

## اعتماد درون سازمانی و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور<sup>۱</sup>

دکتر حسن زارعی‌متین<sup>۲</sup>

حسن حسن زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

در بسیاری از نگرش‌ها و مفاهیمی که در مورد اعتماد سازمانی و بین فردی وجود دارد، محققان بر این نکته تأکید دارند که کارکنان باید احساس کنند که مدیرانشان قابل اعتماد هستند. محققان زیادی از رشته‌های متنوع بر روی این مسأله توافق دارند که وجود اعتماد در سازمان دارای مزایای زیادی است. این مقاله اطلاعاتی را در مورد اعتماد درون سازمانی ارائه می‌کند و پیامدهای مثبت و منفی آن را به همراه سه گام اساسی برای ایجاد اعتماد در سازمان بررسی می‌کند و نشان می‌دهد که اعتماد یک عنصر اساسی برای مدیریت تغییر اثربخش و نهایتاً موفقیت سازمان است.

### واژه‌های کلیدی

اعتماد، بی‌اعتمادی، قابلیت اعتماد، کنترل، اعتماد سازی.

---

۱. این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با همین موضوع در رشته مدیریت دولتی می‌باشد.

تاریخ دریافت ۸۳/۱۰/۲ تاریخ پذیرش ۸۳/۱۱/۱۳

۲. دانشیار پردیس قم دانشگاه تهران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

## مقدمه

از آنجا که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌های روزافزونی مواجه است؛ آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راهکارهای مناسب برای مقابله با آنها ضروری می‌باشد. «مدیریت بر مبنای اعتماد»، بیانی نوین از اندیشه کهن است که جای آن در روابط امروزی به خوبی نمایان و آشکار است و به کارگیری سازوکارهای آن می‌تواند در راه کسب اثربخشی فردی و سازمانی مؤثر واقع شود. حقیقتی در دنیای مدیریت وجود دارد که آن را «گزینش محیطی» می‌خوانند. بر این مبنای، محیط همواره و با بی‌رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به گزینش می‌زند و مواردی که بتوانند به خواسته‌های محیطی بهتر پاسخ دهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند و در حفظ آن بکوشند حکم خروج رقبای خود را از گردونه رقابت امضا می‌کنند. «مدیریت بر مبنای اعتماد» تکنیکی است که تمامی افراد در روابط خود به کار می‌گیرند؛ اما تاکنون بدان به عنوان تکنیک رفتاری که می‌شود آن را آموزش داد و در جایگاه‌های مختلف از آن بهره‌گرفت نگریسته نشده است (احمدی مهربانی، ۱۳۸۱، ص ۳۷).

آشکار است که از چندین سال پیش، «اعتماد»<sup>۱</sup> به طور روز افزون کانونی در مطالعه سازمان‌ها شده است. اعتماد یک موضوع بین رشته‌ای است و از رشته‌های مانند روانشناسی و جامعه‌شناسی نشأت می‌گیرد. مطالعه اعتماد در علوم

سیاسی، مطالعات سیاسی، حقوق، روان‌شناسی صنعتی، رفتار سازمانی و اقتصاد دارای اهمیت وافر است. به عقیده تایلر اعتماد از آن جهت مهم است که یک تمایل قوی به درک این‌که چگونه مشارکت اثربخش را درون سازمانها ایجاد کنیم وجود دارد. اعتماد یک عنصر کلیدی است؛ زیرا مشارکت را ممکن می‌سازد و مشارکت در سازمان‌ها همیشه حائز اهمیت بوده است. روندهای جدید در سازمان‌ها حرکت به سمت پیامدها و نتایج است؛ اولاً، باعث ایجاد تغییرات در ماهیت کار می‌شود که سبک‌های قدیمی مشارکت نمی‌تواند در این زمینه کارساز باشد. ثانیاً، باعث ایجاد تغییرات در ماهیت مشارکت می‌شود که تأکید بیش‌تری بر شکل‌های داوطلبانه از مشارکت می‌شود (تایلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ص ۵۵۶).

اعتماد باعث تقسیم اطلاعات در سازمان و سهیم شدن همه افراد از اطلاعات سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد به انجام تصمیم، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، رضایت مدیریت، مبادلات رهبر-عضو و توجه به ماندن در سازمان خواهد شد. به‌طور وسیعی تأیید شده است که اعتماد به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده در تعاملات اقتصادی از طریق هموار کردن روابط بین عواملان اعتماد و کاهش هزینه‌های تعاملات که با کنترل در ارتباط هستند، عمل می‌کند (بیجلسما و کوپمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ص ۵۴۶).

---

2. Tyler

2. Bijlsma & Koopman

مدل‌های سنتی مدیریت، بر استراتژی‌های کنترل و وحدت فرماندهی در انگیزش تمرکز دارند. این استراتژی‌ها مقامات و مدیران را تشویق می‌کند که فعالیت‌های کارکنان را به طور مستقیم مورد بازبینی قرار دهند. این مدل‌ها به صورت مدل بازدارنده در حقوق، کنترل و وحدت فرماندهی در مدیریت و انتخاب عمومی در اقتصاد به کار گرفته می‌شوند. این استراتژی‌ها به مقامات و مدیران اجازه می‌دهند که نوعی یا سطحی از مشارکت را به دست آورند. به هر حال دنیا در حال تغییر است و سازمان‌ها به طور فزاینده به انواع جدید مشارکت اعضای خود نیازمند هستند. بیش‌تر مردم در گروه‌های کاری پراکنده کار می‌کنند. هر روز به تعداد کارکنانی که در منزل کار می‌کنند و کسانی که به روش‌های متنوع به کار مشغول می‌شوند و کسانی که در شعبه‌های مختلف شرکت‌های چند ملیتی کار می‌کنند افزوده می‌شود. این رویکرد جدید باعث می‌شود که سبک‌های قدیمی کنترل و وحدت فرماندهی در مدیریت دچار مشکل شوند. به علاوه سلسله مراتب چند سطحی که وحدت فرماندهی و کنترل را تسهیل می‌کند به سمت سخت‌تر شدن در حرکت هستند. کارکنان در تیم‌هایی کار می‌کنند. بدون وجود رهبرانی که مسوولیت ارزیابی و کنترل آنها را داشته باشند مسوولیت‌ها در بین اعضای گروه تقسیم و وظایف رهبران متنوع‌تر و متفاوت‌تر از قبل می‌شود. قضاوت‌ها در مورد حقوق و ارتقا مشترکاً از سوی کارکنان و مدیران انجام می‌گیرد. مکانیزم‌های کنترل اجتماعی در حال از بین رفتن هستند. یک منبع مهم کنترل اجتماعی، «شبکه‌های غیررسمی» از خانواده و دوستان که شامل کارکنان

در گروه‌های اجتماعی است، می‌شود. با توجه به این که کارکنان جدا از دیگران هستند، ولی ارتباطات ضروری آن‌ها در هر زمان از طریق تلفن همراه و شبکه جهانی اینترنت صورت می‌پذیرد؛ با عنایت به تمایل وسیعی که برای تغییر ارتباطات و پیوندها با دیگران وجود دارد؛ جابه‌جایی شغل‌ها خیلی زیاد شده است و در بسیاری موارد افراد احساس راحت‌تری برای شکستن پیوندهای اجتماعی و تغییر ترتیبات اجتماعی دارند. برای مثال کارکنان فکر می‌کنند که ارتباطشان با کارفرمایان اقتضایی و قابل تغییر است. درون سازمان‌ها ماهیت کار فی‌نفسه در حال تغییر است. کارها در سازمان‌ها به جای تمرکز بر کارهای تکراری و روتین و ساده به کارهای فکری تغییر پیدا کرده است و در مدیریت کارکنان دانش اعتماد مورد نیاز است؛ زیرا باعث به حرکت درآوردن دانش صامت و ضمنی است که مورد نیاز سازمان‌هاست؛ برای این‌که بتوانند رقابت کنند یا زنده بمانند. مدل‌های «مدیریت ریسک»، یک سازمان را قادر می‌سازد که توانایی‌های سازمان را برای موفقیت در استراتژی‌ها و رسیدن به اهداف شناسایی و پیش‌بینی نمایند و این استراتژی‌ها نیازمند محیطی است که افراد در آن محیط مسوولیت‌پذیر باشند و برای رسیدن به پیامدهای خوب، از خود توانایی و انعطاف‌پذیری نشان دهند و چنین امری نیازمند جوی آکنده از اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران است (وارا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ص ۹۴).

## مسأله اصلی تحقیق

در این تحقیق درصدد پاسخ دادن به این سؤال هستیم که چه عواملی در ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران مؤثر هستند تا با توجه به این عوامل وضعیت موجود سازمانهای اجرایی را بررسی کنیم.

## اهداف تحقیق

در این پژوهش، علاوه بر شناخت عوامل و شاخصهای مؤثر بر ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران، درصدد هستیم تا کارکردها و پیامدهای ناشی از آن را در سازمانهای اجرایی بررسی نماییم.

## هدف کلی تحقیق:

بهبود اعتماد بین کارکنان و مدیران.

## همچنین اهداف فرعی عبارتند از :

- ۱) شناسایی عوامل مهم و مؤثر در ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران.
- ۲) ارائه پیشنهادهاى لازم به منظور بهبود وضعیت اعتماد بین کارکنان و مدیران از طریق شناسایی عوامل مؤثر در اعتماد سازی بین کارکنان و مدیران و بررسی وضع موجود سازمانهای اجرایی کشور.

