛ که از قابلیت اعتماد قابل اعتماد بودن می‌آید و عواملی مانند توانایی، مسئولیت پذیری، راست گویی، شرافت و برابری به عنوان پایه‌های این نوع اعتماد عمل می‌کنند و اعتماد عاطفه محور؛ که بر اساس علاقه و توجه به خوشبختی پایه گذاری شده و از پیوندهای عاطفی بین افراد تشکیل شده است. بر این اساس فردی که به صادقانه بودن و امانت داری دیگران اعتقاد دارد، دلبستگی در روابط خود با آنان را گسترش می‌دهد (مک آلیستر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵: ۳۳).

1. Mayer, Davis & schoorman
2. Gibson & Petrosko
3. Sheppard & Sherman
4. Mackenzie
5. Gkorezis & Bellou
6. McAlister

وجود اعتماد بین یک مدیر و یک پیرو، می‌تواند به ارتقای اثربخشی و عملکرد فردی و سازمانی (گیسون و پتروسکو، ۲۰۱۴: ۱۵) و نیز کاهش واکنش‌ها و رفتارهای غیر کارکردی منجر شود (چوی، دیکسون و جونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۹۳). تحقیقات نشان داده است که اعتماد به مدیر به‌طور معنی‌داری با رفتار شهروندی سازمانی (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰: ۱۰۷؛ سجارالدین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۳۳)، عملکرد شغلی (دیرکز و فرین، ۲۰۰۲: ۶۱۱)، ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان (دیویس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۰: ۵۶۳)، عملکرد تیمی و سازمانی (دیرکز، ۲۰۰۰: ۱۰۰۴)، رضایت شغلی (مورمن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۲۸؛ گیسون و پتروسکو، ۲۰۱۴: ۱۵)، ایجاد ارزش افزوده برای تیم و سازمان (می‌یر و گاوین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵: ۸۷۴)، کاهش رفتارهای مخرب و انحرافی (چوی، دیکسون و جونگ، ۲۰۰۵: ۱۹۳)، کاهش قصد رفتارهای غیراخلاقی (شوپکر و شولتز، ۲۰۱۳: ۳۴۷)، کاهش مقاومت در برابر تغییر و تصمیمات سازمانی (بروکنر<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۷: ۵۵۹)، کاهش قصد ترک حرفه و سازمان (مورمن و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۲۷؛ گیسون و پتروسکو، ۲۰۱۴: ۱۵)، و اثربخشی رهبر (کورزیس و بلو، ۲۰۱۶: ۸۸۲)، رابطه دارد.

### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی که گاهی از آن با عنوان‌هایی نظیر رفتارهای فراتر از نقش، داوطلبانه و خیرخواهانه نیز یاد می‌شود (مصلح، الهیاری بوزنجانی و جعفرپور، ۱۳۹۴: ۱۴۸)، به‌عنوان یک مفهوم برجسته در مدیریت منابع انسانی مطرح است (چان و لای، ۲۰۱۷: ۲۱۵). مجموعه رفتارهایی که از ضرورت‌های رسمی سازمان فراتر رفته (منتخب یگانه، بشلیده و بهارلو، ۱۳۹۳: ۷۰)، متأثر از ارزش‌ها و باورها، رضایت شغلی و تعهد کارکنان است و در عملکرد سازمانی، تأثیر زیادی دارد، مانند همکاری داوطلبانه، جوانمردی، کمک به دیگران، گذشت و ایثار، رفتار شهروندی سازمانی نام می‌گیرند (ارگان<sup>۷</sup>، ۱۹۸۸: ۲۳). دنیس ارگان بیان می‌دارد که رفتار شهروندی سازمانی از نوع

1. Choi, Dixon & Jung
2. Sjahruddin
3. Davis
4. Moorman
5. Mayer & Gavin
6. Brockner
7. Organ

رفتارهای داوطلبانه است که به طور مستقیم و روشن به وسیله نظام‌های رسمی تعیین پاداش تشخیص داده نمی‌شود، ولی در عملکرد و کارکردهای وظیفه‌ای سازمان تأثیر دارد. دانشمندان مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که باید برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی و ایجاد یک محیط کاری خوشایند، رفتار شهروندی سازمانی را توسعه دهند (یوکانوک و کاراباتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۹۱؛ پوجا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۲).

با وجود علاقه فراوان به تحقیق پیرامون رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان داده است بین این مفاهیم، همپوشانی زیادی وجود دارد (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰: ۵۱۵). تقسیم‌بندی‌های مختلفی درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است. اورگان این ابعاد را شامل آداب اجتماعی، نوع دوستی، رفتار کاری، جوانمردی و نزاکت می‌داند (ارگان، ۱۹۸۸: ۲۳). همچنین مدل پودساکف نیز یکی از کامل‌ترین مدل‌هاست که دارای هفت بعد به شرح ذیل می‌باشد: جوانمردی<sup>۳</sup>، رفتار یا فضیلت مدنی<sup>۴</sup>، ابتکارات فردی<sup>۵</sup>، وفاداری سازمانی<sup>۶</sup>، طرفداری از سازمان، اطاعت سازمانی<sup>۷</sup>، و توسعه خود<sup>۸</sup> (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰: ۵۱۶).

تحقیقات تجربی و مفهومی بیان می‌کنند که رفتارهای شهروندی سازمانی به دو دسته کلی قابل تقسیم هستند (ویلیام و اندرسون<sup>۹</sup>، ۱۹۹۱: ۶۰۴): رفتارهایی که به کل سازمان سود می‌رسانند (که اشاره به رفتار شهروندی سازمان‌محور دارند) و رفتارهایی که به افراد خاصی در سازمان منفعت می‌رسانند (که اشاره به رفتار شهروندی فردی دارند). تیلور<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳) معتقد است این دسته‌بندی بهتر می‌تواند رفتار شهروندی کارکنان بخش دولتی را منعکس کند. در واقع چنین

1. Ucanok & Karabati
2. Pooja
3. Sportsmanship
4. Civil Virtue
5. Individual Initiative
6. Organizational Loyalty
7. Organizational Obedient
8. Self-Development
9. Williams & Anderson
10. Taylor

بحث می‌شود که کارکنان بخش دولتی معمولاً در دو رابطه مبادله‌ای در سازمان شرکت می‌کنند (تیلور، ۲۰۱۳: ۴۵۴). یکی مبادله فردی با اعضای خاصی از سازمان مانند همکاران است و دیگری مبادله با کل سازمان است (احمد و فیلا دلفو، ۲۰۱۶: ۴۴).

### ارتباط بین متغیرهای پژوهش اعتماد به مدیر و عملکرد سازمانی

تحقیقات نشان داده است رهبران و مدیرانی که اعتماد کارکنان را ایجاد و حفظ کرده‌اند نسبت به کسانی که در این زمینه موفق نبوده‌اند، از موفقیت‌های کاری بیشتری برخوردار هستند (دیرکز و فرین، ۲۰۰۲: ۱۰۰۸؛ می‌یر و گاوین، ۲۰۰۵: ۸۸۴؛ گیسون و پتروسکو، ۲۰۱۴: ۱۵). دیرکز و فرین (۲۰۰۲) دریافتند که اعتماد به مدیر بر مؤلفه‌هایی مانند رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد. دیرکز (۲۰۰۰) نشان داد که اعتماد به مدیر اثر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. از یک سو، وقتی کارکنان به مدیر خود اعتماد دارند، احساس می‌کنند که مدیر توجه خود را به آنها معطوف کرده است (شوپکر و شولتز، ۲۰۱۳: ۳۴۹) و این، اعتماد عاطفه محور را توسعه می‌دهد و باعث می‌شود که کارمندان تمایل بیشتری به برقراری تبادلات اجتماعی داشته باشند و وقت و انرژی بیشتری را به کار اختصاص دهند (مک آلیستر، ۱۹۹۵: ۳۱). به عبارت بهتر، اعتماد بالای عاطفه محور، ارتباطات اجتماعی خوبی بین مدیر و اعضای سازمان یا واحد کاری ایجاد می‌کند، به طوری که اعضای سازمان تمایل بیشتری پیدا می‌کنند که به مدیر خود پاسخ متقابل دهند (هوی و لی، ۲۰۰۸: ۹۰۹). از سوی دیگر، اعتماد کارکنان به درستکاری، شرافت و قابلیت مدیر باعث ارتقای اعتماد شناخت محور آنان می‌شود. این اعتماد، زبردستان را ترغیب می‌کند تا منابع بیشتری را به فعالیت‌های تولیدی ارزشمند اختصاص بدهند و این امر، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (هوی و لی، ۲۰۰۸: ۹۰۹).

### اعتماد به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی

اعتماد به مدیر برای برانگیختن و بسیج تعهد زبردستان در راستای تحقق چشم‌انداز مدیر و

سازمان ضروری است. می‌یر و گاوین (۲۰۰۵) دریافتند که اعتماد به مدیر بر توانایی کارکنان برای تمرکز بر فعالیت‌هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، اثرگذار است. این فعالیت‌ها شامل وظایف درون‌نقشی و همچنین رفتارهای فراتر از نقش یا رفتار شهروندی سازمانی می‌شوند (سجاردالدین و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۳۵). تحقیقات نشان داده است که اعتماد به مدیر به‌طور معنی‌داری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰: ۱۰۷؛ دیرکز و فرین، ۲۰۰۲: ۶۱۱). دیرکز و فرین (۲۰۰۲) بحث کردند که اعتماد به مدیران به رفتار شهروندی سازمانی منتج می‌شود. همچنین دیرکز (۲۰۰۰) دریافت که اعتماد بالا به مدیر، هماهنگی و همکاری غیر منفعلانه فردی را افزایش می‌دهد و به‌طور قابل‌توجهی به افزایش رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود (هوی و لی، ۲۰۰۸: ۹۰۷).

### رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی یک مفهوم برجسته در مدیریت به‌شمار می‌رود (چان و لای، ۲۰۱۷: ۲۱۴) که می‌تواند بر اثربخشی و عملکرد سازمان‌ها مؤثر باشد (قاسمی، جهانگیری مومندی و علی میری، ۱۳۹۲: ۲۷). در پاسخ به این سؤال که چگونه رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد سازمانی دارد، توجیحات متعددی می‌توان ارائه کرد. از یک‌سو، به‌طور کلی رفتار شهروندی سازمانی ممکن است عملکرد سازمانی را از طریق روان‌سازی<sup>۱</sup> تشکیلات و روابط اجتماعی در سازمان، کاهش اختلافات و حساسیت‌ها<sup>۲</sup> و افزایش کارایی افزایش دهد (پودساکف و مکنزی، ۱۹۹۷: ۱۳۷)؛ از سوی دیگر، نظریهٔ شناختی اجتماعی این رابطه را تأیید می‌کند. براین اساس، رفتار شهروندی سازمانی موقعیت برجسته‌ای را برای یادگیری اعضای گروه و سازمان فراهم می‌آورد. در عوض، چنین یادگیری‌ای، کارایی و اثربخشی و عملکرد در سازمان را ارتقا می‌دهد (باندورا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۷۵؛ لین و پنگ، ۲۰۱۰: ۷۱). عملکرد بالای سازمانی به افرادی احتیاج دارد تا فداکاری‌های داوطلبانه‌ای، فراتر از وظایف مشخص و منظم، داشته باشند (ایتوگ و همکاران، ۲۰۱۱: ۶۲۲).

