

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و سه - تابستان ۱۳۹۹

ص ص: ۱۹۹ - ۱۸۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۲۹

نوع مقاله: پژوهشی

## عوامل موثر بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان

حسین آقایی پور فطرتی<sup>۱</sup>  
سید محمود هاشمی<sup>۲\*</sup>

### چکیده

در این تحقیق در راستای بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان انجام شده است. روش تحقیق در این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه مدیران و کارکنان مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان می‌باشند که تعداد آنها ۲۰۰۰ نفر است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، طبقه‌ای می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (بر اساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده‌اند. در مرحله بعد بر اساس مدل مفهومی پژوهش، سؤالات و فرضیه‌های پژوهش، با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته، گویه‌های مستخرجه در نمونه آماری تحقیق مورد پرسش قرار گرفته است. در بخش آمار توصیفی، توصیف داده‌ها در دو بخش متغیرهای زمینه‌ای و متغیرهای اصلی ارائه گردیده و در بخش آمار استنباطی، جهت بررسی فرضیه‌ها از آزمون رگرسیون خطی استفاده شده است. با توجه به داده‌های تحقیق می‌توان گفت، اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان مؤثر می‌باشند. همچنین متغیر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب بتای استاندارد (۰/۵۹۱) بیشترین تاثیر را در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان دارد و متغیر اعتماد سازمانی با ضریب بتای استاندارد (۰/۳۶۸) کمترین تاثیر را در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان دارد.

### واژه‌های کلیدی:

اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی، بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان

۱- دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی امور فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران  
۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول)  
hashemi\_9986@iauctb.ac.ir

## مقدمه

یکی از مسائل اساسی که مدیران با آن روبه‌رو هستند بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان می‌باشد. در عصر پویای امروزی و شرایط رقابت جهانی، موفقیت سازمان‌ها وابستگی زیادی به عملکرد کارکنانی دارد که فراتر از وظایف خود عمل می‌کنند. یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها، بازاریابی داخلی است. امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک راهبرد جهت ارتقای عملکرد سازمان شناخته شده است. مطالعه‌های مربوط در این زمینه نشان می‌دهد که فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی را ارتقا می‌دهد. با وجود گسترش این مفهوم در مباحث بازاریابی، به طور عملی استفاده کمی از آن شده است. بازاریابی داخلی در مفهوم گسترده خود با نظریه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در دهه‌های اخیر ارتباط پیدا کرده است.

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی عملکرد سازمانی طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد بطور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقا، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. ایوانسویچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) اهداف ارزشیابی کارکنان را در توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) و نو و همکاران (۲۰۰۸) نیز اهداف ارزشیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری-اجرایی تقسیم کرده‌اند. در سال‌های اخیر این مفهوم غنی‌سازی شده و از بار محتوایی بسیار عمیق‌تری برخوردار شده است. به زعم آرمسترانگ (۲۰۰۰) مدیریت عملکرد، فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که موفقیت پایدار را برای سازمان از طریق بهبود عملکرد افرادی که در آن کار می‌کنند و به وسیله ایجاد قابلیت‌های نقش‌آفرینان فردی

1-Bernardin

2-Ivancevich

3-Snell &amp; Bohlander

و گروهی، به ارمغان می‌آورد. مدیریت عملکرد، استراتژیک است از این لحاظ که با موضوعات گسترده‌ای مرتبط است و به دو معنی یکپارچه است؛ یکی یکپارچگی عمودی که معرف پیوند یا همبستگی اهداف سازمان، گروه و افراد با شایستگی‌های محوری است و دیگری یکپارچگی بهبود سازمانی، بهبود منابع انسانی و پاداش است.