## ادبیات تحقیق

### اعتماد چیست؟

مفهوم اعتماد ریشه در ادبیات دوره ارسطو دارد؛ لذا در مورد این که اعتماد چیست و چگونه می‌توان به اعتماد در محل کار دست پیدا کرد توافق اندکی وجود دارد. بیش‌تر تحقیقات در مورد اعتماد، به عنوان یک موضوع و مفهوم مجزا تلقی می‌شوند. موفقیت‌های مختلفی که میزان اعتماد را در سازمان‌ها و گروه‌ها ارزیابی کنند، وجود دارند؛ اما این که چگونه به این نتایج و میزان اعتماد پی برده‌اند نکته مطمئنی در دسترس نیست (درکز وفرن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ص ۳).

به طور کلی، روان‌شناسان اعتماد و فرایند اعتماد را به عنوان یکی از پایه‌های اساسی از توسعه فردی توصیف کرده‌اند. امروزه اندیشمندان دیگر رشته‌ها، مخصوصاً مدیریت بازرگانی فرایندهای اعتماد را در محیط‌های تجاری و بازرگانی، به عنوان اتحاد استراتژی، مشارکت و رفتار سازمانی فراگیر توصیف می‌کنند. (اتکینسون و باچر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ص ۲۸۵).

اعتماد دانش وسیعی است که در برگیرنده مفاهیم مهمی برای مطالعه است؛ زیرا قادر به هماهنگی رفتارهای انسانی است. اعتماد کلیدی اصلی برای

1. Dirks & Ferrin

2. Atkinson & Butcher

روابط بین شخصی یا بین فردی در زمینه‌های مختلف است. با وجود این، تحقیقات بسیار کمی تا دهه ۱۹۷۰ در این زمینه صورت گرفته است.

اعتماد دانش یا عقیده‌ای است که اعتماد شونده انگیزه یا محرکی دارد برای انجام دادن عملی که متعهد به انجام آن است. هاردین<sup>۱</sup> معتقد است که اعتماد منافع گسترده‌ای را در بر می‌گیرد.

فرد A به فرد B اعتماد می‌کند برای انجام دادن فعالیت، بنا به این دلیل که او فرض می‌کند منافع B راهی برای رسیدن به منافع خودش است. بنابراین اعتماد نسبی است. پذیرش اولیه اعتماد به ارزیابی شخص نسبت به این که فرد دیگری چقدر قابل اعتماد است بستگی دارد، و ارائه آن نیازمند تأیید شدن این قابلیت اعتماد است. اعتماد مطابق این تعریف معادل همکاری و مشارکت نیست، بلکه می‌تواند به تسهیل همکاری منجر گردد (لوی و برایت وایت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، ص ۲).

اعتماد یکی از مفاهیم اساسی است که به راحتی توسط هر فرد درک و فهمیده می‌شود؛ در عین حال تعریف و تشریح آن به طور واضح، مشکل است. تعاریف زیادی که از این مفهوم وجود دارد، تصدیق کننده این مدعا است.

---

1 . Hardin

2 . Levi & Brightwait



برای مثال فرهنگ "وبستر" اعتماد را به عنوان تکیه بر ویژگی‌ها، توانایی‌ها و نقاط قوت یک فرد تعریف می‌کند. همچنین ذکر می‌کند که اعتماد عبارت است از وابستگی به یک چیز یا یک وضعیت.

هایمویس اعتماد را به عنوان انتظار یا چشمداشت یک فرد از رفتار فرد یا گروه دیگری که به مزایای فردی و نوع‌دوستانه منجر می‌شود، تعریف می‌کند. روتر<sup>۱</sup> اعتماد را به عنوان انتظارات کلی که ما می‌توانیم به گفتار، وعده‌ها، عبارات شفاهی و کتبی دیگران تکیه کنیم، تعریف می‌نماید (بایرد و آماند<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵، ص ۳).

شاو اعتماد را به عنوان اعتقاد به این‌که ما برای رسیدن به انتظاراتمان وابسته به دیگران هستیم، تعریف می‌کند.

چارلتون می‌گوید: رهبران به کارکنان اعتماد می‌کنند برای این‌که کاری را که نیاز دارند انجام شود، انجام دهند. رهبران به شباهت در گفتار و کردار نیاز دارند (مارتینز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲، صص ۷۵۶ و ۷۵۷).

---

<sup>۱</sup> . Rotter

2. Baird & Amand

3 . Martins

این تعاریف نشان می‌دهد که اعتماد یک پدیده پویاست که به کنش متقابل عامل‌های مختلفی وابسته است که ممکن است بر ایجاد یک مدل برای اعتماد تأثیر بگذارند (تایلر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳، ص ۶۰۱).

ادبیات اعتماد دربرگیرنده رشته‌های متنوعی است که باعث ایجاد نارسایی در سه زمینه شده است (مک نایت، کامینگز و چیروانی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸، صص ۲ و ۳ و ۴):

۱- مشکل تعریف؛

۲- مشکل پویایی در ایجاد اعتماد؛

۳- مشکل هیجانی.

مشکل اول به طور وسیعی شامل تعریف‌های مفهومی متنوع از اعتماد می‌شود که ادبیات آن دربرگیرنده تصویر گیج‌کننده‌ای از چیستی اعتماد است. دوم این که درک بسیار کمی در مورد این که شکل‌های اعتماد و پایه و اساس آن چیست، وجود دارد. سوم این که درک بسیار کمی در مورد این که نقش احساس در شکل‌گیری اعتماد چیست وجود دارد.

---

4 Tyler

5 Mcknight & Cummings & Chervany

## مشکل ۱- تعریف مفهومی

تعاریف متنوع از اعتماد به آمیزه‌ای درهم پیچیده و ابهامی مفهومی تبدیل می‌شود. این تعاریف در روش‌ها و طرق واگرا ایجاد شده‌اند؛ در عین حال در هر نوشتاری به طور دقیق تعریف شده‌اند. این مشکل، "همگرا" نامیده می‌شود و به معنای این است که یک تعریف دربرگیرنده بیش‌تر از یک مفهوم است. اعتماد به عناوین مختلفی مانند یک رفتار، یک نگرش، یک اطمینان، یک انتظار، یک عقیده یا مجموعه‌ای از عقاید، یک متغیر غیر موقعیتی، یک متغیر وضعیتی، یک متغیر ساختاری، تعریف شده است.

بعضی اعتماد را با توجه به اثر و نتایج آن بدون توجه به تعریف آن، توضیح و توصیف کرده‌اند. فقط عده محدودی از محققان کوشیده‌اند تا به بیش‌تر از یک بعد آن توجه نمایند و ارتباط آن‌ها را با دیگر عوامل بررسی کنند. این مشکل باعث ایجاد این سوال می‌شود:

"اگر تعریف یک محقق از اعتماد دارای اختلاف بسیار با تعاریف دیگر محققان است، چگونه می‌توان پیکره‌بندی و قالب بندی تئوریکی و نتایج تجربی این محققان را با هم ترکیب کرد؟"

یک بُعد خیلی مهم از این مشکل آن است که مطالعه یک مورد از اعتماد به طور دقیق نمی‌تواند در برگیرنده همه مفاهیمی باشد که هر روز در مورد اعتماد به کار گرفته می‌شوند. برای مؤثر واقع شدن در ابتدا، محققان باید به واژه‌های مشترک آن بپردازند؛ سپس آن‌ها باید تلاش کنند که از بطن واژه‌های معمولی (که هر روز بر آن افزوده می‌شود) به روان‌شناسی علمی و قابل تعریف برسند.

سرانجام تعاریف علمی باید با تعاریف معمولی آن مقایسه شوند؛ تا آنکه معلوم گردد که کدام یک از آن‌ها به طور ضمنی در برگیرنده استفاده روزمره از آن‌هاست. به عقیده هاریسون، کومینکز و چیروانی، این واگرایی در تعاریف دقیق از اعتماد، باعث ایجاد انگیزه به سوی مطالعه اساسی تئوریک از اعتماد می‌شوند. اگر واقعاً انواع مختلفی از اعتماد وجود دارند آن‌ها چه هستند و چگونه می‌توانند با هم سازگار باشند؟

پس ترکیبی از تعاریف متنوع از اعتماد وجود دارد که نشان می‌دهد چگونه با هم اختلاف دارند و در عین حال چگونه با هم در ارتباط هستند.

#### مشکل ۲- پویایی ایجاد اعتماد

اعتماد معمولاً به صورت یک متغیر ایستا مورد مطالعه قرار گرفته شده است و این زمانی رخ می‌دهد که از روش‌های تحقیقی تجربی یا روش‌های تحقیقی میان‌بخشی<sup>۱</sup> به طور وسیعی استفاده شود. بعضی به اعتماد به عنوان یک پدیده حساس و زودگذر نگاه می‌کنند که به آسانی نابود می‌شود و بعضی بر این باورند که اعتماد در طول زمان شکل می‌گیرد و برخی دیگر استدلال می‌کنند که ممکن است اعتماد خیلی سریع شکل بگیرد. این استدلال‌ها نشان می‌دهد که اعتماد باید به عنوان یک ساختار پویا مطالعه و مشاهده شود؛ به علاوه نظریه اعتماد طول

زمان بهبود می‌یابد. بنابراین بحث و بررسی در مورد اعتماد نباید پاسخ به این سؤال باشد که "نتایج حاصل از اعتماد چیست؟"، بلکه باید پاسخ به این سؤال باشد که "اعتماد در چگونه شکل می‌گیرد؟" نگرش سنتی به اعتماد پاسخ به سؤال اول است، یعنی نتایج حاصل از اعتماد چیست؛ اما نشان نمی‌دهد که اعتماد «چگونه» توسعه پیدا می‌کند. به نظر می‌رسد که زمان به سؤالات «چگونه» پاسخ می‌دهد؛ به‌علاوه باعث افزایش درک تئوریک ما می‌شود. که این افزایش درک، برای یک دلیل علمی مهم است.

