

نقش میانجی هوش محاوره ای در تاثیر رهبری تحول آفرین مدیران منابع انسانی بر اعتماد سازمانی

سحر صدرائی^۱، احمد ودادی^۲

^۱ دکترای مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی.

^۲ دکترای مدیریت دولتی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی (تهران مرکزی).

نام نویسنده مسئول:

سحر صدرائی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۵

چکیده

اعتماد سازمانی نوعی سرمایه ارزشمند است که شناخت پیشایندها و چگونگی توسعه آن می تواند موجب تسهیل همکاری و تلاش جمعی برای ارتقای بهره وری سازمان شود. این پژوهش به بررسی نقش میانجی هوش محاوره ای در تاثیر رهبری تحول گرا بر اعتماد سازمانی پرداخته است. پژوهش از نوع کاربردی، توصیفی- همبستگی و کمی است. جامعه آماری آن را کارکنان واحدهای منابع انسانی در ادارات مرکزی بانک کشاورزی در تهران تشکیل می دهند که کل ۱۵۰ نفر آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه گردآوری و با کمک نرم افزارهای اس پی اس و آموس در دو سطح توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شدند. یافته ها بیانگر آن است که، رهبری تحول گرا هم به طور مستقیم و هم از راه هوش محاوره ای مدیران، بر اعتماد سازمانی، اثر مثبت و معنادار داشته است. همچنین وضعیت موجود هر سه این متغیرها در جامعه مورد مطالعه بالاتر از حد متوسط بوده است. نتایج مبین آن می باشند که، رهبران سازمانی می توانند با ترویج ارتباطات مناسب و قاطع و حمایت های عاطفی خود و تسهیم اطلاعات در سازمان، زمینه نفوذگذاری بر کارکنان در جهت ایجاد تحولات سازمانی را ایجاد نموده و بدین ترتیب، اعتماد سازمانی را توسعه دهند.

واژگان کلیدی: رهبری تحول گرا، هوش محاوره ای، اعتماد سازمانی، بانک کشاورزی.

مقدمه

اعتماد سازمانی از نقشی کلیدی در ارتقای اثربخشی سازمان برخوردار است و بر توسعه آن در میان کارکنان تاکید فراوان شده است (مجیدی و همکاران، ۱۳۹۵). در برخی سازمان ها به ویژه در سازمان های دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات با مشکل اجرایی روبرو می شوند، زیرا کارکنان در اجرای تصمیم ها، سرسختی نشان می دهند. در مقابل، مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی کنند و آن ها را در جریان تصمیم گیری ها مشارکت نمی دهند. پیامد آن ایجاد فضای بی اعتمادی و پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تعارض، سیاسی کاری و کم کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان می گیرد و هزینه ها را افزایش می دهد. در چنین سازمان هایی بیشتر تلاش ها برای افزایش بهره وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید زیرا تحقق هدف ها مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است و مهم ترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان ها است (پوزا و تولوانن^۱، ۲۰۰۶).

بانک کشاورزی نیز به عنوان سازمانی مهم و حیاتی در جامعه، از این قاعده مستثنی نیست. این بانک به دلیل مأموریت خاص خود که کمک به توسعه بخش کشاورزی می باشد، و نیز به دلیل دولتی بودن، که با گروه های متفاوتی اعم از صنعت بانکداری، سازمان جهاد کشاورزی، سایر سازمانهای دولتی و خصوصی داخل کشور و همچنین سازمانهای مرتبط در خارج از کشور، مشتریان و کارکنان در ارتباط می باشد، پرداختن به مسائل درون سازمانی آن اهمیت ویژه ای می یابد. و به لحاظ قرار داشتن در صنعت بانکداری، نقش بی بدیلی در تعیین معاملات اقتصادی ایفا می کند و بنابراین جلب اعتماد کارکنان در چنین سازمانی به طور مستقیم در برون داد این سیستم بسیار موثر خواهد بود. زیرا هرگونه بی اعتمادی، بدبینی، نارضایتی و بی انگیزگی را در کارکنان به وجود می آورد و پیامد این نوع جو سازمانی، تاثیرگذار بر اقتصاد کل کشور خواهد بود.

ادبیات وسیعی درباره کاربردهای اعتماد در زندگی سازمانی و تحقیقات نظام مند متعددی در زمینه عوامل موثر بر اعتماد سازمانی وجود دارد. در این میان سبک های رهبری مختلف در سازمان ها می توانند نقش موثری در افزایش یا کاهش اعتماد سازمانی داشته باشد (باکیو^۲، ۲۰۱۳؛ یوسلا و اوکای^۳، ۲۰۱۵؛ روا و آراجو^۴، ۲۰۱۶). اهمیت موضوع رهبری و نقش آن در ایجاد برون دادهای شغلی و سازمانی، باعث شده است که اندیشمندان مدیریت در صدد کشف ویژگی های رهبران موفق در سازمان ها برآیند و بکوشند مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش ها، دیدگاه های جدیدی در رهبری شکل گرفتند که از جمله جدیدترین این رویکردها رهبری تحول آفرین است.

دیر زمانی از مطرح شدن رهبری تحول گرا در ایران نمی گذرد و به نظر می رسد شناخت، درک و بهره گیری از دستاوردهای این شیوه رهبری به مطالعه و شناخت نقش آن در بهبود رفتارهای شغلی و سازمانی نیاز دارد. در واقع از آنجا که اثربخشی برخی سبک های رهبری مانند رهبری خدمتگزار، اخلاقی و نظایر آن بر اعتماد سازمانی مورد تایید قرار گرفته است، از این رو این مساله مطرح می شود که آیا رهبری تحول گرا نیز می تواند امکان پیش بینی اعتماد سازمانی را فراهم آورد. از سوی دیگر این سوال مطرح می شود که چه متغیرهایی می توانند واریانس بین رهبری و رفتارهای کارکنان را تبیین کنند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲). با طرح این سوال، می توان گفت خلا متغیر میانجی در تبیین اثرات غیر مستقیم رهبری بر رفتار سازمانی کارکنان، دغدغه بسیاری از اندیشمندان این عرصه است (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰). در جستجوی شناسایی متغیرهای میانجی در تبیین ارتباط احتمالی بین سبک رهبری تحول گرا و اعتماد سازمانی، به نظر می رسد هوش محاوره ای مدیران منابع انسانی در بانک کشاورزی بتواند نقش تعیین کننده ای داشته باشد؛ زیرا هوش محاوره ای امری قابل فراگیر است، و برای ایجاد سازمان هایی سالم تر و انعطاف پذیرتر در مواجهه با تحولات از ضرورتی حیاتی برخوردار است (گلنیزر^۵، ۲۰۱۴). و این قدرت را می دهد تا بر شیمی اعصاب، حتی به شکل آنی تاثیر بگذاریم (گلنیزر، ۲۰۱۴). هوش محاوره ای مهارت قابل اندازه گیری و آموزش توانایی ارتباط موثر با دیگران است

1. Puusa & Tolvanen

2. Bakiev

3. Uslu & Okay

4. Rua & Araujo

5. Glaser

(سرویس، ۲۰۰۵^۶). رهبری با هوش محاوره ای بالا می داند که در چه زمانی و کدام نوع صحیح ارتباطات را انتخاب کند (سرویس، ۲۰۰۵). از این رو، این سوال مطرح می شود که آیا هوش محاوره ای مدیران منابع انسانی در بانک کشاورزی می تواند به بهبود و ارتقای اعتماد سازمانی کمک کند یا خیر؟ در راستای پاسخ گویی به سوال تحقیق، ابتدا مبانی نظری و سابقه پژوهش، مرور و سپس فرضیات تحقیق بر اساس مدل مفهومی پژوهش ارائه می شود.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

