

## تبیین روابط علی اعتماد و فرهنگ سازمانی بر اساس رویکرد بهترین اقدامات

جبار باباشاهی\* محمود محمدی\*\* رضا قرائی‌پور\*\*\* بقراط رشوند\*\*\*\*

### چکیده

یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های صنعتی کشور، حفظ ارزش‌های اسلامی و توسعه معنویت در سطح سازمان است که از رهگذر تقویت اقداماتی اعتمادساز همچون رعایت عدالت در پرداخت‌ها و رفتارهای مدیریتی، گزینش نیروهای کارآمد، پاسداشت تلاش‌های نیروهای مجرب و حفظ آنها، حاکم کردن الگوی مناسب جانشین‌پروری، پیشگیری از تبعیض میان مدیران و کارکنان، و استفاده از مدل مناسب ارزیابی عملکرد حاصل می‌شوند.

پژوهش حاضر، تقویت فرهنگ سازمانی را از منظر اعتمادسازی و با نگاهی به ابتکارهای مدیریت منابع انسانی در یکی از سازمان‌های صنعتی بزرگ کشور بررسی می‌کند. روش انجام پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی و علی است. ابزار انجام پژوهش، پرسشنامه و نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میان اعتماد و فرهنگ سازمانی، رابطه معناداری وجود

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۰/۱۶ تاریخ تأیید: ۹۴/۲/۲

\* استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران/ نویسنده مسئول (j.babashahi@ut.ac.ir).

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

\*\*\* دکتری مدیریت تولید و عملیات دانشگاه علامه طباطبائی.

\*\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

دارد. همچنین انجام اقدامات سازنده مدیریت منابع انسانی همچون ایجاد سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، جذب و ارتقای شایسته‌محور، مدیریت عملکرد نتیجه‌محور، توانمندسازی کارکنان، تدوین شرح شغل و بهره‌گیری از سازوکارهای جدید طراحی شغل و نظام مدیریت مسیر شغلی شایسته‌محور، به جلب اعتماد کارکنان منجر می‌شود.

**واژگان کلیدی:** اقدامات مدیریت منابع انسانی، اعتماد، فرهنگ سازمانی.

## مقدمه

یکی از مؤلفه‌های مهم که باعث تمایز سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود و به عنوان منبع تمایز و قدرت عمل می‌کند، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی که آینه تمام‌نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان محسوب می‌شود، می‌تواند چهره درونی و سیمای بیرونی آن را از نظر پای‌بندی کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و اعتقادات مرتبط دیگر، نشان دهد و تبلور انسجام درون‌سازمانی باشد؛ هرچه این انسجام بیشتر باشد، رسیدن به اهداف سازمانی تسهیل می‌گردد (ابزری و دلوی، ۱۳۸۸).

از سوی دیگر، تحکیم و انسجام روابط درون‌سازمانی در گرو اعتمادسازی است. جامعه‌شناسان معتقدند وجود اعتماد، مؤلفه اصلی همه روابط اجتماعی پایدار می‌باشد و تطور جوامع انسانی در گرو تراکم و پیچیدگی روابط و تعاملات اجتماعی و به بیان دیگر، شبکه‌ای شدن آنهاست. این حجم تراکم بدون وجود اعتماد که در حکم خمیرمایه‌ای برای شکل‌گیری و پایداری روابط اجتماعی در مقیاس‌های خرد، متوسط و کلان می‌باشد، امکان‌پذیر نیست و این امر خود نیازمند فرهنگی است که از آن به عنوان فرهنگ اعتماد یاد می‌شود (وثوقی و آرام، ۱۳۸۸: ۱۳۴). در حال حاضر، سازمان‌ها اعتماد را به عنوان اهرمی توانمند برای مدیریت اثربخش روابط میان‌سازمانی می‌دانند (حبیبی پیرکوهی، ۱۳۸۵: ۸۴). اعتماد، به عملکرد مؤثر می‌انجامد؛ زیرا تبادل اطلاعات

مرتبط و مناسب میان شهروندان و سازمان‌ها را تقویت می‌سازد. اعتماد، ارزش‌های دموکراتیک را پرورش می‌دهد و نقش انکارناپذیری در تحقق اهداف کلان سازمانی ایفا می‌کند (پناهی، ۱۳۸۸: ۱۰۱). پایین بودن سطح اعتماد باعث منحرف شدن جریان اطلاعات در سازمان، رواج سوءظن و بدگمانی در میان کارکنان و از میان رفتن ارتباطات صادقانه می‌شود (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۷). با توجه به اهمیت بحث اعتماد و پیوند آن با فرهنگ سازمانی، توجه به عوامل مؤثر بر آن و سازوکارهای اعتمادسازی، مفید و ضروری به نظر می‌رسد. اعتمادسازی در سازمان اهمیت فراوان دارد که نیازمند تقویت، استمرار و رفتار اخلاقی مداوم است.

درباره ضرورت انجام پژوهش حاضر باید یادآور شد که سازمان‌های صنعتی به عنوان ابزار اصلی تولید و شکوفایی کشور، عهده‌دار رسالت بزرگی هستند که انجام اهداف و استراتژی‌های کلان آنها، متأثر از وجود سرمایه‌های انسانی متخصص و متعهد، همچنین مدیریت کارآزموده و توانمند است. بهره‌گیری از ظرفیت‌های نیروی انسانی این مجموعه‌ها مستلزم وجود روابط سازنده و پایدار میان مدیریت و کارکنان است که زمینه‌ساز بهبود عملکرد و رشد سازمانی می‌شود. علاوه بر این، یکی از راه‌های ارتقای مشارکت افراد و گروه‌ها در سازمان، بهبود اعتماد و تقویت فرهنگ سازمانی اسلامی است. در این پژوهش، هدف آن است که اعتمادسازی از منظری متفاوت بررسی شود؛ به گونه‌ای که تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اعتماد سازمانی و نیز پیامد شکل‌گیری اعتماد بر تقویت فرهنگ سازمانی در یکی از سازمان‌های صنعتی کشور بررسی خواهد شد.

