

## بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی

فخرالسادات نصیری ولیک بنی\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا همدان» بود. این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی - همبستگی است و جامعه آماری آن را کلیه کارکنان «دانشگاه بوعلی سینا» به تعداد ۷۷۷ نفر در سال تحصیلی ۱۳۹۲ تشکیل می‌دهند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای - نسبی ۲۶۰ نفر مطابق جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها، سه پرسشنامه استاندارد منابع قدرت مدیران، اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی به کار رفت. نتایج نشان داد که وضعیت هر دو متغیر اعتماد سازمانی و میزان اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا همدان» در حد متوسط است و ارتباط مثبت و معنادار بین منابع قدرت مدیران و اعتماد سازمانی، وجود ندارد؛ همچنین نتایج نشان داد که قدرت اجبار مدیران بیشترین تأثیر را بر اعتماد و اثربخشی ارتباطات سازمانی دارد؛ به عبارتی بین قدرت اجبار مدیران و اعتماد سازمانی، رابطه منفی وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: منابع قدرت مدیران؛ اعتماد سازمانی؛ اثربخشی ارتباطات سازمانی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۵/۰۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۱۳.

\* دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا.

### ۱. مقدمه

یکی از مهم‌ترین ارکان موجود در هر سازمان، مدیریت آن است که سبب انسجام کارها و نظم در امور می‌شود. برای دستیابی به یک سازمان کارآمد، مدیر موظف است متناسب با وظیفه حرفه‌ای و با بهره‌گیری صحیح و مناسب از امکانات به‌گونه‌ای عمل کند که بهترین و اثربخش‌ترین نتایج را به‌دست آورد. برای تحقق یافتن این امر مدیران ناگزیر هستند که به مبانی قدرت در سازمان‌ها و شیوه‌های نفوذ در زیردستان آشنا باشند (صفری، ۱۳۸۹). یکی از ویژگی‌های اساسی نقش مدیر، قدرت است که زمینه اثربخشی او را در سازمان فراهم می‌سازد و پدیده اجتناب‌ناپذیر در سازمان است که بعضی از مدیران به آن به‌عنوان پدیده‌ای منفی می‌نگرند. واقعیت این است که منفی و مثبت بودن قدرت به قضاوت و نوع کاربرد آن بستگی دارد؛ به‌گونه‌ای که اگر هدف از قدرت، اهداف سازمانی باشد می‌تواند پدیده‌ای مثبت و کارکردی به‌شمار آید و اگر هدف دستیابی به اهداف شخصی و فردی باشد، مطمئناً پدیده‌ای منفی و زشت خواهد بود (Oreg, 2003).

واضح است که مدیران برای مؤثر و اثربخش بودن به ابزارهای گوناگونی همچون قدرت نیازمند هستند و اهمیت مطالعه منابع قدرت در مدیریت، به‌خصوص مدیران مراکز آموزشی، به‌دلیل نقش راهبردی آن نسبت به سایر مدیریت‌ها به‌وضوح روشن است. ارتباطات در سازمان موجب قدرت و وسیله‌ای برای به‌کارگرفتن بهینه اختیارات قانونی و اداری و اعمال آن در طول سلسله‌مراتب سازمانی است. ارتباطات اغلب به‌صورت موازی در کنار مجاری اختیارات رسمی قرار دارد و عامل تسهیل جریان کار در سازمان است و ادامه فعالیت‌ها به‌گونه‌ای مثبت و مفید، بدون وجود شبکه‌های ارتباطی کارآمد امکان چندانی ندارد؛ همچنین به‌عنوان ضروری‌ترین نیاز جریان امور اداری، بدون داشتن سیستم ارتباطات کارآمد، چرخ‌های اجرایی سازمان به‌گردش در نمی‌آیند و فعالیت‌ها راکد می‌ماند و در صورت حرکت، به‌گونه‌ای ناقص اجرا می‌شود و فاقد کیفیت و بازدهی لازم خواهند بود. ارتباطات در سازمان، وسیله اعمال قدرت و مجاری شبکه‌های سازمانی و قوانین مربوط، مسیری برای جریان آن است (فخیمی، ۱۳۷۹).

با توجه به تغییرات و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش‌محور، امروزه نیروی انسانی، حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود و اعتماد یکی از موضوع‌های مهم در رفتار و روابط انسانی است. کارشناسان بر این باور هستند که تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد یکپارچگی، پویایی گروهی و تحرک در محیط کار به‌شمار می‌آید (Wayne et al., 2004)؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، سازمانی که در میان کارکنانش اعتماد وجود دارد، معمولاً در پیشبرد اهداف موفق‌تر است و اعضایش احساس مسئولیت و تعهد بیشتری می‌کنند؛ از سویی

نیز فرایند ارتباطات یکی از فرایندهای مهمی است که در اثربخشی سازمان‌ها و موفقیت مدیر نقشی اساسی ایفا می‌کند. پژوهش و بررسی در محیط سازمان‌ها و حیات کاری نشان می‌دهد که به‌طور متوسط مدیران سطوح مختلف بین ۷۵ تا ۹۵ درصد از اوقات خود را صرف ارتباطات و پیام‌رسانی می‌کنند. ارتباطات یکی از مهم‌ترین عناصر فرایند مدیریتی محسوب می‌شود. وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به‌شمار می‌رود (Papastergiou, 2010). به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شوند. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و سایر وظایف بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نیست و امکان اداره سازمان مهیا نخواهد شد (فرهنگی، ۱۳۷۸).

ارتباطات سازمانی دانشگاه‌ها از اینرو دارای اهمیت است که در عصر حاضر تعامل صنعت و دانشگاه برای ایجاد اقتصاد دانش‌محور در رأس امور همه کشورها قرار دارد و «دانشگاه بوعلی سینا» نیز بابت محوریت و مرکزیت در میان دانشگاه‌های غرب کشور باید از ارتباطات اثربخش با سازمان‌ها و نهادهای مختلف برخوردار باشد تا از طریق حفظ ارتباطات سازمانی، هم بتواند عملکرد سازمانی خود را افزایش دهد و هم به سازمان‌های دیگر خدمات آموزشی و پژوهشی و برای کارآفرینی و کسب‌وکار ارائه دهد؛ از این‌رو باید عوامل و متغیرها مؤثر بر ارتباطات سازمانی به‌درستی بررسی شوند؛ بنابراین با توجه به نقش اساسی این متغیرها در اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها پژوهشگر درصدد پاسخگویی به این سؤال اصلی است که آیا بین منابع قدرت مدیران با اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی، رابطه وجود دارد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**منابع قدرت مدیران.** کارآیی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به استفاده صحیح از نیروی انسانی بستگی دارد. مدیران در سازمان‌ها، واضعان خط‌مشی و صاحبان قدرت هستند و عملکرد سازمان‌ها با قدرت آنان در ارتباط است. مدیران با به‌کارگیری منابع قدرت می‌توانند زمینه رشد و تعالی یا زمینه انحراف و فساد سازمان را فراهم آورند و این امر به ماهیت وجودی و چگونگی استفاده از قدرت و منابع آن بستگی دارد (حقیقی، ۱۳۸۰). قدرت را می‌توان توان بالقوه‌ای دانست که هر فرد دارا است تا به‌وسیله آن بر فرد یا افراد دیگر و همچنین توان تصمیم‌گیری آن‌ها اثرگذار باشد؛ به‌گونه‌ای که افراد مجبور می‌شوند کاری را انجام دهند (Dunham, 2002). قدرت در سطح سازمانی، توانایی فرد به‌منظور تأثیرگذاری بر فرد یا افراد گروه، به عبارتی توانایی رهبر در استفاده از منابع و امکانات مادی و معنوی به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان را می‌توان در سطح سازمانی، قدرت قلمداد کرد (امیرکبیری، ۱۳۸۰ به نقل از ملاحسینی و

کهنوجی، ۱۳۸۶). اهمیت قدرت از آنجا ناشی می‌شود که برای ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های انسانی و سازمان‌ها عنصری مؤثر به‌شمار می‌رود.