اعتماد سازمانی^۷

اعتماد سازمانی، اعتمادی است که به موجب آن خط مشی های سازمان آن گونه که بیان شده است به طور منصفانه اداره و انجام خواهد شد (گالفورد و دراپپو^۸، ۲۰۰۷). اعتماد عبارت از این باور است که ما به آن هایی که متکی هستیم، انتظارات ما را برآورده خواهند ساخت. بر اساس این تعریف، اعتماد عبارت است از انتظارات یا باورهایی که افراد دوست دارند به دیگران به شیوه ای قابل پیش بینی و نه فقط در راستای منفعت شخصی خود نشان دهند. این عقیده که اعتماد در محیط های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه ای است که به بهبود عملکرد سازمانی منجر می شود و می تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلند مدت باشد به سرعت با اقبال مواجه شده است (پرناک، ۱۳۹۴). افزون بر این، اعتماد زمینه انضباط اجتماعی را فراهم می کند و در بهبود کیفیت زندگی کاری نیز موثر است (لامسا و پاکتیت^۹، ۲۰۰۹). سطح پایین اعتماد باعث می شود کارکنان، جریان داده ها را در سازمان منحرف کنند و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیم های سازمانی کیفیت بهینه ای نداشته باشد.

طبق نظر الون^{۱۰} و همکاران (۲۰۰۸) اعتماد به سه بعد اعتماد جانبی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی طبقه بندی شده است. اعتماد جانبی به اعتماد میان کارکنان در یک سازمان گفته می شود. اعتماد عمودی اعتمادی است که بین کارکنان و رهبران وجود دارد. اعتماد نهادی نیز نوع غیر شخصی اعتماد است و به عنوان اعتماد اعضای سازمان نسبت به استراتژی و چشم انداز سازمان، قابلیت ها، فرایندها و ساختارهای منصفانه و سیاست های منابع انسانی معرفی می شود.

رهبری تحول گرا^{۱۱}

رهبری یکی از پدیده های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است (باس^{۱۲}، ۱۹۹۰). تئوری بنیادین در مطالعات رهبری تحول آفرین توسط برنارد باس ارائه شده است. وی آن را فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل تعریف می کند (باس، ۱۹۹۰). پیشینه تحقیقات رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۷۸ و تحقیقات توصیفی برنز^{۱۳} درباره رهبران سیاسی برمی گردد. برنز معتقد است رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش وا می دارند. وی رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می دهند، تعریف می کند. تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان های جدیدند، زیرا آن ها منشا تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و در واقع بر موج تغییرات سوارند (رابینز^{۱۴}، ۱۹۹۹).

6. Service

7. Organizational Trust

8. Galford & Drapeau

9. Lamsa & Pucetaite

10. Elonen

11. Transformational Leadership

12. Bass

13. Brenz

14. Robbins

رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم های رهبری در روان شناسی سازمانی است که مورد تحقیقات گسترده ای قرار گرفته است. رهبری تحول آفرین، رضایت زیردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می دهد. مفهوم رهبری تحول آفرین در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می شود و طبق نظر بسیاری از صاحب نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به تحول است (هامان و تیلور^{۱۵}، ۲۰۱۱). رهبران تحول آفرین قادر به متعهد کردن پیروان خود با توجه به توانایی شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آن ها ارزش ها و نگرش های جاری در سازمان را ایستا نمی دانند بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و ماموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند (اوستین^{۱۶} و همکاران، ۲۰۰۸). رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مقوله یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارت اند از:

ترغیب ذهنی^{۱۷}: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را برمی انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سوال قرار دهند. آن ها پیروان را ترغیب می کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مساله نوآورانه را پیاده کنند (اسپکتور^{۱۸} و همکاران، ۲۰۰۴). رهبران تحول آفرین، پیروانشان را برای تفکر در خصوص مشکلات قدیمی با روش هایی جدید ترغیب کرده و آن ها را در راستای به چالش کشیدن ارزش ها، سنت ها و اعتقادات شخصی شان تشویق می کنند. ترغیب ذهنی به عنوان نوعی از رفتار رهبری گفته می شود که پیروان را به بررسی مجدد برخی از مفروضات درباره کارشان و تفکر مجدد در خصوص چگونگی انجام آن ها تشویق می کند (خیراندیش و کاملی، ۱۳۹۰).

نفوذ آرمانی^{۱۹}: در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان، او را به عنوان یک الگو و مدل می شناسند و سعی می کنند که همانند او شوند (اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴). نفوذ آرمانی شامل ویژگی های آرمانی و رفتارهای آرمانی است. در مرکز نفوذ آرمانی خلق ارزش هایی قرار دارد که الهام می بخشد و معنایی را برای افراد ایجاد می کند. چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد (گوموسلوگلو و ایلسیو^{۲۰}، ۲۰۰۹). سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می دهد، دیده می شود. نفوذ آرمانی سبب می شود که رهبران به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتاری برای پیروان باشند (موغلی، ۱۳۸۲).

انگیزش الهام بخش^{۲۱}: رهبر کارکنان را ترغیب می کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش هستند (اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴). در انگیزش الهام بخش، رهبران تحول آفرین به روشی رفتار می کنند که به افراد پیرامون خود الهام بخشیده و به آن ها انگیزه می دهند. رهبرانی که از انگیزش الهام بخش به عنوان رفتار رهبری استفاده می کنند، استانداردهای سطح بالایی را تدوین کرده، ایده ها و چشم اندازشان را به روشنی برای کارکنانشان بیان کرده و آنان را به انجام کارها فراتر از هنجارها تشویق می کنند. انگیزش الهام بخش توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت پیروان در ترسیم چشم اندازها، تعهد آن ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می کنند. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی و نه بر تبادلات روزانه رهبر و پیرو است (خیراندیش و کاملی، ۱۳۹۰). ملاحظات فردی^{۲۲}: رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می دهند و به آن ها کمک می کنند تا مهارت هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه ای را صرف پرورش، آموزش، و تعلیم کنند (اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴). در ملاحظه شخصی، رهبر نیاز به رشد پیروان را تشخیص داده و نوعی سبک مربی گری برای ارضاء این نیازها و برای آماده کردن آن ها برای سطوح بالاتر تدارک

15. Haman & Taylor

16. Austin

17. Intellectual Stimulation

18. Spector

19. Idealized Influence

20. Gumusuoglu & Ilsev

21. Inspirational Motivation

22. Personal Considerations

می بینند. در ملاحظه شخصی، رهبران فرصت های جدید یادگیری را به همراه نوعی جو حمایتی ایجاد می کنند. و در نهایت آن که، رهبران تحول آفرین از طریق توجه به نیازهای خاص هر یک از کارکنانشان ملاحظه شخصی را به نمایش می گذارند. چنین رفتارهایی برای یادگیری ارزش قائل بوده و انتظارات موفقیت شغلی را ارتقاء می دهد (خیراندیش و کاملی، ۱۳۹۰).