## بیان مسئله

یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی، نبودن فرهنگ سازمانی غنی و کمبود اعتماد میان کارکنان و مدیران است که از وجود شکاف میان خواسته‌های آنان سرچشمه می‌گیرد. در نتیجه این شکاف، تصمیم‌ها معمولاً با مشکلات اجرایی روبه‌رو می‌شوند؛ زیرا کارکنان در اجرای تصمیم‌ها سرسختی نشان می‌دهند و در مقابل، مدیران

نیز به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آنها را در جریان تصمیم‌گیری مشارکت نمی‌دهند و این مسائل باعث ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود. نتیجه بی‌اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه‌پراکنی، تضاد، دورویی، سیاسی‌کاری و کم‌کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان‌ها می‌گیرند و هزینه‌ها را افزایش می‌دهند. در چنین سازمانی، سخن از مباحثی مانند خودمدیریتی و خودکنترلی، همکاری، بروز خلاقیت، مدیریت جامع کیفیت و... بی‌فایده است و بیشتر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه مطلوب نخواهند رسید؛ زیرا تحقق اهداف سازمان، مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است و مهم‌ترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان‌هاست. گاهی به دلیل وجود فضای بی‌اعتمادی، اعضای سازمان درصدد ترک سازمان برمی‌آیند تا سازمان را ترک کنند و به دنبال شغل دیگری می‌روند و نیز پای‌بندی آنها به ارزش‌های سازمان، کاهش می‌یابد. از این رو، بررسی‌های نگرش‌سنجی همچون بررسی اعتماد و فرهنگ در سازمان‌ها می‌توانند ابزار ارزشمندی برای درک بهتر رفتار کارکنان در سازمان باشند (حنیفر و همکاران، ۱۳۸۸: ۵).

## پیشینه نظری

### فرهنگ سازمانی

به رغم اهمیت فرهنگ به عنوان مکانیزم کنترلی و عاملی تأثیرگذار بر رفتارها و نگرش‌های فردی و عملکرد سازمان (فلین و چتمن، ۲۰۰۱)، تسهیل‌کننده تعهد گروهی (کینیکی و کریتز، ۲۰۰۷) و عامل انسجام و سازگاری در درون و بیرون سازمان (شرمهورن و همکاران، ۲۰۰۵)، توجه به این مفهوم از یک قرن پیش آغاز شده است؛ ولی مطالعه مدون و نظام‌مند درباره فرهنگ، به دهه‌های ۱۹۶۰م و ۱۹۷۰م برمی‌گردد. در حوزه مطالعاتی که درباره فرهنگ انجام شده است، می‌توان به موارد مهمی همچون مطالعه هافستد (۱۹۸۰)، مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، مدل فرهنگی شاین (۱۹۸۵) و

مدل فرهنگی گلوب اشاره کرد. در مطالعات پیش گفته و دیگر مطالعات درباره فرهنگ، تعریف‌های متفاوتی از فرهنگ ارائه شده است؛ ولی به طور کلی، دانشمندان علوم اجتماعی برای اشاره به مجموعه‌ای از پارامترهای جمعی که به گونه‌ای، معناداری یک گروه را از گروه‌های دیگر متمایز می‌سازد، از واژه فرهنگ بهره می‌گیرند. بدین ترتیب می‌توان فرهنگ را به اعتقادات، ارزش‌ها، قوانین، هنجارها، نمادها و سنت‌های گروهی مشترک افراد تعریف کرد (گودیکونت و تینگ تومی، ۱۹۸۸).

۱۳۹

اما تعریف و مفهوم فرهنگ در نگاه اسلامی متفاوت است. با توجه به جایگاه رفیع انسان در نظام ارزشی اسلام و خصوصیات منحصر به فرد آن و نهادینه شدن فطرت خداگرایانه در وجود انسان، نوعی تغییر پارادایم در سازمان‌ها از حکومت‌داری به خدمتگزاری صورت می‌گیرد. حاکمیت نگرش فطرت‌گرایانه در دیدگاه اسلامی باعث شکل‌گیری نگرش‌ها و جهت‌گیری‌های ویژه‌ای می‌شود. به عبارت دیگر، همه کسانی که به نوعی بر دیگران ارشدیت دارند، هم به جهت علم و دانش، هم به جهت مسائل عقلی و فکری و هم به جهت مالی، توانایی و قدرت، باید از مساعدت به زیردستان حمایت کنند. در این دیدگاه، حکومت به مفهوم مدیریت، مشارکت، هدایت و خدمت است. وظیفه رهبر، خدمت به پیروان، دفاع از ایشان و توانمندسازی آنان است. همچنین با حاکمیت این نگرش، حکومت جنبه امانت به خود می‌گیرد؛ به گونه‌ای که صورت و سیرتی انسان‌دوستانه، امانت‌دارانه، و خدمتگزارانه به نمایش می‌گذارد (مهدوی، ۱۳۸۶). در نهادها و سازمان‌ها، سیستم کنترل درونی با بهره‌گیری از اعتقادات و ارزش‌های اخلاقی حاکم می‌شود (بهارستان، ۱۳۸۷). از این رو، فرهنگ اسلامی با هدف رشد و تعالی معنوی انسان‌ها، از مختصات هم‌چون صداقت، پاکدامنی، امانت‌داری، صبوری، توانمندسازی، یادگیری، بهبود و کارایی، و رعایت عدالت برخوردار می‌شود (همان).

## اعتماد

اعتماد همچون هواست؛ همه انسان‌ها به آن نیاز دارند؛ به رغم آنکه مشهود نیست. همچنین اعتبار مانند متاعی گذرا درون هر سازمان و زندگی روزمره وجود دارد و باید برای خدمت و رشد به طور مستمر پرورش یابد و نوسازی شود (هوی و تارتر، ۲۰۰۴). اعتماد، تصمیم به اطمینان دیگری است، با این انتظار که او بر اساس یک توافق مشترک، عمل خواهد کرد. در هر سطحی از اعتماد، میزانی از ریسک به عنوان اینکه دیگری ممکن است بر اساس توافق مشترک عمل نکند، وجود دارد (کورال و اینگین، ۲۰۰۲). موسمر (۱۹۹۵) بیان می‌کند که اعتماد، اطمینان یک فرد، گروه یا مؤسسه بر یک وظیفه داوطلبانه پذیرفته‌شده برای فرد، گروه یا مؤسسه دیگر است، برای شناسایی و حمایت از حقوق و منافع همه کسانی که در یک تلاش مشترک یا تبادل اقتصادی درگیر شده‌اند. بیشتر محققان بر تعریف اعتماد به عنوان حالتی شامل اطمینان‌داشتن به انتظارات مثبت درباره انگیزه‌های دیگران در موقعیت‌هایی که ریسک به دنبال دارد، توافق دارند (بون و هلمز، ۱۹۹۱).