ظهور سازمان‌ها به نخستین دوران‌های حضور انسان بر روی زمین بر می‌گردد. شاید اولین سازمان‌ها با هدف شکار دسته جمعی و مهاجرت قبایل، شکل گرفته باشند. تصور می‌شود بحث رهبری و ارتباطات بین اعضای گروه نیز از همان زمان وجود داشته است. در فرآیند یکصد ساله نظریه‌های سازمانی، سازمان‌ها مسیر هجرت خود را از تئوری کلاسیک به تئوری نئوکلاسیک، مکتب روابط انسانی، نظریه سیستمی و اقتضایی آغاز کرده تا جایی که دانشگر در مقابل کارگر، رهبر در مقابل مدیر، پیروان در مقابل زیردستان، منابع اطلاعاتی در مقابل منابع فیزیکی، علاقه‌داران در مقابل سهام داران، مدیریت فراملیتی در مقابل مدیریت سازمانی مطرح گردید (براون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

عملکرد سازمانی حکایت از آن دارد که یک سازمان چگونه به رسالت و اهداف خود می‌رسد، عملکرد سازمانی دلالت بر شروع از یک نقطه معین و رسیدن به یک هدف دقیق دارد که این ممکن است شامل چندین نقطه هدف از قبیل سهم بازار، حجم فروش، انگیزش کارکنان، رضایت مشتری، سطح کیفیت و غیره باشد (کیم، ۲۰۰۶). برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد سازمانی بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند؛ در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی‌ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. «تلاش، که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد. «توانایی‌ها»، ویژگی‌های شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و «ادراکات نقش» به مسیریابی که افراد باور دارند بایستی تلاش‌هایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره دارد. نو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و

1 Brown

2-Byars and Rue

3- Noe and et al

نظیر آن می‌دانند. کارل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در همین راستا پژوهش حاضر در پی آن است تا عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیران موسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان را بررسی نماید.

عملکرد سازمانی: رهبری، به عنوان توانایی نفوذ بر دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی مطرح می‌شود. نکته مهم این است که رهبری کارآمد منوط به این است که فرد شایسته در زمان مقتضی و در مکان مناسب قرار گیرد. (اردیلیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) عملکرد یک سازمان، گویای وضعیت بقای آن در محیط است و تأکید مدیریت بر نقش کارکنان در بهبود عملکرد، اهمیت آن را آشکار ساخته که می‌تواند به شکل سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی در بخش منابع انسانی و فرهنگ سازمان صورت پذیرد. سرمایه‌گذاری‌هایی که از طریق نفوذ در حیطه و قلمرو کار انجام می‌گیرد. با فراهم آوری چنین شرایطی، می‌توان انتظار داشت که سازمان عملکرد بالا و مطلوبی داشته باشد، زیرا سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی ناگزیر هستند که بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را به فرآیندها و کارکردهایی معطوف نمایند که در موفقیت و بهبود عملکرد آنان نقش اساسی ایفا می‌نماید. عملکرد سازمانی حکایت از آن دارد که یک سازمان چگونه به رسالت و اهداف خود می‌رسد، عملکرد سازمانی دلالت بر شروع از یک نقطه معین و رسیدن به یک هدف دقیق دارد که این ممکن است شامل چندین نقطه هدف از قبیل سهم بازار، حجم فروش، انگیزش کارکنان، رضایت مشتری، سطح کیفیت و غیره باشد (کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

عدالت سازمانی: در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان اجرای عدالت و تحقق آن در جوامع بوده است. در این خصوص، مکتب‌ها و اندیشه‌های گوناگون بشری و الهی راه‌حلی را برای استقرار آن پیشنهاد کرده‌اند. برخی از صاحب‌نظران نظریهٔ برابری را «گسترش عدالت» نام نهاده‌اند زیرا توزیع عادلانه درآمدها را عامل اساسی انگیزش انسان‌ها می‌دانند (ایلامین، ۲۰۱۲). نظریهٔ برابری اعتقاد دارد که افراد خود را به‌طور مداوم با دیگران، در متن جامعه و سازمان مقایسه می‌کنند و اگر احساس کنند با آنها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند. گسترش نقش نظریه برابری در تشریح نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در دههٔ ۱۹۷۰ به قلمرویی از پژوهش به نام «عدالت در سازمان» منجر شد. گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ میلادی نخستین بار مفهوم «عدالت سازمانی» را مطرح و به ادراک کارکنان از انصاف و رفتارهای عادلانه شعلی اشاره کرد. که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی عدالت توزیعی، عدالت

1. Carell & et al

2. Erdilek

3. Kim

رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای منجر گردید. هر سازمانی برای بقا باید با محیط بیرون و درون خود ارتباط داشته باشد و با مشکلات مبارزه کند که لازمه آن، شناخت مشکلات و ابعاد مختلف آن توسط مدیران سازمان است. از سوی دیگر، توسعه و رشد هر جامعه‌ای در داشتن سازمان‌های سالم است. یکی از عوامل مرتبط با سلامت سازمانی، عدالت سازمانی است. که به میزان منصفانه بودن اقدام‌های سازمان در رابطه با کارکنان اشاره دارد (دورکنای و همکاران، ۲۰۱۶).

