



## Developing the Communication Evaluation Model among Financial Teams (Case Study: Agricultural Insurance Fund)

Hassan Ghorbani<sup>1</sup> , Farnaz Harzandi<sup>2\*</sup> , Rambod Barandoust<sup>3</sup>

<sup>1 and 3</sup> M.Sc. and Faculty Member of Management and Accounting, Islamic Azad University, Yadegar-e-Imam Khomeini Branch, Rey, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> M.Sc. of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

| Article Info                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Abstract                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Article Type:</b><br>Research article                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>In recent years, a common concern among experts has been the lack of teamwork and the tendency to prioritize individualism over collective intelligence in decision-making processes, which is seen as hindering the progress of developing countries. To address this issue, a study was conducted to examine the communication evaluation model of financial teams at the Agricultural Insurance Fund from 2020 to 2021. The research identified 15 key variables, such as innovation, customer satisfaction, effective communication, mutual trust, and leadership, that are crucial for assessing the communication within financial teams. A sample of 148 individuals was chosen from a total population of 240 managers and experts at the Agricultural Insurance Fund, and data analysis was performed using path analysis and SMARTPLS3 software. The results indicated that, aside from cultural interaction and flexibility, which had negligible impact, the other 13 variables significantly influenced financial team communication. Among these, effective communication and mutual trust had the most substantial impact on team communication. By implementing appropriate team-building strategies, managers at the Agricultural Insurance Fund can enhance communication within teams and better achieve organizational objectives.</p> |
| <b>Article History:</b><br>Received: 27 Feb. 2024<br>Revised: 21 Apr. 2024<br>Accepted: 20 May 2024                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Keyword:</b><br>Effective Communication<br>Mutual Trust<br>Cultural Interaction<br>Teaming<br>Agricultural Insurance.                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Cite this article:</b> Ghorbani, H., Harzandi, F., & Barandoust, R. (2024). Developing the communication evaluation model among financial teams (case study: Agricultural Insurance Fund). The Quarterly Journal of Insurance & Agriculture, 13(1), 50-68. <a href="https://doi.org/10.22034/13.1.50">https://doi.org/10.22034/13.1.50</a> . |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>1</sup> Email: Gorbani.h@yahoo.com

<sup>2</sup> Email: F.harzandi@ut.ac.ir (Corresponding Author)\*

<sup>3</sup> Email: Barandoust@iausr.ac.ir

## تبیین مدل ارزیابی ارتباطات تیم‌های مالی (مورد مطالعه: صندوق بیمه کشاورزی)

حسن قربانی<sup>۱</sup> ID، فرناز هرزندی<sup>۲</sup> ID، رامبد باران دوست<sup>۳</sup> ID

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد و عضو هیئت علمی مدیریت و حسابرسی، دانشکده مدیریت و حسابرسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یادگار امام خمینی (ره)، ری، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

| اطلاعات مقاله                                                                                                                                                          | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>نوع مقاله:</b><br>پژوهشی                                                                                                                                            | در دهه‌های اخیر بسیاری از صاحب‌نظران، یکی از عوامل کندی روند توسعه در کشورهای در حال توسعه را فقدان کار تیمی و مقدم دانستن فردگرایی بر خرد جمعی در تصمیم‌گیری‌ها ذکر کرده‌اند. در این راستا، پژوهش حاضر به منظور بررسی و تبیین مدل ارزیابی ارتباطات تیم‌های مالی، در سازمان صندوق بیمه کشاورزی طی سال‌های ۱۴۰۰-۱۳۹۹ انجام شد. بدین منظور، براساس پیشینه پژوهش و نظر خبرگان ابتدا متغیرهای مهم و اثرگذار برای ارزیابی ارتباطات تیم‌های مالی، شناسایی شد که شامل ۱۵ متغیر: نوآوری، رضایت مشتریان، ارتباطات مؤثر، اعتماد متقابل، رهبری اثربخش، اهداف شفاف، تعامل فرهنگی، ترکیب تیم، سازمان‌دهی، نظام بازخورد، صداقت، تعهد، انعطاف‌پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی و همکاری بود. سپس بر مبنای نشانگرهای شناسایی شده، ابزارهای اندازه‌گیری انتخاب شد. بر اساس فرمول کوکران از جامعه آماری مورد مطالعه (۲۴۰ نفر از مدیران و کارشناسان صندوق بیمه کشاورزی)، ۱۴۸ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. داده‌های به دست آمده با استفاده از آزمون تحلیل مسیر و نرم‌افزار SMARTPLS3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که از ۱۵ نشانگر مورد بررسی، به جز دو نشانگر تعامل فرهنگی (با ضریب تأثیر ۰/۰۲ و آماره ۰/۲۵) و انعطاف‌پذیری (با ضریب تأثیر ۰/۱۱ آماره ۰/۹۸، $t=$ ۱۳ نشانگر دیگر اثر مثبت و معنی‌داری بر ارتباطات تیم‌های مالی داشتند. نشانگرهای ارتباطات مؤثر (با ضریب تأثیر ۰/۰۸ و آماره ۹/۵۲ $t=$ ۷/۳۹ و آماره ۰/۷۸ و ضریب تأثیر ۰/۷۸) در سطح احتمال یک درصد، بیشترین تأثیر را بر ارتباطات تیم‌های مالی داشتند. بنابراین، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان صندوق بیمه کشاورزی، می‌تواند با اتخاذ استراتژی‌های مناسب تیم‌سازی، در تحقق اهداف سازمان نقش مؤثرتری داشته باشند. |
| <b>تاریخچه مقاله:</b><br>تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۸<br>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۲/۰۲<br>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۳۱                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>کلمات کلیدی:</b><br>ارتباطات مؤثر<br>اعتماد متقابل<br>تعامل فرهنگی<br>تیم‌سازی<br>بیمه کشاورزی                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| استناد: قربانی، ح، هرزندی، ف، و باران دوست، ر، ۱۴۰۳. تبیین مدل ارزیابی ارتباطات تیم‌های مالی (مورد مطالعه: صندوق بیمه کشاورزی). فصلنامه بیمه و کشاورزی، ۱۳ (۱)، ۵۰-۶۸. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## مقدمه

تیم، گروهی از افراد با مهارت‌های مکمل هستند که با هدف مشترکی فعالیت می‌کنند. تیم‌ها به دلیل احتمال بیشتر موفقیت گروهی نسبت به فردی، ایجاد می‌شوند و کار تیمی به جهت بهره‌مندی بیشتر از مجموع توانمندی‌ها، مهارت‌ها و پتانسیل‌های افراد صورت می‌گیرد. در سازمان‌های اداری و دولتی هر کدام از افراد به‌عنوان یکی از اجزای مهم و اصلی حول تیم‌های کاری فعالیت می‌نمایند، لذا بررسی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان‌های مذکور امری بسیار ضروری می‌باشد (Abdoli et al., 2023). محققان گزارش کردند که عواملی مانند «ارتباط خوب، اعتماد، اهداف واضح، رهبری خوب و انسجام تیمی» بر روی انتظارات تیم از عملکرد بالاتر آن‌ها تأثیرگذار هستند (Abdoli et al., 2023). «ارتباطات» یک فرآیند سازمان‌یافته برای تبادل اطلاعات بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها از طریق کانال‌های مشخص و تعریف‌شده است (Mohammadi, 2020). از سه دهه گذشته، با ظهور پیچیدگی‌ها و بروز تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار، مبحث ارتباطات در رهبری سازمانی اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. از این‌رو، عموماً مدیران پیشرو برای موفقیت همواره به دنبال فهرستی از مهارت‌های ارتباطی خوب و به‌خصوص در بستر رهبری سازمانی بوده‌اند. هر نوع فعالیت سازمان‌یافته و هدایت هر کاری، مستلزم پیام‌رسانی درست و شفاف است که بستر انتقال پیام «ارتباطات» است. بر این اساس، رهبران و مدیران ارشد برای تصمیم‌گیری، تغییر جهت کارها، آموزش کارکنان و هماهنگی فعالیت‌های مختلف سازمان، به‌خصوص در بستر پروژه‌های قاعده‌تأییدی به‌طریقی، با دیگران ارتباط برقرار کنند (Abdoli et al., 2023).

در دهه‌های اخیر، تیم‌سازی و انجام کارها به‌صورت تیمی در سازمان‌ها موجبات پیشرفت بسیاری از آن‌ها در جهان شده است، به‌طوری‌که بسیاری از صاحب‌نظران یکی از عوامل کندی روند توسعه در کشورهای در حال توسعه را فقدان تیم‌سازی و کار تیمی و مقدم دانستن فردگرایی بر خرد جمعی در تصمیم‌گیری‌ها، ذکر کرده‌اند (Khosronia, 2017). تیم‌سازی به افراد در کسب دانش، مهارت و ایجاد شبکه ارتباطات کمک می‌کند و به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا ضمن واکنش سریع به فرصت‌های جدید، تحویل محصول‌ها و خدمات جاری را نیز شتاب بخشند. در حقیقت تیم‌سازی، اجرا و یادگیری هم‌زمان است. موقعیت‌هایی که به تیم‌سازی نیاز دارند، پیچیده، غیرقطعی، مملو از رویدادهای غیرمنتظره و نیازمند تغییرهای سریع در حین انجام کار هستند. هیچ دو پروژه‌ای شبیه هم نیستند؛ بنابراین، افراد باید به‌طور مداوم درباره موضوع‌های کاملاً جدید، آخرین دانش و اطلاعات را داشته باشند (Barandoust & Sasani, 2018). به‌طور کلی تیم‌ها برای موفقیت و توسعه نظام‌مند خود باید در مورد کارها و وظایف مختلف، اطلاعات لازم را داشته باشند و به سه عامل بسیار مهم تعهد، «شایستگی و هدف مشترک» توجه نمایند (Hsu et al., 2011).