بسیاری از پژوهشگران با توجه به زمینه مطالعاتی خود، تعریف‌های گوناگونی از اعتماد ارائه کرده‌اند؛ ولی در مجموع می‌توان گفت مفهوم کلی اعتماد، رابطه میان دو موجودیت «طرف اعتماد»<sup>۱</sup> و «اعتمادکننده»<sup>۲</sup> را شامل می‌شود و زمانی مفهوم می‌یابد که در این رابطه، نشانه‌هایی از ریسک و عدم اطمینان وجود داشته باشد. با توجه به این مفهوم‌پردازی، تعریف میر و همکارانش (۱۹۹۵) با تأیید بیشتر پژوهشگران مواجه شده است:

تسلیم یک طرف در برابر اقدام طرف دیگر، بر پایه این انتظار که طرف مورد اعتماد اقدامی خاص را که برای طرف اعتمادکننده اهمیت دارد، برای او انجام خواهد داد، صرف نظر از توانایی کنترل و نظارت طرف اعتمادکننده بر طرف معتمد (لطیفی و مؤمن کاشانی، ۱۳۸۹: ۲۴۲).

مفهوم اعتماد از دیدگاه رابینز بر پنج بُعد «صداقت»، «شایستگی»، «ثبات»، «وفاداری»

1. Trustee.

2. Trustor.

و «رک و راست بودن» مشتمل می‌شود (رایبیز، ۲۰۰۳)؛ ولی مارتینز در مطالعات خود، دو بُعد شخصی و مدیریتی را به عنوان ابعاد اعتماد مطرح می‌کند. بُعد شخصی شامل مؤلفه‌هایی همچون «وظیفه‌شناسی»، «خوش‌مشربی»، «ثبات احساسی»، «گشودگی» و «برون‌گرایی» است و در بخش مدیریتی، عواملی مانند «مدیریت تیمی»، «تقسیم اطلاعات»، «حمایت کاری» و «قابلیت اطمینان» مطرح‌اند (پناهی، ۱۳۸۸).

مهم‌ترین شیوه‌هایی که اندیشمندان برای اعتمادسازی مطرح کرده‌اند، عبارت‌اند از: صراحت و صداقت، انصاف، بیان احساسات، ایجاد اعتماد و اطمینان، ثبات در رفتار، وفای به عهد، رازداری و بروز شایستگی (رایبیز، ۱۳۸۵: ۲۸۹).

پژوهشگران اعتماد را در سه سطح مجزا بررسی و تحلیل کرده‌اند: «سطح فردی»، «بین‌فردی یا گروهی» و «نهادی یا فرهنگی» (مک‌نایت و وبستر، ۲۰۰۱). با توجه به اهمیت اعتماد میان‌فردی در مطالعات سازمانی و با نگاهی به پژوهش حاضر، در ادامه سطح بین‌فردی اعتماد توضیح داده می‌شود. اعتماد بین‌فردی شکلی از اعتماد است که خود را در روابط چهره به چهره نشان می‌دهد. این شکل از اعتماد، موانع ارتباطی را مرتفع می‌سازد و با کاستن از حالت دفاعی، بسیاری از تعاملات مؤثر را سبب می‌شود. اعتماد بین‌فردی حوزه‌ای از تعاملات میان دوستان، همکاران و نیز اعتماد میان رئیس و کارمند، کارگر و کارفرما و... را دربرمی‌گیرد. بررسی دیدگاه‌های گوناگون نشان می‌دهد که روابط اجتماعی در ایجاد اعتماد بین‌فردی، نقشی اساسی ایفا می‌کنند؛ بنابراین اعتماد بین‌فردی در روابط و تعاملات اجتماعی معنا و توسعه می‌یابد و در نهایت تقویت می‌شود (بردبار، ۱۳۹۰).

### اقدامات مدیریت منابع انسانی

یکی از وجوه مشترک دیدگاه اندیشمندان علم مدیریت، تأکید بر این نکته است که منابع انسانی ارزشمندترین و مهم‌ترین دارایی سازمان برشمرده می‌شوند. از این رو، توجه به منابع انسانی، مستلزم رویکردی ممتاز و برجسته است و نظام جامع مدیریت منابع انسانی نیازمند اقدامات و ابتکاراتی است که به بهترین شکل زمینه را برای بالندگی منابع انسانی فراهم آورد. لادو و ویلسون (۱۹۹۴)، نظام مدیریت منابع انسانی را این‌گونه تعریف

می‌کنند: «مجموعه‌ای از اقدامات، کارکردها و فرایندهای به هم مرتبط ولی متمایز از یکدیگر که با هدف جذب، توسعه و حفظ منابع انسانی یک سازمان صورت می‌گیرند». شولر و جکسون (۲۰۰۱) عقیده دارند که سازمان‌ها برای آنکه بتوانند در مواجهه با بهترین‌ها به صورت رقابتی و اثربخش عمل کنند، باید به منابع انسانی خود نگاهی راهبردی داشته باشند. مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد و اثربخشی سازمان‌هاست؛ بنابراین مدیران باید نسبت به خط مشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی، درک درستی داشته باشند و به ویژه نسبت به پیامدهای آن حساس باشند؛ زیرا ادراک کارکنان از این اقدامات بر عملکرد آنها تأثیر بسزایی دارد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۵: ۶۸).

نظام جامع مدیریت منابع انسانی، اقداماتی مانند جذب، آموزش و بهسازی، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد را شامل می‌شود. منظور از جذب، انتخاب و گزینش افراد مناسب است. آموزش و بهسازی به تلاش برنامه‌ریزی شده سازمان در جهت تسهیل یادگیری دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مرتبط با شغل برای کارکنان گفته می‌شود. جبران خدمات دربرگیرنده همه حقوق و مزایای نقدی و غیرنقدی، مزایای متأثر از ویژگی‌های شغل و نیز شرایط محیط کار در مقابل کار کارکنان است. منظور از ارزیابی عملکرد نیز شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان می‌باشد (عباسپور، ۱۳۸۲).

### خُردمایه نظری پژوهش

با تشریح متغیرهای پژوهش - همچون: فرهنگ سازمانی، اعتماد و اقدامات مدیریت منابع انسانی - زمینه برای بررسی پیوندهای نظری میان این متغیرها و نقش، جایگاه و نوع اثرگذاری و تأثیرپذیری هریک از این متغیرها در مدل مفهومی پژوهش فراهم می‌آید که در ادامه توضیح داده خواهند شد.