اعتماد سازمانی: مفهوم اعتماد و مسائل مربوط به آن در چند سال گذشته به طور فزاینده‌ای محور مطالعه سازمان‌ها گردیده است. امروزه اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به خوبی آشکار گردیده است چرا که برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها سست‌تر شده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد که عمدتاً مبتنی بر استنتاج‌ها و تفاسیر در مورد انگیزه‌ها، شخصیت و باطن دیگران است، موضوع محوری سازمان‌ها است که رشد و حیات آنها را تضمین می‌نماید. اهمیت به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری مؤثر در سازمان‌ها می‌باشند. اعتماد عامل کلیدی است زیرا همکاری را به وجود می‌آورد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۷).

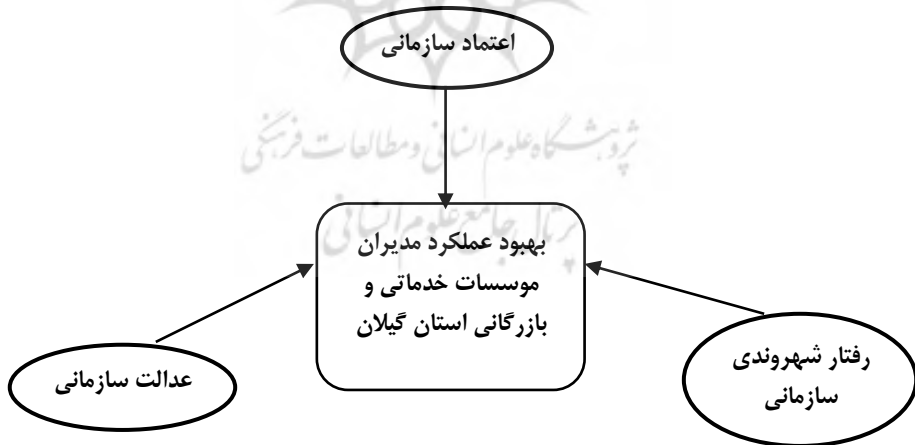
براون و همکاران (۲۰۱۳) در تعریف اعتماد سازمانی عنوان می‌کنند که اعتماد سازمانی، ادراکات فردی مثبتی است که افراد در باره محتوا و رفتارهای اعضای سازمان دارند و بر پایه نقش‌ها، ارتباطات، تجارب و وابستگی‌های سازمانی شکل می‌گیرد. اعتماد را به عنوان تمایل این که فردی با دیگری به طور داوطلبانه تعامل برقرار نماید نیز تعریف کرده‌اند. وجود میزان یا درجه بالای اعتماد در سازمان مستلزم افزایش احتمال تمایل افراد به قرارگیری در چنین موقعیت داوطلبانه و تسهیم اطلاعات داوطلبانه می‌باشد. براساس نظر ساندرز (۲۰۱۲)، اعتماد، اطمینانی است که یک فرد به دیگری دارد در این مورد که به شیوه‌ای قابل پیش بینی، اخلاقی و عادلانه عمل می‌کند. کارمارا<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز اعتماد بین شخصی را این چنین تعریف می‌کند: میزانی که یک فرد بر مبنای کلمات، اقدامات و تصمیمات دیگری به نیت و عمل او اطمینان دارد. اعتماد این چنین نیز تعریف شده است: احساس اطمینان کارکنان به این که، زمانی که به موقعیت ناشناخته یا دربرگیرنده ریسکی برخورد می‌کنند، رفتارها و گفتارهای سازمان سازگار و ابزارهایی کمک کننده هستند. در مجموع، اعتماد، داشتن این انتظار مثبت است که دیگران (چه با کلمات، چه در اعمال و چه در تصمیمات) فرصت طلبانه عمل نمی‌کنند (آلتونتاس و بایکال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