هوش محاوره ای ۲۳

در کنار رهبری تحول گرا عامل مهم دیگری که می تواند در ایجاد و گسترش اعتماد سازمانی تاثیرگذار باشد، هوش محاوره ای مدیران است (گلیزر، ۲۰۱۴). در حالی که سایر انواع هوش ماهیتاً بیشتر از نوع من محور هستند، هوش محاوره ای تلاشی است با ماهیت و موجودیتی جمعی و تعاونی، و زمانی که به صورت جمعی آن به کار بسته می شود، ارتباطات را افزایش می دهد، همچنین می توان هوش محاوره ای تیم ها و سازمان ها را نیز بالا برد. و از آن جایی که هوش محاوره ای موجب متوازن سازی تمامی دیگر انواع هوش های فردی می شود، مهارتی قدرتمندتر و یا ضروری تر از آن برای فراگیری وجود ندارد (گلیزر ۲۰۱۴). هوش محاوره ای امرقابل فراگیری است، و برای ایجاد سازمان هایی سالم تر و انعطاف پذیرتر در مواجهه با تحولات از ضرورتی حیاتی برخوردار است (گلیزر ۲۰۱۴). هوش محاوره ای این قدرت را می دهد تا بر شیمی اعصاب، حتی به شکل آنی تاثیر بگذارد (گلیزر ۲۰۱۴، ۶). هوش محاوره ای مهارت قابل اندازه گیری و آموزش توانایی ارتباط موثر با دیگران است (سرویس ۲۰۰۵). رهبری با هوش محاوره ای بالا می داند که در چه زمانی و کدام نوع صحیح ارتباطات را انتخاب کند (سرویس ۲۰۰۵). در هر سازمان، افرادی به لحاظ اجتماعی شایسته برقراری ارتباط تلقی می شوند که بتوانند ارتباطات خوبی برقرار کرده، تیم سازی کرده و شبکه های ارتباطی خود را گسترش دهند، اعمال نفوذ کنند و روابط معناداری با دیگران برقرار نمایند (دامغانیان، یزدانی ۱۳۹۶). به عقیده میر کمالی، هوش محاوره ای توانایی ای است اجتماعی که به وسیله آن، اطلاعات، افکار، عقاید و احساسات یک فرد یا گروه با زبان یا رفتار مشترک به طرف دیگر انتقال داده می شود تا سبب تفاهم و ادراک با رفتار واحد بین گیرنده و فرستنده شود. و به عقیده فرگانس، هوش محاوره ای، فرایندی شناختی جهت انتقال اطلاعات از یک فرستنده به گیرنده تعریف می شود. او آن را توانایی فرد برای برقراری ارتباط با دیگران در جهت برآورده نمودن نیازها، حق و حقوق یا تعهدات آنها به شیوه های قابل قبول بدون اینکه به نیازها، حق و حقوق یا تعهدات دیگران صدمه وارد آورند، تعریف می کند (علامت ۱۳۹۴). سازمان ها به مدیرانی نیازمندند که در ارتباطات میان فردی و تحت تاثیر هوش محاوره ای بتوانند کارکنانی راضی و بهره ور تربیت کنند. پتیت و وات معتقدند که هوش محاوره ای یعنی توانایی سرپرستی کردن در کمک کردن به افراد در جهت حل مشکلاتشان که این امر هم برای زیر دست و هم برای بالا دست مهم است و برای هر دو نفعر ضایت مندی به همراه دارد (ناوی پور ۱۳۹۰) همیز نظرش در مورد هوش محاوره ای وابسته به دو بخش مهم دانش پنهان و نهفته ودانش آشکار است که داشتن توانایی برای به کارگیری آن دانش مهم است. برای داشتن هوش محاوره ای به هنگام صحبت کردن، مهم است که حیطه شناختی و عاطفی و اداری از هم مجزا نشوند. همیز بیان می کند که دانش و مهارت (توانایی به کارگیری دانش) برای درک ضروری است و حیطه های شناختی و عاطفی و اداری به عنوان بخشی از اجزای هوش محاوره ای می باشند. وایمن و بکلاندرود طبقه شامل بعد شناختی و بعد رفتاری را در هوش محاوره ای مورد توجه قرار دادند. بعد شناختی به نیاز دانستن و بعد رفتاری به چگونگی دانستن در رفتار متناسب به درک و مشاهده هوش محاوره ای فرد ارتباط پیدا می کند. اسپینزبرگ مدعی است که فقدان هوش محاوره ای عوارض سوء اجتماعی مثل تنهایی، افسردگی، استرس و اضطراب، فشار خون و بسیاری از بیماریهای ذهنی درونی دیگر را در بردارد (ناوی پور ۱۳۹۰).

پیشینه تجربی

با وجود انجام تحقیقات حول موضوع این تحقیق، یعنی بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر اعتماد سازمانی؛ لیکن، طبق تحقیقات محقق، تاکنون پژوهشی با نقش میانجی هوش محاوره ای، در داخل و خارج کشور انجام نشده است. از این رو نوآوری

پژوهش حاضر در این است که تاثیر رهبری تحول گرا را روی سازه ای مانند اعتماد سازمانی با نقش میانجی هوش محاوره ای، آن هم در محیطی اقتصادی و در صنعت بانکداری و در بانک دولتی و تخصصی کشاورزی بررسی می کند. همچنین با توجه به محدودیت پژوهش در حوزه هوش محاوره ای، از موضوعات نزدیک به این حوزه، شامل ارتباطات اثربخش، استفاده شده است. بنابراین نزدیک ترین پژوهش ها به پژوهش حاضر در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. پژوهش های انجام شده

پژوهشگران	سال	نتایج
مکی زاده و همکاران	۱۳۹۳	بین رهبری تحول آفرین با اعتماد سازمانی کارکنان اداره ثبت مشهود رابطه مثبت ومعنی داری وجود دارد.
زرگر و همکاران	۱۳۹۴	بین سبک رهبری تحول آفرین و مهارتهای ارتباطی مدیران فدراسیون های ورزشی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد
باقری و همکاران	۱۳۹۴	در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان، بین رهبری تحول آفرین با عملکرد تیمی رابطه مثبت ومعنی داری وجود دارد ولی بین اعتماد سازمانی و رهبری تحول آفرین رابطه معنی داری وجود ندارد.
دامغانیان و همکاران	۱۳۹۶	روابط مثبت و معناداری بین ارتباطات اثربخش و اعتماد سازمانی در بین اساتید دانشگاه سمنان وجود دارد.
محمدی و همکاران	۱۳۹۹	بین سبک رهبری تحول آفرین و ارتباطات درون سازمانی در آموزش و پرورش شهر کرمان در شرایط بحران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
براون و موشاوی ^{۲۴}	۲۰۰۵	بین رهبری تحول آفرین و هوش عاطفی مدیران شرکتهای تجاری، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
سرویس	۲۰۰۵	روابط مثبت و معناداری بین ارتباطات اثربخش و اعتماد سازمانی وجود دارد.
هی ^{۲۵} و همکاران	۲۰۱۳	روابط بین سبک رهبری تحول گرا، اعتماد شناختی و اثربخشی جمعی راب عملکرد تیمی را مورد مطالعه قرار دادند و تاثیرات آن را مثبت ارزیابی کردند.
گلپز	۲۰۱۴	روابط مثبت و معناداری بین هوش محاوره ای مدیران شرکت های بزرگ و اعتماد سازمانی وجود دارد.
گانز ^{۲۶}	۲۰۱۷	رابطه مثبت و معناداری بین نوآوری در مدیریت، مدرسه، اعتماد سازمانی و سبک رهبری توزیعی وجود دارد.
رمداس و پاتریک ^{۲۷}	۲۰۱۹	کارکنانی که در سازمان ها، وجود رهبری تحول گرا را احساس و ادراک کنند، احساس توانمندی بیشتری کرده و اعتمادشان به سازمان بیشتر می شود.
پرانیتاساری ^{۲۸}	۲۰۲۰	تاثیر سبک رهبری بر اعتماد سازمانی و انگیزش کاری معلمان، مستقیم و معنادار است.

مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

بانک کشاورزی، همانند دیگر سازمان ها به منظور تحقق اهداف والای خود، نیازمند بهره مندی از منابع انسانی با کیفیت مطلوب است. و بی توجهی به این موضوع می تواند به پدیده های زیادی مانند بی اعتمادی سازمانی در میان کارکنان نسبت به همکاران، مدیران و سازمان منجر شود. با افول اعتماد در سازمان ها، کارکنان بی انگیزه و بی تفاوت می شوند. نظر به اینکه اعتماد از ویژگی های موثر در رهبری به شمار می ورد و تاکید زیادی بر آن شده است؛ به نظر می رسد توسعه الگوی رهبری تحول گرای مدیران در کنار هوش محاوره ای آنان، می تواند راه حل مناسبی برای رفع این مساله باشد؛ زیرا اندیشمندان مدیریت، اعتماد را عامل مهمی در همکاری و مدیریت تعارض، سبک های رهبری، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت، ارتباط و قراردادهای اجتماعی می دانند (الوانی و دانایی فر، ۱۳۸۰).

²⁴. Brown & Moshavi

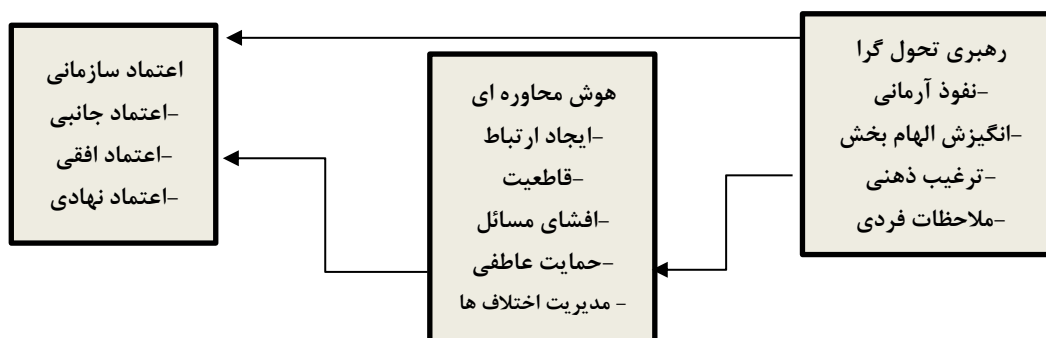
²⁵. Huey - Wen

²⁶. Gunes

²⁷. Ramdas & Patric

²⁸. Pranitasari

بنابراین با توجه به اهمیت و نقش اعتماد سازمانی در سازمان ها، در این پژوهش سعی بر آن است که نقش میانجی هوش محاوره ای مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی در تاثیر رهبری تحول گرا بر اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. بر همین اساس راهبردهای رهبری تحول گرا بر اساس مدل استاندارد باس و آویلیو^{۲۹} (۲۰۰۰) در قالب چهار مولفه: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، و ملاحظات فردی؛ مبنا قرار گرفته اند. اعتماد سازمانی نیز بر اساس نظریه الونن و همکاران (۲۰۰۸) در سه بعد اعتماد جانبی، عمودی و نهادی مورد مطالعه قرار می گیرد. هوش محاوره ای هم بر مبنای مدل بومستر^{۳۰} (۱۹۸۸) در قالب پنج مولفه: ایجاد ارتباط، قاطعیت، افشای مسائل، حمایت عاطفی، مدیریت اختلاف ها؛ طراحی و مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس پژوهش حاضر بر آن است تا تاثیر رهبری تحول گرا بر اعتماد سازمانی را هم به طور مستقیم و هم با میانجی گری هوش محاوره ای مورد بررسی قرار دهد. مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی ارائه شده فرضیه اصلی تحقیق بدین شرح زیر می باشد:
سبک رهبری تحول آفرین مدیران منابع انسانی از طریق هوش محاوره ای آنان بر اعتماد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر اجرا، توصیفی همبستگی، از نظر رویکرد، کمی، از نظر افق زمانی، مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان واحدهای ستادی منابع انسانی بانک کشاورزی در ادارات مرکزی این بانک در شهر تهران به تعداد ۱۵۰ نفر می باشند، که همین تعداد، به عنوان نمونه نیز انتخاب شدند. در این پژوهش، کل ۱۵۰ پرسشنامه برگشت داده شد.

برای گردآوری داده ها در این پژوهش، از دو روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شد. بدین ترتیب که به منظور جمع آوری پیشینه و مبانی نظری پژوهش، از روش کتابخانه ای با مراجعه به کتاب ها، پایان نامه ها، نشریات و کتابخانه های دانشگاه و مراکز اطلاعات رسانی و برای گردآوری داده های کمی از پرسشنامه به روش میدانی استفاده شد. در این پرسشنامه از سه پرسشنامه استاندارد به شرح ذیل استفاده گردید:

برای سنجش سبک رهبری تحول آفرین، از پرسشنامه های استاندارد باس و آویلیو (۲۰۰۰) با ۲۰ سوال در قالب چهار مولفه: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، و ملاحظات فردی؛ و پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی (الونن و همکاران، ۲۰۰۸) دارای ۳۳ سوال در سه مولفه اعتماد جانبی، عمودی و نهادی و پرسشنامه استاندارد شایستگی ارتباطی بومستر (۱۹۸۸) دارای ۲۰ سوال در مولفه های: ایجاد ارتباط، قاطعیت، افشای مسائل، حمایت عاطفی، و مدیریت اختلاف ها؛ استفاده گردید. با توجه به اینکه در هر سه پرسشنامه، مقیاس پنج درجه ای بود، میانگین فرضی (۳) مبنا قرار گرفت، به نحوی که میانگین به دست آمده بالاتر از (۳) نشان دهنده وضعیت مطلوب و میانگین پایین تر از (۳) معرف وضعیت نامطلوب در سه متغیر مذکور

²⁹. Bass & Avilio

³⁰. Buhmester

است. برای تضمین اعتبار محتوای پرسشنامه، از نظر متخصصان، استادان دانشگاه و کارشناسان خبره مدیریت، و روان شناسی استفاده شد. برای تعیین روایی سازه پرسشنامه ها از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. از طریق تحلیل عاملی مشخص شد در رهبری تحول گرا، مولفه ارتباطات مثبت با ۰/۹۸، در اعتماد سازمانی، مولفه اعتماد عمودی با ۰/۹۵، و در هوش محاوره ای، ایجاد ارتباط با ۰/۹۶ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند. پایایی پرسشنامه ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری مثبت گرا ۰/۸۷، اعتماد سازمانی ۰/۹۶، و هوش محاوره ای ۰/۹۴ برآورد شد که در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار بوده و حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه گیری است. تحلیل داده های پژوهش با استفاده از نرم افزار اس پی اس و آموس در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آماری توصیفی از شاخص های آماری نظیر فراوانی، درصد میانگین، انحراف معیار، ضریب چولگی و کشیدگی و در سطح استنباطی متناسب با فرضیه های پژوهش از آزمون تی تک نمونه ای، رگرسیون، آزمون سوبل و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته های پژوهش

بر اساس یافته ها، بیشتر افراد گروه نمونه، مرد با سابقه خدمتی ۱۱ تا ۲۰ سال و با سن ۳۱ تا ۴۰ سال و مدرک تحصیلی لیسانس بودند.