1. Lubricating  
2. Reducing friction  
3. Bandura



از نظر منطقی نیز اگر کارکنان برای کمک به همکاران و حمایت از سازمان، فراتر از وظایف محوله خود حرکت کنند، سطح عملکرد سازمانی باید افزایش یابد (مسرسمیت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۱۰۸؛ احمد و فیلا دلفو، ۲۰۱۶: ۴۴). علاوه بر این، معدود تحقیقات انجام شده در این حوزه نیز بیانگر این است که رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مثبتی با عملکرد سازمانی درک شده (کیم، ۲۰۰۵: ۲۴۵) و عملکرد واحدهای سازمانی در دولت‌های محلی (مسرسمیت و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۱۰۵) دارد. همچنین پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) نشان دادند که رفتار شهروندی سازمانی به طور قابل توجهی به عملکرد سازمانی مرتبط است. عملکرد سازمانی، حاصل تلاش‌های مشترک همه اعضای سازمان است و سازمان به هر یک از اعضا نیاز دارد تا علاوه بر وظایف درون‌نقشی، مشارکت‌هایی فراتر از عملکرد مربوط به نقش مشخص شده خود، داشته باشند.

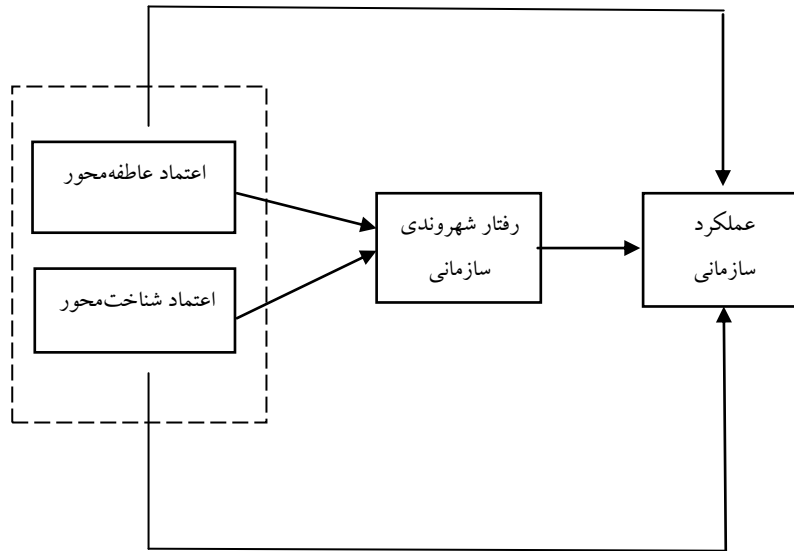
### نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی بین اعتماد به مدیر و عملکرد سازمانی

اعتماد بالا به مدیر، به رفتار شهروندی سازمانی، منجر می‌شود (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰: ۱۰۷؛ سجارالدین و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۳۳). می‌یر و گاوین (۲۰۰۵) بحث کرده‌اند که اعتماد به مدیر ممکن است از طریق رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. وجود اعتماد به مدیر در سازمان، اعضای سازمان را مایل به انجام رفتارهای فراتر از نقش خود کرده و بدین ترتیب عملکرد کلی سازمان فراتر از مجموع عملکرد افراد می‌شود. تحقیقات دیگری نیز نشان داده است که اعتماد به مدیر، ممکن است به طور غیرمستقیم عملکرد سازمانی را از طریق رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر قرار دهد (هوی و لی، ۲۰۰۸: ۹۱۰).

### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

باتوجه به مطالب گفته شده، مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر می‌باشند:

1. Messersmith



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

۱. اعتماد عاطفه محور به مدیر، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.
۲. اعتماد شناخت محور به مدیر، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.
۳. اعتماد عاطفه محور به مدیر، تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
۴. اعتماد شناخت محور به مدیر، تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
۵. رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد.
۶. رفتار شهروندی سازمانی، بین اعتماد عاطفه محور به مدیر و عملکرد سازمانی واسطه می‌شود.
۷. رفتار شهروندی سازمانی، بین اعتماد شناخت محور به مدیر و عملکرد سازمانی واسطه می‌شود.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر مبانی فلسفی پژوهش در زمره تحقیقات اثبات‌گرا قرار می‌گیرد. از حیث جهت‌گیری تحقیق، کاربردی و از نظر رویکرد کلی، تحقیقی قیاسی است. همچنین از لحاظ هدف و راهبرد پژوهش، تحقیقی توصیفی پیمایشی بوده و از نظر افق زمانی، پژوهشی تک‌مقطعی به‌شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان ادارات دولتی شهر سیرجان به تعداد ۳۰۰۰ نفر تشکیل دادند که با ممانعت سه اداره از توزیع پرسشنامه در آنها، از این تعداد ۲۰۹ نفر کسر شده و برای جامعه باقیمانده براساس جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۳۱۷ نفری در نظر گرفته شد که از این تعداد ۲۷۰ پرسشنامه برگشت داده شد (نرخ بازگشت ۸۵ درصد). نهایتاً از این تعداد ۴ پرسشنامه نامطلوب تشخیص داده شد و ۲۶۶ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت.

## ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌های تحقیق از سه پرسشنامه با طیف پنج‌گزینه‌ای (از کاملاً مخالفم با امتیاز ۱ تا کاملاً موافقم با امتیاز ۵) استفاده شد. پرسشنامه ۱۱ گویه‌ای اعتماد بین‌فردی مک آلیستر (۱۹۹۵) که دو بعد اعتماد عاطفه‌محور و اعتماد شناخت‌محور را می‌سنجد، پرسشنامه ۱۶ گویه‌ای رفتار شهروندی لی و آلن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) که ابعاد فردی و سازمانی رفتار شهروندی را مورد سنجش قرار می‌دهد و پرسشنامه ۱۲ گویه‌ای کریکمن و روزان<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) که عملکرد سازمانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

## پایایی پرسشنامه

برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> استفاده شد. طبق جدول (۱)، نتایج بررسی آلفای کرونباخ که برای بررسی سازگاری درونی بین متغیرهای

1. Lee & Allen  
2. Kirkman & Rosen  
3. Composite Reliability

مشاهده‌پذیر در یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی است، بیشتر از مقدار پیشنهادی کرونباخ (۱۹۵۱) یعنی ۰,۷ است که قابل قبول بودن این شاخص را نشان می‌دهد. شاخص آلفای کرونباخ فرض بر این دارد که متغیرهای مشاهده‌پذیر هر مدل اندازه‌گیری دارای وزن‌های یکسانی هستند و در واقع اهمیت نسبی آنها را با هم برابر می‌گیرد. برای رفع این مشکل از شاخص پیشنهادی ورتس و همکاران (۱۹۷۴) با عنوان پایایی مرکب یا ترکیبی کمک گرفته می‌شود. نتایج بررسی پایایی مرکب نشان داد که مقدار این شاخص برای همه متغیرها بیشتر از ۰,۷ است و بنابراین پایایی مرکب پرسشنامه هم تأیید شد (Harris & Harris, 2007): ۰,۶۴۷.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای تحقیق

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)
اعتماد به مدیر	۰,۹۱	۰,۹۳	۰,۵۱
عاطفه محور	۰,۸۶	۰,۸۴	۰,۶۴
شناخت محور	۰,۸۴	۰,۸۵	۰,۶۱
عملکرد سازمانی	۰,۸۸	۰,۹۱	۰,۶۸
رفتار شهروندی سازمانی	۰,۸۲	۰,۸۵	۰,۷۲

### روایی همگرا

برای سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر از شاخص روایی همگرا استفاده می‌شود. برای شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) حداقل مقدار ۰,۵ مقدار قابل قبولی است. جدول (۲)، میانگین واریانس استخراج شده را برای هر یک از متغیرهای مدل مفهومی نشان می‌دهد. با توجه به اینکه همه مقادیر واریانس استخراج شده بالاتر از ۰,۵ هستند، می‌توان گفت که پرسشنامه از روایی همگرایی مطلوبی برخوردار است.

### روایی تشخیصی

بر اساس آزمون فورونل-لارکر یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان باید

پراکندگی بیشتری را بین مشاهده پذیرهای خود داشته باشد، تا بتوان گفت متغیر پنهان مدنظر روایی تشخیصی بالایی دارد. براین اساس، جذر میانگین استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱: ۴۴).

جدول ۲. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

انحراف معیار	میانگین	۴	۳	۲	۱	
۰,۵۸۱	۳,۲۰				۰,۸۰	اعتماد عاطفه محور
۰,۴۸۱	۳,۳۳			۰,۷۸	۰,۷۸	اعتماد شناخت محور
۰,۷۷۹	۴,۰۰		۰,۸۲	۰,۶۶	۰,۷۲	عملکرد سازمانی
۰,۶۴۹	۳,۵۹	۰,۸۴	۰,۷۹	۰,۶۱	۰,۶۹	رفتار شهروندی سازمانی

همان گونه که در جدول (۲) مشخص است، جذر AVE هر متغیر پنهان از ضریب همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی تشخیصی مدل اندازه گیری است.

## یافته‌های پژوهش

### توصیف جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در پژوهش

همان گونه که قبلاً بیان شد در مجموع ۲۶۶ نفر از کارکنان ادارات دولتی شهر سیرجان در تکمیل پرسشنامه پژوهش مشارکت کردند که مشخصات جمعیت شناختی آنان به طور خلاصه در جدول زیر آمده است.