تأکید بر تیم‌سازی، کار در سازمان‌ها را متحول ساخته است؛ آن‌ها به‌جای تأکید بر کار فردی به کار تیمی در موقعیت‌های پیچیده روی آورده‌اند. یافتن راه‌حل‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده، هرروز دشوارتر می‌شود و افراد و بخش‌های سازمان‌ها، دیگر به‌تنهایی قادر به حل مشکلات پیش روی خود نیستند (Rezaeian, 2018). این سازمان‌ها همان‌گونه که به بازسازی خود می‌پردازند تا بتوانند مؤثرتر و با بهره‌وری بهتر به رقابت بپردازند، به‌سوی

تیمی کار کردن نیز روی آورده‌اند تا از استعداد و توانایی کارکنان به نحو بهتری بهره ببرند. زمانی که یک تیم مالی، مسئول انجام یک پروژه است، مهارت‌های ارتباط تیمی برای اطمینان از محقق شدن اهداف، مهم و حیاتی هستند. این مهارت‌ها می‌توانند به ایجاد روابط مناسب میان کارکنان کمک کرده و باعث به اشتراک‌گذاری ایده‌های جدید شوند. وظایفی که مدیران معمولاً به کارمندان محول می‌کنند، نیازمند کار تیمی است که خود مستلزم برقراری ارتباط تیمی می‌باشد و مزایای زیادی از جمله ایجاد روابط جدید، حس رسیدن به یک دستاورد گروهی و تقسیم مناسب مسئولیت‌ها دارد. در نقطه مقابل، ارتباطات ضعیف در سازمان به‌ویژه نهادهای مالی می‌تواند باعث شود کار تیمی، با ایجاد تنش و عصبانیت در میان کارمندان همراه باشد. در واقع ارتباط مؤثر می‌تواند بخش زیادی از استرس و احساس ناخوشایند افراد، زمانی که نزدیک به هم و در قالب یک تیم کار می‌کنند را کاهش دهد.

نشانگر، مشخصه‌ای است که به‌صورت کاملاً کمی، عینی، دقیق و جزئی برای قضاوت درباره ملاک‌ها به کار می‌رود و وضعیت یک یا چند عامل را آشکار می‌سازد (Bazargan, 2001). یکی از اقدامات اولیه در ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیری درست، تعیین نشانگرها است. نشانگرها می‌تواند راهنما و ابزاری کارآمد برای انتخاب گزینه‌های صحیح باشد و در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، مدیریت را قادر می‌سازد تا بهره‌وری سازمان را با تقویت نشانگرها افزایش دهد. ارتباطات مالی مجموعه‌ای از روابط و تعاملات میان بازیگران هستند. این تعاملات به دلایل مختلفی از جمله اعتماد، فراهم کردن مشوق‌هایی به شکل حمایت پولی و مادی، تبادل اطلاعات و نگرش‌ها انجام می‌پذیرد.

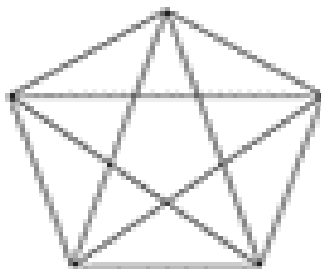
در مدل تیمی شبکه ارتباطات، اعضای مشخص در جهت رسیدن به هدف دور یکدیگر در محلی معین جمع شده و همگی اعضای تیم در کانون قدرت قرار دارند، نظرات و افکار آزادانه جریان پیدا می‌کند و در این مدل تعامل و مراوده بیشتری وجود دارد. در این مدل رهبر همانند یک عضو عادی در کنار سایر اعضای تیم فعالیت می‌کند و نظرات همه اعضای تیم مهم است (Nordback et al., 2017). زمانی که سازمان از تیم‌های خلاق و نوآور برخوردار باشد به عبارتی اعضای تیم‌ها از دانش و مهارت‌های بالایی برخوردار باشند تا بتوانند از طریق همفکری و با مشارکت با هم روش‌های نوین و تازه‌ای را برای خدمات‌رسانی و همچنین خدمات بدیع و جدیدی را برای مشتریان ایجاد و ارائه دهند می‌توان مشاهده کرد که عملکرد مالی سازمان به خاطر افزایش یافتن رضایت و وفاداری مشتریان افزایش خواهد یافت. به عبارتی زمانی که سازمان بتواند با ارتباطات تیم‌های کاری، خدمات خلاق و نوآوری را ایجاد و در اختیار مشتریان قرار دهد، می‌تواند میزان وفاداری و تبلیغات شفاهی مثبت آن‌ها را به دست آورد که نتیجه این عوامل بهبود عملکرد مالی خواهد شد (Mahmoudi farahani & Ghasemi, 2020). سازمان‌هایی که خود را برای رقابت کارا تر و مؤثرتر، بازسازی کرده‌اند، برای استفاده بهتر از استعداد و توانایی کارمندان به تیم‌ها روی می‌آورند. مدیریت‌ها دریافته‌اند که تیم‌ها در مقابل تغییر، نسبت به بخش‌های سنتی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بهتری دارند (Ebrahimi & Mirtorabi, 2010). بنابراین، با توجه به ادبیات نظری استخراج شده، تشکیل، ارزیابی و آگاهی از تیم‌های مالی صندوق بیمه کشاورزی (که مجموعه‌ای از افراد در سطوح مختلف می‌باشند) موجب تحقق سریع‌تر و بهتر اهداف صندوق بیمه کشاورزی و افزایش ضریب نفوذ بیمه خواهد شد. بدین منظور، پژوهش حاضر با هدف تبیین مدل ارزیابی ارتباطات تیم‌های مالی در صندوق بیمه کشاورزی انجام شد تا گامی مؤثر در جهت بهبود فرآیندهای بیمه‌گری در

بخش کشاورزی، برداشته شود.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به منظور تبیین مدل ارزیابی ارتباطات تیم‌های مالی در صندوق بیمه کشاورزی، طی سال‌های ۱۴۰۰-۱۳۹۹ انجام شد. انتخاب عنوان تیم‌های مالی به جای واژه تیم، بدین منظور بود که اعضای تیم در راستای تأمین منابع مالی صندوق تلاش می‌کردند. منظور از تیم‌های مالی صندوق بیمه، مجموعه‌ای از افراد در سطوح مختلف فعالیت که شامل: کارشناسان و مسئولان جهاد کشاورزی هر منطقه و شهرستان، کارگزاران بیمه‌گر، ارزیابان خسارت و بازاریابان صندوق بیمه، شرکت‌های خدمات بیمه‌ای مستقر در استان‌ها، کلیه رؤسای شعب و کارشناسان اعتبارات شعب بیمه‌ای بانک کشاورزی، ناظرین بیمه کشاورزی، مدیریت بانک کشاورزی استان‌ها و کارشناسان بیمه‌ای آن‌ها و درنهایت همکاران مستقر در ستاد صندوق بیمه کشاورزی که هر یک از افراد نقش بسزایی در تحقق اهداف صندوق داشتند. این پژوهش از لحاظ روش‌شناسی جزء پژوهش‌های آمیخته (کمی-کیفی)، از منظر هدف از نوع کاربردی و از منظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - تحلیلی و همبستگی است.

براساس بررسی‌های صورت گرفته، جهت مطالعه شبکه ارتباطات تیم‌های مالی، از مدل «تیمی» استفاده شد (شکل ۱). در مدل «تیمی»، اعضای مشخص در جهت رسیدن به هدف دور یکدیگر در محلی مشخص جمع شده و به شکل مشخص قدرت یا رهبر وجود ندارد. تمام اعضای تیم در کانون قدرت قرار دارند و نظرات و افکار آزادانه جریان پیدا می‌کند. در این مدل تعامل و مراوده بیشتری وجود دارند و رهبر تیم همانند یک عضو عادی در کنار سایر اعضا نقش خود را ایفا می‌کند و نظرات همه اعضای تیم مهم است.