جدول ۲. تحلیل توصیفی نمونه ها

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۸۳	۵۵
	مرد	۶۷	۴۵
سن	۲۰-۳۰	۵۰	۳۳
	۳۱-۴۰	۷۰	۴۷
	بالتر از ۴۰	۳۰	۲۰
سابقه خدمت	۰-۱۰	۲۵	۱۶
	۱۱-۲۰	۸۰	۵۳
	۲۱-۳۰	۴۵	۳۱
مدرک تحصیلی	پایین تر از لیسانس	۵	۳
	لیسانس	۸۵	۵۷
	فوق لیسانس	۴۵	۳۰
	دکتری	۱۵	۱۰

برای بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرها، از ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شد. مقدار چولگی مشاهده شده برای متغیر رهبری تحول گرا برابر ۰/۰۴۲-، اعتماد سازمانی ۰/۳۸-، و هوش محاوره ای ۰/۷۳- است و در بازه (۲-و۲) قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کجی، هر سه متغیر نرمال هستند. مقدار کشیدگی مشاهده شده برای متغیر رهبری تحول گرا برابر ۰/۰۷۵-، اعتماد سازمانی ۰/۰۶۸-، و هوش محاوره ای ۰/۶۴- است و در بازه (۲-و۲) قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کشیدگی، هر سه متغیر نرمال بوده و توزیع آن ها متقارن است.

جدول ۳. مقایسه میانگین هر یک از متغیرها یا میانگین فرضی (۳)

متغیر	تعداد	میانگین	Df	T	معناداری
رهبری تحول گرا	۱۵۰	۳/۸۳ ± ۰/۵۳	۳۲۷	۲۸/۳۱	۰/۰۰
اعتماد سازمانی	۱۵۰	۴/۰۰ ± ۰/۵۴	۳۲۷	۳۳/۳۷	۰/۰۰
هوش محاوره ای	۱۵۰	۴/۲۹ ± ۰/۵۵	۳۲۷	۴۲/۷۳	۰/۰۰

جدول ۳ نشان داد میانگین رهبری تحول گرا بالاتر از حد متوسط (۳) است. آزمون تی تک نمونه ای نشان داد میانگین متغیر رهبری تحول گرا در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار بوده و فرض ادعای پژوهشگر تایید شد. میانگین اعتماد سازمانی بالاتر از حد متوسط (۳) است. آزمون تی تک نمونه ای نشان داد میانگین متغیر اعتماد سازمانی در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار بوده و فرض ادعای پژوهشگر تایید شد. آزمون تی تک نمونه ای نشان داد میانگین متغیر هوش محاوره ای در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار بوده و فرض ادعای پژوهشگر تایید شد.

جدول ۴. خلاصه نتایج تاثیر رهبری تحول گرا و هوش محاوره ای روی اعتماد سازمانی

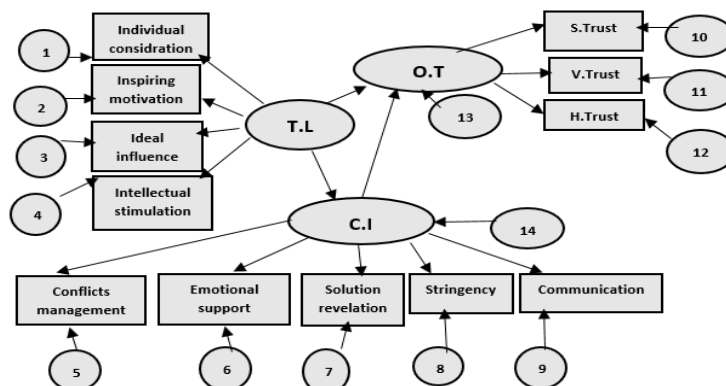
متغیر	R	مجذور R
رهبری تحول گرا	۰/۶۴	۰/۴۰۵
هوش محاوره ای	۰/۴۰	۰/۱۶

نتایج نشان داد که رهبری تحول گرا به میزان ۰/۶۴ و هوش محاوره ای به میزان ۰/۴۰ روی اعتماد سازمانی کارکنان واحد منابع انسانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۵. ضریب رگرسیون گام به گام رهبری تحول گرا و هوش محاوره ای برای تبیین اعتماد سازمانی

متغیرها	B	خطای استاندارد	Beta	T	Sig
مقدار ثابت	۱/۵۲	۰/۱۷	-	۹/۰۳	۰/۰۰۰
رهبری تحول گرا	۰/۶۴۷	۰/۰۴۳	۰/۶۴	۱۴/۸۸	۰/۰۰۰
مقدار ثابت	۱/۱۱	۰/۲۰۴	-	۵/۴۳	۰/۰۰۰
رهبری تحول گرا	۰/۵۸	۰/۰۴۷	۰/۵۷	۱۲/۱۵	۰/۰۰۰
هوش محاوره ای	۰/۱۶	۰/۰۴۶	۰/۱۶	۳/۴۱	۰/۰۰۱

جدول ۵ نشان داد در گام اول، رهبری تحول گرا به میزان ۰/۶۴ روی اعتماد سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد. در گام دوم با اضافه شدن سازه هوش محاوره ای، میزان تاثیر رهبری تحول گرا ۰/۵۷ و هوش محاوره ای ۰/۱۶ شده است. همچنین نقش میانجی هوش محاوره ای در تاثیر رهبری تحول گرا روی اعتماد سازمانی کارکنان واحد منابع انسانی، از طریق آزمون سوبل، مثبت و معنی دار شد. با استفاده از دو روش ضرایب رگرسیون و خطای استاندارد و روش آماره تی، می توان مقدار آماره آزمون سوبل را به دست آورد. در پژوهش حاضر از ضرایب رگرسیون استفاده شد. از آنجا که ضرایب رگرسیون رابطه بین متغیر مستقل و میانجی (۰/۴۳)، ضرایب رگرسیون رابطه بین متغیر وابسته و میانجی (۰/۴۰)، خطای استاندارد رابطه بین متغیر مستقل و میانجی (۰/۰۵۱) و خطای استاندارد رابطه بین متغیر وابسته و میانجی (۰/۰۵) بود، مقدار آماره آزمون برابر با ۵/۸۰ شد که از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است و در نتیجه نقش میانجی هوش محاوره ای، مثبت و معنادار شد.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

طبق مدل به دست آمده، نقش میانجی هوش محاوره ای در تاثیر رهبری تحول گرا روی اعتماد سازمانی کارکنان واحد منابع انسانی، مثبت و معنادار است و مدل تایید شد.