ایجاد اعتماد در سازمان، همراه با پیامدهای فرهنگی گوناگون است. اعتماد، تسهیل‌کننده مبادلات در فضای اجتماعی است که هزینه مذاکرات و مبادلات اجتماعی را به کمترین



میزان می‌رساند (عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۵). نظریه هزینه اقتصادی تبادل، اعتماد را به عنوان جانشینی برای سازوکارهای پرهزینه کنترل و هماهنگی می‌نگرد (برومی و کامینگ، ۱۹۹۵). در صورتی که طرفین به یکدیگر اعتماد داشته باشند، می‌توان خطرات رفتارهای فرصت‌طلبانه را حذف کرد یا تخفیف داد (حبیبی پیرکوهی، ۱۳۸۵: ۸۹). با توجه به اینکه یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر است، وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل کرده، دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود. همچنین ایجاد اعتماد، سبب اثربخشی سازمان می‌شود (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸: ۴). ضمن آنکه وجود اعتماد، مؤلفه اصلی همه روابط اجتماعی پایدار است. نظریه سرمایه اجتماعی، اعتماد را به عنوان روان‌کننده رابطه می‌نگرد که به مزایای بیشتر «انتقال دانش»، «یادگیری مشترک»، «تقسیم ریسک‌ها» و «هزینه‌های مرتبط با بررسی و مورد استفاده قراردادن فرصت‌ها» منجر می‌شود (اینکپن، ۲۰۰۱).

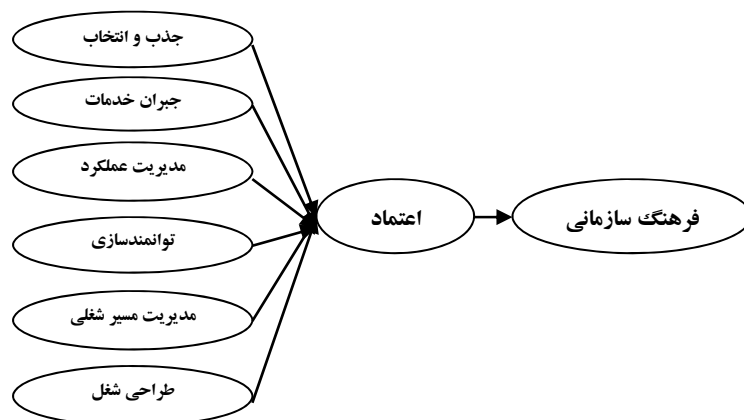
به نظر فوکویاما، از یک سو، بی‌اعتمادی باعث فرسایش سرمایه اجتماعی می‌گردد و به انزوا، ذره‌ای شدن، گسسته شدن پیوندها و از میان رفتن شبکه روابط بین فردی می‌انجامد. از سوی دیگر، بی‌اعتمادی با تحریک و برانگیختن افراد در جهت کاوش برای یافتن جانشین‌ها اغلب با پذیرش هویت‌های غیرقانونی، خود را از حالت فردیت خارج می‌کند و او را از خود بیگانه می‌سازد. بر اساس رهیافت تئوریک پوتنام (۱۹۹۳)، اعتماد، پیوند میان افراد را تقویت می‌کند. در ضمن سبب ارتقای همبستگی جمعی میان اعضای یک گروه می‌گردد. اعتماد، انسان‌ها را قادر می‌سازد که همانند یک گروه با یکدیگر پیوند بخورند. اعتماد، تراکمی از همه رفتارهای مدیران است. چنانچه مدیران با کارکنان، رفتاری مهربانانه، صمیمی، بی‌ریا، آزاد و بی‌آلایش داشته باشند، اعتماد به وجود خواهد آمد. کسب اعتماد و اطمینان دیگران، کار دشواری بوده، از دست دادن اعتماد، کار راحتی است (عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰۱). با توجه به مطالب پیش‌گفته، فرضیه اول پژوهش به صورت ذیل خواهد بود:

H<sub>1</sub>: میان شکل‌گیری اعتماد و تقویت فرهنگ سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد

گفتنی است بسیاری از تئوری‌های اعتماد، در تئوری مبادله اجتماعی - که بر مبادله مکرر مزایا میان دو طرف استوار است - ریشه دارند. تئوری مبادله اجتماعی بر پایه هنجار «عمل متقابل» قرار دارد؛ بدین معنا که انسان‌ها باید به افرادی که به آنها کمک می‌کنند، یاری رسانند، نه اینکه به آنها آسیب بزنند. تئوری مبادله اجتماعی، به این موضوع اشاره دارد که افراد هنگامی که از فعالیت‌ها و اقدامات هر موجودیتی سود و منفعت کسب می‌کنند، خود را متعهد و ملزم به ادای دین می‌دانند و در جهت جبران و واکنش متقابل می‌کوشند. بدین ترتیب اگر کارکنان یک سازمان، حمایت‌های دریافتی خود را از سازمان - مثلاً حمایت حوزه مدیریت منابع انسانی - مناسب و مطلوب احساس کنند، این احتمال وجود دارد که برای ادای دین خود به سازمان، به ارائه رفتارهای مفید اقدام نمایند که این امر خود باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود (هوآنگ، جین و یانگ، ۲۰۰۴). در محیط‌های سازمان، اعتماد بر توسعه روابط در طی زمان تأکید دارد که در این میان، نقش مدیریت بسیار مهم است؛ زیرا مدیریت تصمیم‌گیری می‌کند، اعتمادسازی می‌کند و می‌تواند به اقدامات اعتمادساز پاداش دهد. همچنین مدیریت در طراحی ساختار سازمانی و طرح‌ریزی استراتژی‌های سازمانی، نقش کلیدی دارد. از این رو، مدیریت رفتارهای اعتمادساز در سطح سازمان، باید با لحاظ نمودن سیستم مدیریت منابع انسانی صورت پذیرد (زفریر، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر، اگر کارکنان احساس کنند در سازمان زمینه تسهیل عملکرد فراهم می‌شود، فرصت‌های شغلی مناسب ارائه می‌گردد، سرپرستی و نظارت به شکل مثبت صورت می‌گیرد و... آنگاه آنان آزادانه و مشتاقانه مأموریت‌های اصلی سازمان را انجام می‌دهند (اشنایدر و بوون، ۱۹۹۵). کارکنان در سازمان‌ها در صورت احساس عدالت و انصاف در پیامدها، رویه‌ها و تعاملات سازمانی همچون منصفانه بودن جبران خدمات، احساس امنیت بیشتری می‌کنند و آمادگی بیشتری برای ایجاد اعتماد به سرپرست و اعتماد سازمانی خواهند داشت و در نتیجه پیامدهای مرتبط با آن در سازمان بروز خواهند کرد (اشجع و همکاران، ۱۳۸۸ : ۵).