### مشکل (۳) - نقش احساس

نقش احساس، در شکل دهی اعتماد به‌طور واضح روشن نیست. اندیشمندان برای نقش احساس اهمیت ویژه‌ای قائل هستند؛ برای مثال لامن<sup>۱</sup> خاطر نشان کرد که نقش احساس در چگونگی توضیح اعتماد و این که چگونه موقعیت‌های مختلف باعث ایجاد بی‌اعتمادی می‌شوند؛ اهمیت قابل توجهی دارد. با وجود این، هنوز شکاف بزرگی وجود دارد.

اندیشمندانی مانند لوئیس و ویگرت<sup>۲</sup>، خاطرنشان ساختند که احساس در اعتماد دارای اهمیت زیادی است آن‌ها به نقش احساس در شکل‌دهی اعتماد در مراحل اولیه ارتباطات اشاره‌ای نکردند؛ در عین حال آن‌ها فرض کردند که

1 . Luhmann

2 . Lewis & Weigert

ارتباطات اولیه در نتیجه اعتماد شناختی و احساسی است که شکل می‌گیرد. سؤالی که در این جا مطرح است این است که "نقش احساس در شکل‌دهی اعتماد در ارتباطات جدید چگونه است؟".

### اعتماد و نظریه پردازان سازمانی

در تئوری سازمان ، اهمیت اعتماد در ابتدا در مکتب روابط انسانی بیان شد و مبتنی بر این فرضیه بود که بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و شکوفایی سازمان ، به طور طبیعی از توسعه ورشد کارکنان نشأت می‌گیرد. نظریه پردازانی مانند مک‌گریگور ، لیکرت و آرجریس ، از این ایده که اعتماد عنصر اساسی برای موفقیت سازمان است حمایت کردند.

#### مک‌گریگور

تئوری X و تئوری Y مفروضات متقابل مدیریتی در مورد کارکنان است که مک‌گریگور<sup>۱</sup> بیان می‌کند. مک‌گریگور بیان می‌کند که مدیران مطابق انتظارات کارکنانشان و نه بیش‌تر از آن عمل می‌کنند .

تئوری X مجموعه‌ای از ارزش‌هاست که روابط بین مدیران و کارکنان را در یک جو بوروکراتیک تبیین می‌کند. برای نمونه، مدیریت به کارکنان اعتماد

نمی‌کند و احساس می‌کند که کارکنان کارشان را دوست نداشته، و همکاری و مشارکت آن‌ها فقط از طریق مکانیزم‌های کنترل صورت می‌پذیرد.

از طرف دیگر، تئوری Y بیانگر مجموعه‌ای از مفروضات است که مطابق آن مدیران به کارکنان اعتماد می‌کنند و کارکنان از مکانیزم‌های خودکنترلی بر خوردارند و معتقدند که ارزش‌ها و اهداف فردی کارکنان در جهت اهداف سازمانی است.

مطابق نظر مک‌گریگور، تئوری Y موجب روحیه بالای کاری در کارکنان می‌شود که نتیجه آن افزایش بهره‌وری اعضای سازمان است.

### لیکرت

لیکرت<sup>۱</sup> مدل سازمان‌ها را توسعه داده، بر چهار سیستم مختلف تأکید داشت. لیکرت این سیستم‌ها را اقتدارمآب، اقتدار خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی نامگذاری کرد.

سازمان‌های مشارکتی از طریق اعتماد و اطمینان مدیریت به زیر دستان، داشتن ارتباطات باز، فرایند تصمیم‌گیری منسجم، هدفگذاری مشترک میان مدیران و کارکنان، کنترل پایین، بهره‌وری بالا، غیبت و ترک خدمت پایین، تعریف می‌شوند. لیکرت بیان می‌کند که کلید برتری یک سازمان ایجاد سیستم مشارکتی است.

---

1- Likert

## آرجریس

آرجریس<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که موفقیت و وضعیت سازمان‌ها باید طوری طراحی شود که به رشد و نمو انسانی در سازمان اجازه داده، آن را تشویق نماید. او بیان می‌کند که افزایش عدم اعتماد بین فردی در سازمان، باعث کاهش جریان اطلاعات، نبودن توافق و مطابقت در سازمان و کاهش کارایی در جریان تصمیم‌گیری می‌شود. آرجریس پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید در جست و جوی غنی‌سازی شغلی، به حداقل رساندن وابستگی یکطرفه و یکجانبه، افزایش گشودگی و ارتباطات باز، اعتماد، ریسک‌پذیری و بیان احساسات باشند.

## اعتماد و مشاوران مدیریتی

اهمیت اعتماد درون سازمان همچنین به وسیله مشاوران سازمانی و مدیران با تجربه‌ای که معتقدند استراتژی مدیریت به جای کنترل<sup>۲</sup> بر مبنای تعهد است نیز، بیان شده است. مشاورانی مانند پیترز، کاوی و کاپل تشخیص دادند که اعتماد یک عنصر حیاتی برای موفقیت سازمانی است.

---

1 . Argyris

2 . control



## پیترز

تام پیترز<sup>۱</sup> برای مثال در سال ۱۹۹۴ اعتماد را به عنوان یکی از شش ایده کلیدی که سازمان و تجارت را به سمت وضعیت امروزی حرکت داده است، معرفی می‌نماید. وی اعتماد را در مقابل پنج عنصر دیگر قرار می‌دهد و آن را عنصر کلیدی می‌خواند. وی اظهار می‌دارد که سازمان‌ها و کارکنان زمانی به مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد، برنامه‌های مدیریت دانش، سازمان‌های مجازی و طرح‌های نوآوری دسترسی پیدا می‌کنند که آن‌ها همه آنچه را اتفاق افتاده است، بپذیرند و این مستلزم اعتماد است (بایرد و آماند<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵، صص ۴ و ۵ و ۶).

## رابطه بین اعتماد و کنترل

رابطه بین اعتماد و کنترل<sup>۳</sup> خیلی پیچیده است و بر روی یک پیوستار در نظر گرفته شده است. در یک سر پیوستار مکانیزم‌های کنترل سلسله مراتبی قرار دارد و سر دیگر پیوستار نشان می‌دهد که اعتماد می‌تواند جایگزینی برای مکانیزم‌های کنترل سلسله مراتبی باشد. مکانیزم‌های کنترل و اعتماد در توسعه نوآوری و کارایی سازمان‌ها، فرایندهای مکمل یکدیگر هستند. ما به اعتماد جهت ریسک‌پذیری، احساس راحتی هنگام اشتباهات و تجربه‌اندوزی از آن‌ها نیاز داریم.

---

1 . Tom Peters

2 . Baird & Amand

3 . control

همچنین نیازمند مقداری بی‌اعتمادی<sup>۱</sup> به منظور کنترل و جلوگیری از اشکال مختلف سوءاستفاده از قدرت رسمی و شخصی نیز می‌باشیم (داس و تنگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ص ۴۹۴).

شواهد زیادی وجود دارند که حاکی از نتایج منفی به کارگیری مکانیزم‌های کنترل رسمی است. این احتمال وجود دارد که استفاده از مکانیزم‌های کنترل، می‌تواند استفاده از فرصت‌هایی برای شکل‌گیری اعتماد بین فردی را کاهش دهد. مکانیزم‌های کنترل و اعتماد به طور مجزا مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. اعتماد می‌تواند به عنوان تسهیل‌کننده شرایط بین مکانیزم‌های کنترل به کار گرفته شود و کنترل واقعی را تسهیل نماید. از طرف دیگر، موقعی که اعتماد وجود دارد، مکانیزم‌های کنترل کار می‌کنند و کنترل واقعی ایجاد می‌شود. شاید موقعی که کارکنان به دیگری اعتماد می‌کنند، بیش‌تر برانگیخته می‌شوند که به طور وسیع و فراگیری با همدیگر کار کنند و برای رسیدن به اهداف تلاش نمایند. مطالعات در وحدت استراتژی نشان می‌دهند که مکانیزم‌های کنترل رسمی مانند قراردادهای حقوقی نمی‌توانند تعهد را افزایش دهند. ممکن است رضایت را تا حدودی افزایش دهند؛ اما نمی‌توانند تعهد ایجاد نمایند (وارا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ص ۹۶).

---

1 . distrust

2 . Das & Teng

3 . Wara

## پیامدهای کمبود اعتماد

موقعی که سطح اعتماد در یک سازمان پایین است وضعیت آن سازمان چگونه است؟ مطابق نظر ساویج<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۲:

- جو سازمان معمولاً ساکت و آرام است؛ انرژی و تعهد در سطح پایین قرار دارد؛
- هیچ تعارضی وجود ندارد، هیچ فردی از خود مقاومت نشان نمی‌دهد و ناراضی‌ها تنبیه می‌شوند؛
- تغییرات معمولاً با سوء ظن و بدگمانی و با یک زنگ خطر همراه است،
- شیوه مدیریت از بالا به پایین است؛ مقام و پست دارای اهمیت زیادی است؛ تصمیمات از طریق زنجیره فرماندهی کنترل می‌شود؛
- کارکنان احساس می‌کنند که درون شغل‌هایشان محدود شده‌اند،
- نبودن اعتماد تأثیرات منفی و نامطلوبی بر روی اثر بخشی عملکرد هر سازمان می‌گذارد.