شکل ۱- مدل تیمی مورد مطالعه

پس از انتخاب مدل، ابتدا نشانگرها و متغیرهای تأثیرگذار بر ارتباطات تیم (Goodwin et al., 2008) از طریق بررسی ادبیات نظری و پژوهشی شناسایی شد (جدول ۱). بر اساس مدل تیمی مورد مطالعه، ۱۵ نشانگر شناسایی شده شامل: «نوآوری، رضایت مشتریان، ارتباطات مؤثر، اعتماد متقابل، رهبری اثربخش، اهداف شفاف، تعامل فرهنگی، ترکیب تیم، سازمان‌دهی، نظام بازخورد، صداقت، تعهد، انعطاف‌پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی و همکاری» بودند (جدول شماره ۱). در پژوهش حاضر، جامعه و نمونه آماری مورد مطالعه به ترتیب شامل ۲۴۰ و ۱۴۸ نفر از مدیران و کارشناسان صندوق بیمه کشاورزی بودند. لازم به ذکر است که با توجه به حجم جامعه آماری، برای تعیین تعداد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد (رابطه ۱):

$$N = \frac{Nt^2s^2}{Nd^2 + t^2s^2} \quad \text{رابطه ۱-}$$

در رابطه ۱،  $t$  درصد خطای معیار ضریب اطمینان قابل قبول،  $d$  درجه اطمینان یا دقت احتمالی مطلوب،  $s$  نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین و  $N$  تعداد افراد جامعه است.

درنهایت پرسشنامه طراحی شده توسط نمونه آماری موردنظر تکمیل شد. پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده بود. بخش اول سؤالات جمعیت شناختی (جنسیت، سن، تحصیلات) و بخش دوم سؤالات مرتبط با متغیرهای شناسایی شده (۱۵ متغیر) را شامل شد (جدول ۱). گویه‌های مربوط به بخش دوم پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره‌گذاری شدند.

جدول ۱- تعداد گویه و پرسشنامه‌های مورد مطالعه برای نشانگرهای مورد بررسی

| ردیف | نشانگر             | تعریف                                                                                                                                                                           | مقیاس مورد استفاده    | تعداد گویه |
|------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|
| ۱    | نوآوری             | نوآوری به تلاش‌های آگاهانه برای ایجاد بهره از طریق تغییرهای جدید محدود می‌شود.                                                                                                  | Zerfass & Huck, 2007  | ۳          |
| ۲    | رضایت مشتریان      | ارائه خدمات خلاق و نوآور به مشتریان موجب رضایت و بهبود عملکرد مالی می‌گردد.                                                                                                     | Morgan, 2006          | ۴          |
| ۳    | ارتباطات مؤثر      | چنانچه اعضای تیم به‌طور مؤثر ارتباط برقرار نکنند و در تعارض مداوم و فاقد انگیزش باشند، تیم موفق نخواهد شد.                                                                      | Morgan, 2006          | ۳          |
| ۴    | اعتماد متقابل      | ایجاد وابستگی و همبستگی متقابل بین اعضای تیم، به‌طوری‌که به‌راحتی ایده‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و از یکدیگر کمک دریافت کنند.                                      | Zerfass & Huck, 2007  | ۳          |
| ۵    | رهبری اثربخش       | مدیران باید با جدیدترین اطلاعات و دانش مربوط به انگیزش و رهبری آشنا باشند و حداکثر روش‌هایی را به‌کار گیرند که با وضعیت و شرایط ایفای مسئولیت آنان بهترین انطباق را داشته باشد. | Fairhurst, 2007       | ۴          |
| ۶    | اهداف شفاف         | ایجاد هدف مشترک به‌طوری‌که هدف‌ها: شفاف، واضح، روشن و قابل دستیابی باشد.                                                                                                        | Morgan, 2006          | ۳          |
| ۷    | تعامل فرهنگی       | زمانی که فرهنگ‌ها با هم برخورد می‌کنند، می‌توانند فرصتی تازه را ایجاد کنند و در همان حال موضوعی تهدیدآفرین برای بقای تیم‌های بین‌المللی باشند.                                  | Bonvillain, 2019      | ۳          |
| ۸    | ترکیب تیم          | باید استعدادهای توانمندی‌های مختلف تیم شناسایی شود.                                                                                                                             | Amos et al., 2005     | ۳          |
| ۹    | سازمان‌دهی         | وظایف و مسئولیت‌های تیمی بر این مبنا تفویض و واگذار شود.                                                                                                                        | Dessein, 2002         | ۳          |
| ۱۰   | نظام بازخورد       | بازخورد و ارزیابی امور، به تیم این امکان را می‌دهد که از تجارب به‌دست‌آمده استفاده کند.                                                                                         | Fairhurst, 2007       | ۳          |
| ۱۱   | صداقت              | صداقت به خلاقیت و اثربخشی یک تیم بسیار کمک می‌کند، طوری که اعضای آن می‌توانند دیدگاه‌ها و نظرات خود را ابراز کنند و نظرات مخالف خود را بدهند.                                   | Zeffane et al., 2011  | ۳          |
| ۱۲   | تعهد               | تعهد، ویژگی و خصیصه خودجوشی است که اغلب از طریق نوعی احساس دخیل بودن و مشارکت در کارها پرورش می‌یابد.                                                                           | Zeffane et al., 2011  | ۳          |
| ۱۳   | انعطاف‌پذیری       | افراد تیم باید دارای روحیه آموزش‌پذیر، ثبات روحی و خلاق باشند.                                                                                                                  | Nordback et al., 2017 | ۳          |
| ۱۴   | تصمیم‌گیری مشارکتی | این امر زمانی امکان‌پذیر است که تیم‌ها به همه اعضای خود اجازه دهند تا نظرات و دیدگاه‌هایشان را آزادانه بیان کنند و انتقادهایشان را مورد بحث و بررسی قرار دهند.                  | Dessein, 2002         | ۳          |
| ۱۵   | همکاری             | اعضای تیم باید نسبت به یکدیگر خوش‌گمان باشند. دیگر اعضا را شریک خود بدانند و مکمل و حامی یکدیگر باشند.                                                                          | Zerfass & Huck, 2007  | ۴          |

برای بررسی روایی پرسشنامه، از ابزارهای روایی همگرا، روایی واگرا و پایایی آزمون استفاده شد. برای سنجش روایی همگرا و میزان همبستگی یک سازه با نشانگرهای خود از میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) که یک نشانگر کمی است، استفاده شد. این معیار نشان دهنده آن است که چقدر گویه‌های سنجش هر مقوله باهم از همبستگی کافی و بالایی برخوردار هستند. هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد (Fornell & Larcker, 1981).

پایایی آزمون و میزان ضریب اعتماد پرسشنامه با روش «آلفای کرونباخ» تعیین شد که بدین منظور از نرم افزار SPSS21 استفاده شد. پایایی پرسشنامه به معنی این است که ابزار اندازه گیری در مکان یا زمان دیگر نتایج مشابهی داشته باشد. معیار سنتی محاسبه پایایی، آلفای کرونباخ است. آلفای کرونباخ بر اساس میزان پراکنش داده ها تعیین می شود و انحراف معیار عامل اصلی سنجش پایایی است. از سوی دیگر پایایی ترکیبی بر اساس هماهنگی درونی سؤالات هر عامل محاسبه می شود، بنابراین معیار دقیق تری است. لازم به ذکر است که برای پرسشنامه های نگرش سنج، آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ مناسب است.

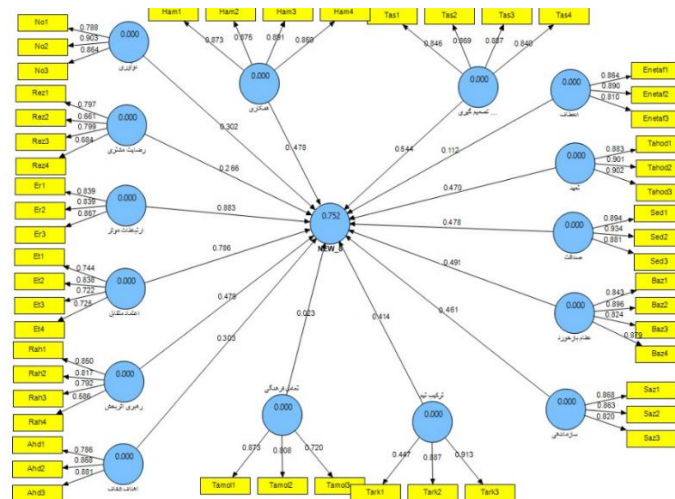
برای سنجش ضریب همبستگی بین متغیرها و روایی واگرا، از آزمون فورنل و لاکر<sup>۱</sup> استفاده شد. روایی واگرا نشان می دهد چقدر سؤالات یک عامل با سؤالات سایر عوامل تفاوت دارند. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه ها) در مدل باشد. بر این اساس روایی واگرای قابل قبول یک مدل اندازه گیری حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با نشانگرهای خود دارد تا با سازه های دیگر. در روش حداقل مربعات جزئی و مدلیابی معادلات ساختاری، این امر به وسیله یک ماتریس انجام گردید که خانه های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بارهای عاملی بین سازه ها و قطر اصلی ماتریس جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه بود. پس از تعیین روایی ابزارهای اندازه گیری شناسایی رابطه بین متغیرها قدم بعدی برای ورود به بحث تحلیل مسیر بود. برای شناسایی رابطه بین متغیرهای حاضر در مدل از ضریب همبستگی استفاده شد.