فرنچ و روان<sup>۱</sup> مهم‌ترین تحلیل را برای مبانی قدرت ارائه و پنج منبع قدرت را در مورد سازمان‌ها شناسایی کردند که عبارت‌اند از: ۱. قدرت پاداشی: یک نفر این توانایی را دارد که به فرد دیگری به سبب اجرای دستورات یا انجام کارها پاداشی بدهد؛ ۲. قدرت اجبار: توانایی فرد که می‌تواند زبردست را به سبب انجام‌ندادن کارهای خاصی تنبیه کند؛ ۳. قدرت قانونی: زمانی وجود دارد که زبردست برای رئیس یا مقام بالاتر خود این حق را قائل می‌شود که دستور بدهد یا اینکه از نظر قانونی وی را مستحق دادن چنین دستور می‌داند؛ ۴. قدرت تخصصی: دستور دهنده‌دارای دانش ویژه یا تخصص ویژه‌ای است و این همان چیزی است که شخص و گروهی که تحت اعمال نفوذ قرار می‌گیرد فاقد آن است؛ ۵. قدرت مرجعیت: یک نفر یا یک گروه تمایل دارد که کسی یا صاحب قدرتی را معرف خود بداند یا کارهای او را تقلید کند (به نقل از Cho, 2006)؛ اما باید متذکر شد که مدیران در هنگام استفاده از قدرت باید توجه داشته باشند که قدرت در رابطه آن‌ها با سایر اعضای سازمان معنی و مفهوم پیدا می‌کند (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۱)؛ بنابراین تشخیص اینکه چه نوع قدرتی بهتر می‌تواند به آن‌ها در دستیابی به اهداف سازمان‌شان کمک کند امری ضروری به نظر می‌رسد.

**اعتماد سازمانی.** این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری عامل اصلی بالقوه‌ای است که به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، به‌سرعت با اقبال مواجه شده است. اعتماد برای جامعه‌پذیری موفق، همکاری، کار گروهی مؤثر و کمک‌های بلندمدت برای حداقل کردن خطرها و کاهش هزینه‌های عملیاتی مهم است؛ به‌علاوه، اعتماد زمینه انضباط اجتماعی را فراهم می‌کند و در بهبود کیفیت زندگی کاری مؤثر است (Lamsa & Pucetaite, 2009). در «فرهنگ آکسفورد»، اعتماد، به‌عنوان یک باور که یک فرد ممکن است به آن تکیه کند، تعریف شده است. اعتماد سازمانی<sup>۲</sup> عبارت است از: انتظاراتی که افراد درباره شبکه‌های رابطه‌ای و رفتاری سازمان دارند (Ramo, 2010). بر طبق نظر روسیو و همکاران (۱۹۹۸)، اعتماد سازمانی از دو جزء تشکیل شده است: نخست، اعتمادکردن به دیگران و دوم قابل‌اعتمادبودن. اعتماد به باورکردن دیگران وابسته است و قابل‌اعتمادبودن به اینکه مردم به شما احساس اعتماد کنند، بستگی دارد (Rousseau et al., 1998)؛ همچنین اعتماد سازمانی، انتظارات مثبتی است که افراد نسبت به صلاحیت، خیرخواهی و اعتبار اعضای

1. French & Raven

2. Organizational trust

سازمان دارند. بر اساس این تعریف اعتماد سازمانی این گونه تقسیم می‌شود: اعتماد جانبی: به اعتماد میان کارکنان در یک سازمان اطلاق می‌شود؛ اعتماد عمودی: اعتمادی که بین کارکنان و رهبران وجود دارد؛ اعتماد نهادی: نوع غیرشخصی اعتماد است و به عنوان اعتماد اعضای سازمان نسبت به راهبرد و چشم‌انداز سازمان، قابلیت آموزشی و فناورانه، فرایندها و ساختارهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی معرفی می‌شود (Ellonen et al., 2008). سایر تعریف‌های بر انتظاراتی تأکید دارند که بر اساس ویژگی‌های فردی اعتمادشونده شکل می‌گیرند. در این دیدگاه هیچ‌گونه نگرانی نسبت به روابط تعاملی آینده یا نسبت به اطمینان در روابط وجود ندارد ( Gill, 2009).

در یک تقسیم‌بندی دیگر، اعتماد سازمانی بر اساس مؤلفه‌های اعتماد مبتنی بر شناخت، اعتماد مبتنی بر تأثیر و گرایش به اعتماد معرفی شده است (به نقل از مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰). بررسی‌ها نشان می‌دهند که اعتماد اثرات درون فردی و بین فردی ایجاد می‌کند و روابط درون و برون سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ از اینرو گفته می‌شود بالابودن اعتماد سازمانی مساوی با بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان میان کارکنان، افزایش همکاری و همفکری، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر، یادگیری و نوآوری، کاهش فشار روحی و روانی، کاهش عدم اطمینان نسبت به آینده، حل تعارض‌ها و در نهایت ایجاد چارچوبی برای افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود و در مقابل پایین بودن اعتماد درون سازمانی، نوعاً افزایش تعارض، بی‌ثباتی سازمانی، ترک خدمت، کاهش انگیزش، شایعات و اعتصابات لاینحل و مانع‌تراشی بر سر تحقق اهداف سازمانی را در پی خواهد داشت (الون و همکاران، ۲۰۰۸).

**اثربخشی ارتباطات سازمانی.** وجود سازمان، وابسته به ارتباطات است و هر مدیری معمولاً بیشتر وقت خود را صرف برقرارکردن ارتباط می‌کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه کارآمد و مؤثر، برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است؛ زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت سازمان متوقف می‌شود و در واقع مدیریت کارساز به برقراری ارتباطات مؤثر بستگی دارد. ارتباط برای هماهنگی فعالیت‌های گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است؛ بنابراین مدیرانی که مدیریت خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات سازمانی اعمال کنند به وضوح از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند شد (داودآبادی، ۱۳۸۵).

نکته قابل توجه در مفهوم ارتباطات، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است؛ به گونه‌ای که برای هر دو قابل فهم و واضح باشد. در صورتی که یکی از این عناصر فرستنده، گیرنده و پیام

موجود نباشد، هیچ‌گونه ارتباطی برقرار نمی‌شود. با این اوصاف در ارتباطات سازمانی مدیران و کارکنان در دو سطح و لایه ارتباطی به تعامل با دیگران می‌پردازند. بخشی از این ارتباطات بین فردی در سطح افقی انجام می‌شود که در این نوع ارتباطات افراد با کارکنان یا مدیران هم‌سطح خود ارتباط برقرار می‌کنند. سطح دیگر که به نظر می‌رسد بیشترین حجم ارتباطات را به خود اختصاص داده است ارتباطات عمودی است که در این بخش مدیران یا کارکنان مجبور هستند با افراد زیردست و بالادست خود ارتباط برقرار کنند (نظری و همکاران، ۱۳۹۰).

به‌طور کلی ارتباطات سازمانی به معنای انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسات بین افراد سازمان با واسطه یا بی‌واسطه با یکدیگر و یا با سازمان‌های دیگر است (الوانی، ۱۳۸۲). بدیهی است ارتباطات سازمانی باید اثربخش باشد تا در مجموعه سازمان و مدیریت آن مؤثر باشد. ارتباط مؤثر و اثربخش می‌تواند به‌عنوان بنیاد سازمان‌های مدرن در نظر گرفته شود و مدیران باید نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (Moorhead & Griffin, 2007: 254).

یادگیری اثربخشی سازمانی را نتایج و بازده اثربخشی مدیریت و عملکرد اجرایی تعریف می‌کند (Yang, 2007). عوامل اثربخش و مؤثر بر ارتباطات سازمانی به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: ۱. عامل انسانی که جنبه‌های انسانی را دربرمی‌گیرد و ارتباط میان افراد را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد؛ ۲. عامل سازمانی که ساختار و محتوای سازمان را دربرمی‌گیرد و بر ارتباطات سازمانی تأثیر می‌گذارد. عامل سازمانی و مؤلفه‌ها و متغیرهای آن، ارتباطات سازمانی را اثربخش می‌کند و بر آن اثر مثبت دارد (به نقل از غضنفری و مزروعی، ۱۳۹۴).