کارکنان در سازمان‌هایی که اعتماد در سطح پایین قرار دارد، در سطح بالایی از استرس عمل می‌کنند. کارکنان در جریان تصمیم‌گیری دخالت ندارند، یا موقعی که تصمیمات اشتباه از آب درآمد آن‌ها مقصر شناخته می‌شوند، که این نکته از تمرکز کارکنان بر روی کاری که انجام می‌دهند جلوگیری می‌نماید و نهایتاً بهره‌وری کاهش پیدا می‌کند.

سطح پایین اعتماد در سازمان باعث می‌شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و با کارکنان و همکاران با بدگمانی و سوءظن رفتار نمایند. موقعی که اعتماد کاهش پیدا کرد موانع ارتباطاتی ایجاد شده، اطلاعات بطور باز و صادقانه جریان پیدا نمی‌کند؛ در نهایت فرایند تصمیم‌گیری ضعیف شده، کیفیت تصمیمات پایین می‌آید. در جایی که اعتماد کم است نوآوری با مشکل مواجه می‌شود. در چنین سازمان‌هایی کارکنان می‌ترسند که مبادا طرح و نقشه آن‌ها با شکست مواجه شود، یا این که آن‌ها از سوی همکاران‌شان مسخره شوند؛ زیرا آن‌ها از راه‌ها و شیوه‌های نوین وحشت دارند (بایرد و آماند<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ص ۷).

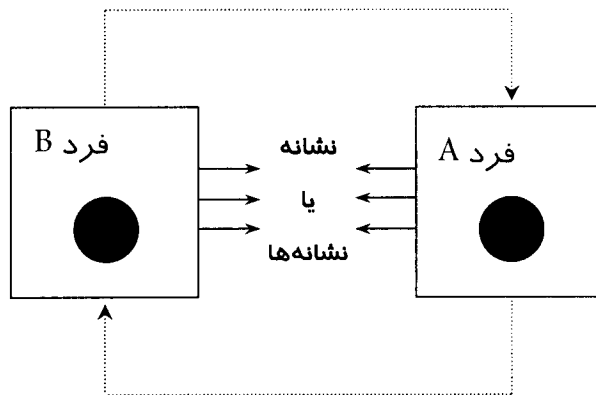
نقش اعتماد به طور کاملاً گسترده و در زمینه‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. مطابق نظر سایدو<sup>۲</sup> توسعه و نگهداری اعتماد بسیار مشکل است. وی معتقد است که شرایط (فرایندها، تکراری بودن و محیط) از تکامل اعتماد تأثیر می‌پذیرد. سایدو معتقد است که حتی اگر اعتماد مدیریت نشود، عاملان هنگام ایجاد و نگهداری روابط و شبکه‌های درون سازمانی بایستی به طور اعتماد برانگیز عمل نمایند.

---

1: Baird & Amand

2: Sydow

پس پیشنهاد شده است که طرفین در شکل‌گیری ارتباطات با استفاده از شاخص‌ها یا نشانه‌هایی در گفتار و کردار به طور پیوسته، آگاهانه یا غیرآگاهانه به ارزیابی اعتماد بپردازند (شکل ۱):

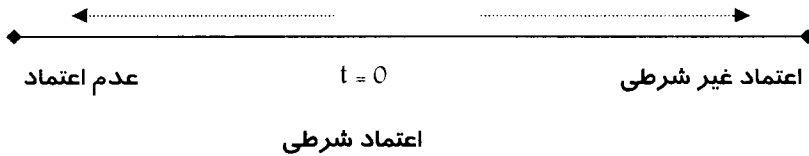


شکل ۱) ارزیابی دوطرفه از قابلیت اعتماد

منبع: (Blomqvist, Sthale, 2000, p.4)

رینگ<sup>۱</sup> مطرح می‌کند که ارتباطات بین بیگانگان به طور فزاینده ظهور پیدا می‌کند و حداقل ارتباط نیازمند حداقل اعتماد است. توانایی برخورد و تماس با خطر و توانایی توسعه اعتماد را به عنوان یک پیوستار از "اعتماد شرطی" تا "اعتماد غیر شرطی" - پیوستار ممکن است به سمت عقب و عدم اعتماد حرکت کند- در نظر می‌گیرد. کشف سیستم ارزشی طرف‌های مقابل، در آغاز تلاش و

زمان زیادی لازم دارند؛ بنابراین طرفین ممکن است در آغاز یک ارتباط، تحت اعتماد شرطی و دانش و بینش عمیق‌تر که در طول فرایند به دست می‌آید قرار بگیرند:



شکل ۲): پیوستار اعتماد (مطابق با متن جونز و جورج ۱۹۹۸)

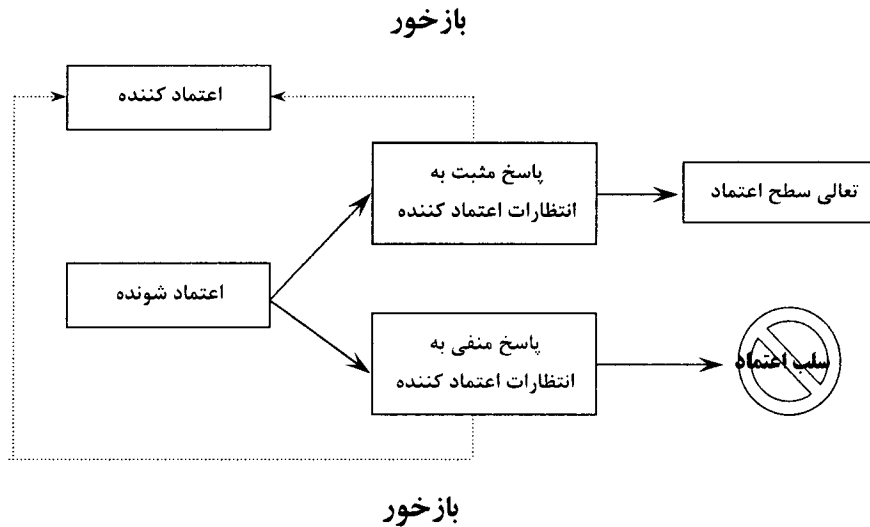
اعتماد شرطی ممکن است در به کارگیری یک سطح معین از حداقل ارتباط کافی به نظر برسد؛ اما نیاز به کنترل و ارزیابی هنوز باقی می‌ماند. اعتماد معمولاً آسیب‌پذیر و شکننده است. حتی نشانه‌های کوچک از عدم اعتماد ممکن است منافع و تلاش برای ایجاد و بهبود ارتباطات را قطع نماید. اگر محدوده اعتماد کافی نباشد، گروه‌ها نخواهند توانست برای مدت زیادی نقش یکدیگر را ایفا نمایند؛ لذا بی‌اعتمادی<sup>۱</sup> پدیدار خواهد گشت. اگر گروه‌ها بتوانند به سطح اعتماد بی‌قید و شرط دست پیدا کنند، خواهند توانست کاملاً بر انجام دادن وظایف خود تمرکز نمایند. اعتماد بی‌قید و شرط تأثیرات مثبتی از جمله دوستی را به همراه

1. distrust

خواهد داشت و افراد بهتر می‌توانند نقش و وظیفه یکدیگر را تصور نمایند (بلومکویست و استاله<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، صص ۴ و ۵ و ۶).

آدمی نظاره‌گر منفعل در زندگی خود نیست، بلکه نیرویی فعال در شکل‌دهی دنیای خویش است. او حقیقت اجتماعی خویش را با اثر گذاری بر رفتار قابل مشاهده دیگران می‌آفریند. سازمان‌ها و شرکت‌ها به همین صورت رفتار می‌کنند. به عبارت بهتر، سازمان‌ها می‌توانند بر نحوه نگرش، رفتار و عملکرد طرف‌های تعاملی خود تأثیر مثبت یا منفی بگذارند. یک سازمان هوشمند همواره در پی این خواهد بود که در تعامل خود با سایر شرکت‌ها یا سازمان‌ها و روابط بین افراد مانند کارکنان با مدیران، تصویری مثبت از خود بر جای گذارد که راهنمای او در آینده به سوی موفقیت بیشتر باشد. مدلی که ارائه می‌گردد (شکل ۲) راهنمایی بسیار ساده در عین حال کاربردی برای تشخیص شرایط مناسب اعتماد در تعاملات می‌باشد. این مدل بیان می‌کند که تداوم و توسعه اعتماد در روابط آتی تا حد بسیار زیادی به عملکرد کنونی ما بستگی خواهد داشت؛ بدین معنا که اگر ما توانستیم به خواسته‌های منطقی و معقول طرف مقابل بهتر از سایر رقبا پاسخ دهیم، می‌توانیم مطمئن باشیم که او باز هم به سراغ ما می‌آید و روابط کاری از این قبیل را با ما توسعه خواهد بخشید؛ اما اگر نتوانیم به انتظارات معقول و منطقی وی پاسخ شایسته و مناسب بدهیم و شرایط طوری شد که او ما را در

مقایسه با سایر رقبا در سطحی پایین‌تر ارزیابی نمود نه تنها امکان روابط تجاری را با او از دست داده‌ایم، بلکه وی به عنوان یک عامل تبلیغ منفی عمل خواهد نمود (احمدی مهربانی، ۱۳۸۱، ص ۴).