اولریچ و همکارانش (۱۹۹۱) معتقدند می‌توان از اقداماتی همچون کارمندیابی، گزینش، ارزیابی، ترفیع و اداره پاداش‌ها برای ارتقای چهارچوب ذهنی مشترک میان کارکنان و مشتریان بهره جست؛ یعنی وقتی کارکنان احساس می‌کنند اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان، مناسب است، اعتماد آنها جلب می‌شود و حداکثر توان و منابع خود را برای ارائه رفتار خوب و اثربخش به مشتریان اختصاص خواهند داد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۵: ۷۳). همچنین باید توجه داشت که به منظور تأثیرگذاری ابتکارات و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اعتماد، سیستم پاداش باید سطح بالای اعتماد را در سازمان به وسیله تشویق و پاداش دادن به رفتارهای اعتمادساز و تنبیه رفتارهای غیرقابل اعتماد، تشویق کند. همچنین برنامه‌های توسعه مسیر شغلی و سیستم ارزیابی عملکرد باید سالم و معنادار باشد (زارعی متین و حسن زاده، ۱۳۸۳: ۱۰۸)؛ بنابراین فرضیه دوم پژوهش به شکل ذیل تدوین می‌شود:

H<sub>2</sub>: میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و شکل‌گیری اعتماد، رابطه معناداری وجود دارد با توجه به فرضیه‌ها و روابط نظری پیش‌گفته، مدل مفهومی پژوهش به صورت ذیل طراحی می‌شود:



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از جهت هدف، تحقیقی کاربردی در یکی از سازمان‌های صنعتی کشور و به لحاظ نوع گردآوری داده‌ها، از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) به شمار می‌آید و از لحاظ استراتژی، از نوع همبستگی با رویکرد علی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام شده است. در این تحقیق، اقدامات مدیریت منابع انسانی، اعتماد و فرهنگ سازمانی، متغیرهای پژوهش را تشکیل داده‌اند.

جامعه آماری پژوهش را مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در یکی از سازمان‌های صنعتی کشور تشکیل داده‌اند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران، حدود ۱۷۷ نفر برآورد شده است.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه بوده است. به منظور سنجش اقدامات منابع انسانی از مقیاس زانگ و همکاران (۲۰۰۸) و برای سنجش اعتماد، از مقیاس طراحی شده زارعی متین و حسن‌زاده (۱۳۸۳) استفاده شده است. پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی محقق ساخته است که با بهره‌گیری از پرسش‌نامه‌های متعدد و آزمون پایلوت و تحلیل عاملی آماده شده است. به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه، تعداد سی پرسش‌نامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس فرهنگ سازمانی با ۷۳ پرسش، ۰/۹۶۵ و ضریب آلفای کرونباخ مقیاس اعتماد با ۲۰ پرسش، ۰/۹۲۴ می‌باشد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ مقیاس اقدامات مدیریت منابع انسانی با ۱۶ پرسش، ۰/۸۲۸ است که این ضرایب، نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار پژوهش می‌باشد. برای آزمون روایی پرسش‌ها از آزمون تحلیل عاملی - تحلیل عاملی تأییدی برای متغیرهای اعتماد و اقدامات منابع انسانی و تحلیل عاملی اکتشافی برای متغیر فرهنگ - استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسش‌نامه، از نظر اساتید دانشگاهی و کارشناسان سازمان مورد نظر استفاده شده است. آزمون اعتبار عاملی پرسش‌نامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی و با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گرفت. در این مرحله نیز پرسش‌های پرسش‌نامه تأیید شدند و هر دو مدل

اندازه‌گیری نیز دارای برازش مناسبی بودند. سرانجام پرسش‌نامه‌ای با ۱۰۹ پرسش و مشتمل بر سه متغیر، بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شد. نتایج خروجی‌های آزمون‌های روایی و پایایی به ترتیب جدول شماره ۱ است.

جدول ۱: نتایج برگرفته از تحلیل عاملی داده‌ها بر روی مدل

اقدامات مدیریت منابع انسانی	اعتماد	فرهنگ سازمانی	
۰.۷۷۶	۰/۸۹۹	۰.۸۳۳	آزمون KMO
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰.۰۰۰	آزمون بارتلت
۶	۲	۳	تعداد عامل‌های تعیین شده
% ۴۴.۵۲	% ۶۲/۵۹	% ۷۲/۸۸	کل واریانس تبیین شده

با توجه به اینکه Sig در مورد هر سه متغیر، کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، این مفهوم را می‌رساند که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی، مناسب است و فرض شناخته‌بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود. همچنین با توجه به اینکه مقدار شاخص KMO نزدیک به یک است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی، کفایت می‌کند. خروجی‌های آماری بیانگر آنند که متغیر اعتماد، دو بُعد «اعتماد عمودی» (اعتماد کارمند به مدیر) و «اعتماد افقی» (اعتماد کارمندان به یکدیگر) دارد. همچنین فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی مشتمل بر سه بُعد است: الف) فرهنگ فردی که در این نوع فرهنگ، افزایش تعهد منابع انسانی، یادگیری، رشد و مسئولیت‌پذیری انسان‌ها رخ می‌دهد که در واقع اثربخشی فردی محقق می‌شود؛ ب) فرهنگ گروهی که ایجاد روحیه، انسجام، یکپارچگی و تحول را دنبال می‌کند؛ ج) فرهنگ مدیریتی - سازمانی که شامل مجموعه تحولات رخ داده در حوزه مدیریت و سازمان است.

## یافته‌ها

به منظور آزمون فرضیه‌ها، نخست از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS 15، برای سنجش همبستگی میان متغیرها - اقدامات مدیریت منابع انسانی و اعتماد از یک سو، و اعتماد و فرهنگ سازمانی از سوی دیگر - استفاده شد.

سپس با کمک آزمون‌های رگرسیون خطی ساده و رگرسیون چندگانه، روابط علی میان متغیرهای پژوهش آزمون شده است.

جدول ۲: ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای پژوهش

	فرهنگ سازمانی	نظام جامع منابع انسانی	بهره‌آورد خدمات مثبتی	جذب و استخدام	مدیریت عملکرد	توانمندسازی	طراحی شغل	مدیریت مسیر شغلی
اعتماد	۰/۷۵**	۰/۶۶۷**	۰/۳۶۵**	۰/۳۴۸**	۰/۴۶**	۰/۵۰**	۰/۵۱۴**	۰/۴۹**
** همبستگی معنادار در سطح خطای ۰/۰۱								

با توجه به خروجی SPSS و مقدار عدد معناداری (sig) مشاهده‌شده برای این ضریب که کوچک‌تر از ۰/۰۱ و در واقع صفر (sig < ۰/۰۱) است که از سطح معناداری استاندارد (α = ٪۱) کمتر است؛ از این رو، این ضریب در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. به عبارت دیگر، میان فرهنگ سازمانی و اعتماد از یک سو و اعتماد و اقدامات مدیریت منابع انسانی از سوی دیگر، رابطه مثبتی برقرار است؛ یعنی وجود اعتماد باعث وقوع و تقویت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اسلامی می‌شود؛ مواردی همچون: رشد فضایل اخلاقی، معنویت‌گرایی، شعائر اسلامی، ساده‌زیستی، تعهد فردی به فضایل اخلاقی، رفاقت و همدلی، مثبت‌اندیشی، حمایت و پشتیبانی، تکریم همکاران، هماهنگی و یکپارچگی، تعاون و همکاری، تسهیم اطلاعات، وظیفه‌شناسی، صداقت و درستکاری، تعلق و وفاداری و... همچنین انجام اقدامات سازنده در نظام جامع منابع انسانی همچون اعطای پاداش متناسب با عملکرد، جذب، انتصاب و ارتقای شایسته‌محور، مدیریت عملکرد نتیجه‌محور، تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، آموزش کارکنان و توانمندسازی آنها، تدوین شرح شغل و بهره‌گیری از سازوکارهای نوین طراحی شغل و نظام مدیریت مسیر

شغلی شایسته، به جلب اعتماد کارکنان منجر می‌شود.