درخصوص اهمیت موضوع پژوهش یادآوری این نکته لازم است که امروزه اهمیت اعتماد در روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی به‌طور چشمگیری موردتوجه قرار گرفته است. در مطالعات سازمانی نیز از اعتماد به‌عنوان عامل بنیادی برای سازمان‌های اثربخش نام برده می‌شود و متخصصان رهبری و پژوهشگران به اهمیت ایجاد اعتماد در میان نیروی کار اذعان دارند؛ زیرا مطالعه مبانی نظری سازمانی نشان می‌دهد که اعتماد عامل حیاتی و ضروری برای موفقیت فردی و سازمانی است. بالابودن اعتماد درون‌سازمانی، ضعف در سایر منابع لازم برای ارتقای بهره‌وری را تا حدی جبران می‌کند؛ از طرفی چون مدیران بخش اعظم وقت خود را برای انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی و کنترل صرف می‌کند و این امر مهم هم به‌جز با ارتباطات ممکن نیست و از سویی در این عصر ارتباطات مدیران باید با سازمان‌های مختلف تعاملات برقرار کنند؛ بنابراین این موضوع نیز دارای اهمیت ویژه است. همچنین ارتباطات در سازمان موجد قدرت و وسیله‌ای برای به‌کارگرفتن بهینه اختیارات قانونی و اداری و اعمال آن در طول سلسله‌مراتب سازمانی است. ارتباطات در سازمان به‌عنوان وسیله اعمال قدرت و مجاری شبکه‌های سازمانی و قوانین مربوط، مسیری برای جریان آن هستند. ارتباطات موجب

پیوستگی واحدهای مختلف سازمان و همبستگی مثبت افراد آن می‌شود و عامل تقویت روحیه، مسئولیت‌پذیری و اعتماد آن‌ها به سازمان است که کلیه شبکه‌های سازمانی را پوشش می‌دهد. پژوهش‌ها انجام‌شده در زمینه اثربخشی ارتباطات مؤید این موضوع هستند که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر در دنیای پرقابته فناوری اطلاعات و ارتباطات امروزی، به دنبال شناسایی و کشف عوامل متعددی هستند تا حتی به ثابته، بر بهره‌وری و اثربخشی خود بیافزایند و عقب نمانند. چنانچه در پژوهشی نشان داده شد که بین منابع قدرت تخصص، مرجعیت، پاداش و قانون با اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه مستقیم و معنادار و بین منبع قدرت اجبار با اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه معکوس و معنادار وجود دارد (بی‌نام، ۱۳۸۵).

نتایج پژوهش ملاحسینی و کهنوجی (۱۳۸۶)، نمایانگر این است که بین منابع قدرت مدیران و تعهد کارکنان رابطه وجود دارد و در میان منابع پنجگانه قدرت، قدرت تخصص و مرجعیت با تعهد کارکنان رابطه‌ای مثبت و قدرت مبتنی بر اجبار، قانون و پاداش با میزان تعهد کارکنان رابطه‌ای منفی وجود دارد. نتایج پژوهش پرناک (۱۳۹۲)، نشان داد که بین اعتماد سازمانی با نوآوری دبیران مدارس متوسطه شهرستان گیلان غرب، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تریان (۱۳۸۵)، نشان داد که منابع قدرت مدیران بر جو سازمانی تأثیر بسزایی دارد.

امامی و همکاران (۱۳۹۲)، به این نتایج دست یافتند که اعتماد، یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است. نتایج نشان می‌دهد که سطوح پایین اعتماد، سبب کاهش بهره‌وری و فقدان نوآوری و خلاقیت می‌شود؛ از سوی دیگر، سطوح بالای اعتماد، سبب افزایش روحیه کارکنان، افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت تغییر مؤثر می‌شود.

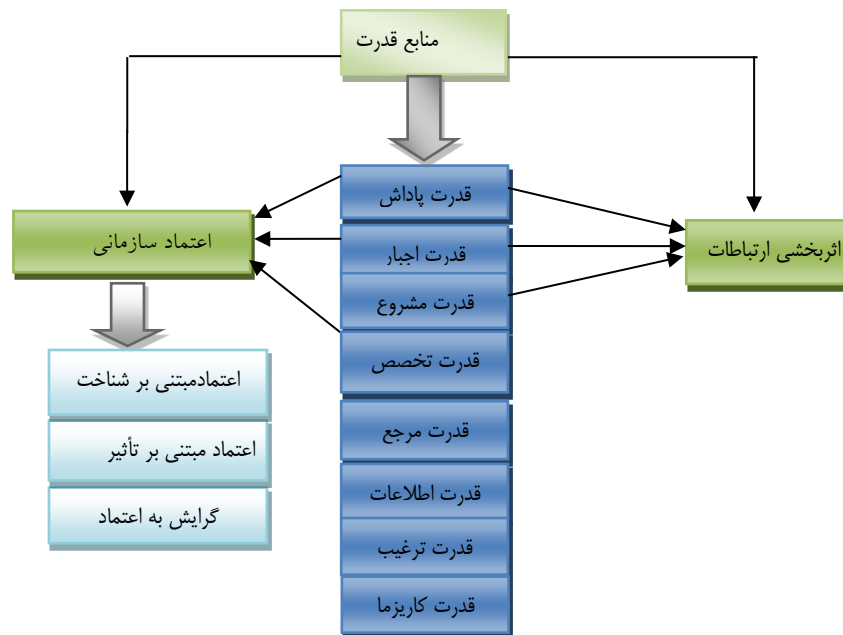
نظری و همکاران (۱۳۹۰)، نشان دادند که اثرات ارتباطات بین‌فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران مثبت است و بین نحوی ارتباطات و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد. یافته‌های پژوهش نوربخش و محمدی (۱۳۸۲)، نمایانگر این است که قدرت غالب مدیران، قدرت تخصص است و منابع قدرت قانونی، مرجعیت، اجبار و پاداش به ترتیب در رده‌های بعدی قرار دارند. نتایج پژوهش دیگری تأثیر اعتماد سازمانی را بر اثربخشی سازمانی نشان می‌دهد (Peters & Karren, 2009). یوسفی و همکاران (۱۳۸۹)، دریافتند که بین اعتماد سازمانی کارکنان با میزان رضایت شغلی آنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های پژوهش پیری (۲۰۰۴) نشان داد که بین اثر ارتباطات سازمانی با اعتماد سرپرستان رابطه معنادار وجود دارد (Perry, 2004).

پورقاز و محمدی (۱۳۹۰)، به این نتیجه رسیدند که بین منبع قدرت پاداش مدیران با تحمل ابهام، ریسک‌پذیری، توفیق‌طلبی و مرکز کنترل درونی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد؛ همچنین بین منابع قدرت قانون و تخصص مدیران با خلاقیت و تحمل ابهام کارکنان،

منبع قدرت مرجعیت مدیران با خلاقیت و توفیق طلبی کارکنان و قدرت اجبار مدیران با استقلال طلبی کارکنان، رابطه مستقیم و معناداری مشاهده شد. حال با توجه به مبانی نظری و اهمیت موضوع، در این پژوهش به بررسی وضعیت منابع قدرت مدیران و رابطه آن با اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا همدان» پرداخته می‌شود. بر اساس مبانی نظری ذکرشده مدل مفهومی به صورت شکل ۱، ترسیم شده است.

### سؤال‌های پژوهش

۱. میزان هر یک از متغیرها (انواع قدرت مدیران، اعتماد سازمانی و اثربخشی سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا همدان» چگونه است؟
۲. آیا بین انواع قدرت مدیران با اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین انواع قدرت مدیران با اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه وجود دارد؟
۴. کدامیک از انواع قدرت مدیران توان پیش‌بینی اعتماد سازمانی و اثربخشی را در «دانشگاه بوعلی سینا همدان» دارد؟



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی پیمایشی - همبستگی است. جامعه آماری را کلیه کارکنان «دانشگاه بوعلی سینا» به تعداد ۷۷۷ نفر (۵۸۷ نفر مرد و ۱۹۰ نفر زن) در سال تحصیلی ۱۳۹۲ تشکیل می‌دهند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای - نسبی ۲۶۰ نفر (۱۹۰ نفر مرد و ۶۵ نفر زن) مطابق جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند.

با توجه به اینکه کارکنان «دانشگاه بوعلی سینا» در دانشکده‌های مختلف و وضعیت استخدامی متفاوت (شرکتی، قراردادی، پیمانی، رسمی) قرار دارند و همچنین هر دو جنس (مرد و زن) در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای - نسبی برای انتخاب نمونه پژوهش استفاده شد؛ سپس با توجه به نسبت کارکنان هر دانشکده، نمونه به شیوه تصادفی انتخاب شدند.

برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استفاده شد:

۱. پرسشنامه منابع قدرت کیت دیویس و جان نیواستورم (۲۰۰۲) با ۱۶ سؤال و ۸ مؤلفه (قدرت پاداش سؤال‌ها ۱ و ۳؛ قدرت اجبار ۲ و ۴؛ قدرت مشروع ۵ و ۷؛ قدرت تخصص ۶ و ۹؛ قدرت مرجع ۸ و ۱۰؛ قدرت اطلاعات ۱۱ و ۱۳؛ قدرت ترغیب ۱۲ و ۱۵؛ قدرت کاریزما ۱۴ و ۱۶) و بر اساس طیف لیکرت به صورت بسته پاسخ پنج‌گزینه‌ای (کاملاً موافق، موافق، نظری ندارم، مخالف، کاملاً مخالف) است.

۲. پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی که آن را مقیمی (۱۳۹۰) تهیه و تنظیم کرده است. این پرسشنامه سه مؤلفه اعتماد سازمانی را با ۱۲ سؤال (اعتماد مبتنی بر شناخت (۴-۱)، اعتماد مبتنی بر تأثیر (۸-۵) و گرایش به اعتماد (۱۲-۹) می‌سنجد.

۳. پرسشنامه اثربخشی ارتباطات سازمانی (نانچیان و همکاران، ۱۳۷۹): پرسشنامه‌ای ۲۵ سؤالی است که مؤلفه ندارد و به صورت بسته پاسخ پنج‌گزینه‌ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) و بر اساس طیف لیکرت است.

برای به دست آوردن روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوایی و صوری استفاده شد. ضریب پایایی نیز به وسیله آزمون الفای کرونباخ برای پرسشنامه منابع قدرت ۰/۹۲، پرسشنامه اعتماد سازمانی ۰/۹۰ و پرسشنامه اثربخشی ارتباطات سازمانی ۰/۸۱ محاسبه شد. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی، مانند فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و آمار استنباطی آزمون کالموگروف - اسمیرونوف، آزمون  $t$ ، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

پیش‌فرض استفاده از آزمون‌های آماری پارامتریک. آزمون‌هایی را که بر طبیعی بودن توزیع متغیر در جامعه استوار هستند، «آزمون‌های پارامتریک»<sup>۱</sup> می‌گویند. از آنجاکه یکی دیگر از شروط استفاده از آزمون‌های پارامتریک، نرمال بودن توزیع داده‌ها است، برای بررسی این پیش‌فرض از آزمون کالموگروف-اسمیرونوف استفاده شده است. هدف از انجام آزمون این است که مشخص شود آیا داده‌ها از وضعیت نرمال برخوردارند یا خیر؟ با توجه به نتایج آزمون کالموگروف - اسمیرونوف مشخص شد که متغیرهای انواع قدرت، اعتماد سازمانی (و زیر مقیاس‌های آن) و اثربخشی ارتباطات در سازمان نرمال است؛ زیرا سطح معناداری کلیه مقادیر  $Z$  در هر یک بزرگ‌تر از  $0/05$  است ( $p > 0/05$ )؛ بنابراین طبق جدول ۱ نتیجه گرفته می‌شود که از آزمون‌های پارامتری برای تحلیل سؤال‌های پژوهش می‌توان استفاده کرد.

جدول ۱. نتیجه آزمون کالموگروف - اسمیرونوف برای نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	تعداد نمونه	مقدار $Z$	سطح معناداری
قدرت پاداش	۲۰۰	۱/۳۴۹	۰/۰۵۲
قدرت اجبار	۲۰۰	۱/۰۰۳	۰/۲۶۶
قدرت مشروع	۲۰۰	۱/۳۳۲	۰/۰۵۸
قدرت تخصص	۲۰۰	۱/۳۵۲	۰/۰۵۲
قدرت مرجع	۲۰۰	۱/۳۴۹	۰/۰۵۳
قدرت اطلاعات	۲۰۰	۰/۸۶۶	۰/۴۴۲
قدرت ترغیب	۲۰۰	۱/۳۲۴	۰/۰۶۰
قدرت کاریزما	۲۰۰	۱/۳۴۷	۰/۰۵۳
اعتماد سازمانی	۲۰۰	۰/۸۸۹	۰/۴۰۹
اعتماد مبتنی بر شناخت	۲۰۰	۱/۲۸۲	۰/۰۷۵
اعتماد مبتنی بر تأثیر	۲۰۰	۱/۳۱۶	۰/۰۶۳
گرایش به اعتماد	۲۰۰	۱/۳۳۷	۰/۰۵۶
اثربخشی ارتباطات سازمانی	۲۰۰	۱/۲۷۰	۰/۰۸۰

#### بررسی و تحلیل سؤال‌های پژوهش

**سؤال ۱:** میزان هر یک از متغیرها (انواع قدرت مدیران، اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی) در «دانشگاه بوعلی سینا همدان» چگونه است؟  
در جدول ۲ وضعیت انواع قدرت مدیران، اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی بررسی شده است.

جدول ۲. میزان هر یک از متغیرها (انواع قدرت مدیران، اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی)

متغیرها	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری <sup>۱</sup>	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
قدرت پاداش	۳/۶۲	۰/۸۷	۳	۱۰/۱۰	۱۹۹	**/۰۰۰
قدرت اجبار	۲/۷۷	۰/۹۱	۳	۳/۴۲	۱۹۹	**/۰۰۱
قدرت مشروع	۳/۳۰	۰/۸۴	۳	۵/۱۲	۱۹۹	**/۰۰۰
قدرت تخصص	۳/۲۴	۰/۸۸	۳	۳/۸۸	۱۹۹	**/۰۰۰
قدرت مرجع	۲/۹۸	۰/۹۳	۳	۰/۱۸	۱۹۹	۰/۸۵۰
قدرت اطلاعات	۳/۲۱	۰/۷۶	۳	۳/۸۷	۱۹۹	**/۰۰۰
قدرت ترغیب	۳/۳۰	۰/۸۷	۳	۴/۸۶	۱۹۹	**/۰۰۰
قدرت کاریزما	۳/۱۵	۰/۹۳	۳	۲/۳۸	۱۹۹	*/۰۱۸
اعتماد سازمانی	۲/۹۶	۰/۷۱	۳	۰/۶۷	۱۹۹	۰/۵۰۲
اعتماد مبتنی بر شناخت	۳	۰/۸۲	۳	۰/۰۶	۱۹۹	۰/۹۴۹
اعتماد مبتنی بر تأثیر	۳	۰/۷۹	۳	۰/۰۶	۱۹۹	۰/۹۴۷
گرایش به اعتماد	۲/۸۹	۰/۸۳	۳	۱/۸۳	۱۹۹	۰/۰۶۸
اثربخشی ارتباطات سازمانی	۲/۹۵	۰/۶۰	۳	۱/۰۷	۱۹۹	۰/۲۸۵

\* در سطح ۵ درصد معنادار است. \*\* در سطح ۱ درصد معنادار است.

نتایج جدول ۲، نشان می‌دهد که به جز منابع قدرت اجبار (با میانگین ۲/۷۷ و انحراف معیار ۰/۹۱) که کمتر از حد متوسط و منبع قدرت مرجع (با میانگین ۲/۹۸ و انحراف معیار ۰/۹۳) که در حد متوسط بود، سایر منابع قدرت همگی بالاتر از حد متوسط هستند؛ همچنین بر اساس نتایج آزمون t یک‌طرفه در این جدول میانگین اعتماد سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» ۲/۹۶ با انحراف معیار ۰/۷۱ به دست آمده است که تقریباً برابر میانگین آماری (۳) است. چون تفاوت در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست، میزان اعتماد سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا همدان» در حد متوسط است. میزان اعتماد سازمانی در هر یک از مؤلفه‌ها نیز در حد متوسط است. در نهایت میانگین اثربخشی ارتباطات سازمانی ۲/۹۵ با انحراف معیار ۰/۶۰ به دست آمد. چون تفاوت در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست، میزان اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» همدان در حد متوسط است.

۱. میانگین هر گویه در مقیاس انواع قدرت برابر است با  $3 = 5 \div 15 = 4 + 3 + 2 + 1$ .