جدول ۳. توصیف جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

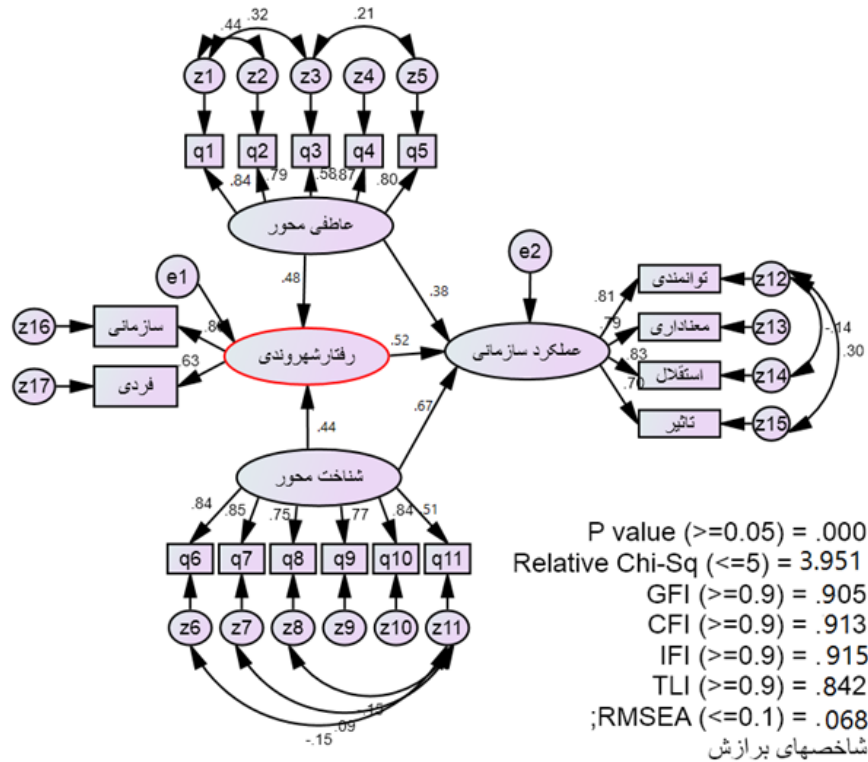
تحصیلات پاسخ دهندگان					سن پاسخ دهندگان				جنسیت		
دکتر	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم و زیردیپلم	بالای ۵۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال	۳۰ تا ۴۰ سال	زیر ۳۰ سال	زن	مرد	
۴	۳۵	۱۲۷	۵۲	۴۸	۱۱	۴۶	۱۳۳	۷۶	۸۴	۱۸۲	فراوانی
۱,۵	۱۳,۲	۴۷,۷	۱۹,۵	۱۸,۰	۴,۱	۱۷,۳	۵۰,۰	۲۸,۶	۳۱,۶	۶۸,۴	درصد
<b>سابقه خدمت پاسخ دهندگان</b>											
۲۰ سال به بالا			۲۰ تا ۱۵ سال		۱۰ تا ۱۵ سال		۵ تا ۱۰ سال		زیر ۵ سال		
۴۶			۳۱		۳۹		۸۱		۶۹		فراوانی
۱۷,۳			۱۱,۷		۱۴,۷		۳۰,۵		۲۵,۹		درصد

## آزمون مدل مفهومی پژوهش

### برازش مدل ساختاری

هدف این پژوهش، بررسی روابط میان اعتمادبه‌مدیر، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی است که در این راستا متغیرهای ذکر شده در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Amos مورد تحلیل قرار گرفتند. شکل (۲)، مدل ساختاری پژوهش و جدول (۴)، شاخص‌های برازش مدل را ارائه می‌دهند. لازم به ذکر است که برای سنجش تأثیر متغیر اعتماد عاطفه‌محور و شناخت‌محور بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی عمل پارسلینگ<sup>۱</sup> انجام شده و برای هر بعد، میانگین گویه‌های آن بعد مورد استفاده قرار گرفته است. سپس در راستای بررسی برازش مدل، از میان اصلاحات پیشنهادی نرم‌افزار، به برقراری ارتباط بین ۸ متغیر خطا بسنده شد.

1. Parcelling



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش

جدول (۵)، شاخص‌های برازش مدل در الگویابی معادلات ساختاری را ارائه کرده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است و سطح پذیرش شاخص‌ها برآورده شده است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

متغیر	P	CMIN/DF	GFI	IFI	CFI	RMSEA
مدل ساختاری	۰/۰۰۰	۳,۹۵	۰,۹۰	۰,۹۱	۰,۹۱	۰,۰۶۸
سطح مناسب	$> 0,005$	$< 5$	$> 0,90$	$> 0,90$	$> 0,90$	$< 0,1$

همچنین برای ارزیابی برازش کلی مدل از معیار GOF مطابق نظر تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) استفاده می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

برای محاسبه میزان تناسب مدل مفهومی، از دو شاخص میانگین شاخص تجمعی و میانگین توان دوم ضرایب همبستگی سازه‌های درون‌زا استفاده می‌شود (جدول ۶).

جدول ۶. مقادیر شاخص تجمعی و توان دوم R متغیرها

متغیر	شاخص تجمعی	R <sup>2</sup>
عاطفه محور	۰,۶۴	-
شناخت محور	۰,۶۱	۰,۷۸
عملکرد سازمانی	۰,۶۸	۰,۷۲
رفتار شهروندی سازمانی	۰,۷۲	۰,۶۹
میانگین	۰,۶۶۲	۰,۷۳

باتوجه به مقادیر مندرج در جدول (۶)، محاسبه تناسب مدل کلی تحقیق این گونه است:

$$GOF = \sqrt{0.73 * 0.66} = 0.69$$

وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص GOF معرفی کرده‌اند. از آنجا که حاصل آزمون برای شاخص برازش مدل پژوهش برابر با ۰,۶۹ بوده و حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰,۳۶ است، می‌توان ادعا کرد که مدل پژوهش برازش بالا و قوی دارد.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

بر اساس خروجی نرم‌افزار مربوط به مدل ساختاری پژوهش نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول (۷) نشان داده شده است. باتوجه به اینکه سطح معنی‌داری مربوط به همه فرضیه‌ها کمتر از ۰,۰۵ است در نتیجه همه فرضیه‌ها تأیید می‌شوند. در خصوص دو فرضیه آخر، برای تعیین شدت تأثیر متغیر میانجی، از آماره واریانس محاسبه شده (VAF) استفاده می‌شود که روش محاسبه آن در



### تأثیرات اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی

رابطه ۱ نشان داده است. این مقدار بین ۰ و ۱ است و هر چه به یک نزدیک تر باشد نشان از قوی تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع، این مقدار نسبت اثر غیر مستقیم بر اثر کل را می‌سنجد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۱۵۶).