---

1.Kramer

2.Altuntas & Baykal

رفتار شهروندی سازمانی: مفهوم رفتار شهروندی کارکنان از جمله مفاهیم دیگری در حوزه رفتار شهروندی سازمانی مطرح است که اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و انسجام در محیط کار، فراتر از وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است (هادسون، ۲۰۰۲: ۷۰). برخلاف رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای ضد شهروندی هم وجود دارند. این رفتارها براساس نظریه بال و همکاران (۱۹۹۴) از بازده کاری فرد مشخص می‌شود و از نتایج مثبت عملکرد افراد می‌کاهد. نمونه‌هایی از این رفتارها عبارتند از: مبارزه طلبی، مقاومت در برابر مسؤلیت، حفظ پست و مقام، اجتناب یا فرار از مسؤلیت‌های تعیین شده، تهاجم و انتقام‌جویی (اسپکتور، ۱۳۸۷: ۱۸۱). ویگودا گادوت (۲۰۰۶)، رابطه این نوع رفتارها را با استرس شغلی، تمایل به ترک مؤسسه آموزشی، از زیر کار در رفتن و فرسودگی شغلی کارکنان مستقیم و با نوآوری، رضایت شغلی و حتی رفتار شهروندی سازمانی آنها معکوس می‌داند. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسؤلیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (یانگ و وی، ۲۰۱۷). به طور کلی رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۷).



شکل شماره-۱- مدل اولیه حاصل از پیشینه تحقیق

## ابزار و روش

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه مدیران و کارکنان مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان می‌باشند که تعداد آنها حدوداً ۲۰۰۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری طبقه‌ای می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (بر اساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده‌اند. در تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده آنالیز این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته شده است. در سطح توصیفی از توزیع فراوانی متغیرها، درصد، جداول، و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و در سطح آمار استنباطی از روش‌های آزمون‌های مقتضی استفاده می‌گردد. در تحقیق حاضر با توجه به سطح سنجش متغیرها و نوع فرضیات از هر دو دسته آزمون‌های تفاوت و رابطه استفاده گردیده است. در این تحقیق از آزمون‌های آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها و آزمون بارتلت جهت تعیین کفایت نمونه و آزمون رگرسیون خطی، آزمون دوربین - واتسون (DW)، ضریب تعیین، آزمون معنی‌دار بودن درالگوی رگرسیون، آزمون معنی‌دار برای معادله رگرسیون و آزمون معنی‌دار بودن ضرایب استفاده شده است.

## آمار استنباطی:

آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه فرعی اول

"اعتماد سازمانی بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر دارد."

جدول شماره (۱): خلاصه نتایج توصیفی مدل رگرسیونی فرضیه اول

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آماره دوربین واتسون
۰/۴۸۵	۰/۲۳۵	۰/۲۳۱	۱/۹۲۲

بدین ترتیب همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۹۲۲) در فاصله ۱/۵-۲/۵ قرار دارد، بنابراین فرضیه عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان

از رگرسیون استفاده کرد. مقدار ضریب تعیین  $0/235$  می باشد که این مؤید آن است که  $23/5\%$  از تغییرات متغیر وابسته (بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان) به کمک متغیر مستقل (اعتماد سازمانی) قابل تبیین است.

جدول شماره (۲): آزمون خطی بودن معادله (ANOVA) فرضیه اول

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری (sig)
رگرسیون	۲۳/۹۲۹	۱	۲۳/۹۲۹	۶۳/۹۷۳	۰/۰۰۰
خطا	۱۳۷/۶۵۳	۳۶۸	۰/۳۷۴		
کل	۱۶۱/۵۸۲	۳۶۹			

با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی داری آن در سطح اطمینان بالای  $95\%$  معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول شماره (۳): تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون فرضیه اول

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده بتا	آماره t	سطح معنی داری
	بتا	خطای معیار			
عدد ثابت	۱/۸۹۷	۰/۱۶۳	-	۱۱/۶۰۶	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی	۰/۳۸۲	۰/۰۴۸	۰/۳۸۵	۷/۹۹۸	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۳ مشاهده می شود مقدار سطح معنی داری متغیر اعتماد سازمانی ( $0/000$ ) می باشد که این مقدار کمتر از  $0/05 = \alpha$  می باشد (  $sig < 0.05$  و  $\alpha = 0.05$  ) است. در نتیجه با اطمینان  $95\%$  می توان گفت اعتماد سازمانی در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیرگذار می باشد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب رگرسیون می توان گفت رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی افزایش اعتماد سازمانی موجب بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان می شود. بنابراین فرضیه فوق تایید می گردد.