شکل ۳) مدل راهنمای تعیین سطح اعتماد:

منبع: (احمدی مهربانی، ۱۳۸۱، ص ۴۱)

این مدل در مورد روابط بین فردی نیز مصداق پیدا می‌کند؛ یعنی در در روابط بین فردی هر کدام از طرفین می‌تواند تحت عنوان اعتمادکننده و اعتماد شونده قرار گیرد و اگر اعتمادشونده به انتظارات اعتمادکننده پاسخ مثبت بدهد، باعث افزایش سطح اعتماد بین طرفین می‌شود؛ در غیر این صورت افراد به همدیگر اعتماد نمی‌کنند و روابط خیلی کند می‌شود، یا اصلاً ارتباط صورت نمی‌گیرد.



## اعتماد سازی<sup>۱</sup>

دست کم دو دلیل وجود دارد که چرا افراد هنگامی که اعتماد بیش‌تری به مدیرشان پیدا می‌کنند بیش‌تر احساس توانمندی می‌کنند:

نخست: از رفتارهای غیر مولد و بی‌فایده ناشی از عدم اعتماد و سوء ظن اجتناب می‌شود. هنگامی که افراد به دیگری اعتماد ندارند، گوش نمی‌کنند، به وضوح ارتباط برقرار نمی‌سازند؛ سخت نمی‌کوشند و همکاری از خود نشان نمی‌دهند. از طرف دیگر وقتی اعتماد وجود دارد، افراد آزادند که تجربه کنند، بیاموزند و بدون ترس از تنبیه، همکاری کنند.

دوم: افرادی که قابل تمجید و شرافتمند هستند همیشه برای دیگران نیروی مثبت ایجاد می‌کنند و آنان وادار را می‌سازند تا خود را لایق‌تر احساس کنند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱، صص ۵۸ و ۵۹).

افراد نمی‌توانند به اعتماد طرف دیگر صدمه وارد کنند. اعتماد باید به دست آید و در طول زمان توسعه پیدا کند. پس ایجاد و نگهداری اعتماد خیلی ساده یا سریع نیست، بلکه نیازمند یک فرآیند رو به رشد است؛ که این فرآیند در چند گام طی می‌شود:

### گام اول: فرهنگ‌سازی

ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان در مرحله اول نیازمند ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک در بین کارکنان است که به آن معتقد باشند. اعتماد دو طرفه در محیطی می‌تواند توسعه پیدا کند که در آن محیط ارزش‌های مشترک، صداقت و انسجام به عنوان پایه و اساس اعتماد در بین افراد قلمداد می‌شوند.

مأموریت‌های رسمی، اختیارات، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سمبل‌ها یا نشانه‌هایی از فرهنگ سازمان‌ها هستند. موقعی که این نشانه‌ها وارد عمل شوند، جوهره و ذات فرهنگ پدیدار خواهد شد. به عبارت، دیگر رفتار بین افرادی که با همدیگر در تعاملند و نیز، تشریفات مختلف و استقرار فیزیکی سازمان باید بر مبنای ارزش‌هایی ایجاد شود که هر فردی به آن اعتقاد دارد. اگر فرهنگ سازمان با ارزش‌های سازمان در تعارض باشد، اعتماد در آن به سمت نابودی در حرکت خواهد بود.

### گام دوم: رهبری

”رهبری“ یک مفهوم اعتماد دو طرفه بر مبنای ارزش‌ها و دید مشترک است. اگر ارزش‌ها و دید مشترک موجود نباشد، رهبر باید از شیوه‌ها، کنترل تحمیلی خارجی، قوانین محدود کننده و دست و پاگیر و رسمیت زیاد استفاده کند. اگر یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک ایجاد شده باشد، کارکنان بیش‌تر به سازمان متعهد خواهند شد تا جایی که آن‌ها معتقد می‌شوند که اهداف

سازمان راهی برای رسیدن به اهداف خودشان است. مدیریت در این جا به کنترل نیازی ندارد، بلکه نیازمند رهبری اثربخش از طریق راهنمایی، حمایت و هدایت است.

نگهداری و ایجاد تعهد کارکنان نیازمند یک استراتژی مدیریت است که بر توانمندسازی کارکنان متکی است.

اجازه دادن به کارکنان جهت مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری، جریان ارتباطات باز، و ایجاد کار معنادار و با مفهوم برای کارکنان، همگی در جهت کمک به افزایش تعهد و روحیه کارکنان است.

بارسی و اسمیت<sup>۱</sup> در مقاله خود تحت عنوان قرارداد جدید<sup>۲</sup>

بیان می‌کنند:

والدین ما و والدین والدین ما از بوروکراسی شکایتی ندارند. آن‌ها از اطاعت از قوانین و امنیت شغلی و دریافت حقوق بازنشستگی رضایت داشتند، اما امروزه سازمان‌های سلسله‌مراتبی نمی‌توانند این مزایا را فراهم نمایند. کوچک‌سازی‌ها، رقابت جهانی و دیگر عوامل، محدودیت‌کننده‌هایی جهت تأمین و فراهم کردن این مزایا هستند. بر این اساس، یک قرارداد جدید بین مدیران و کارکنان در حال

---

1 smith & Barcey

2. The New Contract

ظهور است. در این قرارداد دو مبنا و پایه در مرکز توجه هستند: "کار معنادار" و "روابط سالم".

### گام سوم: ایجاد ارتباطات

در خصوص ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک و توانمندسازی کارکنان، مدیریت و کارکنان به ایجاد ارتباط با زیربنای صداقت، انسجام و توجه واقعی به افراد و دیگران متعهد می‌شوند.

برای ایجاد اعتماد درون سازمان، اعضا باید در محیط سازمان در برقراری ارتباط صادقانه با همکاران و مدیریت احساس امنیت نمایند. به هر حال توسعه اعتماد، نیازمند این است که هم مدیریت و هم کارکنان از انتظارات یکدیگر آگاه باشند و به منظور ایجاد یک جو آکنده از اعتماد خود را مسوول بدانند.

عناصر زیر به عنوان محورهای اساسی برای پرورش، توسعه و نگهداری اعتماد بین فردی، شناسایی شده‌اند:

- انسجام به عنوان صداقت و قابلیت اطمینان تعریف می‌شود؛
- شایستگی تحت عنوان دانش و مهارت‌های فنی و بین فردی که برای انجام دادن یک شغل مورد نیاز است؛
- ثبات که به قابلیت پیش‌بینی و قضاوت در موقعیت‌های مختلف اشاره دارد؛
- وفاداری که به انگیزه‌های خیرخواهی و نوع دوستی معطوف است؛
- گشودگی که به دسترسی و تمایل به سهمیم شدن در ارتباطات و اطلاعات اشاره دارد.

این عناصر برای توسعه اعتماد بین فردی درون یک سازمان می‌توانند تعاملات و ارتباط‌های ما را نسبت به دیگران نشان دهد؛ در عین حال تغییر پایدار در محیط خارجی سازمانها وجود دارد. موقعی که اعضا، مخصوصاً رهبران تعهد کرده‌اند که آشوب را با رفتار صادقانه، باز و پایدار مدیریت کنند، اعتماد می‌تواند درون سازمان توسعه یابد.

شکل زیر ارتباط بین متغیرهایی را که بر اعتماد تأثیر می‌گذارند نشان می‌دهد:



منبع: ( Baird & Amanad , 1995 , p.12 )

به علاوه گام‌های ذکر شده در بالا، نگهداری اعتماد در سازمان نیازمند

حمایت منابع مختلف دیگر است؛ برای مثال:

- (۱) سیستم پاداش باید سطح بالای اعتماد را در سازمان به وسیله تشویق و پاداش دادن به رفتارهای اعتمادساز و تنبیه رفتارهای غیر قابل اعتماد تشویق کند.
- (۲) ساختار سازمان باید از محیط اعتمادزا حمایت کند. اگر در سازمان ارتباطها پایین و یا سایر پیش نیازهای اعتماد وجود نداشته باشد، سازمان نخواهد توانست سطوح اعتماد را در سازمان بهبود ببخشد.
- (۳) برنامه‌های توسعه مسیر شغلی و سیستم ارزیابی عملکرد باید سالم و معنادار باشد.

### پیامدهای اعتماد با سطوح بالا

اعتماد افراد و گروه‌ها یک عنصر با اهمیت در ثبات سازمان و نیز به عنوان یک عنصر تعیین کننده در ارتباطات صحیح بین افراد است.

دستاوردهای اعتماد در سازمان عبارتند از:

۱. کاهش اختلاف نظر بین کارکنان؛
۲. همبستگی بین افراد؛
۳. افزایش بهره‌وری؛
۴. برانگیختن رشد در سازمان؛
۵. بهبود روحیه کاری؛
۶. کاهش غیبت و ترک خدمت کارکنان؛
۷. و ایجاد یک محیط که بتواند نوآوری را تشویق کند.

اعتماد به سازمان اجازه می‌دهد که بر فعالیتهای بلندمدت تمرکز نماید؛ برای مثال توانمندسازی کارکنان ممکن است یک هدف کوتاه‌مدت باشد؛ اما ممکن است به نوآوری، بهبود کیفیت خدمات، افزایش مسوولیت‌پذیری و شایستگی، بهبود روحیه و کاهش غیبت و ترک خدمت منجر شود. اعتماد یک عنصر ضروری برای تغییر اثربخش سازمان است (بایرد و آماند<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، صص ۷ و ۸ و ۹).