به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه، روایی سازه با استفاده از ابزار تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد (شکل ۱). رویکردهای تحلیل عاملی تأییدی تا اندازه زیادی شبیه به مدل های مسیر می باشد. بدین معنا که مدل های عمومی تحلیل عاملی تأییدی، شکلی از مدل های مسیر و بیانگر روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون می باشند. بدین معنا که در مدل های مسیر فرض گردید، متغیرهای مکنون به گونه علی با یکدیگر ارتباط دارند، در حالی که در مدل های تحلیل عاملی تأییدی، این متغیرها فقط با یکدیگر همبستگی داشتند. به بیان دیگر، در مدل های تحلیل عاملی تأییدی همه متغیرهای مکنون، برونزا در نظر گرفته می شوند. همان گونه که در مورد متغیرهای برونزا در هر مدلی صادق است، در مدل های تحلیل عاملی تأییدی نیز تلاش نمی شود تا علل روابط فرضی و درونی متغیرها از هم متمایز شود، بلکه هدف معمولاً نیرومند ساختن روابط بین آنها است.

برای پیش بینی عملکرد ارتباط با مشتری، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری بررسی و با توجه به فرضیه های پژوهش، از روش حداقل مجذورات جزئی برای برآورد الگو استفاده شد. آزمون الگوی ساختاری پژوهش و فرضیه های پژوهش در روش SMARTPLS3 از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر  $R^2$  امکان پذیر است (Abbaszadeh et al., 2012). همچنین از روش بوت استراپ (با ۳۰۰ زیر نمونه)

<sup>۱</sup> Fornell & Lacker Criterio

برای محاسبه مقادیر آماره  $t$  برای تعیین معنی‌داری ضرایب مسیر استفاده شد. ضرایب مسیر برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بینی در تبیین واریانس، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مقادیر  $R^2$  نیز نشانگر واریانس تبیین شده متغیر می‌باشد. علاوه بر آن از ضریب  $D^2$  استون-گیسر<sup>۱</sup> برای بررسی توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده شد (شکل ۲) که مقادیر مثبت این ضریب، نشانگر قابلیت پیش‌بینی مدل است.



شکل ۲- مدل تحلیلی عاملی و تأییدی و ضرایب استاندارد مدل آزمون شده

جهت بررسی اعتبار مدل تحلیل عاملی تأییدی از روش «بررسی اعتبار<sup>۲</sup>» نرم‌افزار SMARTPLS3 استفاده شد. روش مذکور شامل نشانگرهای بررسی اعتبار اشتراک<sup>۳</sup> و بررسی اعتبار حشو یا افزونگی<sup>۴</sup> می‌باشد. نشانگر اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. نشانگر حشو نیز که به آن  $D^2$  استون-گیسر نیز می‌گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زاد اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این نشانگر، نشان دهنده کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشند (Tenenhouse et al., 2005). علاوه بر نشانگرهای فوق، نشانگر برازش کلی الگو د GOF می‌باشد و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی SMARTPLS3 استفاده نمود. این نشانگر نیز همانند نشانگرهای برازش مدل لیزرل<sup>۵</sup> عمل می‌کند و در بازه صفر تا یک قرار دارد که مقادیر نزدیک به یک نشان دهنده کیفیت مناسب مدل می‌باشد (Ringle et al., 2006). محققان گزارش کردند که ضرایب ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب نشان دهنده ضعیف، متوسط و قوی بودن مدل مورد استفاده است (Wetzels & Odekerken, 2009).

در نهایت برای تحلیل داده‌های این پژوهش از آزمون‌های توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش استنباطی از آزمون‌های همبستگی پیرسون معادلات ساختاری استفاده گردید. جهت تحلیل داده‌های پژوهش، از روش آزمون تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری موجود در نرم

<sup>1</sup> Stone Giesser

<sup>2</sup> Cross Validation

<sup>3</sup> CV- Communality

<sup>4</sup> CV- Redundancy

<sup>5</sup> Lisrel



افزارهای SPSS21 و SMARTPLS3 استفاده شد. لازم به ذکر است که قبل از آزمون فرض‌ها، وضعیت نرمال بودن داده‌ها نیز بررسی شد که بدین منظور از توزیع «آزمون کولموگروف اسمیرنف» استفاده شد. با توجه به این که سطح معناداری برای عموم متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۰۵ بود، لذا داده‌ها نرمال بودند.

## یافته‌ها و بحث

### ۱- روایی همگرا، واگرا و پایایی متغیرهای مورد مطالعه

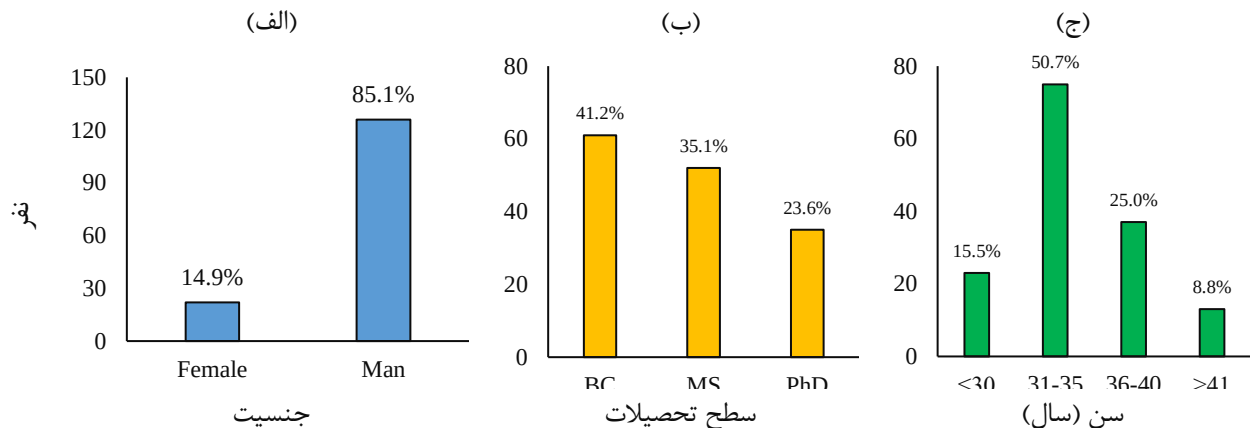
در هر ۱۵ متغیر مورد مطالعه، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بیشتر از ۰/۵ و آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بود (جدول ۲). نتایج نشان‌دهنده آن است که گویه‌های سنجش هر مقوله باهم از همبستگی کافی و بالایی برخوردار بودند. بررسی ضریب همبستگی بین متغیرها و روایی واگرا نیز نشان داد که بین متغیرهای پژوهش، همبستگی معنی‌داری در سطح آلفای ۰/۰۱ وجود داشت.

جدول ۲- نتایج آزمون روایی همگرا، پایایی ترکیبی و روایی واگرای متغیرهای مورد مطالعه

| ردیف | متغیر              | آزمون همگرا |  | آزمون پایایی       |      | آزمون واگرا        |      |      |
|------|--------------------|-------------|--|--------------------|------|--------------------|------|------|
|      |                    | AVE         |  | ضریب آلفای کرونباخ |      | ضرایب بارهای عاملی |      |      |
| ۱    | نوآوری             | ۰/۶۵        |  | ۰/۷۱               | ۰/۷۲ | ۰/۷۸               | ۰/۹۰ | ۰/۸۶ |
| ۲    | رضایت مشتری        | ۰/۷۵        |  | ۰/۷۵               | ۰/۷۰ | ۰/۷۹               | ۰/۶۶ | ۰/۶۸ |
| ۳    | ارتباطات مؤثر      | ۰/۵۸        |  | ۰/۷۶               | ۰/۷۸ | ۰/۸۳               | ۰/۸۳ | ۰/۸۶ |
| ۴    | اعتماد متقابل      | ۰/۶۹        |  | ۰/۸۵               | ۰/۸۰ | ۰/۷۴               | ۰/۸۳ | ۰/۸۶ |
| ۵    | رهبری اثربخش       | ۰/۵۹        |  | ۰/۷۹               | ۰/۷۷ | ۰/۸۵               | ۰/۸۱ | ۰/۷۹ |
| ۶    | اهداف شفاف         | ۰/۷۵        |  | ۰/۸۱               | ۰/۷۵ | ۰/۷۸               | ۰/۸۶ | ۰/۸۸ |
| ۷    | تعامل فرهنگی       | ۰/۶۹        |  | ۰/۸۹               | ۰/۷۶ | ۰/۸۷               | ۰/۸۰ | ۰/۷۲ |
| ۸    | ترکیب تیم          | ۰/۶۹        |  | ۰/۷۵               | ۰/۸۹ | ۰/۴۴               | ۰/۸۸ | ۰/۹۱ |
| ۹    | سازمان‌دهی         | ۰/۶۸        |  | ۰/۸۰               | ۰/۷۵ | ۰/۸۶               | ۰/۸۲ | ۰/۸۲ |
| ۱۰   | نظام بازخورد       | ۰/۶۰        |  | ۰/۷۲               | ۰/۷۰ | ۰/۸۴               | ۰/۸۹ | ۰/۸۲ |
| ۱۱   | صداقت              | ۰/۸۳        |  | ۰/۷۵               | ۰/۷۲ | ۰/۸۹               | ۰/۹۳ | ۰/۸۸ |
| ۱۲   | تعهد               | ۰/۷۰        |  | ۰/۷۶               | ۰/۸۹ | ۰/۸۸               | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ |
| ۱۳   | انعطاف‌پذیری       | ۰/۷۵        |  | ۰/۸۸               | ۰/۷۵ | ۰/۸۶               | ۰/۸۹ | ۰/۸۱ |
| ۱۴   | تصمیم‌گیری مشارکتی | ۰/۵۹        |  | ۰/۷۵               | ۰/۸۵ | ۰/۸۴               | ۰/۸۶ | ۰/۸۸ |
| ۱۵   | همکاری             | ۰/۵۸        |  | ۰/۸۰               | ۰/۷۲ | ۰/۸۷               | ۰/۸۹ | ۰/۸۵ |
| ۱۶   | سازمان‌دهی         | ۰/۶۸        |  | ۰/۸۰               | ۰/۷۵ | ۰/۸۶               | ۰/۸۶ | ۰/۸۲ |