فرضیه فرعی دوم

" رفتار شهروندی سازمانی بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر دارد."



جدول شماره (۴): خلاصه نتایج توصیفی مدل رگرسیونی فرضیه دوم

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آماره دوربین واتسون
۰/۶۴۷	۰/۴۱۹	۰/۴۱۸	۱/۷۵۷

بدین ترتیب همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۷۵۷) در فاصله ۱/۵-۲/۵ قرار دارد، فرضیه عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. مقدار ضریب تعیین ۰/۴۱۹ می‌باشد که این مؤید آن است که ۴۱/۹٪ از تغییرات متغیر وابسته (بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان) به کمک متغیر مستقل (رفتار شهروندی سازمانی) قابل تبیین است.

جدول شماره (۵): آزمون خطی بودن معادله (ANOVA) فرضیه دوم

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری (sig)
رگرسیون	۶۷/۷۲۲	۱	۶۷/۷۲۲	۲۶۵/۵۱۹	۰/۰۰۰
خطا	۹۳/۸۶	۳۶۸	۰/۲۵۵		
کل	۱۶۱/۵۸۲	۳۶۹			

با توجه به مقادیر آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول شماره (۶): تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون فرضیه دوم

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده بتا	آماره t	سطح معنی داری
	بتا	خطای معیار			
عدد ثابت	۱/۱۷۳	۰/۲۶۸	-	۴/۳۷۲	۰/۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی	۱/۲۲۸	۰/۰۷۵	۰/۶۴۷	۱۶/۳۹۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۶ مشاهده می‌شود مقدار سطح معنی‌داری متغیر فعالیت‌های ترویجی (۰/۰۰۰) می‌باشد که این مقدار کمتر از  $\alpha = 0.05$  می‌باشد (sig < 0.05 و  $\alpha = 0.05$ ) است. در نتیجه با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت رفتار شهروندی سازمانی در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیرگذار می‌باشد.

با توجه به مثبت بودن علامت ضریب رگرسیون می‌توان گفت رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی رفتار شهروندی سازمانی موجب بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان می‌شود. بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌گردد

فرضیه فرعی سوم

" عدالت سازمانی بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر دارد."

جدول شماره (۷) : خلاصه نتایج توصیفی مدل رگرسیونی فرضیه سوم

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آماره دوربین واتسون
۰/۵۸۸	۰/۳۴۵	۰/۳۴۱	۲/۰۱

بدین ترتیب همان طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مقدار آماره دوربین واتسون (۲/۰۱) در فاصله ۱/۵-۲/۵ قرار دارد، بنابراین فرضیه عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. مقدار ضریب تعیین ۰/۳۴۵ می‌باشد که این مؤید آن است که ۳۴/۵٪ از تغییرات متغیر وابسته (بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان) به کمک متغیر مستقل (عدالت سازمانی) قابل تبیین است.

جدول شماره (۸) : آزمون خطی بودن معادله (ANOVA) فرضیه سوم

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری (sig)
رگرسیون	۲۴/۳۵۹	۱	۲۴/۳۵۹	۶۵/۳۲۴	۰/۰۰۰
خطا	۱۳۷/۲۲۳	۳۶۸	۰/۳۷۳		
کل	۱۶۱/۵۸۲	۳۶۹			

با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول شماره (۹) : تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیونی فرضیه سوم

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
	بتا	خطای معیار			
عدد ثابت	۱/۷۵۸	۰/۱۷۹	-	۹/۸۴۳	۰/۰۰۰
عدالت سازمانی	۰/۵۴۷	۰/۰۶۸	۰/۵۸۸	۸/۰۸۲	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۹ مشاهده می‌شود مقدار سطح معنی داری متغیر عدالت سازمانی (۰/۰۰۰) می‌باشد که این مقدار کمتر از  $\alpha = ۰/۰۵$  می‌باشد (  $\text{sig} < 0.05$  و  $\alpha = 0.05$  ) است. در نتیجه با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت عدالت سازمانی در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر گذار می‌باشد.