جدول ۳: ضرایب رگرسیون میان متغیرهای پژوهش

	مدیریت مسیر شغلی	طراحی شغل	توانمندسازی	مدیریت عملکرد	جذب و استخدام	چرخان خدمات مبتنی بر عملکرد	نظام جامع منابع انسانی	فرهنگ سازمانی	
اعتماد	R	۰/۵۲۳	۰/۵۲۳	۰/۴۸۸	۰/۴۵۲	۰/۲۹۷	۰/۶۶۳	۰/۷۴۳	
	R Square	۰/۲۷۳	۰/۲۷۳	۰/۲۳۸	۰/۲۰۴	۰/۰۸۸	۰/۴۴	۰/۵۵۳	
	Adjusted R Square	۰/۲۶۷	۰/۲۶۷	۰/۲۳۲	۰/۱۹۸	۰/۰۸۱	۰/۴۳۵	۰/۵۴۹	
	Std. Error of the Estimate	۰/۴۷۵۴	۰/۴۷۵۳	۰/۴۸۶۸	۰/۴۹۷۵	۰/۵۳۲۴	۰/۴۱۷۳	۰/۳۴۵	
	F	۴۶/۹۵	۴۶/۹۸	۳۸/۹۹	۳۲/۰۱	۱۲/۱۲۶	۹۸/۲۰۶	۱۵۴/۴۹	
	Sig.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	

با توجه به اینکه مقدار sig کمتر از ۰/۵ است، پس فرض صفر رد می‌شود و فرض خطی بودن روابط میان نظام جامع منابع انسانی و اقدامات مرتبط با اعتماد از یک سو و رابطه میان فرهنگ سازمانی و اعتماد، تأیید می‌شود. در جدول شماره ۳، ضرایب تعیین بیانگر تبیین شدن میزان تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل است که در این میان، جذب و استخدام با تبیین‌کنندگی ۰/۰۸۸ درصد، کمترین نقش را در ایجاد اعتماد دارد. این خروجی به لحاظ منطقی نیز قابل قبول است؛ زیرا پس از تثبیت کارکنان در سازمان می‌توان مقدمات اعتمادسازی را فراهم آورد. دیگر زیرسامانه‌ها و اقدامات، تأثیرگذاری قابل قبول و منطقی بر شکل‌گیری اعتماد در سازمان یاد شده دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با رویکرد علت و معلولی پدیده اعتماد را بررسی می‌کند. در این

پژوهش، اعتمادسازی و تقویت فرهنگ سازمانی اسلامی با نگاهی به اقدامات و ابتکارات مدیریت منابع انسانی در یکی از سازمان‌های صنعتی کشور بررسی می‌شود. یافته‌های پژوهش، کلیت مدل را تأیید می‌کند. هم‌جهت با یافته‌های این پژوهش، مطالعه تزفریر (۲۰۰۵) با رویکردی تخصصی، تأثیر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی همچون جبران خدمات، مشارکت، آموزش و تأمین داخلی منابع انسانی بر اعتماد کارکنان و عملکرد سازمان‌ها را بررسی می‌کند (زفریر، ۲۰۰۵: ۱۶۰۰). اندیشمندان بر این باورند که اعتماد، شرایطی را فراهم می‌آورد که در آن شرایط احتمال رخ دادن پیامدهای عملکردی و رفتاری مشخص بیشتر است (اشجع و همکاران، ۱۳۸۸: ۴).

فرضیه اول پژوهش، بیانگر رابطه مثبت و معنادار اعتماد و فرهنگ سازمانی است و نتایج پژوهش این فرضیه را تأیید می‌کنند. در واقع، وجود اعتماد در سازمان، به رضایت و دلگرمی کارکنان منجر می‌شود و در نهایت تغییر بینش و نگرش فرد نسبت به وظایف و شغل خود را به همراه خواهد داشت. این امر به تعهد شغلی فرد و فعالیت او در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی منجر خواهد شد. وجود اعتماد، زمینه پای‌بندی کارکنان به ارزش‌های مشترک را فراهم می‌آورد و باعث موفقیت سازمان و تحقق اهداف بلندمدت آن می‌شود و از این منظر، به عنوان یک دارایی عمل می‌کند (اسدی، ۱۳۸۰: ۴۰). اعتمادسازی، عاملی برای همبستگی اجتماعی و نظم مشارکتی شناخته می‌شود که به منزله عامل پیونددهنده افراد به سازمان و ارتقای سطح وفاداری آنان است؛ به گونه‌ای که نیروهای وفادار حاضرند فراتر از وظایف مقرر در شرح وظایف‌شان فعالیت کنند (بنی‌طبا و همکاران، ۱۳۸۸: ۸۵). همچنین اعتماد از راه تسهیل تبادل اطلاعات مرتبط و مناسب، باعث بهبود عملکرد می‌شود (پناهی، ۱۳۸۸: ۱۰۱). علاوه بر این، وجود اعتماد در سازمان‌ها باعث می‌شود تصمیم‌گیری با سهولت بیشتری انجام شود؛ زیرا کارکنان تصمیم‌ها را به راحتی می‌پذیرند و در مقابل، مدیران نیز به کارکنان اعتماد می‌کنند و آنها را در روند تصمیم‌گیری مشارکت قرار می‌دهند (خنifer و همکاران، ۱۳۸۸). اینگلهارت (۱۹۹۹) نیز معتقد است سطوح نسبتاً پایین



اعتماد، سبب می‌شود شخص به احتمال زیاد، ساختار موجود را نپذیرد و دچار حالت آنومی یا بیگانگی اجتماعی شود (عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۶).