### ۲- ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری مورد مطالعه (جنسیت، تحصیلات و سن)

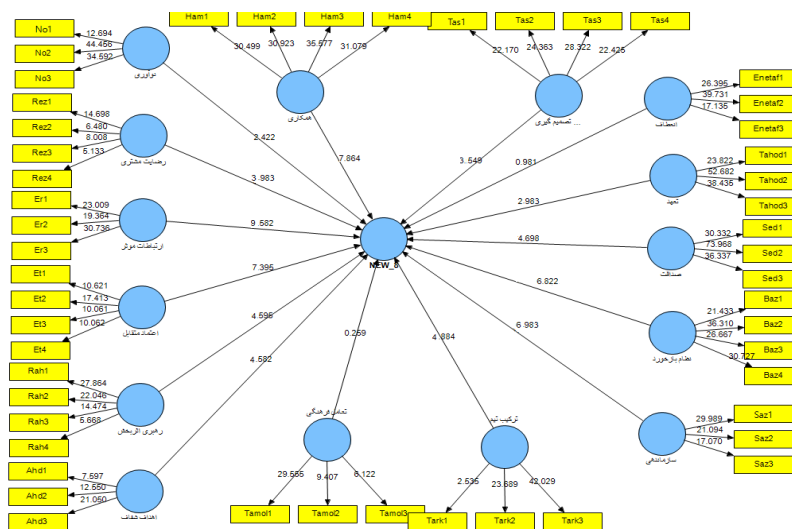
بررسی توزیع فراوانی نمونه آماری مورد مطالعه از لحاظ ویژگی جنسیت نشان داد که ۱۴/۹ درصد از پاسخ‌دهندگان را زنان و ۸۵/۱ درصد را مردان تشکیل دادند (شکل ۳، الف). از لحاظ سطح تحصیلات نیز ۴۱/۲، ۳۵/۱ و ۲۳/۶ درصد از افراد به ترتیب از مدرک کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری برخوردار بودند (شکل ۲، ب). در نمونه آماری مورد مطالعه، افراد با سن کمتر از ۳۰ سال ۱۵/۵ درصد، بین ۳۱ تا ۳۵ سال ۵۰/۷ درصد، بین ۳۶ تا ۴۰ سال ۲۵ درصد و ۴۱ سال به بالا ۸/۸ درصد پاسخ‌دهندگان را تشکیل دادند (شکل ۳، ج).



شکل ۳- توزیع فراوانی نمونه آماری مورد مطالعه از لحاظ ویژگی جنسیت (الف)، سطح تحصیلات (ب) و سن (ج)  
\* BC، MS و PhD: به ترتیب سطح تحصیلات کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا می‌باشد.

### ۳- آزمون الگوی ساختاری

در شکل ۴ ضریب  $t$  مدل آزمون شده برای بررسی معناداری ضرایب مسیر ارائه شده است. ضریب  $t$  بین  $1/96 \pm$  تا  $2/58 \pm$  و بالاتر از  $2/58 \pm$ ، به ترتیب نشان‌دهنده معنی‌داری مدل در سطح پنج و یک درصد می‌باشد. در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده، نشانگر برازش مطلق  $GOF$ ،  $0/48$  به دست آمد که نشان‌دهنده برازش مناسب الگوی آزمون شده است.



شکل ۴- ضرایب  $t$  مدل آزمون شده

### ۴- تأثیر نشانگرهای شناسایی شده بر ارتباطات تیم‌های مالی

نتایج نشان داد که ۱۳ نشانگر: نوآوری، رضایت مشتری، ارتباطات مؤثر، اعتماد متقابل، رهبری اثربخش، اهداف شفاف، ترکیب تیم، سازمان‌دهی، نظام بازخورد، صداقت، تعهد، تصمیم‌گیری و همکاری، تأثیر معناداری بر ارتباطات تیم‌های مالی داشتند (جدول ۳). دو نشانگر تعامل فرهنگی و انعطاف‌پذیری به دلیل پایین بودن ضریب تأثیر و همچنین معنی‌دار نبودن ضریب  $t$ ، تأثیر معناداری بر ارتباطات تیم‌های مالی نداشتند.

جدول ۳- ضرایب تأثیر متغیرها به روی ارتباطات تیم و نمرات تی بین متغیرها

| نشانهگر            | ضریب تأثیر | آماره t | فرضیه                                                   | رد یا تأیید فرضیه |
|--------------------|------------|---------|---------------------------------------------------------|-------------------|
| ارتباطات مؤثر      | ۰/۸۸       | ۹/۵۲    | ارتباطات مؤثر بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.      | تأیید             |
| اعتماد متقابل      | ۰/۷۸       | ۷/۳۹    | اعتماد متقابل بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.      | تأیید             |
| تصمیم‌گیری مشارکتی | ۰/۵۴       | ۳/۵۴    | تصمیم‌گیری مشارکتی بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد. | تأیید             |
| نظام بازخورد       | ۰/۴۹       | ۶/۸۲    | نظام بازخورد بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.       | تأیید             |
| رهبری اثربخش       | ۰/۴۷       | ۴/۵۹    | رهبری اثربخش بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.       | تأیید             |
| صداقت              | ۰/۴۷       | ۴/۶۹    | صداقت بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.              | تأیید             |
| همکاری             | ۰/۴۷       | ۷/۸۶    | همکاری بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.             | تأیید             |
| تعهد               | ۰/۴۷       | ۲/۹۸    | تعهد بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.               | تأیید             |
| سازمان‌دهی         | ۰/۴۶       | ۶/۹۸    | سازمان‌دهی بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.         | تأیید             |
| ترکیب تیم          | ۰/۴۱       | ۴/۸۸    | ترکیب تیم بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.          | تأیید             |
| نوآوری             | ۰/۳۰       | ۲/۴۲    | نوآوری بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.             | تأیید             |
| اهداف شفاف         | ۰/۳۰       | ۴/۵۸    | اهداف شفاف بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.         | تأیید             |
| رضایت مشتری        | ۰/۲۶       | ۳/۹۸    | رضایت مشتریان بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.      | تأیید             |
| انعطاف‌پذیری       | ۰/۱۱       | ۰/۹۸    | انعطاف‌پذیری بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.       | رد                |
| تعامل فرهنگی       | ۰/۲۳       | ۰/۲۵    | تعامل فرهنگی بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر دارد.       | رد                |

#### ۴-۱- تأثیر نشانگر نوآوری بر ارتباطات تیم‌های مالی

نشانگر نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ارتباطات تیم‌های مالی داشت (جدول ۳). می‌توان اظهار داشت که نوآوری و ایجاد حسن خلق در بین کارکنان، می‌تواند یک فرآیند جنبشی ایجاد کرده و اعضای تیم را به فعالیت وادارد. محققان گزارش کردند که افراد در شرایطی تمایل بیشتری برای ارائه ایده‌های نوآورانه و خلاقانه از خود نشان خواهند داد که تعاملات بین فردی و بین گروهی در بین اعضا ارتقاء یابد (Li et al., 2018; Fay et al, 2015). چنین فرآیندی باعث ایجاد تعاملات و ارتباطات بیشتری بین اعضای تیم شده و ایده‌های خلاقانه و جدیدی را برای سازمان‌های خدماتی یا تولیدی در پی خواهد داشت. بنابراین نوآوری می‌تواند به‌عنوان یکی از نشانگرهای ایجاد انگیزه برای ارتباطات فعال بین تیم‌های کاری، مدنظر برنامه‌ریزان قرار گیرد.