**سؤال ۲:** آیا بین کاربرد انواع قدرت مدیران با اعتماد سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» رابطه وجود دارد؟ در پاسخ به این سوال رابطه بین انواع قدرت مدیران با اعتماد سازمانی در جدول ۳ مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۳. بررسی رابطه کاربرد انواع قدرت مدیران با اعتماد سازمانی با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
اعتماد سازمانی	۲۶۰	۰/۰۶۵	۰/۳۵۷
قدرت پاداش	۲۶۰	-۰/۲۶۴	**۰/۰۰۰
قدرت اجبار	۲۶۰	۰/۰۵۳	۰/۴۵۳
قدرت مشروع	۲۶۰	۰/۱۰۰	۰/۱۶۰
قدرت تخصص	۲۶۰	-۰/۰۴۵	۰/۵۲۹
قدرت مرجع	۲۶۰	۰/۰۴۴	۰/۵۳۴
قدرت اطلاعات	۲۶۰	۰/۰۸۱	۰/۲۵۲
قدرت ترغیب	۲۶۰	-۰/۰۳۴	۰/۶۳۴
قدرت کاریزما	۲۶۰		

\* در سطح ۵ درصد معنادار است. \*\* در سطح ۱ درصد معنادار است.

برای بررسی رابطه انواع قدرت مدیران و اعتماد سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که بر اساس جدول ۳، تنها بین قدرت اجبار مدیران و اعتماد سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» ( $p=۰/۰۰۰$  و  $r=-۰/۲۶۴$ ) رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ زیرا  $p < ۰/۰۱$ ؛ بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که هر چه قدرت اجبار مدیران کمتر باشد، اعتماد سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» افزایش می‌یابد و برعکس و می‌توان  $۶/۹$  درصد (ضریب تبیین  $= ۱۰۰ \times ۰/۲۶۴^2$ ) از واریانس اعتماد سازمانی را توسط قدرت اجبار مدیران تبیین کرد؛ اما نتایج این آزمون، رابطه معناداری را بین قدرت پاداش ( $p=۰/۳۵۷$  و  $r=۰/۰۶۵$ )، قدرت مشروع ( $p=۰/۴۵۳$  و  $r=۰/۰۵۳$ )، قدرت تخصص ( $p=۰/۱۶۰$  و  $r=۰/۱۰۰$ )، قدرت مرجع ( $p=۰/۵۲۹$  و  $r=-۰/۰۴۵$ )، قدرت اطلاعات ( $p=۰/۵۳۴$  و  $r=۰/۰۳۴$ )، قدرت ترغیب ( $p=۰/۲۵۲$  و  $r=۰/۰۸۱$ ) و قدرت کاریزما ( $p=۰/۶۳۴$  و  $r=-۰/۰۳۴$ ) با اعتماد سازمانی نشان نداد؛ زیرا  $p > ۰/۰۵$ .

**سؤال ۳:** آیا بین کاربرد انواع قدرت مدیران با اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» رابطه وجود دارد؟

بررسی رابطه بین انواع قدرت مدیران با اثربخشی ارتباطات سازمانی در جدول ۴ نشان داده شد.

جدول ۴. بررسی رابطه کاربرد انواع قدرت مدیران با اثربخشی ارتباطات سازمانی

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
قدرت پاداش	۲۶۰	۰/۱۱۶	۰/۱۰۱
قدرت اجبار	۲۶۰	-۰/۴۰۰	**۰/۰۰۰
قدرت مشروع	۲۶۰	۰/۰۲۲	۰/۷۶۰
قدرت تخصص	۲۶۰	۰/۰۴۶	۰/۵۱۶
قدرت مرجع	۲۶۰	-۰/۲۰۸	**۰/۰۰۳
قدرت اطلاعات	۲۶۰	۰/۰۲۸	۰/۶۹۳
قدرت ترغیب	۲۶۰	۰/۱۴۱	*۰/۰۴۶
قدرت کاریزما	۲۶۰	-۰/۰۱۷	۰/۸۰۸

\* در سطح ۵ درصد معنادار است. \*\* در سطح ۱ درصد معنادار است.

برای بررسی رابطه انواع قدرت مدیران و اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که بر اساس جدول ۴، بین قدرت اجبار ( $r = -0/400$  و  $p = 0/000$ ) و قدرت مرجع مدیران ( $r = -0/208$  و  $p = 0/003$ ) با اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ زیرا  $p < 0/01$ ؛ بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه گرفته می‌شود که هر چه قدرت اجبار و قدرت مرجع مدیران کمتر باشد، اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» افزایش می‌یابد و برعکس؛ همچنین بین قدرت ترغیب مدیران با اثربخشی ارتباطات سازمانی ( $r = 0/141$  و  $p = 0/046$ ) رابطه مثبت و معنادار مشاهده شد؛ زیرا  $p < 0/05$ . بنابراین هر چه قدرت ترغیب مدیران بیشتر باشد، اثربخشی ارتباطات سازمانی افزایش می‌یابد و برعکس؛ همچنین می‌توان ۱/۹ درصد از واریانس اثربخشی ارتباطات سازمانی را توسط قدرت ترغیب مدیران تبیین کرد؛ اما نتایج این آزمون رابطه معناداری را بین قدرت پاداش ( $r = 0/116$  و  $p = 0/101$ )، قدرت مشروع ( $r = 0/022$  و  $p = 0/760$ )، قدرت تخصص ( $r = 0/046$  و  $p = 0/516$ )، قدرت اطلاعات ( $r = 0/028$  و  $p = 0/693$ ) و قدرت کاریزما ( $r = -0/017$  و  $p = 0/808$ ) با اثربخشی ارتباطات سازمانی نشان نداد؛ زیرا  $p > 0/05$ .

**سؤال ۴:** کدامیک از انواع قدرت توان پیش‌بینی اعتماد سازمانی و اثربخشی را در «دانشگاه بوعلی سینا همدان» دارند؟

در پاسخ به این سوال پیش‌بینی متغیرها از طریق رگرسیون چندمتغیره در جدول ۵ مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره تأثیر انواع قدرت مدیران بر اعتماد سازمانی

مدل	ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	ضریب تعیین اصلاح شده R <sup>2</sup>	دوربین واتسون	F	سطح معناداری
قدرت اجبار	۰/۲۶۴	۰/۰۷۰	۰/۰۶۵	۱/۷۵	۱۴/۸۵	۰/۰۰۰
	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد			
مدل	B	میانگین خطای استاندارد	Beta	T	سطح معناداری	مفروضه‌های هم خطی
مقدار ثابت	۳/۵۳	۰/۱۵۵		۱/۸۲	۰/۰۰۰	تورم واریانس
قدرت اجبار	-۰/۲۰۴	۰/۰۵۳	-۰/۲۶۴	۲۲	۰/۰۰۰	تولرنس واریانس
				۳/۸۵	۰/۰۰۰	

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره تأثیر انواع قدرت مدیران بر اثربخشی ارتباطات سازمانی

مدل	ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	ضریب تعیین اصلاح شده R <sup>2</sup>	دوربین واتسون	F	سطح معناداری
قدرت اجبار	۰/۴۰۰	۰/۱۶۰	۰/۱۵۶	۱/۸۰	۳۷/۷۸	۰/۰۰۰
	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد			
مدل	B	میانگین خطای استاندارد	Beta	T	سطح معناداری	مفروضه‌های هم خطی
مقدار ثابت	۳/۶۸	۰/۱۲۶		۲۹/۳۴	۰/۰۰۰	تورم واریانس
قدرت اجبار	۰/۲۶۴	۰/۰۴۳	-۰/۴۰۰	۶/۱۴	۰/۰۰۰	تولرنس واریانس

به‌منظور بررسی تأثیر انواع قدرت بر اعتماد سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» اقدام به تحلیل رگرسیون چندمتغیره از نوع گام‌به‌گام شد. در ابتدا اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر ملاک و انواع قدرت (قدرت پاداش، قدرت اجبار، قدرت مشروع، قدرت تخصص، قدرت مرجع، قدرت اطلاعات، قدرت ترغیب، قدرت کاریزما) به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین در نظر گرفته شد. بر اساس اطلاعات جدول ۶، F مشاهده‌شده در سطح ۰/۰۱ معنادار بود؛ بنابراین معادله رگرسیون قابل تعمیم به‌کل جامعه آماری است؛ همچنین مقدار آزمون دوربین واتسون در بازه ۲/۵ تا ۱/۵ به‌دست آمد که استقلال خطاها را نشان می‌دهد و بر اساس شاخص‌های هم‌خطی بودن، بین متغیرهای پیش‌بین هم‌خطی وجود نداشت و نتایج مدل رگرسیون قابل‌اتکا است و شرط نرمال بودن متغیرها نیز برقرار است؛ بنابراین شرایط استفاده از رگرسیون نیز برقرار است؛ از این‌رو نتایج به شرح زیر است: نتایج رگرسیون گام‌به‌گام در جدول ۶ نشان داد که قدرت اجبار مدیران