#### شاخص‌های شناسایی شده که در ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران مؤثرند

- (۱) **توجه:** اگر مدیر سازمان به نیازهای کارکنان توجه نماید و کارکنان از حمایت اجتماعی مدیریت برخوردار باشند؛ کارکنان به مدیران اعتماد می‌کنند و در جهت اهداف سازمان حرکت خواهند کرد.
- (۲) **انصاف:** اگر کارکنان سازمان احساس کنند که بین داده‌های آنها به سازمان و ستاده‌های آنها از سازمان تناسب وجود دارد و میزان تلاش کارکنان در سازمان با میزان دریافتی آنها از سازمان یکسان است و کارکنان طرز تلقی مثبتی از عملکرد سازمان در قبال پرداخت حقوق و مزایا داشته باشند، میزان اعتماد آنها به سازمان و مدیریت افزایش خواهد یافت.

- ۳) **گشودگی:** اگر در سازمان بین مدیران و کارکنان جلسات غیر رسمی برگزار شود و جریان اطلاعات در سازمان شفاف و روشن باشد و اطلاعات سازمان در مورد عملکرد کارکنان به سرعت در اختیار کارکنان قرار بگیرد، باعث ایجاد اعتماد کارکنان به مدیریت شده، تعهد کارکنان به سازمان افزایش خواهد یافت.
- ۴) **ثبات:** اگر رفتار مدیران در سازمان قابل اطمینان باشد و بین حرف و عمل مدیران تناقض و جود نداشته باشد و مدیران سازمان به وعده‌های خود عمل نمایند، میزان اعتماد کارکنان به مدیریت افزایش خواهد یافت.
- ۵) **شایستگی:** اگر مدیریت سازمان برای استفاده از تخصص و تجربه لازم برای انجام دادن کار اهمیت قائل باشد و نسبت به مسائل و مشکلاتی که در سازمان به وجود می‌آید قضاوت‌های درست و آینده‌آل ارائه دهد و برای اخذ تصمیمات اثربخش مهارت‌های لازم را داشته باشد، باعث افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت و تخصص مدیر در امر مدیریت می‌شود.
- ۶) **تفویض اختیار:** اگر کارکنان در سازمان از اختیار لازم برای تصمیم‌گیری برخوردار باشند و در به کارگیری شیوه‌های کاری جدید در انجام دادن وظایف خود آزادی عمل داشته باشند، میزان اعتماد آن‌ها به مدیریت افزایش می‌یابد.
- ۷) **مشارکت:** اگر کارکنان در جریان هدف‌گذاری‌ها سهیم باشند و در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند و مدیریت به پیشنهاد‌های کارکنان در



مورد بهبود روش‌ها و وظایف اهمیت دهد، باعث افزایش میزان اعتماد آن‌ها به مدیریت و سازمان می‌شود.

### روش تحقیق

این تحقیق از روش توصیفی و از نوع پیمایشی انجام شده است، بدین طریق که جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین پیشینه تحقیق و مبانی نظری آن از روش کتابخانه‌ای استفاده گردیده، همچنین جهت بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور و ارتباط آن با موضوع تحقیق از روش میدانی استفاده شده است.

### روش گردآوری اطلاعات

در این پژوهش روش‌های جمع‌آوری اطلاعات شامل روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. در روش کتابخانه‌ای با مراجعه به کتاب‌ها و مقالات فارسی و لاتین، بخشی از اطلاعات لازم جمع‌آوری گردید. در روش میدانی پس از تهیه پرسشنامه مربوطه، پرسشنامه مذکور میان کارکنان سازمان‌های مزبور توزیع و جمع‌آوری گردید و از اطلاعات به دست آمده، جهت بررسی و آزمون فرضیات پژوهش استفاده به عمل آمد. همچنین با تعدادی از کارکنان و مدیران سازمان‌های مورد مطالعه مصاحبه شد که نتایج آن در نتیجه‌گیری مفید خواهد بود.

جهت بالا بردن اعتبار و روایی تحقیق اولاً: سعی شده است که سوالات مرتبط با موضوع طراحی شوند و تا حد امکان سلیس و روان و قابل درک برای

پاسخ‌دهندگان باشند؛ همچنین به پیشنهاد استاد راهنما پاره‌ای از توضیحات در ابتدای پرسشنامه آمده است. فرمول محاسبه آلفای کرونباخ به شرح زیر است:

$$r_a = \frac{j}{j-1} \left( 1 - \frac{\sum sj^2}{s^2} \right)$$

**J:** تعداد زیرمجموعه سوال‌های پرسشنامه؛

$\sum sj^2$ : واریانس نمرات هر زیرمجموعه؛

$s^2$ : واریانس کل؛

بیان این نکته لازم است که میزان پایایی کم‌تر از ۰/۶۰ معمولاً ضعیف تلقی می‌شود. دامنه ۰/۷۰ قابل قبول و بیش از ۰/۸۰ خوب محسوب می‌گردد. البته هرچه ضریب پایایی به عدد یک نزدیک‌تر باشد بهتر است. به همین منظور از طریق توزیع تعداد محدودی پرسشنامه (حدود ۳۴ عدد) میان افراد نمونه در سازمان‌های مزبور واقع در شهرستان بوکان توزیع شد و میزان پایایی پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور با استفاده از نرم افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های مذکور محاسبه شد که مقدار آن در هر دو پرسشنامه تقریباً ۰/۸۳ تعیین گردید.

## قلمرو تحقیق

(۱) **قلمرو موضوعی:** از نظر موضوعی در این تحقیق ضمن انجام دادن مطالعات بنیادی در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد اعتماد بین کارکنان و

مدیران، شاخص‌های شناسایی شده را در سازمان‌های اجرایی مورد بررسی قرار می‌دهیم.

(۲) **قلمرو مکانی:** سعی می‌کنیم پرسشنامه تهیه شده را در چند سازمان اجرایی کشور توزیع کنیم؛ بدین منظور هشت سازمان را در شهرستان بوکان انتخاب کرده ایم که عبارتند از:

(۱) آموزش و پرورش (۲) جهاد کشاورزی (۳) شرکت توزیع نیروی برق (۴) شرکت مخابرات (۵) فرمانداری (۶) شهرداری (۷) سازمان بازرگانی (۸) سازمان تعاون. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، سازمان‌های مورد مطالعه را در صنعت‌های مختلف انتخاب کرده ایم و قابلیت تعمیم‌پذیری آن نسبتاً خوب است.

(۳) قلمرو زمانی: مطالعات مقدماتی این پژوهش از آذرماه ۱۳۸۲ آغاز شد و تا اردیبهشت ماه ۱۳۸۴ ادامه داشته است.

### جامعه و نمونه آماری

در تحقیق حاضر، جامعه آماری مورد مطالعه شامل هشت سازمان اجرایی شهرستان بوکان می‌باشند که عبارتند از: فرمانداری، شهرداری، آموزش و پرورش، جهاد کشاورزی، شرکت برق، شرکت مخابرات، بازرگانی و تعاون.

از آن‌جاکه پرسشنامه طراحی شده در این پژوهش می‌بایست بین کارکنان هشت سازمان واقع در شهرستان بوکان (شامل فرمانداری، شهرداری، آموزش و پرورش، جهاد کشاورزی، شرکت برق، شرکت مخابرات، بازرگانی و تعاون) توزیع می‌شد و تعداد پرسنل هدف ما در این سازمان‌ها حدود ۳۴۰ نفر می‌باشند، از

طرفی چون در این تحقیق فقط حجم نمونه سه سازمان آموزش و پرورش، جهاد کشاورزی و شرکت توزیع نیروی برق زیاد می باشد (بترتیب ۹۸،۶۴ و ۵۵ نفر) فقط از این سه سازمان نمونه‌گیری کرده‌ایم و برای سایر سازمان‌ها از روش سرشماری استفاده کرده‌ایم، در نتیجه حجم نمونه از طریق ذیل بدست آمده است:

$$Z^2_{\alpha/2} = (1.96)^2 \quad n = \frac{N(z^2_{\alpha/2})p \times q}{(N-1)\varepsilon^2 + (z^2_{\alpha/2})p \times q}$$

$N$ : جمع جامعه آماری می باشد (۹۸ نفر آموزش و پرورش و ۶۵ نفر جهاد کشاورزی و ۵۵ نفر شرکت مخابرات).

$Z$ : مقدار مشاغل سطح معنا دار و درجه آزادی در جدول می باشد.

$\varepsilon$ : حداکثر خطای قابل قبول می باشد که در این جا ۰.۰۶ فرض شده است.

$P$ : نسبت موفقیت بین افراد نمونه است که ۰.۰۶ در نظر گرفته شده است.

$q$ : نسبت عدم موفقیت می باشد.  $(1-p) = q$

پس از داده‌گذاری در فرمول فوق، نمونه به دست آمده تقریباً ۶۹ نفر برای آموزش و پرورش و ۵۱ نفر برای جهاد کشاورزی و ۴۳ نفر دیگر برای شرکت توزیع نیروی برق بدست آمده است. در سایر سازمان‌ها از روش سرشماری استفاده می‌شود که در شرکت مخابرات ۴۶ کارمند و فرمانداری ۲۲ کارمند و شهرداری ۳۰ کارمند و تعاون ۱۵ کارمند و بازرگانی ۱۲ کارمند وجود دارد که در مجموع ۲۸۸ پرسشنامه توزیع گردید.