#### ۴-۲- تأثیر نشانگر رضایت مشتریان بر ارتباطات تیم‌های مالی

اثر نشانگر رضایت مشتریان بر ارتباطات تیم‌های مالی معنی‌دار بود (جدول ۳). لازمه ایجاد رضایت بین مشتریان سازمان‌های مالی ایجاد ارتباط مؤثر و اثربخش بین مشتریان و ایجاد مدیریت ارتباط با مشتری است. بدون در نظر گرفتن فرآیند مدیریت ارتباط با مشتریان، نمی‌توان از پیشنهادها، انتقادات و انتظارات مشتریان آگاهی پیدا کرد و در نتیجه نمی‌توان خدمات متناسب به آن‌ها ارائه داد؛ بنابراین برای ایجاد رضایت در بین مشتریان برقراری ارتباط و مدیریت ارتباط، بین سازمان و مشتریان امری ضروری می‌باشد (Eichbaum, 2018).

#### ۴-۳- تأثیر نشانگر ارتباطات مؤثر بر ارتباطات تیم‌های مالی

یافته‌ها نشان داد که اثر نشانگر ارتباطات مؤثر بر ارتباطات تیم‌های مالی مثبت و معنی‌دار بود (جدول ۳). ایجاد روش‌های ارتباطی کارا و مؤثر، برطرف کردن موانع ارتباط و اتخاذ فرآیند مناسب جهت ارائه بازخورد در فرآیند ارتباطات، موجب اثربخشی تعاملات بین فردی و سازمانی خواهد شد (Gluyas, 2015). در شرایطی که در تیم‌های کاری چنین فرآیند اثربخشی از ارتباطات صورت بگیرد و پیام‌ها به‌روشنی مورد تبادل قرار گیرد، جریان ارتباط بین تیم‌های مالی روان‌تر شده و فرآیند ارتباط‌گیری بین اعضای یک تیم کاری و متفاوت در سازمان کارا تر خواهد بود. محققان نیز طی مطالعه معیارهای تجزیه و تحلیل مفهومی جدید برای شاخص‌سازی هماهنگی معنایی در ارتباطات تیمی گزارش کردند که اثر شاخص‌های ارتباطات مؤثر، همکاری و ترکیب تیم بر ارتباطات تیمی مثبت و معنی‌دار بود (Micheal et al., 2019).

#### ۴-۴- تأثیر نشانگر اعتماد متقابل بر ارتباطات تیم‌های مالی

نشانگر اعتماد متقابل اثر مثبت و معنی‌داری بر ارتباطات تیم‌های مالی داشت (جدول ۳). اعتماد، یک اطمینان عمومی و خوش‌بینی کلی درباره رویدادهایی که اتفاق می‌افتد، می‌باشد. در زمینه سازمان‌ها، اعتماد به نوعی انتظار تعمیم‌یافته گروهی است که کلام، اعمال و قول‌های افراد، گروه و یا سازمان می‌تواند با تکیه بر آن باشد. اعتماد یکی از برجسته‌ترین جلوه‌های زندگی انسانی و سازمانی است که الگوهای رفتاری افراد و گروه‌ها را شدیداً تحت تأثیر قرار می‌دهد. اعتماد و تقویت آن در بین گروه‌های کاری موجب ثبات و پایداری تعاملات، استمرار و قابل اطمینان بودن ارتباطات بین اعضای تیم‌های مالی خواهد شد. درواقع بدون وجود اعتماد در نظر گرفتن ارتباطات اثربخش بی‌معنی خواهد بود، چراکه اساس و پایه برقراری ارتباط وجود اعتماد و اطمینان است. محققان طی بررسی اثر نشانگرهای مؤثر بر ارتباطات تیم‌های مجازی گزارش کردند که به‌ترتیب شاخص‌های اعتماد متقابل، اهداف شفاف، همکاری، و تصمیم‌گیری مشارکتی، بیشترین تأثیر را داشتند (Smeltzer, 2020).

#### ۴-۵- تأثیر نشانگر رهبری اثربخش بر ارتباطات تیم‌های مالی

یافته‌های به‌دست‌آمده از نتایج تحلیل مسیر نشان داد که نشانگر رهبری اثربخش، اثر معنی‌داری بر ارتباطات تیم مالی داشت (جدول ۳). رهبری مؤثر مبتنی بر ایده‌هایی است که به شیوه درستی به دیگران منتقل شود، به‌گونه‌ای که آن‌ها را درگیر کند تا عملکرد رهبر را عملی سازند. یک رهبر به‌گونه‌ای به دیگران الهام می‌بخشد که با شیوه هدایت او عمل کنند. رهبران تیم‌ها باید شخصیتی تأثیرگذار داشته باشند و طوری رفتار کنند که دیگران از دستورات آن‌ها پیروی کنند (Martin et al., 2019). همچنین رهبران باید دارای مهارت تفکر انتقادی باشند تا بتوانند بهترین روش استفاده از منابع را در اختیار سازمان خود قرار دهند.

#### ۴-۶- تأثیر نشانگر اهداف شفاف بر ارتباطات تیم‌های مالی

نشانگر اهداف شفاف تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ارتباطات تیم‌های مالی داشت (جدول ۳). اهداف شفاف و

مشخص در برنامه‌های استراتژیک سازمان تدوین می‌شود و دلیل و چرایی تشکیل تیم‌های کاری را مشخص می‌سازد. درواقع تیم‌های کاری بر مبنای چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان تشکیل می‌شوند تا با فعالیت‌های اثربخش، اهداف عملیاتی تعیین‌شده را محقق سازند. بنابراین بدون وجود اهداف و شفافیت لازم در آن، تشکیل تیم‌های کاری بی‌معنی بوده و استمرار و پایداری لازم را نخواهد داشت. در واقع وجود اهداف مشخص که دلیل تشکیل تیم‌ها می‌باشد، انگیزش و تقویت تیم را موجب می‌شود (Kate et al., 2020). بدون وجود اهداف شفاف فعالیت تیم‌های کاری یا موقتی بوده و یا از اثربخشی کافی برخوردار نخواهد بود؛ بنابراین اهداف شفاف و مشخص موجب پایداری تیم‌های کاری شده و تسهیلگر ارتباطات کارا و اثربخش خواهد بود. محققان نیز طی بررسی ساختار مفهومی ارتباطات تیمی گزارش کردند که شاخص‌های اهداف شفاف، تصمیم‌گیری مشارکتی، رهبری اثربخش و ارتباطات مؤثر مانند نتایج تحقیق حاضر بر ارتباطات تیمی اثر معنی‌داری داشت (Tolston et al., 2019).

#### ۴-۷- تأثیر نشانگر تعامل فرهنگی بر ارتباطات تیم‌های مالی

نشانگر تعامل فرهنگی اثر معنی‌داری بر ارتباطات تیم‌های مالی نداشت (جدول ۳). بنابراین، در بین اعضای تیم، توجه به تعاملات فرهنگی اعضا که شامل: عقاید، باورها، آداب و رسوم و هنجارهای فرهنگی می‌باشد، امری ضروری می‌باشد. بدین منظور، می‌توان مراسم‌های مناسبی، همایش‌ها، جشنواره‌ها و آیین‌های فرهنگی ویژه‌ای را در سازمان‌ها برگزار نمود که این امر به تعاملات فرهنگی بین اعضای تیم‌های کاری کمک شایانی می‌کند.

#### ۴-۸- تأثیر نشانگر ترکیب تیم بر ارتباطات تیم‌های مالی

نشانگر ترکیب تیم بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر مثبت و معنی‌داری نداشت (جدول ۳). یک تیم گروهی از افراد است که همه باهم در راستای یک هدف مشترک کار می‌کنند. افراد تشکیل‌دهنده یک تیم به‌طور ایده‌آل باید اهداف و مقاصد مشترک داشته باشند و تا حدودی روی همان خطوط فکر کنند (Li et al, 2018). افرادی که با یکدیگر سازگار نیستند، هرگز نمی‌توانند تیم‌سازی کنند. اعضای یک تیم باید منافع، فرآیندهای فکری، نگرش، درک و علاقه‌مندی‌های یکسانی داشته باشند.

#### ۴-۹- تأثیر نشانگر سازمان‌دهی بر ارتباطات تیم‌های مالی

نشانگر سازمان‌دهی بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر مثبت و معنی‌داری نداشت (جدول ۳). ارتباطات سازمانی به روشی گفته می‌شود که کسب و کارها و سازمان‌ها به کمک آن با مخاطبان خود ارتباط برقرار می‌کنند. این مخاطبان شامل: مشتریان فعلی و بالقوه، کارکنان، ذی‌نفعان اصلی، رسانه‌ها، عموم مردم، سازمان‌های دولتی و سایر بخش‌های نظارتی می‌باشد. ارتباطات سازمانی بسته به نوع مخاطبان، می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد؛ اما به‌طور کلی می‌توان گفت که استراتژی ارتباطات سازمانی، مکتوبات (گزارش‌های داخلی و خارجی، مطالب تبلیغاتی، سایت، ایمیل، یادداشت‌ها و انتظارات مطبوعاتی)، ارتباطات کلامی (جلسات، کنفرانس‌های مطبوعاتی، مصاحبه‌ها و ویدئوها) و ارتباطات غیر کلامی (تصاویر، اینفوگرافی‌ها و برندینگ) را در بر می‌گیرد.