فرضیه دوم پژوهش، بدین صورت است که اقدام‌ها و ابتکارهای مدیریت منابع انسانی، رابطه‌ای مثبت و معنادار با اعتماد دارند؛ نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است. در واقع، کارکنان در سازمان‌ها در صورت احساس عدالت و انصاف در پیامدها، رویه‌ها و تعاملات سازمانی، احساس امنیت بیشتری می‌کنند و آمادگی بیشتری برای ایجاد اعتماد به سرپرست و اعتماد سازمانی خواهند داشت و در نتیجه پیامدهای مرتبط با آن در سازمان بروز خواهد کرد (اشجع و همکاران، ۱۳۸۸: ۵).

نتایج پژوهش سیدجوادین و همکارانش (۱۳۸۵) نشان می‌دهد که وقتی ادراک کارکنان از سه عامل کارمندیابی، آموزش و جبران خدمات از اقدامات مدیریت منابع انسانی مثبت باشد، آنها رفتارهای خدمتی نقشی و فرانقشی از خود بروز می‌دهند؛ برای مثال، مؤدب‌ترند، در انجام وظایف خود کوتاهی نمی‌کنند، به همکاران خود کمک می‌کنند و می‌کوشند تصویر مناسبی از سازمان در ذهن مشتریان ایجاد کنند (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۵: ۸۱). دعایی و همکاران (۱۳۸۸) در مطالعه خود، چهار اقدام بالنده‌سازی کارکنان - اعم از: آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تبادل اطلاعات و توانمندسازی - را به عنوان استراتژی‌های مؤثر بر شکل‌گیری جو اعتمادسازی مطرح کرده‌اند (دعایی و همکاران، ۱۳۸۸: ۹).

افزون بر مطالعات پیش‌گفته، برخی مطالعات روابط میان اعتماد و زیرسیستم‌های منابع انسانی را به صورت جزئی بررسی کرده‌اند؛ برای مثال، در صورتی که سیستم ارزیابی عملکرد، کارکرد راهنمایی و مشاوره را به خوبی انجام دهد و بر عملکرد کنونی و هدف‌های آینده کارکنان پافشاری کند و به مشارکت کارکنان در تعیین اهداف منجر شود، زمینه را برای جلب اعتماد کارکنان فراهم می‌سازد (عباسپور، ۱۳۸۲). حرکت به سمت سازوکارهای نوین طراحی شغل همچون گردش شغلی، توسعه شغلی و غنی‌سازی شغلی و نیز معنادار ساختن مشاغل و ارائه بازخوردهای لازم به کارکنان

درباره چگونگی انجام وظایف، زمینه را برای جلب اعتماد کارکنان و افزایش حس لذت آنها از انجام کار فراهم می‌آورد (زارعی متین و حسن‌زاده، ۱۳۸۳: ۱۲۳). از راه «توانمندسازی»، حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش می‌یابد و در نهایت به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد (ایران‌زاده و بابایی هروی، ۱۳۸۹: ۴). با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، به منظور تقویت اعتماد و اثربخشی زیرسامانه‌های مدیریت منابع انسانی، دو مجموعه می‌توان پیشنهاد داد:

الف) در جهت شکل‌گیری اعتماد باید اقدامات ذیل انجام گیرند:

- مدیریت باید نسبت به ایجاد روابط بین‌فردی بر مبنای صداقت، انسجام و گشودگی روابط با طرف مقابل متعهد گردد.
- مدیران باید این احساس را در کارکنان ایجاد کنند که در قبال نیازهای آنان احساس مسئولیت می‌کنند و آنها مشمول حمایت اجتماعی مدیریت‌اند.
- مدیریت باید راه‌های ایجاد اعتماد و مدیریت اعتماد را به کارکنان آموزش دهد و برای نهادینه‌سازی اعتماد در سازمان، فرهنگ‌سازی و آموزش‌های غیررسمی در سازمان گسترش یابند.
- در جهت شفاف‌سازی اهداف سازمان، ایجاد حس وظیفه‌شناسی نسبت به محیط سازمان و وابستگی عاطفی فرد به سازمان از راه ایجاد جوّ اعتماد و ارتقای آن در سازمان کوشش شود.

ب) در حوزه مدیریت منابع انسانی، باید اقدام‌ها و ابتکارهای ذیل مورد توجه قرار گیرند:

- در حوزه انتخاب و استخدام نیروی انسانی، سیاست سازمان مبتنی بر شایسته‌سالاری باشد؛
- به منظور روشن‌ساختن آینده شغلی، برنامه‌ریزی مسیر شغلی برای همه مشاغل تدوین شود؛
- از راه توسعه مهارت‌های مربی‌گری، زمینه‌های توسعه مهارت و شایستگی کارکنان فراهم آید؛
- برنامه‌های گردش شغلی و توسعه شغلی به منظور کسب

- تجربه‌های جدید به اجرا درآیند؛
- در ارزیابی عملکرد، بر شاخص‌های عینی و ذهنی، ارزیابی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، ارزیابی فردی و گروهی تأکید شود؛
  - بر آموزش و توسعه کارکنان توجه و تأکید شود، ضمن آنکه باید بر اثربخشی این برنامه‌ها در افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان تمرکز و تأکید شود؛
  - با تفویض اختیار و توسعه شایستگی‌های کارکنان، زمینه‌های توانمندسازی کارکنان فراهم آیند؛
  - منابع انسانی که تخصص و تجربه مناسبی دارند، امنیت شغلی داشته باشند؛
  - با ایجاد سیستم‌های ارتباطی باز، ترس و فاصله میان مدیران و کارکنان از میان برود؛
  - بر عدالت درونی و بیرونی در جبران خدمات کارکنان توجه شود.

از یک سو، بدیع‌بودن مدل‌سازی مفهومی پژوهش و از سوی دیگر، مختصات خاص جامعه آماری از لحاظ راهبردی و امنیتی که مستلزم رعایت جنبه‌های احتیاطی در حوزه گردآوری اطلاعات‌اند، زمینه‌ساز ایجاد محدودیت‌ها و دشواری‌هایی برای انجام پژوهش حاضر شدند. یکی دیگر از دشواری‌های انجام پژوهش حاضر، طراحی مقیاس سنجش فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی بود که با مطالعه مدل‌های گوناگون فرهنگ سازمانی، مطالعه نظام ارزشی اسلامی و یکپارچه‌سازی همه مطالعات صورت‌گرفته و در نهایت تحلیل عاملی مؤلفه‌های استخراج‌شده، این مهم تحقق یافت.