جدول ۶. تحلیل مسیر متغیرها

شاخص	RMSEA	CMIN	RFI	IFI	NFI
مقدار به دست آمده	۰/۰۷	۲/۷۷	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۴
حداقل مقدار پذیرش	۰/۰۸	۳	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۰

با توجه به نتایج جدول ۶ و مقایسه نتایج به دست آمده و حداقل مقدار پذیرش، مدل نهایی با مدل مفهومی پژوهش برازش دارد و نتایج نشانگر برازش مناسب الگو است. شاخص خطای تقریب (RMSEA) هرچه به صفر نزدیک تر باشد برازندگی الگو بیشتر است و در این جا (RMSEA = ۰/۰۷) که به صفر نزدیک تر است برازندگی الگو را تایید می کند. شاخص برازش هنجار شده بتلر-بونت (NFI = ۰/۹۴) و شاخص برازش افزایشی (IFI = ۰/۹۳) نیز در صورتی که از ۰/۹۰ بیشتر باشد نشانگر برازش مناسب الگو هستند.

جدول ۷. اثرات مستقیم و غیر مستقیم استاندارد شده رهبری تحول گرا، هوش محاوره ای و اعتماد سازمانی

غیر مستقیم			مستقیم			اثرات
اعتماد	هوش محاوره ای	رهبری	اعتماد	هوش محاوره ای	رهبری	متغیرها
-	-	-	-	-	۰/۴۲	هوش محاوره ای
-	-	۰/۲۴	-	۰/۵۷	۰/۲۴	اعتماد
-	-	۰/۱۷۵	-	۰/۴۲	-	ایجاد ارتباط
-	-	۰/۳۹۶	-	۰/۹۴	-	قاطعیت
-	-	۰/۳۷	-	۰/۸۸	-	افشای مسائل
-	-	۰/۳۹	-	۰/۹۳	-	حمایت عاطفی
-	-	۰/۳۷	-	۰/۴۲	-	مدیریت اختلاف ها
-	۰/۵۴۴	۰/۴۵۷	۰/۹۵۱	-	-	اعتماد افقی
-	۰/۵۲۸	۰/۴۴۴	۰/۹۲۳	-	-	اعتماد عمودی
-	۰/۴۸	۰/۴۰۶	۰/۸۴۴	-	-	اعتماد نهادی
-	-	-	-	-	۰/۹۴	ترغیب ذهنی
-	-	-	-	-	۰/۶۰	نفوذ آرمانی
-	-	-	-	-	۰/۹۸	انگیزش الهام بخش
-	-	-	-	-	۰/۲۷	ملاحظات فردی

جدول ۷ اثرات مستقیم و غیر مستقیم تاثیر رهبری تحول گرا و هوش محاوره ای را روی اعتماد سازمانی نشان می دهد و بیانگر این است که این اثرات مثبت و معنادار است.

بحث و نتیجه گیری

به منظور توسعه رهبری تحول گرا در سازمان های اقتصادی مالی متناسب با شرایط و اقتضات محیطی، باید آمادگی را در بین منابع انسانی سازمان فراهم نمود. ایجاد آمادگی مناسب در میان مدیران و رهبران منابع انسانی می تواند نقش مهمی در پیشبرد موفق و تحقق آسان تر نظریه رهبری تحول گرا در گستره مورد نظر ایفا کند. همچنین باید دیدگاه مفهومی صحیح و

مشترک درباره رهبری تحول گرا و ویژگی ها و جوانب مختلف آن در مدیران منابع انسانی سازمان توسعه یابد و ساز و کارهای ساختاری لازم برای تحقق آن فراهم شود؛ زیرا وجود رهبری اثربخش مانند رهبری تحول گرا، به همراه هوش محاوره ای آنان، می تواند دستاوردهای زیادی مانند ارتقای اعتماد سازمانی هم برای سازمان، هم برای کارکنان، به همراه داشته باشد. بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر رهبری تحول گرای مدیران منابع انسانی بر اعتماد سازمانی کارکنان با نقش میانجی هوش محاوره ای بود.

طبق یافته ها میانگین رهبری تحول گرا از دیدگاه کارکنان، بالاتر از حد متوسط و به نوعی در شرایط مطلوبی بود. این نتایج بیانگر این است که از نگاه کارکنان، مدیران منابع انسانی، رهبرانی تحول آفرین اند. کارکنان بر این باور هستند که مدیران منابع انسانی، پیروان را ترغیب می کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مساله نوآورانه را پیاده کنند. و آن ها را در راستای به چالش کشیدن ارزش ها، سنت ها و اعتقادات شخصی شان تشویق می کنند. کارکنان، آن ها را به عنوان یک الگو و مدل می شناسند. مدیران منابع انسانی؛ حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان کارکنان خود ایجاد می نمایند. کارکنان نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند. از دیدگاه آنان، مدیران، از طریق مشارکت کارکنان در ترسیم چشم اندازها، تعهد آن ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می کنند. و به آن ها کمک می کنند تا مهارت هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. نتیجه پژوهش حاضر با نتایج پژوهش زرگر (۱۳۹۰) که میانگین راهبردهای رهبری تحول گرا در سازمان های ورزشی کل کشور را بالا ارزیابی کردند همسویی و مطابقت دارد.

نتایج نشان داد میانگین اعتماد سازمانی در بین کارکنان بالاتر از حد متوسط است و کارکنان از اعتماد جانبی، عمودی و نهادی موجود در سازمان، رضایت نسبتا بالا و مطلوبی دارند؛ زیرا کارکنان بر این باورند که اکثر همکاران در محل کار، به قول خود وفادارند، به نیازها و علایق همدیگر احترام می گذارند، سایر کارکنان در رابطه با مسائلی که برای افراد مهم هستند به صورت نسبتا باز رفتار می کنند، مدیران منابع انسانی تلاش می کنند به یکدیگر کمک کنند تا این که فقط مراقب یکدیگر باشند و جهت گیری مدیریت عالی نسبت به محل کار خود را مثبت ارزیابی می کنند. در راستای نتیجه تحقیق حاضر، مکی زاده (۱۳۹۳)، نیز میزان اعتماد در کار تیمی بین کارکنان اداره ثبت اسناد شهر مشهد، دامغانیان (۱۳۹۶) اعتماد سازمانی اساتید دانشگاه سمنان را بالاتر از حد متوسط ارزیابی کردند.

طبق یافته ها میانگین هوش محاوره ای مدیران منابع انسانی بالاتر از حد متوسط است و کارکنان، هوش محاوره ای مدیران منابع انسانی را مطلوب و رضایت کننده، ارزیابی کرده اند. این نشان می دهد که در زمینه هوش محاوره ای، مدیران منابع انسانی، از -ایجاد ارتباط، -قاطعیت در نحوه ارتباط، -حمایت عاطفی؛ و مدیریت اختلاف ها و تعارضات درون گروهی برخوردارند. همراستا با نتایج تحقیق حاضر، زرگر (۱۳۹۴) نیز وضعیت هوش محاوره ای مدیران فدراسیون های ورزشی؛ و همچنین دامغانیان (۱۳۹۶) هوش محاوره ای اساتید دانشگاه سمنان را مطلوب ارزیابی کردند.