#### ۴-۱۰- تأثیر نشانگر نظام بازخورد بر ارتباطات تیم‌های مالی

یافته‌های به‌دست‌آمده از نتایج تحلیل مسیر نشان داد که نشانگر نظام بازخورد بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر مثبت و معنی‌دار داشت (جدول ۳). بازخورد، اطلاعاتی است که در اختیار یک شخص یا گروه کاری قرار می‌گیرد تا او از چگونگی رفتار، کنش‌ها، راهبردها و دیگر ویژگی‌های خود از نگاه دیگران و تأثیر آن‌ها بر دیگران آگاه شود. هدف ایجاد بازخورد مناسب در بین اعضای گروه، این است که به تغییری مثبت منجر شود و متعاقباً چالش‌های بین فردی و بین گروهی را کاهش دهد (Li et al, 2018).

#### ۴-۱۱- تأثیر نشانگر صداقت بر ارتباطات تیم‌های مالی

نتایج تحلیل مسیر نشان داد که نشانگر صداقت بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر مثبت و معنی‌داری داشت (جدول ۳). صداقت؛ به‌عنوان یک متغیر اخلاقی در سازمان، بستر شکل‌گیری و از همه مهم‌تر ثبات و پایداری تیم کاری را موجب می‌شود. در فضای تیمی که مملو از بی‌اعتمادی، ملاحظه‌کاری‌ها، مصلحت‌جویی‌ها، پنهان‌کاری‌ها، بازی‌ها و درنهایت انواع دشمنی‌ها پیش می‌رود و به صورت‌های بسیار متنوعی مانند فتنه، تملق، مبالغه، عیب‌پوشی، نیرنگ، فرصت‌طلبی، تحریک و ده‌ها خصیصه منفی دیگر بروز می‌کند، نمی‌توان انتظار تشکیل تیم‌های کاری اثربخش و باثبات را داشت.

#### ۴-۱۲- تأثیر نشانگر تعهد بر ارتباطات تیم‌های مالی

نتایج نشان داد که نشانگر تعهد بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر مثبت و معنی‌داری داشت (جدول ۳). همانند نشانگر صداقت، تعهد نیز به‌عنوان یکی از متغیرهای مهم بستر لازم برای تشکیل تیم‌ها را فراهم می‌آورد. داشتن تعهد کاری خود یکی از گام‌های حیاتی برای برقراری ارتباطات مؤثر است. بدون داشتن تعهد و احساس مسئولیت‌پذیری به چشم‌اندازها و اهداف تیم، نمی‌توان انتظار داشت که ارتباط مناسبی در بین تیم‌های کاری شکل بگیرد. در واقع استمرار فعالیت تیم‌های کاری و متعاقباً برقراری ارتباطات بین فردی و بین تیمی، مستلزم وجود تعهد به اهداف گروه و اهداف سازمانی است. بدون وجود تعهد، اعتماد و مسئولیت‌پذیری در بین اعضای تیم، تحقق اهداف سازمانی میسر نخواهد بود.

#### ۴-۱۳- تأثیر نشانگر انعطاف‌پذیری بر ارتباطات تیم‌های مالی

نتایج تحلیل مسیر نشان داد که نشانگر انعطاف‌پذیری بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر مثبت و معنی‌داری نداشت (جدول ۳). توانایی سازگاری با تغییرات ناگهانی، خصوصیت ثابت افراد موفق می‌باشد. این توانایی به افراد اجازه می‌دهد که به‌جای آن‌که درگیر «خود» شوند و دائماً به دنبال این امر باشند که موضوع مربوطه، اصلاً «چگونه باید باشد»، از عوامل مؤثر بر موقعیت‌هایی که با آن درگیر هستند، یا اجتناب بورزند و یا به نفع سازمان تغییر دهند. افراد انعطاف‌پذیر ممکن است به‌جای اهدافی عمیق‌تر، به زمان اختتام امور اهمیت دهند. از این رو، به جای تیم‌سازی،

«همکاری» را تقویت می‌کنند. بنابراین، مسئولان بایستی برای بهبود انعطاف‌پذیری در گروه‌های تیمی، ابتدا بایستی میزان حساسیت اعضا را سنجیده و با ایجاد تغییرات به‌صورت آهسته و تشویق به پذیرش آن‌ها، میزان مقاومت آن‌ها را کاهش دهند. همچنین جهت بهبود انعطاف‌پذیری اعضا، بایستی دوره‌ها و محتواهای آموزشی ویژه‌ای برای رویایی با چالش‌ها و همچنین نحوه مدیریت آن‌ها در شرایط بحرانی ارائه شود، تا افراد آمادگی لازم جهت بروز انعطاف در شرایط خاص را داشته باشد.

#### ۴-۱۴- تأثیر نشانگر تصمیم‌گیری مشارکتی بر ارتباطات تیم‌های مالی

یافته‌ها نشان داد که نشانگر تصمیم‌گیری مشارکتی بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر مثبت و معنی‌داری داشت (جدول ۳). مشارکت چنان‌چه با انگیزه ارج نهادن به دانش و اطلاعات، تجربه و توانایی‌های کارکنان، توجه به شرایط تصمیم‌گیری، میزان بلوغ و پذیرش کارکنان نسبت به تصمیم موردنظر همراه باشد، در کاهش مقاومت اعضا در برابر تغییرات و تعارض‌ها، افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، بهبود روابط، افزایش کارایی و اثربخشی، ارتقاء سطح روحیه و رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه بهره‌وری ارتباطات مؤثر خواهد بود. اگر در سازمانی، اجرای تصمیم‌گیری مشارکتی و نظام‌های تشکیل‌دهنده آن با موفقیت همراه باشد، دستاوردهای زیادی برای سازمان به همراه خواهد داشت که از جمله می‌توان به بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری اشاره نمود که در نهایت باعث افزایش رضایت مشتری و به‌دست آوردن سهم بیشتر در بازار خواهد شد.

#### ۴-۱۵- تأثیر نشانگر همکاری بر ارتباطات تیم‌های مالی

نتایج نشان داد که نشانگر همکاری بر ارتباطات تیم‌های مالی تأثیر معنی‌داری داشت (جدول ۳). مهارت همکاری تیمی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که در هنگام انجام فعالیت‌های گروهی باید موردتوجه قرار گیرد. این امر، علاوه بر پیشرفت شغلی فرد، می‌تواند به توسعه عملکرد تیم کمک کرده و نتایج شگفت‌انگیزی را به همراه داشته باشد. از این رو، افراد بایستی در خصوص نحوه تقویت مهارت همکاری، آگاهی و دانش کافی را کسب نمایند. بدین منظور می‌توان دوره‌های آموزشی ویژه‌ای را در سطح سازمان برگزار نمود.

#### نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که از ۱۵ نشانگر موردبررسی، به‌جز دو نشانگر تعامل فرهنگی (با ضریب تأثیر ۰/۰۲ و آماره ۰/۲۵) و انعطاف‌پذیری (با ضریب تأثیر ۰/۱۱ و آماره ۰/۹۸) که تأثیر معنی‌داری نداشتند، ۱۳ نشانگر دیگر اثر مثبت و معنی‌داری بر ارتباطات تیم‌های مالی داشتند. از میان مؤلفه‌های مورد مطالعه، نشانگرهای ارتباطات مؤثر (با ضریب تأثیر ۰/۰۸ و آماره ۹/۵۲) و اعتماد متقابل (با ضریب تأثیر ۰/۷۸ و آماره ۷/۳۹) در سطح احتمال یک درصد، بیشترین اثر مثبت را بر ارتباطات تیم‌های مالی داشتند. در این راستا، سیاست‌گذاران و مدیران صندوق بیمه کشاورزی می‌تواند با اتخاذ استراتژی‌های مناسب تیم‌سازی، در تحقق اهداف سازمان نقش مؤثرتری داشته باشند. در

فرآیند تصمیم‌گیری، پیشنهاد می‌شود مدیران صندوق به موارد ذیل توجه ویژه باشند:

- ایجاد فضایی توأم با اعتماد در بین کارکنان طی شناسایی موانع ایجاد اعتماد و ارائه راهکارهای مناسب
- تشکیل تیم‌های کاری مناسب جهت ایجاد ارتباط مؤثر با مشتریان و پایش مستمر عملکرد تیم‌های کاری: تیم‌ها باید به‌صورت مستمر از نیازها و انتظارات مشتریان اطلاع پیدا کنند و بتوانند خدمات متناسب با رضایت مشتری ارائه دهند. برای این کار می‌توانند به‌منظور سهولت برخورداری از خدمات بیمه‌ای بیمه‌گذاران، مراکزی فرعی در مناطق با عملکرد بالا ایجاد نمایند تا بهره‌برداران مشکل مراجعه حضوری به راه دور را نداشته باشند. از طرفی در زمان وقوع خسارت با ارائه یک پیامک به شماره خاص، اعلام خسارت نموده تا بدون نیاز به مراجعه حضوری، کارشناسان ارزیاب خسارت در اسرع وقت نسبت به بازدید از مورد خسارت اقدام نمایند. بدون داشتن ارتباط مؤثر با مشتری، نیازهای آن‌ها شناسایی نشده و موجبات نارضایتی در طولانی‌مدت فراهم می‌شود.
- آشنایی مدیران با سبک‌های رهبری و مدیریت، مانند رهبری تحول‌آفرین، خدمت‌گزار، ملاحظه‌گر و مربیگری تا از طریق این مهارت‌ها بتوانند ارتباطات بین تیم‌های مالی را بهبود ببخشند. بدین منظور می‌توان برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای را برگزار نمود.