بیشترین تأثیر را بر اعتماد سازمانی دارد؛ در نتیجه وارد مدل شد و مشخص شد سایر قدرت‌های مدیران تأثیر چندانی در مدل رگرسیون نداشته و حذف شدند؛ بنابراین نتایج نمایانگر آن است که ۶/۵ درصد از تغییرات اعتماد سازمانی توسط قدرت اجبار مدیران تبیین می‌شود؛ همچنین سهم قدرت اجبار مدیران ۲۶/۴ درصد است. این مقادیر به معنای میزان پراکندگی و تغییرپذیری متغیر وابسته به واسطه متغیر مستقل است. نتایج نهایی تحلیل رگرسیون چندمتغیره، به همراه ضریب متغیر مؤثر در مدل، در ادامه آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود، بین قدرت اجبار مدیران و اعتماد سازمانی رابطه منفی وجود دارد؛ یعنی با کاهش قدرت اجبار مدیران، اعتماد سازمانی افزایش می‌یابد و برعکس. مدل نهایی به صورت زیر است:

$$۳/۵۳ + (\text{قدرت اجبار}) - ۰/۲۰۴ = \text{اعتماد سازمانی}$$

به منظور بررسی تأثیر انواع قدرت بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» اقدام به تحلیل رگرسیون چندمتغیره از نوع گام‌به‌گام شد. در ابتدا اثربخشی ارتباطات سازمانی به عنوان متغیر ملاک و انواع قدرت (قدرت پاداش، قدرت اجبار، قدرت مشروع، قدرت تخصص، قدرت مرجع، قدرت اطلاعات، قدرت ترغیب، قدرت کاریزما) به عنوان متغیرهای پیش‌بین در نظر گرفته شد. بر اساس اطلاعات جدول ۵، F مشاهده شده در سطح ۰/۰۱ معنادار بود، بنابراین معادله رگرسیون قابل تعمیم به کل جامعه آماری است. مقدار آزمون دوربین واتسون در بازه ۲/۵ تا ۱/۵ به دست آمد که استقلال خطاها را نشان می‌دهد و بر اساس شاخص‌های هم‌خطی بودن، بین متغیرهای پیش‌بین هم‌خطی وجود ندارد و نتایج حاصل از مدل رگرسیون قابل اتکا است و شرط نرمال بودن متغیرها نیز برقرار است؛ بنابراین شرایط استفاده از رگرسیون برقرار است. نتایج حاصل از رگرسیون گام‌به‌گام در جدول ۶، نشان داد که قدرت اجبار مدیران بیشترین تأثیر را بر اثربخشی ارتباطات سازمانی دارد و وارد مدل شد و مشخص شد سایر قدرت‌های مدیران تأثیر چندانی در مدل رگرسیون نداشته و حذف شدند؛ بنابراین نتایج جدول ۷، نمایانگر آن است که ۱۵/۶ درصد از تغییرات اثربخشی ارتباطات سازمانی توسط قدرت اجبار مدیران تبیین می‌شود؛ همچنین سهم قدرت اجبار مدیران ۴۰ درصد است. این مقادیر به معنای میزان پراکندگی و تغییرپذیری متغیر وابسته به واسطه متغیر مستقل است. همانطور که مشاهده می‌شود، بین قدرت اجبار مدیران و اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه منفی وجود دارد؛ یعنی با کاهش قدرت اجبار مدیران، اثربخشی ارتباطات سازمانی افزایش می‌یابد و برعکس. مدل نهایی به صورت زیر است:

$$۳/۶۸ + (\text{قدرت اجبار}) - ۰/۲۶۴ = \text{اثربخشی ارتباطات}$$

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به‌طور کلی هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا همدان» بود. بررسی‌ها نشان داد که وضعیت هر دو متغیر اعتماد سازمانی و میزان اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا همدان» در حد متوسط است. نتایج پژوهش‌های پرناک (۱۳۹۲) و نظری، احسانی، گنجویی، و قاسمی (۱۳۹۱) در زمینه اثربخشی ارتباطات سازمانی با این نتیجه همسو است؛ همچنین در رابطه با اعتماد سازمانی نتیجه با یافته‌های یوسفی (۱۳۸۹) و پیری (۲۰۰۴) همخوانی دارد.

در زمینه منابع قدرت نیز نتایج نشان داد که منبع قدرت پاداش با بالاترین و منبع اجبار با پایین‌ترین درصد در بین منابع قدرت قرار دارند که با نتایج پورقاز (۱۳۹۰)، ترابیان (۱۳۸۵) و نوربخش (۱۳۸۲) همخوانی دارد. در توضیح این یافته باید گفت که مدیران در زمینه هدایت و اداره کردن کارکنان به کار و در به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی با ابزار و منابع مختلفی سروکار دارند که با به‌کارگیری این منابع و ابزارها بر زیردستان نفوذ می‌کنند و رفتار آنان را مطابق خواست و انتظارات خویش تغییر می‌دهند. موقعیت‌ها، مدیران را وادار می‌کند تا رفتار خاصی را از خود بروز دهند. از آنجا که رفتار انسان تحت تأثیر متغیرهای پیچیده روانی، زیستی، اجتماعی و اقتصادی شکل می‌گیرد، مدیران باید با علم به مسائل ذکر شده، منابع قدرتی را به‌کار گیرند که نسبت به دیگر منابع، کارساز و مؤثرتر هستند.

نتایج بعدی نشان‌دهنده نبود ارتباط مثبت و معنادار بین منابع قدرت مدیران و اعتماد سازمانی است؛ زیرا تنها بین منبع قدرت اجبار مدیران و اعتماد سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ ولی بین بقیه منابع قدرت و اعتماد هیچ رابطه معناداری مشاهده نشد. این نتیجه با یافته محمدی و پورقاز (۱۳۹۲) نیز همخوانی دارد؛ زیرا آنان نیز به این نتیجه دست یافتند که بین سبک تفکر مدیران و منابع قدرت مدیران هیچ رابطه‌ای وجود ندارد؛ ولی برخلاف نتایج پژوهش‌های پورقاز و محمدی (۱۳۹۰)، صفری (۱۳۸۹) و ملاحسینی و کهنوجی (۱۳۸۶) است؛ زیرا این پژوهشگران به رابطه بین منابع قدرت و متغیرهای دیگر پی بردند. شاید علت این امر در جامعه مورد مطالعه استفاده مدیران از منبع قدرت پاداش باشد که با شرطی شدن منوط بر انجام کارها و دریافت پاداش همراه شده است.

بی‌شک مدیران برای دستیابی به نفوذ در افراد در محیط کار از قدرت استفاده می‌کنند که از منابع سازمانی و فردی سرچشمه می‌گیرد. این منابع را می‌توان به ترتیب به قدرت شغلی و قدرت شخصی تقسیم کرد که قدرت شخصی می‌تواند ناشی از سبک‌های تفکر مدیران باشد. چنانچه به عقیده استرنبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، سبک‌های تفکر شیوه‌های ترجیحی افراد در به‌کارگیری

1. Sternberg



توانایی‌هایشان است و مدیران به‌نوعی نیازمند سبک‌های تفکر برای مدیریت و اداره کردن فعالیت‌های خود و دیگران هستند؛ همچنین فرایند ارتباطات یکی از فرایندهای مهمی است که در اثربخشی سازمان‌ها و موفقیت مدیران نقش اساسی دارد و از اجزای اصلی و اساسی فرایند مدیریت به حساب می‌آید (دفت، ۱۳۹۲) و از طرفی ویژگی اساسی نقش یک مدیر است و زمینه اثربخشی مدیریت را در سازمان فراهم می‌کند. نتایج نفوذ قدرت در کلیه سطوح سازمانی تجربه شده است؛ زیرا هم واحدهای تابع سازمان را متأثر می‌سازد و هم اینکه روابط بین افراد سازمان را بسیار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مسلماً وقتی مدیران با استفاده از قدرت مبتنی بر ترغیب که درست نقطه مقابل قدرت مبتنی بر زور است و مراتب اولیه نیازهای مازلو که پاداش‌های مادی را در بر می‌گیرد، امور را اداره کنند، تأثیر مثبتی بر ارتباطات و در نهایت اثربخشی سازمان خواهد داشت؛ همچنین از آنجا که معیار قدرت با استفاده از مرجعیت به وسیله شخصی معین می‌شود که منابع آرمان‌گرایانه و یا ویژگی‌های شخصی دارد و افراد را با نفوذ شخصی جذب می‌کند و موجب فرمان‌برداری آنان از خودش می‌شود؛ بنابراین ارتباط مطلوب بین این نوع قدرت و اثربخشی دور از انتظار نیست.