ضرایب رگرسیون و نتایج تحلیل مسیر نشان داد رهبری تحول گرای مدیران منابع انسانی بر اعتماد سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد. به عبارتی هرچه میزان رهبری تحول گرا از جنبه های مختلف ملاحظات فردی (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش) در سازمان افزایش یابد و کارکنان دیدگاه مطلوب تر و مثبت تری نسبت به سبک رهبری سازمان داشته باشند به همان میزان بر اعتماد سازمانی کارکنان افزوده خواهد شد؛ زیرا وجود جوی تحول گرا، جوی که در آن، مدیران منابع انسانی، پیروان را ترغیب می کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مساله نوآورانه را پیاده کنند. و آن ها را در راستای به چالش کشیدن ارزش ها، سنت ها و اعتقادات شخصی شان تشویق می کنند، کارکنان، آن ها را به عنوان یک الگو و مدل می شناسند. مدیران منابع انسانی؛ حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان کارکنان خود ایجاد می نمایند. کارکنان نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند. مدیران، از طریق مشارکت کارکنان در ترسیم چشم اندازها، تعهد آن ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می کنند. و به آن ها کمک می کنند تا مهارت هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. که چنین جوی باعث افزایش اعتماد سازمانی می شود. مدیران و کارکنان به عنوان عناصر اساسی در سازمان نقش مهمی در ایجاد اعتماد در سازمان ایفا می کنند. فرد مورد اعتماد باید توانایی و شایستگی های اخلاقی لازم را داشته باشد

تا بتوانند دیگران را تحت تاثیر قرار دهد، باید فردی نوع دوست باشد تا بتوانند به فرد اعتماد کننده کمک کند (دی کانیک^{۳۱}، ۲۰۱۰). همراستا با پژوهش حاضر گلپز (۲۰۱۴) به این نتیجه رسید رهبرانی که فرصت درگیر شدن با چالش های کاری را برای اعضا فراهم می کنند باعث می شوند که افراد، خروجی بیشتری داشته باشند. او همچنین دریافت رهبرانی که با راهکارهایی مانند برقراری ارتباطات مستمر خصوصی و عمومی با کارکنان خود، به دنبال ایجاد جو مثبت هستند می توانند ضمن نفوذ در آنان، اعتماد میان افراد را ارتقا دهند. سرویس (۲۰۰۵) دریافت رهبرانی که گشودگی، روابط باز، فرهنگ گفتمان و همکاری را بین اعضا پرورش می دهند، کمک فراوانی به ایجاد جو یادگیری در سازمان می کنند. گانز (۲۰۱۷) دریافت رابطه مثبت و معناداری بین نوآوری در مدیریت مدرسه، اعتماد سازمانی و سبک رهبری توزیعی وجود دارد. رمداس و پاتریک (۲۰۱۹) نیز دریافتند کارکنانی که در سازمان ها وجود رهبری تحول گرا را احساس و ادراک کنند، اعتمادشان به سازمان بیشتر می شود.

ضرایب رگرسیون و نتایج تحلیل مسیر نشان داد هوش محاوره ای روی اعتماد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. به عبارتی هرچه میزان هوش محاوره ای رهبران افزایش یابد، به همان میزان بر اعتماد سازمانی کارکنان افزوده خواهد شد. در همین راستا گلپز (۲۰۱۴) دریافت، هوش محاوره ای با اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد. دامغانیان (۱۳۹۶) نیز دریافت که از دیدگاه کارکنان، هوش محاوره ای بالای مدیران دارای بیشترین تاثیر در اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران است.

همچنین از سه طریق رگرسیون همزمان، آزمون سوبل و مدل معادلات ساختاری مشخص شد رهبری تحول گرا از طریق هوش محاوره ای مدیران منابع انسانی بر اعتماد سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد. پس می توان گفت رهبری تحول گرا به طور مستقیم با اعتماد سازمانی و به صورت غیر مستقیم نیز از طریق هوش محاوره ای مدیران با اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد. قابل ذکر است، رهبری با هوش محاوره ای بالا که قابلیت ارتباطی بالایی دارد، با ترغیب کردن اعضا در بررسی راه حل های خلاق و نوآورانه، باعث می شود که اعضا به صورت درونی برانگیخته شوند (سرویس، ۲۰۰۵). رهبرانی که توانایی برقراری مهارت های ارتباطی بالای ناشی از هوش محاوره ای خود را پرورش داده اند، قادر خواهند بود بصورت رودر رو با کارکنان خود ارتباط برقرار کرده، با آنان سخن گویند، برای آنان الهام بخش و الگو باشند، چنین رهبرانی در صورت بروز تعارضات نیز بخوبی درصد مدیریت تعارضات برآمده، بوسیله ارتباطات قاطعانه ناشی از هوش محاوره ای خود، در کارکنانشان نفوذ گذارده، و موجب اطمینان خاطر آنان و در نهایت اعتماد دو طرفه می گردند (گلپز، ۲۰۱۴).

به طور کلی باید گفت صنعت بانکداری به دلیل نقش و کارکردهای ویژه ای که در خدمت و اثربخشی جامعه دارند، از جایگاه متمایزی برخوردار است. از این رو هرگونه تلاش صنعت بانکداری برای بهسازی و ارتقای اثربخشی، زمینه خدمت بهتر و موثرتر به اجتماع و محیط پیرامون خود را فراهم می سازد. بر این اساس صنعت بانکداری باید بکوشد تا از طریق توسعه ارتباطات و پیشرو بودن در تحول و تغییرات پویا، توانایی و اثربخشی خود، نقش شایسته خود را در تحقق اثربخشی مطلوب و پاسخگویی به محیط پیرامون خود ایفا کند؛ به عبارت دیگر، صنعت بانکداری به منظور تضمین اثربخشی خود و پاسخ گویی به شرایط و مقتضیات محیطی و درونی متحولی که با آن مواجه هستند ناچارند به توسعه شیوه رهبری خود بپردازند. بر این اساس لازم است رهبران و مسئولان صنعت بانکداری با اتخاذ سبک های رهبری مناسب مانند سبک رهبری تحول گرا که تناسب بیشتری با اهداف و رسالت های صنعت بانکداری دارد به این امر همت گمارند.

از این رو طبق نتایج به دست آمده پیشنهاد می شود:

با توجه به اثرات نسبی رهبری تحول گرا روی اعتماد سازمانی، به منظور افزایش این اثرات مثبت، مدیران، برای چگونگی استفاده از رهبری تحول گرا در سازمان و تاثیرش روی اعتماد سازمانی کارکنان، به مقوله هایی مانند ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش توجه داشته باشند.

همچنین مدیران با استفاده از راهکارهای مناسب مانند برقراری ارتباطات اثربخش، مدیریت تعارض و اختلاف ها و حمایت عاطفی از اعضا به مدد راهکارهایی همچون برقراری جلسات مداوم عمومی و خصوصی با کارکنان، ارتقای مهارت گوش دادن، برقراری جلسات انتقادات و پیشنهادات؛ و استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های گروهی؛ می توانند میزان اعتماد سازمانی را افزایش دهند.

در زمینه هوش محاوره ای مدیران و با توجه به اثرات مثبت آن در اعتماد سازمانی کارکنان، در سازمان هایی مانند صنعت بانکداری، باید فضای مناسبی فراهم شود تا کارکنان حمایت مدیران را از نزدیک احساس کرده و قدردانی از آنان بر اساس شایستگی و به دور از هر گونه تبعیض باشد. همچنین مشارکت دادن آن ها در تصمیم گیری ها و سهیم شدن در اطلاعات، از الزامات اساسی است و موجب برقراری جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری می شود.

همچنین به سایر پژوهش گران پیشنهاد می شود اعتماد سازمانی در دیگر سازمان های بانکی، مالی، و اقتصادی مقایسه شود و عوامل زمینه ساز شکل گیری اعتماد سازمانی در آن سازمان ها بررسی شود. همچنین پیشنهاد می شود تاثیر رهبری تحول گرا روی سایر متغیرهای سازمانی مانند عملکرد شغلی، خلاقیت سازمانی، بالندگی سازمانی، توسعه سرمایه اجتماعی و نظایر آن مورد مطالعه قرار گیرد.