- آشنایی تیم‌های کاری با سیاست‌ها، چشم‌اندازها، اهداف و برنامه‌های اجرایی صندوق
- بررسی میزان حساسیت و انعطاف‌پذیری تیم‌های کاری نسبت به تغییرات صندوق، ایجاد تغییرات به‌صورت آهسته و تشویق به پذیرش آن‌ها. برای مثال: در صورتی که نیاز باشد عملیات ویژه‌ای مثل ثبت نقاط یو تی ام<sup>۱</sup> هر واحد بیمه شده در مرحله صحت‌سنجی بیمه‌نامه‌ها، توسط کارگزاران بیمه انجام شود، بایستی ابتدا به‌صورت پایلوت در منطقه‌ای خاص انجام شود تا در صورت موفقیت‌آمیز بودن، طرح به‌صورت کشوری اجرا گردد. همچنین در صورت عملیاتی بودن طرح در سطح کشور، در ازای هر خدمت جدید، بایستی کارمزد متناسب آن تعیین شود و مبلغ مربوط به آن، به‌موقع به حساب کارگزاران واریز گردد. مدیران صندوق از این طریق می‌توانند انگیزه کافی را برای پذیرش تغییرات مربوطه ایجاد نمود.

- فراهم کردن بسترهای لازم برای ارائه ایده‌های خلاقانه کارکنان و مشتریان. برای مثال: برگزاری مسابقه ایده‌های برتر، جهت آشنایی با راهکارهای جذب مشتری با توجه به وجود فرهنگ‌های مختلف در کشور و بهره‌گیری از تجارب کارگزاران و همکاران هر منطقه.

## سپاسگزاری

پژوهش حاضر از پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد و دفاع شده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری و با همکاری صندوق بیمه کشاورزی استخراج شده است. در این راستا نویسندگان، مراتب تشکر صمیمانه خود را از مشارکت همکاران محترمی که در تهیه این محتوا نقش داشتند، اعلام می‌نمایند.

<sup>۱</sup> UTM



## فهرست منابع (References)

- Abbaszadeh, M.M., Amani, J., Khezriazar, H., & Pashavi, G.H. (2012). An introduction to structural equation modeling with SMARTPLS3 aproach. 17th edition, Tehran Organization for Studying and Compiling Humanities Books of Universities (Samt), Pp, 266.
- Abdoli, S., & Barmayehvar, B. (2023). An analysis of leadership communication strategies to enhance the performance of virtual teams in project-oriented organizations, Pp, 10.
- Amos, M.A., Hu, J., & Herrick, C.A. (2005). The impact of team building on communication and job satisfaction of nursing staff. *Journal for Nurses in Professional Development*, 21(1), 10-16. <https://doi.org/10.1097/00124645-200501000-00003>.
- Barandoust, R., & Sasani, S. (2018). Team work, theories and research. Raz Nahan, first edition, Tehran, Pp, 110.
- Bazargan, A. (2001). Educational evaluation: concepts, models and operational process. Samt, Pp, 381.
- Bonvillain, N. (2019). Language, culture, and communication: The meaning of messages. Rowman & Littlefield.
- Dessein, W. (2002). Authority and communication in organizations. *The Review of Economic Studies*, 69(4), 811-838. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00227>
- Ebrahimi, A., & Mirtorabi, M.S. (2010). Team & Team Work. *Quarterly Journal of Agricultural Engineering and Natural Resources*, 27(1), 42-48.
- Eichbaum, Q. (2018). Collaboration and teamwork in the health professions: Rethinking the role of conflict. *Academic Medicine*, 93(4), 574-580. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000002015>
- Fairhurst, G.T. (2008). Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 510-521. <https://doi.org/10.1177/0893318907313714>
- Fay, D., Shipton, H., West, M.A., & Patterson, M. (2015). Teamwork and organizational innovation: The moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 261-277. <https://doi.org/10.1111/caim.12100>.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Gluyas, H. (2015). Effective communication and teamwork promotes patient safety. *Nursing Standard*, 29(49), 50-7. <https://doi.org/10.7748/ns.29.49.50.e10042>.
- Goodwin, G.F., Burke, C.S., Wildman, J.L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations (an overview). Routledge/Taylor & Francis Group, 37-50.
- Hsu, J.S.C., Chang, J.Y.T., Klein, G., & Jiang, J.J. (2011) Exploring the impact of team mental models on information utilization and project performance in system development, *International Project Management*, 1(29), 1-12. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.12.001>.
- Kate, F.R., Samuels, S.K., Case, J.B., & Dujowich, M. (2020). Lessons learned from a pilot study implementing a team-based messaging application (Slack) to improve communication and teamwork in veterinary medical education. *Journal of Veterinary Medical Education*, 47(1), 18-26. <https://doi.org/10.3138/jvme.0717-091r2>.
- Khosronia, A. (2017). The role of team building process in the evolution of organizational

- communication. International Conference on Innovation and Research in the Humanities, Management and Islamic Teaching, Pp, 10.
- Kozlowski, S.J., & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <http://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.
- Li, J., Talari, P., Kelly, A., Latham, B., Dotson, S., Manning, K., & Williams, M.V. (2018). Interprofessional Teamwork Innovation Model (ITIM) to promote communication and patient-centred, coordinated care. *BMJ quality & safety*, 27(9), 700-709. <http://doi.org/10.1136/bmjqs-2017-007369>.
- Mahmoudi farahani, M., & Ghasemi, H.R. (2020). The relationship between the team's creative knowledge and financial performance considering the mediating role of trust environmental, Pp, 18.
- Martin, G., Khajuria, A., Arora, S., King, D., Ashrafian, H., & Darzi, A. (2019). The impact of mobile technology on teamwork and communication in hospitals: a systematic review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 26(4), 339-355. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocy175>.
- Michael, T., Tolston, M.T., Riley, M.A., Mancuso, V., Finomore, V., & Funke, G.J. (2019). Beyond frequency counts: Novel conceptual recurrence analysis metrics to index semantic coordination in team communications. *Behavior Research Methods* .51(1), 342–360. <https://doi.org/10.3758/s13428-018-1132-6>.
- Mohammadi, S. (2020). The impact of information and communication technology on the performance of the organization with the mediating role of business strategy and e-business. National conference to improve and create organizations and businesses, Pp, 27
- Morgan, A. (2006). Effects of behavioral integrity and organizational policy perception on trust of staff in ministry of sport and youth. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(1), 143-159.
- Nordback, E.S., Myers, K.K., & McPhee, R.D. (2017). Workplace flexibility and communication flows: a structural view. *Journal of Applied Communication Research*, 45(4), 397-412. <https://doi.org/10.1080/00909882.2017.1355560>.
- Rezaeian, A. (2018). Team building in the 21st century (advanced organizational behavior management). Samt Tehran, Pp, 136.
- Ringle, R., Schury, P., Sun, T., Bollen, G., Davies, D., Huikari, J., Kwan, E, Morrissey, D.J., Prinke, A, Savory, J., Schwarz, S., & Sumithrarachchi, C. (2006). Precision Mass Measurements with LEBIT at MSU.
- Smeltzer, 2020. Communications, knowledge sharing, and trust in virtual teams (a qualitative exploratory case study of the role technology plays in team performance practices). Northcentral University, ProQuest Dissertations Publishing, 27838230.
- Tenenhous, M., Vinizi, V.E., Cgatalin, Y.M., & Lauro, C. (2005). SMARTPLS3 path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48 (1), 159-205
- Tolston, M.T., Finomore, V., Funke, G.J., Mancuso, V., Brown, R., Menke, L., & Riley, M., (2017). Effects of biasing information on the conceptual structure of team communications. *Advances in Neuroergonomics and Cognitive Engineering*, 488, 433-445. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-41691-5-37>.
- Wetzels, M., & Odekerken, G. (2009). Using SMARTPLS3 path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *Quarterly*, 33(1), 177-196.

<https://doi.org/10.2307/20650284>.

Zeffane, R., Tipu, S.A., & Ryan, J.C. (2011). Communication, commitment and trust (exploring the triad). *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77-87.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p77>.

Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership (new developments in strategic communication). *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107-122.  
<https://doi.org/10.1080/15531180701298908>.