## تکنیک‌های آماری

- در این پژوهش برای تحلیل داده‌های به دست آمده و تبدیل آن به اطلاعات قابل استفاده از روش‌های آماری به شرح ذیل استفاده گردیده است:
- ۱) آمار توصیفی: به یک مجموعه از مفاهیم و روش‌های به کار گرفته شده جهت سازمان دادن، خلاصه کردن، تهیه جدول، رسم نمودار و توصیف داده‌های جمع‌آوری شده، "آمار توصیفی" گفته می‌شود.
  - ۲) آزمون نسبت موفقیت: با استفاده از این آزمون می‌خواهیم میزان اعتماد را در هر سازمان بسنجیم و می‌خواهیم پی ببریم که در سازمان‌های مزبور تا چه اندازه اعتماد وجود دارد؛ یعنی با توجه به شاخص‌های شناسایی شده که در ایجاد اعتماد تأثیر دارند واز روی آن‌ها پرسشنامه طراحی و در بین سازمان‌ها توزیع شده است، می‌خواهیم میزان اعتماد را در سازمان‌های مزبور بسنجیم.
  - ۳) تحلیل واریانس یک عامله: "تحلیل واریانس" روشی است که می‌توان میزان انحرافات کل در مجموعه داده‌ها را به مؤلفه‌هایی افراز کرد. هر مؤلفه به دلیلی قابل تشخیص است و می‌توان آن را به یک منبع انحراف نسبت داد. علاوه بر این، یک مؤلفه، انحراف حاصل از عامل‌های کنترل نشده و خطاهای تصادفی مربوط به اندازه‌های پاسخ‌ها را نشان می‌دهد. با استفاده از این آزمون می‌خواهیم میانگین میان سازمان‌های مورد مطالعه را با همدیگر بسنجیم و آن‌ها را از لحاظ میزان وجود اعتماد با همدیگر مقایسه نماییم.

## خلاصه نتایج حاصل از آزمون

مطالعه هشت سازمان مورد مطالعه (آموزش و پرورش، جهاد کشاورزی، شرکت توزیع نیروی برق، شرکت مخابرات، فرمانداری، شهرداری، بازرگانی و تعاون) که در شهرستان بوکان انجام گرفت نشان داد<sup>۱</sup> که در چهار سازمان آموزش و پرورش، جهاد کشاورزی، شرکت توزیع نیروی برق، شرکت مخابرات اعتماد در سطح خطای ۰/۰۵ وجود نداشته و یا در سطح پایین قرار دارد؛ ولی در چهار سازمان مورد مطالعه دیگر یعنی فرمانداری، شهرداری، بازرگانی و تعاون در سطح خطای ۰/۰۵ اعتماد در حد متوسط وجود دارد. با مطالعه عمیق تر در این سازمان‌ها متوجه می‌شویم که تعداد کارکنان این سازمان‌ها ۳۰ و پایین‌تر می‌باشد و با مشاهده روابط آن‌ها از نزدیک و چندین مصاحبه که با کارکنان و مدیران این سازمان‌ها صورت پذیرفت، این واقعیت آشکار گردید. چون در این سازمان‌ها تعداد کارکنان کم است، روابط میان کارکنان و مدیران به صورت غیر رسمی در حد متوسط انجام می‌گیرد و به گفته مدیر یکی از این سازمان‌ها: "ما حتی در بیرون از سازمان نیز گاهی اوقات با یکدیگر رابطه داریم." در این سازمان‌ها گشودگی و

---

۱. قابل ذکر است چون تمام افراد نمونه مورد مطالعه در پرسشنامه‌ها مقیاس‌های ۴ و ۵ یعنی زیاد و خیلی زیاد را علامت زده بودند، بر آن شدیم که میزان اعتماد را در سازمان‌های مزبور در دو سطح پایین و متوسط اندازه‌گیری کنیم و بسنجیم.

توجه در حد متوسط است؛ ولی تفویض اختیار و مشارکت انصاف پایین است. و در کل در این سازمان‌ها اعتماد در حد متوسط وجود دارد.

مقایسه سازمان‌های مورد مطالعه که از طریق آزمون تحلیل واریانس یک طرفه انجام گرفت، نشان داد که در این سازمان‌ها از لحاظ شاخص‌های انصاف، گشودگی، تفویض اختیار و مشارکت اختلاف وجود ندارد و با مطالعه دقیق‌تر در جدول فراوانی‌های این سازمان‌ها با توجه به شاخص‌های مورد مطالعه متوجه می‌شویم که اکثر سازمان‌های مورد مطالعه این شاخص‌ها را نزدیک به هم و تقریباً در مقیاس ۲/۴ علامت زده‌اند؛ یعنی میانگین آن‌ها پایین‌تر از سطح متوسط است و این گویای آن است که اکثر افراد نمونه از نوع عدالت سازمان در پرداخت حقوق و دستمزد و انصاف سازمان در برخورد با کارکنان و جریان رسمی اطلاعات و نبود ارتباط باز بین کارکنان و مدیران و نداشتن آزادی عمل کارکنان در انجام دادن وظایف خود و نداشتن اختیارات لازم مربوط به تصمیم‌گیری و سهم نبودن آن‌ها در فرایند هدف‌گذاری شکایت دارند. به طور کلی سطح اعتماد در این سازمان‌ها در سطح پایینی قرار گرفته، اکثر کارکنان نسبت به مدیریت بدبین هستند که در جدول زیر بطور خلاصه نشان داده شده است:

		توجه	انصاف	گشودگی	ثبات	شایستگی	تفویض اختیار	مشارکت
تعداد	Valid	۲۸۸	۲۸۸	۲۸۸	۲۸۸	۲۸۸	۲۸۸	۲۸۸
	Missing	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
میانگین		۲/۴۴۸	۲/۳۷۶	۲/۴۸۸	۲/۳۵۸	۲/۵۷۷	۲/۴۹۵	۲/۴۹۵
میانه		۲/۶۶۷	۲/۳۳۳	۲/۶۶۷	۲/۳۳۳	۲/۶۶۷	۲/۶۶۷	۲/۶۶۷
مد		۲/۷	۲/۳	۲/۷	۲/۳	۲/۳	۲/۷	۲/۷
جمع		۷۰۵/۰	۶۸۴/۳	۷۱۶/۷	۶۷۹/۰	۷۳۶/۳	۷۱۸/۷	۷۱۸/۷

همان طور که ملاحظه می‌گردد، میانگین مقیاس‌هایی که افراد نمونه از هشت سازمان مورد مطالعه علامت زده‌اند از  $\frac{2}{3}$  تا  $\frac{2}{6}$  می‌باشد؛ یعنی اکثر کارکنان مقیاس‌های «کم» و «تا حدی» را زده‌اند، و این گویای آن است که میزان اعتماد در این سازمان‌ها از متوسط نیز پایین‌تر می‌باشد.

### بررسی شاخص‌های اعتماد در سازمان‌های مورد مطالعه

- (۱) توجه: این شاخص شامل سؤالات ۳-۱ پرسشنامه می‌باشد و میانگین آن در سازمان‌های مورد مطالعه  $\frac{2}{448}$  می‌باشد؛ یعنی پایین‌تر از حد متوسط. این نشان می‌دهد که میزان توجه مدیریت به نیازهای کارکنان و حمایت اجتماعی مدیریت از کارکنان و احساس مدیریت نسبت به نیازهای کارکنان پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد.
- (۲) انصاف: شامل سؤالات ۶-۴ پرسشنامه می‌باشد و میانگین آن در سازمان‌های مورد مطالعه  $\frac{2}{376}$  می‌باشد؛ یعنی میزان تناسب بین داده‌های کارکنان به سازمان و تناسب بین تلاش کارکنان در سازمان با ستاده‌های آن‌ها از سازمان پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد.
- (۳) گشودگی: شامل سؤالات ۹-۷ می‌باشد و میانگین آن در سازمان‌های مورد مطالعه  $\frac{2}{448}$  می‌باشد؛ یعنی میزان برگزاری جلسات غیر رسمی در سازمان و میزان شفافیت جریان اطلاعات و آگاهی کارکنان از میزان اطلاعات سازمان در مورد عملکرد آن‌ها پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد.



- (۴) **ثبات:** شامل سؤالات ۱۰-۱۲ پرسشنامه می‌باشد و میانگین آن در سازمان‌های مورد مطالعه ۲/۳۵۸ می‌باشد؛ یعنی میزان قابلیت اطمینان بودن رفتار مدیریت در سازمان و فقدان تناقض بین حرف و عمل مدیران در سازمان و عمل کردن مدیران به وعده‌های خود، پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد.
- (۵) **شایستگی:** شامل سؤالات ۱۳-۱۵ پرسشنامه می‌باشد و میانگین آن در سازمان‌های مورد مطالعه ۲/۵۷۷ می‌باشد؛ یعنی میزان اهمیت دادن مدیریت به استفاده از تخصص و تجربه لازم برای انجام دادن کار و میزان قضاوت‌های درست و واقع بینانه مدیریت در مورد مسائل و مشکلات و میزان مهارت‌های مدیریت برای اخذ تصمیمات بهینه و اثربخش، پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد.
- (۶) **تفویض اختیار:** شامل سؤالات ۱۶-۱۸ پرسشنامه می‌باشد و میانگین آن در سازمان‌های مورد مطالعه ۲/۴۹۵ می‌باشد؛ یعنی میزان اختیارات کارکنان در امر تصمیم‌گیری و میزان آزادی عمل کارکنان برای به کارگیری شیوه‌های جدید کاری و میزان استقلال کارکنان در انجام دادن وظایف خود پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد.
- (۷) **مشارکت:** شامل سؤالات ۱۹-۲۱ پرسشنامه می‌باشد و میانگین آن در سازمان‌های مورد مطالعه ۲/۴۹۵ می‌باشد؛ یعنی میزان مشارکت کارکنان در امر تصمیم‌گیری و سهمیم بودن آن‌ها در فرایند هدف‌گذاری و میزان

اهمیت دادن مدیریت به پیشنهادهای کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد.