این پژوهش با محدودیت هایی نیز همراه بوده است، محدود بودن دامنه پژوهش به شهر تهران و احتیاط در تعمیم نتایج به دیگر شهرها، استفاده صرف از پرسشنامه برای جمع آوری و ارزیابی متغیرها و همچنین بررسی و جمع آوری مقطعی داده ها از دیگر محدودیت های تحقیق حاضر بود.

منابع و مراجع

- [۱] مجیدی کلپیر، سعیده؛ رادفر، رضا؛ طلوعی اشلقی، عباس (۱۳۹۵). تاثیر اعتماد سازمانی بر موفقیت سیستم مدیریت دانش. مجله مدیریت توسعه و تحول. ۲۷: ۱۵-۷.
- [۲] مرادی، محمدرضا؛ جعفری، اکرم؛ امیدی، علیرضا؛ علی دوست، ابراهیم (۱۳۹۲). مدل یابی تاثیر رهبری احوال گرا و عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، مجله مدیریت ورزشی، ۴۵(۴)، ۱۰۷-۱۲۴.
- [۳] سنجقی، محمد ابراهیم؛ فرهی، برزو؛ ظهوریان، ایمان (۱۳۹۰). بررسی تاثیر توانمندسازی تیمی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی، مجله بهبود مدیریت، ۵ (۱۳): ۸۷-۷۰.
- [۴] پرناک، جهانگیر (۱۳۹۴). رابطه بین اعتماد سازمانی و نوآوری سازمانی در مدارس. فصلنامه پژوهش های نوین روانشناختی، ۱۰(۳۸): ۹۷-۷۵.
- [۵] خیراندیش، مهدی؛ و کاملی، محمد جواد (۱۳۹۰). رهبری تحول آفرین: عاملی در موفقیت پروژه های مدیریت دانش. منابع انسانی ناجا، سال ششم، شماره ۲۳. ۱۷۱-۱۶۱.
- [۶] موغلی، علیرضا؛ حسن پور، اکبر؛ و حسن پور، محمد (۱۳۸۲). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱: ۱۳۲-۱۱۹.
- [۷] دامغانیان، حمیدرضا، و یزدانی زیارت، محمد (۱۳۹۶). تبیین مدل شایستگی ارتباطی درون فردی تشویق کننده روابط مثبت و اثربخش در سازمان از دیدگاه خبرگان دانشگاهی، نشریه روان شناسی مثبت گرا، ۲(۴): ۳۸-۱۹.
- [۸] علامت، زلیخا. (۱۳۹۴). بررسی اثربخشی آموزش راهبردهای مقابله ای بر باورهای فراشناختی و هوش ارتباطی. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته روان شناسی عمومی. دانشکده روان شناسی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. بوشهر.
- [۹] ناوی پور، حسن (۱۳۹۲). تبیین فرایند طراحی مدل شایستگی ارتباطی مدیران بیمارستان های شهر تهران، رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- [۱۰] مکی زاده، هادی؛ ابراهیمی، هادی؛ عباسی، اسد؛ باغبان، مهدی (۱۳۹۳). بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر اعتماد سازمانی، اولین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، (۱۳۹۳)، ۱۲-۱.
- [۱۱] زرگر، طیبه؛ نظری، رسول (۱۳۹۴). نقش مهارت های ارتباطی بر سبک های رهبری تحول گرا و ساختارگرا و اثربخشی سازمانی سازمان های ورزشی، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۹(۴۷): ۲۰۲-۱۸۹.
- [۱۲] باقری، مهدی؛ رنجبر، محمد حسین؛ تب، سمیه (۱۳۹۴). بررسی نقش واسطه ای اعتماد و خودکارآمدی جمعی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد تیمی، کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، (۱۳۹۴).
- [۱۳] محمدی، اسماء؛ شهبابی، الهه؛ ده یادگاری، سعید (۱۳۹۹). بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر ارتباطات درون سازمانی در زمان بحران، کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت (۱۳۹۹).
- [۱۴] الوانی، سید مهدی؛ دانایی فر، حسن (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و اعتماد عمومی، مجله دانش مدیریت، ۱۴، ۵۵، ۲۷-۵.

- [15] Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational identify and trust, electronic journal of business ethics and organization studies (EJBO), 11(2): 29-33.
- [16] Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance, Journal of applied economics and business research, 3(3): 166-180.
- [17] Uslu, F. & Okay. E. (2015). Leadership and organizational outcomes meta analysis of empirical studies: the effect of leadership on organizational trust. Springer international publishing Switzerland. ISBN 978-3-319-14907-3.

- [18] Rua, O. M. M. D. L., & Araujo, J. M. C. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos de gestion*. 16(1): 43-62.
- [19] Glaser, J. (2014). *Conversational intelligence: How great leaders build trust and get results*, Manchester: Bibliomotion
- [20] Service, R. (2005). CQ: the communication quotient for professionals, *Journal of information science*, 2005, 31 (2), 99-113.
- [21] Galford, R., & Drapeau, A. (2007). The trusted leader: Available at www.quickmba.com. *Proposal of management*; 18, A: 250-259.
- [22] Lamsa, A.M & Pucetaite, R. (2009). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective, *Business ethics: A european review*. 15(2): 130-141.
- [23] Elnen, R., Blomqvist K. & Puumalainen K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness, *European of innovativeness*, 11: 160-181.
- [24] Bass, B. M, (1990), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18, 19-31.
- [25] Robins, S. P (1999). *Organizational behavior*, translated by Parsaeian, A & Arabi S.M. Tehran: Cultural researches office.
- [26] Haman, J. & Taylor (2011). Measuring service quality: A reexamination and extension, *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.
- [27] Austin, M. S. & Harkins (2008). Assessing change can organizational learning “work” for schools? *The learning organization*, 15(2), 105-125.
- [28] Spector, P, Borman, W & Cimino, C, (2004). Emotional intelligence and learning styles. Department of psychology college of arts and sciences, available at Shanon web.
- [29] Gumusuoglu, L & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62, 461-473.
- [30] Brown, F. W. & Moshavi, D (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence, *Journal of organizational behavior*, 26, 867-871.
- [31] Huey-Wen, C., Yu-Hsun, Lin., Hsiu-Hua, C. & Wen-Wei, C. (2013). Transformational leadership and team performance: the mediating roles of cognitive trust and collective efficacy, *SAGE open*. 101-113.
- [32] Gunes, Z. (2017). The relationship among shared leadership, trust in school principals and innovation management in school, *The anthropologist*, 24, 1: 33-50.
- [33] Ramdas, S. K. & Patric, H. A. (2019). Positive leadership behavior and flourishing: the mediating role of trust in information technology organizations. *South Asian journal of human resources management*, 6(2): 51070.
- [34] Pranitasari, D. (2020). The influence of effective leadership and organizational trust to teachers work motivation, *Media economy & management*, 35(1): 75-91.
- [35] Bass, B. M. & Avilio, B. J. (2000). MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5X- short, Mind garden, palo alto, CA.
- [36] Buhrmester, D & Furman, W. (1988). Five domain interpersonal competence in peer relationship. *Journal of social psychology*. 55(6). 991-1008.
- [37] Deconinck, B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees job attitudes and behaviors, *Journal of business research*, 63: 384-391.