به منظور تکمیل ابعاد مطالعاتی این پژوهش، توصیه می‌شود رابطه میان اعتماد و مؤلفه‌های مدل‌های دیگر فرهنگی کاوش شود. همچنین در این پژوهش، بر کلیت نظام جامع منابع انسانی با نگاهی به اقدامات و ابتکارات منابع انسانی تأکید شد. ضمن آنکه بررسی تفصیلی هریک از زیرسامانه‌های مدیریت منابع انسانی و تأثیرگذاری آنها بر اعتمادسازی، به صورت پژوهش‌های جداگانه می‌تواند به عنوان دست‌مایه‌ای برای تحقیقات آینده مد نظر قرار گیرد.

## منابع

۱. ابزری، م. و دلوی، م. (۱۳۸۸). نیل به تعالی از طریق تقویت فرهنگ سازمانی. *جامعه‌شناسی کاربردی*. ۲۰ (۱)، ۱۷۱-۱۹۶.
۲. اسدی، ح. (۱۳۸۰). رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. *حرکت*. ۷، ۳۹-۵۰.
۳. اشجع، آ.، نوری، الف.، عریضی، ح. و سماواتیان، ح. (۱۳۸۸). رابطه بین ابعاد عدالت سازمان با اعتماد به سازمان و سرپرست در کارکنان مجتمع فولاد مبارکه اصفهان. *دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*. ۱۱ (۴۰)، ۲۱-۴۰.
۴. ایران زاده، س. و بابائی هروی، ص. (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نوین*. تبریز: فروزش.
۵. بردبار، غ. (۱۳۹۰). اعتماد سازی؛ کیمیای مفقوده در سازمان‌های نوین ایران، *نخستین کنفرانس ملی مدیریت تحول*.
۶. بنی طب، م.، شاه طالبی، ب. و کریمی، ف. (۱۳۸۸). بررسی وضعیت تعهد شغلی و اعتماد درون سازمانی در دبیرستان‌های شهر تهران. *علوم تربیتی*. ۲ (۷)، ۶۷-۹۸.
۷. بهارستان، ج. (۱۳۸۷). *مباحثی از مدیریت اسلامی*. قم: ریحانه الرسول.
۸. پناهی، ب. (۱۳۸۸). اعتماد و اعتمادسازی در سازمان. *پیک نور*. ۷ (۴)، ۸۸-۱۰۳.
۹. حبیبی پیرکوهی، آ. (۱۳۸۵). اهمیت اعتماد در بازاریابی رابطه‌ای و ایجاد مقیاسی جهت سنجش آن. *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*. ۱۸ (۳)، ۸۰-۱۰۲.
۱۰. خنیفر، ح.، مقیمی، م.، جندقی، غ. ر. و زروندی، ن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم). *نشریه مدیریت دولتی*. ۱ (۲)، ۳-۱۸.

۱۱. دعایی، ح.، فراحی، م. و همایونی، م. ح. (۱۳۸۸). نقش بالنده سازی کارکنان در بهبود اعتماد متقابل آنان به مدیران. پژوهش نامه مدیریت تحول. ۱ (۱)، ۹-۳۰.
  ۱۲. رایبیز، الف. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی، ترجمه فرزاد امیدواران، محمد رضا اخوان انوری و کامیار رئیسی فر. تهران: مهربان نشر.
  ۱۳. زارعی متین، ح. و حسن زاده، ح. (۱۳۸۳). اعتماد درون سازمانی و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور. فرهنگ مدیریت. ۲ (۷)، ۷۹-۱۲۶.
  ۱۴. سید جوادین، ر.، فتاحی، م. و واثق، ب. (۱۳۸۵). بررسی رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی با کیفیت خدمات و نقش میانجی رفتارهای خدمتی. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی. ۶ (۲۳)، ۶۳-۸۸.
  ۱۵. عباسپور، ع. (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران: سمت.
  ۱۶. عباس زاده، م.، علیزاده اقدم، م. ب. و اسلامی، ر. (۱۳۹۰). اعتماد به دستگاه‌های اجرایی و عوامل مؤثر بر آن. جامعه شناسی کاربردی. ۲۲ (۱)، ۸۳-۱۰۶.
  ۱۷. قلی پور، آ.، پورعزت، ع. الف. و حضرتی، م. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگذار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی. ۱ (۲)، ۱۰۳-۱۰۸.
  ۱۸. لطیفی، ف. و مومن کاشانی، ن. (۱۳۸۹). اعتماد الکترونیکی، بررسی نقش تجربه خرید اینترنتی و دانش مشتری نسبت به کاربری اطلاعات و مکانیزم‌های ایجاد امنیت، پژوهش‌های بازرگانی. ۱۴ (۵۵)، ۲۳۵-۲۶۷.
  ۱۹. مهدوی، م. (۱۳۸۶). طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی، مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه (مطالعه موردی استادان دانشگاه‌های شهر تهران)، رساله دکتری، رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع).
  ۲۰. وثوقی، م. و آرام، ه. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد اعتماد اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن در شهر خلخال (استان اردبیل). پژوهش نامه علوم اجتماعی. ۳ (۳)، ۱۳۳-۱۵۴.
21. Boon, S.D. & Holmes, J.G. (1991). **The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk.** (Eds), Co-operation and Pro-social Behaviour, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

22. Bromiley, P., & Cumming, L.L. (1995). Transaction cost in organization with trust. **Research on Negotiation in Organizations**, 5, 219-247.
23. Currall, S.C. & Inkpen, A.C. (2002). A multilevel approach to trust in joint ventures, **Journal of International Business Studies**, 33, 479-495.
24. Flynn, F. J. & Chatman, J. A. (2001). **Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity?**. Earley (Eds.), International handbook of organizational culture and climate (pp. 263–287). New York: John Wiley & Sons.
25. Gudykunst, W. B. & Ting-Toomey, S. (1988). **Culture & interpersonal communication**. Sage: Thousand Oaks.
26. Huang, J.-H., Jin, B.-H., & Yang, C. (2004). Satisfaction with business-to-employee benefit systems and organizational citizenship behavior. **International Journal of Manpower**, 25(2), 192-215.
27. Inkpen, A.C. (2001). **Strategic Alliance, Handbook of Strategic Management**. Malden: Black Well Publisher.
28. Kinicki, A. & Kreitner, R. (2007). **Organizational Behavior**. New York: NY, McGraw-Hill.
29. Mcknight, D. H. & Webster, J. (2001). **Collaborative insight or privacy invasion. Trust Climate as a lens for understanding acceptance of awareness systems**. The international handbook of organizational Culture and climate . Chichester: John Wiley.
30. Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (2005). **Organizational Behavior**. New York: John Wiley & Sons Inc.

31. Schneider, B & Bowen, D. E. (1995). **Winning the Service game**. Boston: Harvard Business School Press.
32. Tzafirir, Sh, S. (2005). The relationship between trust, HRM practice and firm performance. **International Journal of Human Resource Management**. 16(9), 1600-1622.