### پیشنهادها

برای این که مدیریت سازمان‌های مزبور بتواند در سازمان‌های خود جو آکنده از اعتماد ایجاد و به سمت و سوی اعتماد سازی حرکت نماید، باید گام به گام حرکت کرده، چون فرایند اعتماد سازی فرایندی یک شبه نیست که بتوان مانند یک تکنولوژی جدید سرعت آن را وارد سازمان کرد؛ بلکه یک فرایند مداوم و پیوسته و زمان بر می باشد

۱) فرایند اعتماد یک فرایند دو طرفه می‌باشد؛ یعنی مدیریت اگر می‌خواهد مورد اعتماد باشد، باید به کارکنان اعتماد داشته باشد. ایجاد و توسعه اعتماد در مرحله اول نیازمند یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک است. اعتماد دو طرفه در محیطی توسعه پیدا می‌کند که در آن ارزش‌های مشترک، صداقت و انسجام پایه و اساس اعتماد در بین افراد قلمداد شود. به عبارت دیگر، بین افرادی که با همدیگر در تعاملند، زبان‌های استفاده شده، تشریفات مختلف و استقرار فیزیکی سازمان باید بر مبنای ارزش‌هایی که هر فرد به آن اعتقاد دارد، ایجاد شود.

۲) مدیریت در سازمان باید به دنبال ارزش‌ها و دید مشترک باشد که این باعث می‌شود کارکنان نسبت به سازمان متعهد باشند و اهداف سازمان را راهی برای رسیدن به اهداف بدانند، و نیز متعهد شدن کارکنان به سازمان

نیازمند این است که کارکنان توانمند گردند و این کار مستلزم اجازه یافتن کارکنان جهت شرکت در فرایند تصمیم‌گیری، جریان باز اطلاعات و ایجاد کار معنادار و با مفهوم برای کارکنان، است.

۳) بعد از ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک و توانمند سازی کارکنان، مدیریت و کارکنان به ایجاد ارتباط‌هایی با زیر بنای صداقت، انسجام و توجه واقعی به افراد و دیگران نیاز دارند. برای ایجاد اعتماد درون سازمان، اعضا باید در محیط سازمان با همکاران ارتباط صادقانه داشته باشند و در تعامل خود با مدیریت احساس امنیت نمایند.

۴) سیستم پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش مورد بازبینی و مورد دقت قرار گیرد و میزان دریافتی کارکنان با میزان داده‌های آن‌ها به سازمان و میزان تلاش آن‌ها در سازمان متناسب باشد.

۵) مدیریت سازمان باید توانایی‌های خود را در امر مدیریت بالا ببرد و از کسانی که در این زمینه تخصص دارند درخواست مشاوره و راهنمایی کند و به مدیریت به عنوان یک علم نگاه کند.

به هر حال توسعه اعتماد نیازمند این است که کارکنان و هم مدیریت از انتظارات یکدیگر آگاه باشند و در مقابل ایجاد یک جو آکنده از اعتماد خود را مسؤول بدانند.

### پیشنادهایی برای آینده

- ۱) مدیریت باید سعی کند که در رفتار و کردار خود ثبات ایجاد کند؛ یعنی بین حرف و عمل مدیران تناقض وجود نداشته باشد و حتما باید به وعده‌های خود عمل نماید.
- ۲) مدیریت سازمان باید سعی کند این احساس را در کارکنان ایجاد نماید که به نیازهای آن‌ها توجه می‌شود و آن‌ها را از حمایت اجتماعی برخوردار می‌سازد.
- ۳) مدیریت سازمان باید تلاش نماید سیستمی عادلانه در پرداخت حقوق و دستمزد ایجاد کند؛ به طوری که ستاده‌های هر یک از کارکنان با داده‌های آن‌ها به سازمان و میزان تلاش آن‌ها در سازمان برابر باشد.
- ۴) مدیریت سازمان باید سعی کند گاه‌گاهی جلسات غیر رسمی بین کارکنان و مدیران برگزار نماید و کارکنان سازمان را در جریان اطلاعات سازمان در مورد عملکرد سازمان و هدف‌های سازمان قرار دهد و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف اهمیت بدهد.
- ۵) مدیران سازمان باید اطلاعات خود را در مورد شیوه‌های نوین و اثربخش مدیریت به روز نماید و نسبت به مسائل و مشکلات سازمان قضاوت‌های واقع بینانه و درست ارائه دهد و مهارت‌های خود را به منظور تصمیم‌گیری‌های اثربخش، تقویت نماید تا کارکنان این احساس را داشته

- باشند که مدیران از شایستگی‌های لازم برای انجام دادن وظایف خود برخوردار هستند.
- ۶) مدیران باید در ساختار سازمانی خود تجدید نظر کرده، به سمت و سوی عدم تمرکز حرکت نمایند و کارکنان را در جریان تصمیم‌گیری‌ها قرار دهند و اختیارات لازم را برای انجام دادن امور محوله به آن‌ها واگذار نمایند.
- ۷) مدیریت باید به سمت توسعه شغلی و غنی‌سازی شغلی حرکت نماید و در جهت معنادار کردن وظایف کارکنان خود تلاش نماید و بازخورد‌های لازم را در مورد چگونگی انجام دادن وظایف و پیشنهادهای آن‌ها به مدیریت برای انجام دادن بهتر امور را در اختیار کارکنان قرار دهد.
- ۸) سیستم پاداش باید سطح بالای اعتماد را در سازمان به‌وسیله پاداش دادن به رفتارهای اعتماد ساز و تنبیه رفتارهای غیر قابل اعتماد، تشویق کند.
- ۹) ساختار سازمان باید از محیط اعتمادزا حمایت کند. اگر ارتباطات در سازمان پایین و یا پیش‌نیازهای اعتماد وجود نداشته باشد، سازمان نخواهد توانست سطوح اعتماد را در سازمان بهبود ببخشد.
- ۱۰) برنامه‌های توسعه مسیر شغلی و سیستم ارزیابی عملکرد باید سالم و معنادار باشد.

## نتیجه

اعتماد یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است. نظریه پردازان سازمانی و نیز مشاوران مدیریتی بر روی این مسأله اتفاق نظر دارند. سطوح پایین اعتماد موجب افزایش استرس، کاهش بهره‌وری، فقدان نوآوری و ضربه وارد کردن به فرایند تصمیم‌گیری می‌شود. همچنین بی‌اعتمادی موجب کاهش روحیه کارکنان، افزایش غیبت و ترک خدمت و افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود. از طرف دیگر سطوح بالای اعتماد موجب افزایش روحیه کارکنان، کاهش غیبت، افزایش نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت تغییر اثربخش می‌شود.

اعتمادسازی نخست با ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک شروع می‌شود. ایجاد اعتماد نیازمند تعهد به ایجاد روابط بین فردی بر مبنای صداقت، انسجام و گشودگی روابط با طرف دیگر است. بر این اساس توصیه می‌شود که سازمان‌ها به دنبال ایجاد یک جو آکنده از اعتماد باشند. برای سازمانی که میزان اعتماد در سطح پایینی قرار دارد یا هیچ نوع روابط مبتنی بر اعتماد بین افراد وجود ندارد، فرایند احیا و بازسازی اعتماد نیازمند تعهد به این امر از جانب مدیران سازمان است.

ایجاد اعتماد یک فرایند کند یا یک فرایند ساده نیست، بلکه یک پدیده پویاست و مزایایی که از اعتماد نشأت می‌گیرد آن را بیش‌تر با ارزش می‌سازد.

## منابع و مآخذ

۱. احمدی مهربانی، محمد رضا، «مدیریت بر مبنای اعتماد»، توسعه مدیریت، شماره ۴۶، ۱۳۸۱
۲. وتن، ای، دیوید و کمرون، کیم اس، «تواناسازی و تفویض اختیار»، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، تهران، انتشارات موسسه تحقیقات آموزش مدیریت، ۱۳۸۱

## References

1. Atkinson, Sally and Butcher, David, 2003, "*Trust in managerial relationships*", Journal Of Management Psychology, Vol.18, No.4
2. Baird, Aileen and St-Amand, Real, May 1995, "*Trust Within The Organization*", Monograph, Issue 1
3. Blomqvist, Kirsimarja and Sthale, Pirjo, 2000, "*Building Organization Trust*", Scandinavian Journal Of Management, No.20
4. Bijlsma, Katinka and Koopman, Paul, 2003, "*Introduction: Trust within organization*", Personal Review, Vol.32, No.5
5. Das, T, K and Teng, Bing-Sheng, 1998, "*Between Trust And Control: Developing Confidence In Partner Cooperation In Alliances*", Academy Of Management Review, Vol.23, No.3
6. Dirks, Kurt T. and Ferrin Donald L., 2001 "*The Role Trust In Organization Settings*", Organization Science, No.12
7. Levi, Margaret and Braithwaite, Valerie, 1999, "*Trust and Governance*", New York: Russell Sage Foundation
8. Martins, Nico, 2002, "*A model for managing trust*", International Journal of Manpower, Vol.23, No.8

- 
9. Mcknight,D.Harrison and Cummings,Larry L. and Chervany,Norman L.,1998, "***Trust Formation In New Organization Relationships***" ,Advances in Group Processes, Vol.11
  10. Tyler,Tom R,2003, "***Trust within organizations***" Personnel Review,Vol.32,No.5
  11. Warah,Aida,2001,"***Trust building in organization:a fundamental component of risk management models***", Optimum,Journal of Public Sector Management, Vol.30,Nos.3/4