بنابر مثبت بودن علامت ضریب رگرسیون می‌توان گفت رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی عدالت سازمانی موجب بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان می‌شود. بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌گردد

#### برازش مدل رگرسیونی

در بررسی فرضیه‌ها مشخص شد سه عامل اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر گذار می‌باشند. در این بخش با کمک رگرسیون خطی چندگانه مشخص می‌شود کدام متغیر بیشتر تأثیر را در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان دارد.

جدول شماره (۱۰): خلاصه نتایج توصیفی مدل رگرسیونی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آماره دوربین واتسون
۰/۶۶۲	۰/۴۳۹	۰/۴۳۴	۱/۷۲۵

بدین ترتیب همان طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود، مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۷۲۵) در فاصله ۱/۵-۲/۵ قرار دارد، بنابراین فرضیه عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. مقدار ضریب تعیین ۰/۴۳۹ می‌باشد که این مؤید آن است که ۴۳/۹٪ از تغییرات متغیر وابسته (بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان) به کمک متغیرهای مستقل قابل تبیین است.

جدول شماره (۱۱): آزمون خطی بودن معادله (ANOVA)

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری (sig)
رگرسیون	۷۰/۸۹۷	۳	۲۳/۶۳۲	۹۵/۳۷۸	۰/۰۰۰
خطا	۹۰/۶۸۵	۳۶۶	۰/۲۴۸		
کل	۱۶۱/۵۸۲	۳۶۹			

با توجه به مقدار آماره آزمون  $F$  و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول شماره (۱۲): تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده بتا	آماره t	سطح معنی‌داری	آماره هم خطی	
	خطای معیار	بتا				ضریب هم خطی	تلورانس
عدد ثابت	۱/۳۲۷	۰/۲۶۹	-	۴/۹۲۴	۰/۰۰۰	-	-
اعتماد سازمانی	۰/۵۱۱	۰/۰۷۹	۰/۳۶۸	۶/۴۶۸	۰/۰۰۰	۰/۵۲	۲/۶۱۳
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۲۹	۰/۰۷۱	۰/۵۹۱	۱۰/۲۶۷	۰/۰۰۰	۰/۵۸۱	۱/۴۶۸
عدالت سازمانی	۰/۶۳۲	۰/۰۶۴	۰/۴۷۱	۹/۸۷۵	۰/۰۰۰	۰/۴۳۶	۱/۳۵۸

با توجه به جدول ۱۲ مشاهده می‌شود مشاهده می‌شود مقدار تلورانس در محدوده ۰/۵ قرار دارد و ضریب هم خطی برای تمام متغیرها کمتر از ۱۰ است. بنابراین می‌توان گفت مشکل هم خطی بین متغیرهای مستقل وجود ندارد.

سطح معنی‌داری متغیرهای اعتماد سازمانی (۰/۰۰۰)، رفتار شهروندی سازمانی (۰/۰۰۰)، عدالت سازمانی (۰/۰۰۰)، کمتر از  $\alpha = 0.05$  می‌باشد (  $\text{sig} < 0.05$  و  $\alpha = 0.05$  ) در نتیجه متغیرهای اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی وارد مدل رگرسیونی می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت متغیرهای اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در بهبود عملکرد مدیران موسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر گذار می‌باشند.

با توجه به قدر مطلق مقدار ضریب بتای استاندارد شده مشخص می‌شود، متغیر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب بتای استاندارد (۰/۵۹۱) بیشترین تاثیر را در بهبود عملکرد مدیران موسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان دارد و متغیر اعتماد سازمانی با ضریب بتای استاندارد (۰/۳۶۸) کمترین تاثیر را در بهبود عملکرد مدیران موسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان دارد.