یافته بعدی نشان داد که بین قدرت اجبار و قدرت مرجع مدیران با اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ یعنی هر چه قدرت اجبار و قدرت مرجع مدیران کمتر باشد، اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا» افزایش می‌یابد که با یافته صفری (۱۳۸۹) و ارجمندی فر (۱۳۷۸) همسو است؛ زیرا آنان نیز دریافتند که بین قدرت قانونی و اجبار و جوّ سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد و هر چه از این نوع قدرت استفاده نشود، جوّ سازمانی بازتر است. بین قدرت ترغیب مدیران با اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه مثبت و معنادار مشاهده شد؛ بنابراین هر چه قدرت ترغیب مدیران بیشتر باشد، اثربخشی ارتباطات سازمانی افزایش می‌یابد که با یافته‌های صفری (۱۳۸۹) و پورقاز و محمدی (۱۳۹۰) هم‌خوانی دارد؛ اما نتایج این آزمون رابطه معناداری را بین قدرت پاداش، قدرت مشروع، قدرت تخصص، قدرت اطلاعات و قدرت کاریزما با اثربخشی ارتباطات سازمانی نشان نداد.

در نهایت نتیجه سؤال آخر نشان داد که قدرت اجبار مدیران بیشترین تأثیر را بر اعتماد و اثربخشی ارتباطات سازمانی دارد؛ به عبارتی بین قدرت اجبار مدیران و اعتماد سازمانی رابطه منفی وجود دارد؛ یعنی با کاهش قدرت اجبار مدیران، اعتماد سازمانی افزایش می‌یابد؛ همچنین بین قدرت اجبار مدیران و اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه منفی وجود دارد؛ یعنی با کاهش قدرت اجبار مدیران، اثربخشی ارتباطات سازمانی افزایش می‌یابد. طبق باور بیشتر صاحب‌نظران مدیریت و روان‌شناسی، استفاده از قدرت مبتنی بر اجبار نیز به‌عنوان ابزار نفوذ در زیردستان و

کارکنان، به دلیل تأثیرات سوء و نامطلوب آن بر جسم و روان، تأثیرات منفی بیشتری نسبت به تأثیرات مثبت آن دارد (نصراصفهانی، ۱۳۸۳).

باید متذکر شد که مدیران می‌توانند با به‌کارگیری مناسب ابزار و منابع قدرت زمینه اعتماد بیشتر و را فراهم و به تبع آن به ایجاد و گسترش اثربخشی در سازمان کمک کنند. در تمامی پژوهش‌های صورت‌گرفته در این زمینه، نتایج، حاکی از این است که منبع قدرت هر چه به سمت‌وسوی شخصی گرایش داشته باشد از اثربخشی عملکرد بیشتری برخوردار است. قدرت شخصی به دلیل جاذبه نفوذپذیری در درون افراد، پایدارتر و مقاوم‌تر است و قدرت پایدار نیز می‌تواند درونی شود و هر چیز که درونی شد، ایجاد تعهد و اعتماد می‌کند.

به‌طور کلی همه مدیران برای حفظ موقعیت خود و سازمان‌شان، نیازمند به‌کارگیری قدرت هستند و مدیرانی موفق عمل می‌کنند که ضمن شناخت منابع قدرت و آگاهی از اثرات آن‌ها و با در نظر گرفتن شرایط روحی و روانی کارکنان و جوّ سازمانی، درست و بجا از آن منابع استفاده کنند تا در اعتماد کارکنان و تقویت اثربخشی مؤثر واقع شود. با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده و نتایج سؤال‌های پژوهش، به‌طور کلی پیشنهاد می‌شود: با توجه به اینکه وضعیت هر دو متغیر اعتماد سازمانی و میزان اثربخشی ارتباطات سازمانی در «دانشگاه بوعلی سینا همدان» در حد متوسط به دست آمده است و اینکه ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی مدیران و تبیین روابط بین آن‌ها می‌تواند به بهبود سطح ارتباطات و در نهایت اثربخشی سازمانی منجر شود، بنابراین توصیه می‌شود مسئولان راهبردهای مدیریتی مناسبی را به‌منظور رسیدن به سطح بهینه این شاخص برنامه‌ریزی و اجرا کنند؛ همچنین توصیه می‌شود مدیران و مسئولان بررسی و تحلیل این مسئله و برنامه‌ریزی در جهت آن را مدنظر قرار دهند و با شناسایی خواسته‌ها و نیازهای کارکنان، پاداش‌ها را اثربخش‌تر و ارتباطات را قوی‌تر کرده و از آن به‌منظور افزایش اعتماد کارکنان استفاده کنند. با توجه به ارتباط معکوس بین منبع قدرت اجبار با اعتماد سازمانی و دیگر متغیرها در پژوهش‌های قبلی و رابطه عکس آن در این پژوهش به پژوهشگران توصیه می‌شود پژوهش‌های خاص در زمینه منبع قدرت اجبار را مدنظر قرار دهند. نظر به اهمیت ارتباطات در سازمان به برنامه‌ریزان آموزش و پرورش توصیه می‌شود دوره‌های آموزشی ضمن خدمت خاص را در جهت ارتقای اثربخشی ارتباطات مدنظر قرار دهند.

پیشنهاد می‌شود رفتار مدیران، امور روزمره دانشگاه و همچنین اهداف و برنامه‌های دانشگاه به کارکنان به صورت شفاف و روشن باشد؛ زیرا این کار باعث تقویت جوّ اعتماد در سازمان می‌شود؛ همچنین مدیران دانشگاه به تعهدات و وعده‌های خود پایبند باشند و به آن‌ها جامعه عمل بپوشانند؛ زیرا موجب می‌شود تا آن‌ها از این طریق، از اعتبار لازم در سازمان برخوردار شوند و اعتماد کارکنان را نسبت به خود جلب کنند. دانشگاه‌ها به‌عنوان سیستم‌های با‌الزام است با

عوامل درون و برون سازمانی ارتباط مناسب و سازنده‌ای داشته باشند. درک درست از نحوه و زمان برقراری ارتباط با رسانه‌ها که منعکس‌کننده دیدگاه‌ها و نظرهای مدیران سازمان‌ها هستند از ضروریات مدیریت اثربخش سازمان‌های امروزی است؛ از اینرو توصیه می‌شود مدیران با استفاده از عوامل اجرایی و برنامه‌ریزی مناسب و نیز سیستم‌های مختلف زمینه‌های ارتباط مناسب با عوامل درون و برون سازمانی را فراهم سازند. نبود این نوع ارتباطات، موجب کاهش اعتماد و افزایش شایعات در دانشگاه می‌شود. درضمن مدیران سازمان‌ها باید از توان لازم برای برقراری ارتباط با سازمان‌های دیگر برخوردار باشند. عدم‌توانمندی در این مهارت موجب کاهش ارتباطات و اطلاعات در سازمان و بروز بی‌اعتمادی میان کارکنان سازمان‌ها می‌شود.

به‌منظور تکمیل خلاءهای پژوهشی مشخص این پژوهش و حوزه ذی‌ربط، در آینده به سایر پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود تا پژوهشی مشابه این پژوهش در سایر دانشگاه‌ها و در سایر استان‌ها انجام شود و نتایج آن‌ها با هم مقایسه شود؛ همچنین بهتر است پژوهشی در این جامعه در زمینه سبک‌های رهبری و ارتباط آن با استفاده از منابع متعدد قدرت مدیران سنجیده شود تا علل واقعی نتایج این پژوهش (که برخی خلاف نتایج پژوهش‌های قبلی بود) را مشخص کنند و به دنبال ارائه راهکار اساسی باشند.