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad \text{رابطه (۱)}$$

مطابق جدول (۷)، آماره واریانس محاسبه شده برای فرضیه تأثیر اعتماد عاطفه محور بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، مساوی با ۰,۳۸ است، یعنی حدود ۳۸ درصد از اثر کل اعتماد عاطفه محور بر عملکرد سازمانی از مسیر غیر مستقیم توسط متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی تبیین می‌شود. همچنین در فرضیه تأثیر اعتماد شناخت محور بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، مساوی با ۰,۳۰ است، یعنی حدود ۳۰ درصد از اثر کل اعتماد شناخت محور بر عملکرد سازمانی از مسیر غیر مستقیم توسط متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی تبیین می‌شود.

جدول ۷. نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

روابط متغیرهای تحقیق	ارزش t	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	سطح معنی‌داری	VAF	رابطه	نتیجه
اعتماد عاطفه محور - عملکرد سازمانی	-	۰,۳۸	-	۰,۳۸	۰,۰۰۰	-	مستقیم	تأیید
اعتماد شناخت محور - عملکرد سازمانی	۲,۲۵	۰,۶۷	-	۰,۶۷	۰,۰۰۰	-	مستقیم	تأیید
اعتماد عاطفه محور - رفتار شهروندی	-	۰,۴۸	-	۰,۴۸	۰,۰۲۳	-	مستقیم	تأیید
اعتماد شناخت محور - رفتار شهروندی	۳,۴۹	۰,۴۴	-	۰,۴۴	۰,۰۰۰	-	مستقیم	تأیید
رفتار شهروندی سازمانی - عملکرد سازمانی	-	۰,۵۲	-	۰,۵۲	۰,۰۰۰	-	مستقیم	تأیید
اعتماد عاطفه محور - رفتار شهروندی - عملکرد سازمانی	-	-	۰,۴۸ * ۰,۵۲ = ۰,۲۴	۰,۲۴	-	۰,۳۸	مستقیم	تأیید
اعتماد شناخت محور - رفتار شهروندی - عملکرد سازمانی	-	-	۰,۴۴ * ۰,۶۷ = ۰,۲۹	۰,۲۹	-	۰,۳۰	مستقیم	تأیید

از آنجا که در این تحقیق نقش میانجی گری متغیرها نیز بررسی می شود، لازم به ذکر است که در بررسی روابط میان متغیرها با وجود نقش متغیر میانجی، بایستی اثرات مستقیم و غیرمستقیم مورد بررسی قرار گیرند. در صورتی که اثر غیرمستقیم بیشتر از اثر مستقیم باشد، نقش واسطه ای متغیر میانجی پذیرفته می شود. برای آزمون معنی داری یا اثرات غیرمستقیمی که به واسطه یک متغیر میانجی به وجود می آید (یعنی دو مسیر وجود دارد) از فرمولی که اولین بار توسط سوپل ارائه شد، استفاده می شود:

$$z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}}$$

که در این فرمول:

a: ضریب تخمین غیراستاندارد مسیر اول (رابطه بین متغیر مستقل و میانجی)

b: ضریب تخمین استاندارد مسیر دوم (رابطه بین متغیر میانجی و وابسته)

Sa: خطای استاندارد مربوط به مسیر اول

Sb: خطای استاندارد مربوط به مسیر دوم

چنانچه عدد معنی داری Z به دست آمده از این طریق بزرگ تر از ۱/۹۶ باشد، فرض صفر رد و فرض مقابل صفر تأیید می شود. خلاصه نتایج در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول ۸. نتایج آزمون سوپل

نتیجه	Z	خطای استاندارد مربوط به مسیر دوم	خطای استاندارد مربوط به مسیر اول	ضریب تخمین استاندارد مسیر دوم	ضریب تخمین غیر استاندارد مسیر اول	فرضیه
تأیید	۴,۸۲	۰,۰۷۲	۰,۰۷۴	۰,۵۲	۰,۴۸	اعتماد عاطفه محور - رفتار شهروندی سازمانی - عملکرد سازمانی
تأیید	۴,۶۶	۰,۰۷۲	۰,۰۶۳	۰,۵۲	۰,۴۴	اعتماد شناخت محور - رفتار شهروندی سازمانی - عملکرد سازمانی

## نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیرات اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی در ادارات دولتی شهر سیرجان انجام پذیرفت. در این راستا پرسشنامه‌های تحقیق در نمونه‌ای به حجم ۳۱۷ نفر توزیع و تعداد ۲۶۶ پرسشنامه برگشتی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Amos نشان داد که مدل مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار بوده و همه فرضیه‌های تحقیق، تأیید می‌شوند.

نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که اعتماد به مدیر (با دو بعد اعتماد عاطفه‌محور و اعتماد شناخت‌محور) با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی در ادارات دولتی شهر سیرجان تأثیر می‌گذارد. وقتی که کارکنان به مدیران خود اعتماد داشته باشند با رغبت بیشتری به دستورات آنان گوش فراداده و توجه بیشتری به اجرای فعالیت‌های خود در راستای تحقق اهداف سازمان مبذول می‌دارند. این امر علاوه بر انجام وظایف درون‌نقشی، فعالیت‌های فراتر از نقش یا همان رفتارهای شهروندی سازمانی را نیز در برمی‌گیرد. تحقق بیشتر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر به‌سزایی در افزایش عملکرد سازمانی خواهد داشت. این نتیجه با نتایج تحقیقات می‌پر و گاوین (۲۰۰۵) و هوی و لی (۲۰۰۸) که نشان دادند اعتماد به مدیر می‌تواند به‌طور غیرمستقیم و از طریق رفتار شهروندی بر عملکرد سازمانی اثر مثبت داشته باشد، همخوانی دارد.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که اعتماد عاطفه‌محور و اعتماد شناخت‌محور بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقاتی در این زمینه از جمله تحقیق هوی و لی (۲۰۰۸) و گیسون و پتروسکو (۲۰۱۴) که نشان دادند اعتماد عاطفه‌محور و اعتماد شناخت‌محور تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند، سازگاری دارند. از طرفی نتایج تحقیق اردام و اوزن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، که در نمونه‌ای شامل ۱۴۸ عضو از ۲۸ تیم در ۴ سازمان صورت پذیرفت، حاکی از آن بود که اگرچه بین اعتماد به مدیر و عملکرد سازمانی رابطه‌ای وجود دارد، اما عوامل دیگری نیز بر آن تأثیر دارند که احتیاج به تحقیقات بیشتری در این زمینه است.

همچنین نتایج تحقیق حاضر نشان داد که هم اعتماد عاطفه‌محور و هم اعتماد شناخت‌محور بر

رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبتی دارند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش گاوین و مایر (۲۰۰۵) و سجارالدین و همکاران (۲۰۱۳) که دریافتند اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبتی دارد و نیز با نتایج دیرکز و فرین (۲۰۰۲) مبنی بر اینکه اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی تأثیر داشته و بر عملکرد سطح گروهی نیز اثرگذار است، همخوانی دارند. وجود شرایط اعتماد در سازمان، افراد را در کنار هم نگه می‌دارد و آنان را قادر می‌سازد به همدیگر اعتماد کرده و به صورت باز عمل کنند. اعتماد به مدیر موجب احساس امنیت کارکنان شده و در آنان انگیزه عمل کردن فراتر از وظایف‌شان را ایجاد می‌کند.

از سوی دیگر، این تحقیق تأیید کرد که رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد. این یافته نشان می‌دهد که ارتقای عملکرد سازمانی، نیازمند افزایش رفتارهای فراتر از نقش کارکنان است. در واقع برخلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت در حد نقش‌های رسمی خود عمل کنند، در قراردادهای روان‌شناختی جدید، رفتارهای داوطلبانه و فراتر از نقش، مورد انتظار هستند. این نتیجه با نتایج تحقیقات کیم (۲۰۰۵)، مسراسمیت و همکاران (۲۰۱۱) و احمد و فیلا دلفو (۲۰۱۶) منطبق است.

به طور خلاصه، تحقیق حاضر از این فرض حمایت تجربی کرد که اعتماد به مدیر به طور غیرمستقیم و از طریق رفتار شهروندی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. کارکنانی که به مدیران سازمان خود اعتماد دارند، باور دارند که سازمان از آنها مراقبت می‌کند، نسبت به مسائل آنان حساس است و محیط و جو سازمان را مثبت درک می‌کنند. چنین کارکنانی نسبت به بهتر انجام شدن کارها و بهبود تصویر و عملکرد سازمان حساس هستند و در این مسیر به طور داوطلبانه به رفتارهای شهروندی سازمانی می‌پردازند.

از آنجا که اعتماد به مدیر از طریق رفتار شهروندی بر عملکرد سازمانی مؤثر است، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی سعی کنند عوامل ایجادکننده این رفتارها را که تحقیقات زیادی تأثیر آنها را تأیید کرده است، شناسایی کرده و برای ایجاد آنها در سازمان تلاش کنند. برخی از متغیرهای اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: عدالت سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای سیاسی مثبت، رهبری تحول‌آفرین، حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد به مدیر.

همچنین مدیران با ایجاد سازوکارهای تقویت کننده شفافیت در سازمان می توانند در ایجاد و افزایش اعتماد کارکنان به مدیران گام برداشته و از این طریق عملکرد سازمان های خود را ارتقا بخشند. آنها باید از طریق رفتار منصفانه و عادلانه، فراهم کردن فضای انتقاد سازنده از مدیران و حمایت از کارکنان در افزایش رفتار شهروندی و به تبع آن عملکرد سازمانی، نقش داشته باشند. یافته های پژوهش حاضر بر سودمندی های عملی ترویج اعتماد در سازمان مهر تأیید زدند. اعتمادسازی، نخست با ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش های مشترک شروع می شود. ایجاد اعتماد نیازمند تعهد به ایجاد روابط بین فردی بر مبنای صداقت، انسجام و گشودگی روابط با طرف مقابل است. از این رو توصیه می شود سازمان ها جوی آکنده از اعتماد را فراهم نمایند. این مهم موجب افزایش روحیه کارکنان، افزایش بهره وری، کاهش غیبت، افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و در نهایت کمک به عملکرد سازمانی می شود.

## منابع

- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، *مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS*، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- دهنوی، فریبا و احمدی، سیدعلی اکبر (۱۳۹۲)، تبیین مولفه‌ها و سنجش اعتماد بین فردی (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی)، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال دوم، شماره سوم (پیاپی ششم): ۱-۲۴.
- زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا و توره، ناصر (۱۳۸۵)، شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، *فصلنامه فرهنگ مدیریت*، سال چهارم، شماره دوازدهم: ۳۱-۶۳.
- شیرازی، علی؛ خداوردیان، الهام و نعیمی، محمد (۱۳۹۱)، تأثیر اعتماد سازمانی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی)، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال چهارم، شماره هفتم: ۱۳۳-۱۵۴.
- قاسمی، حمیدرضا؛ جهانگیری موموندی، بابک و علی میری، مصطفی (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر تعلق خاطر بر رفتار شهروندی کارکنان، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال دوم، شماره سوم (پیاپی ششم): ۲۵-۴۲.
- مردانی، محمدرضا؛ طوطیان اصفهانی، صدیقه و بوشهریان، حسینعلی (۱۳۹۶)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ششم، شماره اول (پیاپی بیست و یکم): ۱۷۷-۱۹۹.
- مصلح، عبدالمجید؛ الهیاری بوزنجانی، احمد و جعفرپور، یونس (۱۳۹۴)، رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا: اثر کیفیت ادراک شده کارکنان از خدمات درونی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال چهارم، شماره دوم (پیاپی سیزدهم): ۱۴۳-۱۶۳.
- منتخب یگانه، محمد؛ بلشیده، کیومرث و بهارلو، مصطفی (۱۳۹۳)، بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی، عدالت سازمانی و خوشنودی شغلی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال سوم، شماره چهارم (پیاپی یازدهم): ۶۳-۸۷.
- Ahmed, M. M. & Filadelfo, L. (2016). Public Service Motivation and Organizational Performance in Mexico: Testing the Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Public Administration*, 39, 40-48.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration*

- Research and Theory**, 10(4), 685-712.
- Brockner, J., Siegal, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. **Administrative Science Quarterly**, 42, 558-583.
- Chan, S. H. & Lai, H. Y. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. **Journal of Business Research**, 70, 214-223.
- Choi, N. H., Dixon, A. L. & Jung, J. M. (2005). Dysfunctional behavior among sales representatives: The effect of supervisory trust, participation, and information controls. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 24, 181-198.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 21, 562-576.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. **Journal of Applied Psychology**, 85, 1004-1012.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 611-628.
- Eatough, E. M., Chang, C., Miloslavic, S. A. & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 96(3), 619-632.
- Erdam, F. & Ozen, J. (2003). The relationship between trust and team performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, (7), 337-340.
- Flaherty, K. E. & Pappas, J. M. (2000). The role of trust in salesperson-sales manager relationships. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 20, Fall, 271-278.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 39-50.
- Gibson, D. & Petrosko, J. (2014). Trust in leader and its effect on job satisfaction and intent to leave in a healthcare setting. **New Horizons in Adult Education & Human Resource Development**, 26(3), 3-19.
- Gkorezis, P. & Bellou, V. (2016). The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness Trust in leader as a mediator. **Leadership & Organization Development Journal**, 37(7), 882-898.
- Harris, R. B. & Harris, K. J. (2007). A Test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. **The Journal of Social Psychology**, 147, 631-655.
- Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. **Journal of Applied Psychology**, 89(2), 311-321.
- Hui, W. M. & Li, L. R. (2008). Effects of trust in leader on organizational citizenship behavior and team performance: empirical evidence from China. **International Conference on Management Science & Engineering**, (15), 907-912.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 15(2), 245-261.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. **Academy of Management Journal**, 1, 58-74.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. **Academy of Management Journal**, 37, June, 656-669.

- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognition. **Journal of Applied Psychology**, 87, 131-142.
- Lin, C. & Peng, T. (2010). From organizational citizenship behavior to team performance: the mediation of group cohesion and collective efficacy. **Management and Organization Review**, 6(1), 55-75.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 29, Spring, 115-134.
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. **Academy of Management Journal**, 48(5), 874-888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for international cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, 38(1), 24-59.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P. & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high performance work systems and performance. **Journal of Applied Psychology**, 96(6), 1105-1118.
- Moorman, R. H., Darnold, T. C. & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. **The Leadership Quarterly**, 24(3), 427-444.
- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on performance: A review and suggestions for further research. **Human Performance**, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literatures and suggestions for future research. **Journal of Management**, 26, 513-553.
- Pooja, A. A., Clercq, D. A. & Belausteguigoitia, I. (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction. **Human Resource Development Quarterly**, 2016, 1-33.
- Riaz, S. (2015). High performance work systems and organizational Performance: an empirical study on manufacturing and service organizations in Pakistan. **Public organization Review**, June, 1-22.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, 35, 804-817.
- Schwepker, H. C. & Schultz, J. R. (2013). The impact of trust in manager on unethical intention and customer-oriented selling. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 28(4), 347-356.
- Sheppard, B. H. & Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, 23, July, 422-437.
- Sjahruddin, H., Achmed, A. & Normijati, S. (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(12), 133-141.



- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68(4), 653–663.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. **Public Administration Review**, 73(3), 453–464.
- Ucanok, B. & Karabati, S. (2013). The effects of values, work centrality, and organizational commitment on organizational citizenship behaviors: Evidence from Turkish SMEs. **Human Resource Development Quarterly**, 24, 89-129.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, 17(3), 601–617.