## بحث و نتیجه گیری

سازمان‌ها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. از سوی دیگر، سازمان‌ها برای بقای خود، دلیل و هدف منحصر به فردی دارند. این انحصار، در

بیانیه مأموریت سازمان منعکس می‌گردد (فرد، ۱۹۸۹) و بیانیه مأموریت، پاسخی مختصر، اما صحیح و مناسب به این سؤال است که کسب و کار ما چیست؟ پاسخ مؤثر و آگاهی دهنده به این سؤال، کاردانی سازمان را به اثبات می‌رساند و باعث القای اطمینان می‌شود. (ویکهام، ۱۹۹۷: ۱۷۱). بیانیه مأموریت منعکس کننده اعتقادات مدیران، مالکان و سهامداران می‌باشد در رابطه با آنچه که سازمان است (دسمیت و پرزی، ۲۰۰۸: ۴). بیانیه مأموریت سازمان را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، عقاید و هنجارهای رفتاری مشترک میان اعضا دانست که عملکرد و رفتار آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هیروتا و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۱۳۶).

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متغیر فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در وضع محیطی سازمان روی می‌دهد. در این اوضاع دشوار، منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین دارایی‌های نامشهود و منبع اصلی کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان به حساب می‌آید. مدیریت منابع انسانی با استفاده بهینه از استعدادها و توانایی‌های بالقوه نیروی انسانی موجود در سازمان، طراحی یک سیستم مناسب پرداخت بر اساس عملکرد، شایستگی، مهارت فردی، نگهداری نیروی انسانی، و آموزش و رشد نیروی انسانی می‌تواند عملکرد سازمان را ارتقا دهد.

نکته‌ای که باید به آن توجه کرد این است که واژه «کار» یا «نیروی کار» شاید این تصور غلط را در ذهن ایجاد کند که هر بهبودی در عملکرد فقط به تلاش‌های کارکنان نسبت داده می‌شود؛ اما افزایش در عملکرد نیروی کار، در واقع، منعکس کننده بهبود ستاده در نتیجه تأثیر مشترک عوامل مختلف مرتبط با یکدیگر است. این افزایش، نه تنها ناشی از کارایی کارکنان، نگرش‌ها و سطوح مهارت آنان است، بلکه همچنین نتیجه سایر عواملی است که بر ستاده تأثیر می‌گذارند؛ نظیر سرمایه‌گذاری در ماشین‌آلات و تجهیزات، سطح تکنولوژی، اثربخشی سیستم‌ها، و سایر عواملی که ارتباط مستقیمی با نهاده کار ندارند. (شو شنگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰)

در سال‌های اخیر، مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی در راستای بهبود عملکرد سازمان توجه بیشتری به کارکنان خود داشته و جستجوی روش‌های بهسازی محیط کار و تشویق کارکنان را در دستور کار خود قرار داده‌اند. این توجه، از آنجا ناشی می‌شود که «انسان ارزنده‌ترین سرمایه هوشمند» سازمان به شمار می‌رود. سازمان‌هایی که سرمایه هوشمند خود را از دست می‌دهند، شانس اندکی برای بقا دارند. برای ارج نهادن به این سرمایه عظیم، به مدیریت عملکرد و به‌ویژه نظام ارزیابی عملکرد نیاز داریم. در محیط‌های کاملاً رقابتی امروزی، سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه

دهند و در این محیط باقی بمانند که به نحو بهتری از منابع خود بهره‌برداری کنند و بهره‌وری خود را افزایش دهند. یکی از منابع مهم سازمانی نیروی انسانی می‌باشد. به منظور بهره‌گیری هر چه بهتر از این عامل می‌بایست آموزش‌های لازم تدوین، هماهنگی و همدلی لازم در بین کارکنان ایجاد و اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو نمود. هر برنامه مدیریت عملکرد بر میزان قابلیت آن در اندازه‌گیری عملکرد بستگی دارد. نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد فاقد کارایی لازم در ارتقای بهره‌وری نیروی کار می‌باشند لذا نیاز به چرخش از این نوع نظام‌ها به نظام‌های نوین مدیریت عملکرد به نحو چشمگیری محسوس است. مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و راه‌های دستیابی به آنها و همچنین برقراری جلسات مستمر ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز سیستم‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان می‌گردد و بهره‌وری نیروی کار را بالا می‌برد.