از آنجا که پژوهش در ارتباط با استفاده مدیران از ابزارهای گوناگون قدرت دارای ریسک است و پژوهشگران کمتر به دنبال آن می‌روند، در این زمینه زیاد کار نشده و این خود نشان از نوآوری و کاربردی بودن آن است؛ به‌خصوص در زمینه ارتباط این متغیر با مؤلفه‌های دیگر از جمله اعتماد و ارتباطات سازمانی، به این دلیل پیشینه در این مورد ضعیف است و می‌توان آن را به‌عنوان پیشینه برای دیگر پژوهش‌ها استفاده کرد. هرچند برخی از یافته‌های این مطالعه مؤید نتایج سایر مطالعات است؛ با این حال پژوهشگر با برخی محدودیت‌ها نیز روبه‌رو بوده است.

در این پژوهش صرفاً تعداد نیروی انسانی مدنظر قرار گرفته است و به کیفیات نیروی انسانی، مانند سطح تحصیلات، تجربه، توانایی‌ها توجه نشده است؛ همچنین عمده‌ترین محدودیت، نگرانی آزمودنی‌ها از ارزیابی بود با وجود تمام اعتمادسازی که قبل از پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه‌ها صورت می‌گرفت، ولی باز هم افراد تا حدودی نگران ارزیابی خود بودند و سعی کردند وضعیت را بهتر از آن چیزی که هستند، جلوه دهند؛ همچنین با توجه به محدودیت‌های زمانی، در این بررسی تنها کارکنان «دانشگاه بوعلی سینا همدان» ارزیابی شدند که بهتر است برای تکمیل نتایج پژوهش و به‌صورت مقایسه‌ای اعضای دیگر سازمان‌های مشابه نیز مورد بررسی قرار گیرند.

## منابع

۱. ارجمندی‌فر، فاطمه، (۱۳۷۸). بررسی رابطه بین میزان به‌کارگیری انواع قدرت توسط مدیران مدارس ابتدایی دخترانه شهر تهران با جو سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء.
۲. الوانی، مهدی (۱۳۸۲). مدیریت عمومی. تهران: نشرنی.
۲. امامی، مصطفی، جمالی‌الهام و اصفهانی محمدجواد (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۳(۳)، ۲۳-۴۴.
۳. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت، چاپ سوم.
۴. بی‌نام، (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین اثربخشی ارتباطات سازمانی و منابع قدرت مدیران ادارات هفتگانه آموزش و پرورش مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه مشهد. قابل دسترسی در سایت: <http://www.jozve.org/>
۵. پرناک، بهروز، (۱۳۹۲). رابطه بین اعتماد سازمانی با نوآوری دبیران مقطع متوسطه شهرستان گیلان غرب در سال تحصیلی ۹۱-۹۲. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بوعلی سینا همدان.
۶. پورقاز، عبدالوهاب و محمدی، امین (۱۳۹۰). بررسی رابطه منابع قدرت مدیران با ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان. مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴(۱۲)، ۱۱۱-۱۳۰.
۷. تریبان، سارا، (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین منابع قدرت مورد استفاده مدیران و جو سازمانی در دبیرستان‌های دولتی دخترانه شهر کرمان از دیدگاه دبیران، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی.
۸. حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمان. تهران: نشر ترمه.
۹. داودآبادی، محمد (۱۳۸۵). مدیریت و ارتباطات سازمانی. همایش ملی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، اصفهان، ۲۴ و ۲۵ اردیبهشت، قابل دسترسی در سایت: <http://www.yahyaee.com/bank/2010/11/post-13.html>
۱۰. دفت، ریچاردال (۱۳۹۲). تئوری و طراحی سازمان. (ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ شانزدهم.
۱۱. دیویس، کیت و نیواستورم، جان (۱۳۷۰): رفتار انسانی در کار. (ترجمه محمدعلی طوسی)، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
۱۲. صفری، شهربانو (۱۳۸۹). بررسی منابع قدرت مدیران و رابطه آن با جو سازمانی از دیدگاه دبیران مدارس. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی، ۱(۳)، ۴۱-۴۸.
۱۳. غضنفری، احمد و مزروعی، حسین (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳۱(۲)، ۵۸۹-۵۹۹.
۱۴. فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۸). ارتباطات سازمانی. تهران: انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، جلد اول، چاپ سوم.

۱۵. فخری، فرزاد (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها. تهران: نشرهستان، چاپ اول.
۱۶. محمدی، امین و پورقاز، عبدالوهاب (۱۳۹۲). رابطه‌ی سبک‌های تفکر با منابع قدرت مدیران مدارس. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۴(۱۵)، ۱۱۷-۱۳۸.
۱۷. مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید (۱۳۸۸). پژوهشنامه مدیریت. تهران: انتشارات ترمه.
۱۸. مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات راهدان.
۱۹. ملاحسینی، علی و کهنوجی، کبری (۱۳۸۶). بررسی منابع پنج‌گانه قدرت مدیران با تعهد کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان. *مجله توسعه و سرمایه*، ۱(۱)، ۱۱۷-۱۳۲.
۲۰. نانچیان و همکاران (۱۳۷۹). پرسشنامه اثر بخشی ارتباطات سازمانی. قابل دسترسی در سایت: <http://defile.ir/market/tag>
۲۱. نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۳). چگونگی رفتار انضباطی با کارکنان در سازمان. *فصلنامه مدیریت توسعه*، شماره ۲۲، ۲۱-۳۱.
۲۲. نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ گنجویی، فریده اشرف و قاسمی، حمید (۱۳۹۱). اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو. *مجله مطالعات مدیریت ورزشی*، ۴(۱۶)، ۱۵۷-۱۷۳.
۲۳. نوربخش، مهوش و محمدی، سردار (۱۳۸۲). بررسی رابطه سبک‌های رهبری با منابع قدرت در مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی کشور از دیدگاه اعضای هیئت علمی. *نشریه حرکت*، ۱۹، ۱۰۹-۱۲۴.
۲۴. یوسفی، علی‌رضا، پورمیری، منصوره و صفاری انارکی، عفت (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان اعتماد سازمانی کارکنان پرستاری با میزان رضایت شغلی ایشان در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی (ویژه‌نامه توسعه آموزش)*، ۱۰(۵)، ۵۸۶-۵۹۲.
25. Cho, S. (2006). The Power of Public Relations in Media Relations: A National Survey of Health PR Practitioners. Available from: <https://www.researchgate.net/publication/239775155/>.
26. Dunham, R. B., et al. (2002). Individual and organizational strategies for coping with organizational power. *Academy of management*, 21, 811-24.
27. Ellonen, R., Blomqvist & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11, 160-181, Available from: <http://www.emeraldinsight.com>
28. Gill, M. J. (2009). The relative predictability of incivility on interpersonal and organizational trust, (thesis) Submitted to the Faculty of Purdue University.
29. Lamsa, A. M. & Pucetaite, R. (2009). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics*, 15(2), 130-141.
30. Moorhead, G. & Griffin, R. W. (2007). *Organizational Behavior*. Alvani, S. M. & Memarzadh, G. H. Tehran: Morvarid, Eleventh Edition.
31. Oreg, S. (2003). Resistance to change power: Developing an individual difference measure. *Journal of applied psychology*, 3, 58-88.
32. Papastergiou, M. (2010). Enhancing Physical Education and Sport Science students' self-efficacy and attitudes regarding Information and Communication

Technologies through a computer literacy course. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/compedu](http://www.elsevier.com/locate/compedu). *Computers & Education*, 54(12), 298-308.

33. Perry, R. W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Rev. Public Personal Admin*, 24, 133-149.

34. Peters, Linda, & Karren. Ronald, J. (2009). An Examination of the Roles of Trust and Functional Diversity on Virtual Team Performance Ratings. *Group & Organization Management*, 34.(4), 479-504.

35. Ramo, H. (2010). Moments of Trust: temporal and spatial factors of trust in organizations. *Journal of Management Psychology*, 19(8), 760-775.

36. Rousseau, D. Sitkin, S. Burt, R. & Camerer C. (1998). Not so different after all: Across-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.

37. Sternberg, R. J. (1997). *Thinking styles*. New York Cambridge university press.

38. Wayne, k. Hoy & John Tarter, C. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.

39. Yang, Jen-te. (2007). the impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.