## References

- Altmntss, ,, & Byykl, U. (2010). Rll atihhhhip eetwenn rrr sss' org ztt iaaal trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of nursing scholarship*, 42(2), 186-194.
- Armstrong, Michael. (1991), *Handbook personnel management practice*, Fourth edition, kurgan page.
- Barron, F. (1969). *Creative person and creative process*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Brown, ME. Trevino, LK. (2006) "Ethical Leadership: A Review and Future Directions". *The Leadership Quarterly*; 17, 595-616.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9 th Edition*. New York: Mc GrawHill.
- Carell, M.R. Elbert, N.F. Hatfield, R.D. Grobler, P.A. Marx, M. and van der Schyf, S. (2011). *Human Resource Management in South Africa*. Thomson Learning: Great Britain.
- Chong, V. K., & Law, M. B. (2016). The effect of a budget-based incentive compensation scheme on job performance: The mediating role of trust-in-supervisor and organizational commitment. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(4), 590-613.
- Desmidt, S. and Prinzie, A, (2008), The impact of mission statements: an empirical analysis from a sense making perspective, *Academy of Management Proceedings*,1, 1-6.
- Elamin, A. M., Tlaiss, H. A. (2015), exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context, *Employee Relations*, 37(1), 2-29.
- Cetin, M; Karabay, M; Naci Efe, M. (2012), The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency The Case of Turkish Banks, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- Fred, D.(1989), How companies define their mission, *Great Britain*, 22(1), 90-97.

- Fred, D. (1996), Strategic management, Macmillan Publishing Company, New York, NY.
- Gupta, M., Shaheen, M., Reddy, P. K., (2017), Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement, Journal of Management Development, 36(7), 973-983.
- Hirota, S. Katsuyuki, K. Hideaki, M. Hong, P., and Park, Y, (2010). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan, Management decision, 48(7), 1134-1153.
- Hodson, R. (2002), Management Citizenship Behavior And Its Consequences, Work and Occupations, 29(1):64-96
- Ivancevich, J. M. (2007). Human resource management, 10th edition. McGraw-Hill
- Kim, S. (2006), Public Service motivation and organizational citizenship behavior in Korea, International journal of manpower, 27(8), 722-740.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. Academy of Management Annals, 4(1), 245-277.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc GrawHill.
- Saunders, M. N. (2012). Organizational trust: A cultural perspective. Development and Learning in Organizations: An International Journal, 26(2).
- Shiu-Sheng Chen & Yu-Hsi Chou, (2010), Exchange Rates and Fundamentals: Evidence from Long-Horizon Regression Tests, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Department of Economics, University of Oxford, 72(1), 63-88.



- Snell, S. Bohlander, G., (2007). Managing human resources, 14th edition. Mason. Ohio: Thomson-Southwestern Publications, First Edition.pp.254-259.
- Wickham, P. A. (1997), Developing a mission for an entrepreneurial venture, Management decision, 35(5): 373-381.
- Yang, Q., Wei, H., (2017), The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism, Leadership & Organization Development Journal, 39(1).



## Factors Affecting Performance Enhancement of Commerce and Civil Service Company Managers in Gillan Province

*Hussein Aghayeipour Fetrati<sup>1</sup>*

*Syed Mahmud Hashemi (Ph.D.)\*<sup>2</sup>*

-----  
Date of receipt: 2018.04.28

Date of acceptance: 2019.06.19  
-----

### Abstract

The present quantitative correlational applied study was undertaken to explore factors affecting the performance enhancement of managers at commerce and civil service companies in Gillan province. The research population comprised 2000 managers and employees at commerce and civil service companies in Gillan, Iran from whom a stratified sample of 384 was selected based on Morgan Table. A researcher-made questionnaire developed based on the research conceptual model, the research questions and hypotheses was administered to the research sample. The gleaned research data were analyzed descriptively and inferentially through linear and multiple regressions. The results demonstrated that Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Equity had significant impacts on the participating managers' performance enhancement. Moreover, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Trust, with respective coefficients of (.591) and (.368), were found to have the greatest and the smallest impacts on the managers' performance enhancement in Gillan.

**Key Words:** Organizational Citizenship Behavior, Organizational Equity, Organizational Trust, Performance Enhancement, Business Managers, Gillan Province

---

1.Ph.D. Student, Department of Cultural Affairs Management and Planning, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2.\*Assistant Professor, Department of Business Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran