

طراحی مدل اعتماد سازمانی با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد

آرزوسادات هاشمی امین

دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت-دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

غلامرضا ملکزاده*

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

یعقوب مهارتی

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86226.1530>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

اعتماد در سازمان به سه دسته اعتماد فردی، اعتماد بین فردی و اعتماد سازمانی تقسیم می‌شود. با وجود اینکه برخی از تحقیقات پیشین به بررسی اعتماد در سازمان، علی‌الخصوص اعتماد بین فردی پرداخته‌اند، تحقیقی که به طور خاص به اعتماد سازمانی، به معنی اعتماد کارکنان به سازمان پردازد، کمتر دیده می‌شود و نبود مدل اعتماد سازمانی، بالاخص در سازمان‌های ایران، مشکلات عدیده‌ای ایجاد کرده است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل مفهومی اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی است. این پژوهش کیفی و بر پایه نظریه داده بنیاد با رویکرد نظام مند می‌باشد. پس از انجام ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان سازمان‌های دولتی خراسان رضوی اشباع نظری حاصل شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر فرآیندهای کدگذاری، و با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام شد. برای اطمینان از روایی و جهت بالا بردن اعتبار پژوهش از معیارهای ارائه شده توسط گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) و به منظور ارزیابی استحکام پژوهش معیارهای چهارگانه تناسب، مرتبط بودن، کاربردپذیری و قابلیت اصلاح اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) به کار برده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی در قالب اتکاپذیری و پیش‌بینی‌پذیری بر اساس علل مدیریت اعتمادساز، سازمان اعتمادساز و کارکنان اعتمادساز شکل می‌گیرد. از طرفی اعتمادسازمانی بر بکارگیری راهبردهایی همچون اخلاق محوری، تعاملات، مقررات و فرآیندهای سازمانی تاثیر می‌گذارد. پیامدهای این راهبردها عبارتند از بهبود عملکرد در قالب بهبود رفاه روانشناختی کارکنان و بهره‌وری سازمان؛ و همچنین بهبود رضایت ذی‌نفعان به شکل رضایت مردم و مشروعیت سازمان. زمینه کاریست موثر این راهبردها، محیط درون سازمانی شامل جو و محیط فیزیکی سازمان و محیط برون سازمانی شامل محیط سیاسی،

* نویسنده مسئول: malekzadeh@um.ac.ir - <https://orcid.org/0000-0003-0982-7699>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۴

صفحات: ۵۵-۹۷

شرایط اقتصادی و فرهنگ ملی می‌باشد. در این میان نباید از تاثیر مداخله‌گرهایی همچون همنوایی سازمانی و مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی سازمان بر اثربخشی این راهبردها چشم‌پوشی کرد.

کلید واژه: اعتماد سازمانی، سازمان‌های دولتی، رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

مقدمه

ظهور مکتب نئوکلاسیک شروع روشن شدن اهمیت نیروی انسانی برای سازمان بود؛ و اکنون، در ابتدای هزاره سوم، نیروی انسانی به‌مثابه قلب تپنده سازمان شناخته می‌شود و اعتماد این نیروها همانند خونی است که در رگ‌های سازمان جریان دارد که وجود آن باعث تقویت حیات سازمان، و نبود آن موجب افول و مرگ تدریجی سازمان می‌شود. اعتماد^۱ مفهومی پیچیده است که تحت تأثیر ویژگی‌های مختلف قابل اندازه‌گیری و غیرقابل اندازه‌گیری قرار دارد. اعتماد رابطه بسیار نزدیکی با امنیت دارد؛ زیرا وجود امنیت برای به دست آوردن اعتماد ضروری است. اما مفهوم اعتماد بسیار فراتر از امنیت است و به عوامل مختلفی از جمله خوبی، قدرت، قابلیت اطمینان، در دسترس بودن، توانایی و دیگر موارد یک شخصیت مربوط است (Hasche et al., 2021; Fortino et al., 2020). اعتماد در سازمان به سه دسته‌ی اعتماد فردی که اعتمادیست که فرد ایجاد می‌کند و رسماً خود را به عنوان ذینفع نام می‌برد، اعتماد بین‌فردی که مبتنی بر تجربیاتی می‌باشد که اشخاص در رابطه با یکدیگر در تعاملات به صورت مکرر، در یک دوره زمانی بلند مدت، به دست می‌آورند؛ و اعتماد سازمانی که پدیده مورد بررسی این پژوهش است، تقسیم می‌شود (Alvani & Hosseini, 2013). اعتماد سازمانی^۲ مفهومی است که اشاره به اعتماد کارکنان به اقدامات سازمان دارد. به این معنی که آیا سازمان در شرایط ناپایدار رفتار باثباتی از خود نشان می‌دهد یا خیر؛ و از جمله مؤلفه‌هایی است که شکل‌دهنده مأموریت سازمان، چشم‌انداز رهبری ارشد، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی است (Gajda, 2020; Islam, 2021). محققین دیگری اعتماد سازمانی را ارزشیابی‌های کارمندان در مورد این معضل که آیا سازمان صلاحیت پاسخ دادن به هدف‌ها و مسئولیت‌های خود را داراست و به اصل‌های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات خود با ذی‌نفعان پایبند می‌باشد یا خیر، تعریف کرده‌اند (Verbrug, 2018; Islam, 2021). به زعم شریف (۲۰۲۱)، اعتماد سازمانی پدیده‌ای چندسطحی است، که منشأ آن فردیست اما ظهور آن در سطح گروه، سازمان و فراسازمان اتفاق می‌افتد. پژوهشگران و متخصصین اعتقاد دارند که تقویت اعتماد سازمانی از جمله مهم‌ترین عوامل ایجادکننده یکپارچگی،

¹ Trust

² Organizational Trust

پویایی گروهی و تحرک در محیط کار است؛ و بهبود اعتماد کارکنان به سازمان منجر به شکل گیری روابطی هماهنگ در سازمان در راستای ایجاد رفتار شهروندی سازمانی، احساس امنیت شغلی، بهبود عملکرد شغلی، کاهش بی ثباتی در سازمان، وفاداری و تمایل به اطاعت از تصمیمات سرپرست و مقررات سازمان و در نهایت بهبود اثربخشی سازمانی می شود (Ismail et al., 2023; Tapper et al., 2007; Patterson et al., 2004; Kennedy, 2009; Hakimi, 2020; Alshaabani et al., 2021). به علاوه، اعتماد سازمانی شرایطی را مهیا می کند که در آن نگرش های مثبت، عملکرد بهتر و همکاری و رفتاری نوآورانه کاری بیشتر، و رهبری اثربخش تر احتمال دارد (Silva et al., 2023; Utomo et al., 2023; Joo et al., 2023; Ozyilmaz et al., 2018). از طرف دیگر، یافته های پژوهش های انجام شده نشان می دهد فقدان اعتماد سازمانی کافی، منجر به کاهش تعهد سازمانی (Dahmardeh, & Nastiezaie, 2019)، کاهش نوآوری در سازمان (Utomo et al., 2018; Yu et al., 2018)، پسرفت در درگیری شغلی و عملکرد کاری (Silva et al., 2023; Bulińska-Stangrecka and Iddagoda, 2020)، افزایش خرابکاری و زورگویی (Elewa & El Banan, 2019) در سازمان می شود. در تحقیق دیگری در سال ۲۰۱۷، کارکنان شرکت های دارای اعتماد سازمانی کمتر با شرکت های دارای اعتماد سازمانی بیشتر مقایسه شدند. این تحقیق نشان داد که کارکنانی که در محیط کاری با اعتماد سازمانی بیشتر مشغول به فعالیت هستند، دارای ۷۴٪ استرس کمتر، ۱۰۶٪ انرژی بیشتر در محیط کار، ۵۰٪ بهره وری بیشتر، ۱۳٪ روزهای بیماری کمتر، ۷۶٪ مشارکت بیشتر، ۲۹٪ رضایت بیشتر از زندگی و ۴۰٪ فرسودگی شغلی کمتر هستند (Zak, 2017).

بر اساس آنچه بیان شد، درمی یابیم که اعتماد سازمانی عنصری ضروری برای همکاری کارکنان، موفقیت و پایداری بلندمدت سازمان است؛ به همین جهت است که امروزه مدیران سازمان ها اغلب با این مسئله روبه رو هستند که چگونه می توانند در محیط کار اعتماد سازمانی مورد نیاز را به وجود بیاورند (Nasiri Walik Bani & Khodayari, 2016). طبق گزارش هاروارد^۱ در سال ۲۰۱۷ مشخص شد که ۵۵ درصد از مدیران عامل بر این باورند که نبود اعتماد سازمانی مانعی برای رشد سازمان آنهاست، اما بیشتر این مدیران برای افزایش اعتماد در سازمان کار چندانی انجام نداده اند. این مدیران اذعان داشتند که فقدان چهارچوب یا مدلی که راهنمای راه آنان در توسعه اعتماد به سازمان باشد منجر به این شده است که آنان اقدامی برای توسعه اعتماد سازمانی انجام ندهند (Zak, 2017). بررسی مطالعات پیرامون پدیده اعتماد

¹ Harvard Business Review

سازمانی نشان می‌دهد که تنها تعداد بسیار اندکی از پژوهشگران در حوزه مطالعات رفتار سازمانی بر مدل اعتماد سازمانی^۱ و عوامل مؤثر بر این متغیر تمرکز داشته‌اند. اولین مدل اعتماد توسط مایر در سال ۱۹۹۵ با نام "مدل یکپارچه اعتماد سازمانی"^۲ ارائه شد. این مدل سه عنصر قابلیت اعتماد یعنی توانایی، همکاری و یکپارچگی را باهم تلفیق می‌کند. به گفته مایر و همکاران او (۱۹۹۵) مدل ارائه‌شده بر اساس اعتماد بین فرد اعتماد کننده خاص به یک فرد اعتماد شونده خاص است، بنابراین درک اعتماد در یک سیستم اجتماعی فراتر از محدوده این مدل است. علاوه بر این اعتماد در این مدل یک پدیده یک‌طرفه در نظر گرفته شده است و به گفته محقق مدل استخراج‌شده بر اساس عوامل فرهنگی و زمینه‌ای جامعه تحقیق است و امکان تعمیم به سایر فرهنگ‌ها و زمینه‌ها برای آن وجود ندارد. جونز و جرج (۱۹۹۸) نیز مدل به نام تکامل اعتماد ارائه کردند که این مدل اعتماد را صرفاً یک پدیده روان‌شناختی در نظر می‌گیرد که نتیجه تعامل اندیشه‌ها، نگرش‌ها، حالات و عواطف افراد است، و به پدیده اعتماد از ابعاد مختلف دیگر توجهی نمی‌کند. از سوی دیگر در این مطالعه اعتماد بین فردی میان کارکنان و اعضای گروه و تأثیر اعتماد بر کار گروهی و همکاری میان کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است؛ و به اعتماد کارکنان به سازمان نمی‌پردازد. مارتینز (۲۰۰۲) در مدل "مدیریت اعتماد سازمانی" اعتماد کارکنان به سرپرستان و مدیرانشان را مورد بررسی قرار می‌دهد و به بررسی اعتماد کارکنان به سازمان نمی‌پردازد. به علاوه، این پژوهش تنها به بررسی تاثیر ابعاد نظریه شخصیتی "بیگ فایو" بر اعتماد بین مدیران و کارکنان و همچنین رابطه این ابعاد با شیوه‌های مدیریتی می‌پردازد، و از سایر جنبه‌های تاثیرگذار بر اعتماد بین فردی میان مدیران و کارکنان چشم‌پوشی می‌کند. پس از آن دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶)، مدلی دیگری برای اعتماد سازمانی ارائه دادند که این به صورت مروری انجام شد و به نوعی جمع‌بندی پژوهش‌های اعتماد سازمانی تا سال ۲۰۰۶ است و بر این اساس می‌توان ادعا کرد این مدل نیز محدودیت‌ها و خلاءهای مدل‌های پیشین را برطرف نکرده است، بلکه چکیده‌ای از آن‌ها ارائه داده است. به علاوه با توجه به اینکه اکثر این مدل‌ها، برگرفته از مطالعات خارجی هستند، معیارهایی که برای اعتماد سازمانی در این پژوهش‌ها در نظر گرفته شده برگرفته از شرایط زمینه‌ای خاص است که متناسب با فرهنگ ایران نیست. در حالی که فرهنگ از جمله عواملی است که در شکل‌گیری اعتماد سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند (Klein et al., 2019).

^۱ Organizational Trust Model

^۲ AN Integrative Model of Organizational Trust

بنابراین حتی اگر مدل‌های موجود خارجی دارای محدودیت‌های ذکر شده نبود، استفاده از آن‌ها در سازمان‌های ایران که دارای فرهنگ و بستری متفاوت است به حل مشکل فقدان اعتماد سازمانی کمک چندانی نمی‌کرد

بنا بر گفته‌های فوق میتوان اذعان داشت که مشکل اعتماد سازمانی در سازمان‌های ایران به دلیل نبود مدل متناسب با فرهنگ و عوامل زمینه‌ای این کشور بیشتر به چشم می‌خورد. فقدان مدل اعتماد سازمانی است نه تنها در سازمان‌های خصوصی، بلکه در سازمان‌های دولتی نیز مشکلات عدیده‌ای ایجاد کرده است (Danaeefard et al., 2009). سازمان‌های دولتی از جمله سازمان‌هایی هستند که نقش مهمی در کشور ایفا می‌کنند. این سازمان‌ها با تصمیم‌گیری‌های کلیدی، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی، ارائه خدمات ضروری و... تأثیر شگرفی بر پیشرفت جامعه و رفاه مردم دارند. نبود مدل بومی اعتماد سازمانی منجر به عملکرد و تعهد کاری و سازمانی ضعیف نیروی کار در سازمان‌های دولتی ایران شده است و همچنین باعث شده است که کارکنان وظایف محوله را به‌خوبی انجام ندهند، انگیزه و روابط کاری پایینی داشته باشند، رضایت شغلی چندانی نداشته باشند و همواره به فکر ترک سازمان و تغییر شغل باشند (Danaeefard et al., 2009). تحقیقی که در سال ۱۳۹۲ در شرکت‌های ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران انجام شد، نشان داد که بسیاری از این شرکت‌ها از نبود اعتماد سازمانی کافی رنج می‌برند. بر اساس این تحقیق فقدان اعتماد سازمانی موجب افزایش استرس، کاهش بهره‌وری و خلاقیت و آسیب رساندن به فرایند تصمیم‌گیری می‌شود (Emami et al., 2014). در تحقیق دیگری که در ادارات کل منابع طبیعی و آبخیزداری ایران انجام شد ثابت شد که اعتماد سازمانی یکی از معضلات جدی است که باید در این سازمان‌ها به آن رسیدگی شود. بر اساس یافته‌های این تحقیق نبود اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها عاملی است که مانع یادگیری سازمانی کارکنان می‌شود (Sadeghi et al., 2020). به علاوه، در مطالعه دیگری که در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی انجام شد، اثبات شد که برای بهبود رضایت و عملکرد شغلی در این سازمان‌ها، اعتماد سازمانی باید تقویت گردد. این قرائن دلالت بر این موضوع دارد که نبود مدل اعتماد سازمانی متناسب با عوامل زمینه‌ای سازمان‌های دولتی ایران منجر به فقدان اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران از جمله سازمان‌های دولتی خراسان رضوی مشکلات متعددی به وجود آورده است (Shahrokhi & Safarnejad, 2016). از این رو، اداره‌های کل دولتی فعال در سطح خراسان رضوی به‌عنوان قلمرو مکانی پژوهش انتخاب گردید. دلیل دیگر، انتخاب ادارات دولتی خراسان رضوی به‌عنوان قلمرو مکانی تعداد زیاد کارکنان و بزرگی این ادارات می‌باشد، همچنین این

ادارات بخش بزرگی از بودجه کشور را مصرف می‌کنند و تأثیر به‌سزایی در اداره کشور دارند. به‌علاوه این سازمان‌ها با طیف وسیعی از جامعه تعامل دارند و مشاهده عدم وجود اعتماد سازمانی در آن‌ها، حساسیت بیشتری را برمی‌انگیزاند و بازتاب گسترده‌تری را در جامعه به همراه دارد. سازمان دولتی به سازمانی زیر فرمان یک دولت گفته می‌شود که از جانب دولت مرکزی به‌منظور فعالیتی معین ایجاد می‌شود. این مأموریت‌های کاری می‌تواند دائم یا موقت در نظر گرفته شود. سازمان‌های دولتی طیف فعالیت‌های گوناگونی در بر می‌گیرند، از سازمان‌های اطلاعاتی تا سازمان‌های بیمه، بانک‌ها و سایر را شامل می‌شود. اداره‌های کل فعال در استان خراسان رضوی بر اساس گروه‌بندی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به چهار دسته ۱- اجتماعی- فرهنگی ۲- اقتصادی ۳- زیربنایی ۴- عمومی تقسیم‌بندی می‌شوند.

فلذا از حیث دانش نظری در خصوص "اعتماد سازمانی" در سازمان‌های ایران خلأ مطالعاتی وجود دارد، که موجب شده است سازمان‌های دولتی خراسان رضوی نتوانند نسبت به ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان اقدام نمایند و با مشکلات متنوعی مواجه شوند. لذا با توجه به اهمیت موضوع، ادبیات ناقص و تکامل نیافته و همچنین پیامدهای مثبت و منفی، اعتماد سازمانی به‌عنوان یک مسئله جدی می‌تواند در این سازمان‌های دولتی قابل پیگیری باشد. بر این اساس پژوهش حاضر بر آن است تا از طریق رویکرد داده بنیاد و بررسی و شناخت شرایط علی و مداخله‌گر، علل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای اعتماد سازمانی در سطح سازمانی به ارائه مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی بپردازد و به این سؤال پاسخ دهد که مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی کدام است؛ تا از این طریق بتواند چراغ راهی برای این سازمان‌ها در جهت ایجاد و توسعه اعتماد سازمانی باشد.

پیشینه پژوهش

اعتماد، موضوعی میان رشته‌ای می‌باشد که از رشته‌هایی مثل روان‌شناسی و جامعه‌شناسی ریشه گرفته است. خیلی از روانشناسان اجتماعی اعتماد را به عنوان انتظار افراد از برخورد و رفتار دیگران در هنگام تعاملات اجتماعی می‌شناسند، در حالی که روانشناسان شخصیت، اعتماد را به عنوان تمایل یک نهاد (به عنوان مثال، اعتماد کننده) برای آسیب پذیر شدن در برابر دیگری (اعتماد شونده) تعریف می‌کنند (Schilke, 2021). اعتماد بر اساس تعریف ارائه شده در فرهنگ لغات آکسفورد عبارت است از یک باور قوی مبنی بر اینکه می‌توان به یک نفر اتکا کرد یا خیر. در فرهنگ فارسی عمید (۱۳۶۳) لغت "اعتماد" به معنی تکیه کردن، متکی شدن به کسی و کاری را بی‌گمان به او سپردن است. به صورت تقریبی دان (۱۹۸۸) ۲۰۰۰ سال بعد از ارسطو اظهار نموده است که: اعتماد فرایندی احساسی از اعتقادات در مورد

کسی می‌باشد که ما از او انتظار داریم یا او را خوب تصور می‌کنیم. دان (۱۹۸۸) اظهار نموده است که "به عقیده متفکران طبیعی گرای در قرن هفدهم مانند لاک، اعتماد بخشی از طبیعت بشر بوده است، اعتماد کردن وظیفه پی بردن به تعهدهای متقابل و هنر ادای متوالی این وظیفه بوده است". لاک (۱۹۸۷) همچنین بیان کرده است: "بشر با اعتماد زنده است". شاو اعتماد داشتن را اعتقاد به سایرین تعریف نموده است؛ چرا که، به منظور دستیابی به نیازهای خود وابسته به سایرین بوده‌ایم. چارلتون اعتقاد داشته است که رهبران به کارکنان اعتماد می‌نمایند تا کارهایشان انجام داده شود و رهبران باید گفتار و رفتارشان یکی باشد (Martins, 2002). سازمان نیز برای دستیابی به اهداف خود به اعتماد کارکنانش نیاز دارد. اعتماد سازمانی شرایطی را مهیا می‌کند که در آن نگرش‌های مثبت، عملکرد بهتر، همکاری و نوآوری بیشتر و رهبری موثرتر احتمال (Silva et al., 2023; Utomo et al., 2023; Joo et al., 2023; Ozyilmaz et al., 2018) همچنین، اعتماد در سازمان می‌تواند باعث ایجاد همکاری بیشتر میان کارکنان، افزایش انگیزه و علاقه آنان به یادگیری دانش جدید و همسویی با تغییرات شود (Sadeghi Alavije, 2020).

انواع اعتماد در سازمان

اعتماد در سازمان را در سه سطح فردی، بین فردی و اعتماد در سطح سازمان بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کنند:

اعتماد فردی

اعتماد فردی اعتمادی است که فرد ایجاد می‌کند و رسماً خود را به عنوان ذینفع نام می‌برد. این نوع اعتماد که به معانی زبانی عمومی نزدیک‌تر است، می‌تواند با استفاده پی‌درپی از فرصت‌هایی در داشتن تماس چهره به چهره بین افراد منفرد پرورش یابد. نزدیکی و مجاورت محل‌های کاری در سازمان‌ها نیز می‌تواند به عنوان محلی برای رشد و نمو این نوع از اعتماد تلقی شود (Mühl, 2014).

اعتماد میان فردی

که اعتماد میان فردی نوعی از اعتماد می‌باشد که در ارتباطات بین کارکنان اهمیت پیدا می‌کند. به عبارتی دیگر اعتماد میان فردی یک مفهوم موقعیتی و یا یک حالت عمومی می‌باشد که شخصی میل به وابستگی به شخصی دیگر در یک شرایط خاص داشته است. اعتماد میان فردی بر تجربیاتی مبتنی می‌باشد که اشخاص در رابطه با همدیگر در فرآیندهای تعاملات به صورت مکرر، در مدت یک دوره زمانی بلند مدت، به دست آورده‌اند. ارتباطات فردی در به وجود آوردن اعتماد میان فردی نقش مهمی داشته است. لذا می‌توان بیان نمود که اعتماد میان فردی در ارتباطات و تعاملات معنا پیدا می‌کند، گسترش می‌یابد و تقویت می‌گردد (Mühl, 2014).

اعتماد سازمانی

از میان انواع اعتماد در سازمان، اعتماد سازمانی سازه مورد بحث و بررسی این پژوهش است که تعاریف متعددی از آن تاکنون ارائه شده است که خلاصه آن در جدول (۱) قابل مشاهده است:

جدول ۱- تعاریف اعتماد سازمانی

نام محقق	سال	تعریف اعتماد سازمانی
جونز و جرج	۱۹۹۸	اعتماد سازمانی اعتماد به استراتژی، شرکت و رفتارهای سازمانی فراگیر را توصیف می‌نماید.
تایلر	۲۰۰۳	اعتماد سازمانی زمینه‌ساز درک این است که چگونه مشارکت مؤثر را در درون سازمان‌ها ایجاد کنیم؛ به این معنی که اعتماد عنصری کلیدی است، زیرا مشارکت آفرین است و مشارکت در سازمان‌ها همیشه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است.
مگواپر و فیلیپس	۲۰۰۸	اعتماد سازمانی انتظارهای شخصی از سیستم‌های سازمان یافته یا پیش‌بینی پذیر است که با حسن نیت عمل می‌نمایند.
بزیک و همکاران	۲۰۱۹	اعتماد سازمانی، حالت‌هایی روانشناختی می‌باشد که هدف آن، پذیرفتن آسیب‌پذیری بر طبق انتظارات مثبت از رفتارهای سایرین می‌باشد.
اوزیلماز و همکاران	۲۰۱۸	اعتماد به سازمان، درک کارمندان از ارتباط‌های مبادله‌ای با سازمان می‌باشد؛ چرا که اعتماد سازمانی پیامدی از تجربه‌ها و دانش مربوط به گردآوری در مورد سازمان می‌باشد که گسترش می‌یابد.
وربورگ و همکاران	۲۰۱۸	اعتماد سازمانی از ارزشیابی‌های کارمندان در مورد این معضل که آیا سازمان صلاحیت پاسخ دادن به هدف‌ها و مسئولیت‌های خود را داراست و به اصل‌های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات خود با ذی‌نفعان پایبند می‌باشد یا خیر، نشأت می‌گیرد.
گاجدا	۲۰۲۰	اعتماد سازمانی مفهومی است که اشاره به اعتماد کارکنان به اقدامات سازمان دارد که می‌تواند شامل اعتماد به مدیران، همکاران، زبردستان یا اعضای تیم باشد.
اسلام	۲۰۲۱	اعتماد سازمانی، مؤلفه‌ی سازمانی است که شکل دهنده مأموریت سازمان، چشم‌انداز رهبری ارشد، فرهنگ و ارزش‌های سازمان است.

در جمع‌بندی تعاریف ذکر شده می‌توان چنین عنوان کرد که اعتماد سازمانی پدیده‌ای چندسطحی است و بیانگر ارزیابی اعضای سازمان از سیستم‌های سازمان یافته یا پیش‌بینی پذیر در مورد صلاحیت پاسخ دادن سازمان به اهداف و مسئولیت‌های خود و پایبندی به اصل‌های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات با ذی‌نفعان است.

ابعاد اعتماد سازمانی

رابینز (۲۰۰۳) پنج بعد اعتماد سازمانی را صداقت، شایستگی، ثبات، وفاداری و رک و راست بودن معرفی می کند. تبعیت از یک سری اصول را که مورد قبول گروه مقابل است، صداقت گویند و مشتمل بر رفتار منصفانه، امانت داری و اجتناب از ریاکاری می شود. شایستگی دانش و مهارت های میان افراد و دانش و مهارت های فنی را دربر می گیرد. ثبات به پایایی، پیش بینی پذیری و قضاوت مناسب در برخورد با وضعیت ها دلالت دارد. وفاداری عبارت است از میل به حفظ آبروی دیگری داشتن. و رک و راست بودن به معنی اعتماد کردن به دیگران در بازگو کردن همه حقیقت است (Robbins, 2003).

بر اساس تعریف مک نایت و چروانی (۲۰۰۱) ابعاد اعتماد، وفای به عهد، صلاحیت، خیرخواهی، پیش بینی پذیری و قابلیت اتکاء است. وفای به عهد به معنی رفتار اخلاقی، عمل به وعده و حسن نیت است. همچنین اشاره به صلاحیت، لیاقت و توانایی فرد در انجام کارهایی که به او واگذار شده است، دارد. صلاحیت عبارت است از قابلیت انجام وظایف بر اساس دانش و مهارت های به دست آمده. خیرخواهی عبارت است از اینکه فرد معتمد به اعتماد کننده اهمیت می دهد و به نفع او عمل می کند. پیش بینی پذیری به قابلیت پیش بینی اقدامات فرد در موقعیت های مختلف دلالت دارد. قابلیت اتکا، با توجه به تجربیات گذشته و تجربه و شناخت ما در مورد افراد و موقعیت افراد در سازمان تعریف می شود (McKnight & Chervany, 2001).

رویکردهای کلی به اعتماد سازمانی

دو رویکرد کلی نسبت به اعتماد سازمانی و پیشینه های مؤثر بر آن وجود دارد. دیدگاه ابزاری یا عقلایی کار مقابل دیدگاه رابطه ای بیان می دارد که نفع شخصی اولین انگیزه برای تصمیم به اعتماد به سازمان است. طبق این دیدگاه افراد هنگامی به سازمان اعتماد می کنند که دلایلی برای این اعتقاد داشته باشند که سازمان در آینده به شیوه ای مطلوب با آن ها رفتار خواهد کرد و تعاملات آینده نتایج و بازده های مناسبی تولید خواهد کرد (Gustafsson et al., 2021). تایلر (۲۰۰۳) این دیدگاه از اعتماد سازمانی را در برابر دیدگاه اجتماعی یا رابطه ای قرار دادند. در این دیدگاه هدف حفظ روابط محترمانه در فرآیندهای تصمیم گیری محوری در بحث اعتماد سازمانی است. گرچه نتایج و بازده ها می توانند دارای کارکرد ذهنیت ساز در ایجاد ذهنیت یک فرد درباره انگیزه ها و مقاصد فرد دیگر باشند، در مدل های رابطه ای اعتماد نتایج نقش محوری ندارند. اعتماد به سازمان در این چهارچوب بستگی به سودمندی مورد انتظار از همکاری های آینده ندارد، بلکه بستگی به شیوه ای دارد که با یک فرد رفتار می شود.

نظریه‌های اعتماد سازمانی

به‌طور کلی نظریه‌های اعتماد بر روی یک پیوستار قابل ارائه می‌باشند. در یک طرف آن نظریاتی قرار دارند که جنبه اجتماعی و اخلاقی اعتماد را مورد تأکید قرار می‌دهند. به عنوان مثال لومینو و همکارانش (۲۰۲۳) در تحقیق خود اعتماد سازمانی را به‌عنوان انتظارات مربوط به رفتار قابل توجه از لحاظ اخلاقی تعریف نموده‌اند؛ یعنی تصمیمات درست اخلاقی و اعمالی که مبتنی بر اصول اخلاقی می‌باشند. در طرف دیگر پیوستار، نظریاتی قرار دارند که بر ابعاد راهبردی و محاسباتی اعتماد در محیط‌های سازمانی تأکید می‌نماید. اعتماد همکاری قابل پیش‌بینی (مورد انتظار) است و عنوان کرده‌اند که بحث اعتماد جزء مباحث اخلاقی نیست، بلکه جزء سیاست‌های اداری می‌باشد (Schilke, 2021). به رغم ناهمگونی در این موارد، اکثر نظریه‌پردازان اعتماد با این امر که اعتماد اساساً یک حالت روان‌شناختی است، موافق می‌باشند (Alvani & Hosseini, 2013). در تکمیل مباحثی که در بخش‌های قبل بیان گردید. در ادامه به نظریه‌های سازمانی اعتماد نیز اشاره می‌گردد.

نظریه اعتماد انگیزه محور

اهمیت این نوع اعتماد در ارزش همکاری اجتماعی آن نهفته است. اولاً اعتماد انگیزه محور بر احترام‌گذاری و تبعیت از صاحب‌اختیار (مدیر، سرپرست و ...) تأثیر می‌گذارد. اگر افراد اعتماد داشته باشند که سازمانی که با آن‌ها سروکار دارند برای توجه به رفاه و سعادت آن‌ها برانگیخته شده‌اند، بیشتر مایل به همراهی با صاحبان اختیار در تصمیمات گرفته‌شده هستند (Tyler, 2003).

نظریه اعتماد به‌مثابه حالت‌های روان‌شناختی

زمانی که اعتماد به صورت یک حالت روانی مفهوم‌سازی می‌گردد بر حسب تمایل‌ها و فرآیندهای شناختی مربوط به هم و گوناگونی قابل تعریف می‌باشد. در این حالت اعتماد مستلزم داشتن حالت‌هایی از مخاطرات یا آسیب‌پذیری آشکار می‌باشد که در شرایطی که اطمینان مرتبط با انگیزه‌ها، نیات و اعمال احتمالی وجود ندارد و از اشخاصی که به آنان اتکا کرده‌اند، نشأت گرفته است (Robinson, 1996). به‌عنوان مثال لویز و ویگرت (۱۹۸۵) اعتماد را به‌عنوان تقبل اعمال توأم با مخاطره بر مبنای این انتظار و خاطر جمعی که افراد درگیر در آن عمل، به نحوی شایسته و از سر وظیفه‌شناسی فعالیت خواهند نمود، تعریف کرده‌اند. به صورت مشابه رایبسون (۱۹۹۶) اعتماد را به‌عنوان انتظارات، فرضیات و یا عقاید یک فرد در رابطه با احتمال اینکه اعمال آتی طرف‌های مقابل، مفید، مطلوب و فاقد منافع فردی و فرصت طلبی باشد، تعریف نموده است (Alvani & Hosseini, 2013).

نظریه اعتماد به‌مثابه رفتارهای انتخابی

بحث مفهوم‌سازی اعتماد برحسب رفتار انتخابی فرد، از سوی چند نفر از صاحب‌نظران سازمانی مطرح شده است (Miller, 1992). از جمله مزیت‌ها در ارتباط با مفهوم‌سازی نمودن اعتماد بر طبق انتخاب

این می باشد که تصمیم ها، از نظر رفتاری، قابل لمس و قابل مشاهده هستند. (March, 1989) اعتماد به عنوان انتخاب عقلایی و مدل های ارتباطی اعتماد در این دسته از نظریه ها قرار می گیرند (Lumineau et al., 2023).

متغیرهای اعتماد سازمانی

بر اساس تعاریف پاورز (۲۰۰۱) و گاتو (۱۹۹۶) متغیرهای اعتماد سازمانی عبارت اند از سه متغیر اعتماد کننده، اعتماد شونده و زمینه. ویژگی های زمینه ای اشاره به این دارد که در موقعیت های فقدان اطمینان و آسیب که ما نتیجه های تصمیم های خود و همچنین احتمال تحقق پیدا نمودن آن ها را نمی دانیم، اعتماد ایجاد می گردد. به عبارتی زمانی که اعتماد مفهوم می یابد که با موقعیت های فقدان اطمینان و مخاطره همراه بوده است. ویژگی های اعتماد کننده عبارت است از از نقطه نظر های شخص اعتماد کننده. به عبارت دیگر، اعتماد بر اساس این انتظار می باشد که طرف مقابل صداقت، صراحت، شایستگی، وفاداری و ثبات از خود نشان بدهد و به طریق فرصت طلبانه رفتار ننماید. در شرایط نقض نمودن اعتماد از طرف مقابل، اعتماد کننده دچار آسیب و یا معضل جدی می گردد. لذا انتظار می رود که شخص اعتماد کننده در صورت برآورده نشدن انتظارات مثبتش و نقض اعتماد توسط اعتماد شونده، دچار آسیب شود. آسیب پذیری و انتظارات از مشخصه متغیر اعتماد کننده می باشد. ویژگی های اعتماد شونده دلالت بر این دارد که اعتماد شونده باید از صفاتی نظیر شهرت، کارآمدی، صداقت، شایستگی، ثبات، وفاداری، صراحت و... برخوردار باشد تا بتواند انتظارات اعتماد کننده را به درستی محقق سازد (Vanhala et al., 2016).

عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی

پژوهشگران عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی از جوانب مختلف مورد بحث و بررسی قرار داده اند. رایینز (۲۰۰۳) پنج عامل صداقت، شایستگی، ثبات، وفاداری و رک و راست بودن را عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی معرفی می کند. همچنین، بر اساس تعریف مک نایت و پروانی (۲۰۰۱) عوامل تاثیرگذار بر اعتماد سازمانی، وفای به عهد، صلاحیت، خیرخواهی، پیش بینی پذیری و قابلیت اتکاء می باشد. به زعم مایر و همکارانش (۱۹۹۵) سه عامل مؤثر بر اعتماد سازمانی عبارتند از توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی. جونز و جرج (۱۹۹۸) نیز اعتقاد داشتند که اعتماد سازمانی بر اساس ارزش ها، نگرش ها، احساس ها و حالت ها، شکل می گیرد. به زعم این محققین اعتماد سازمانی چارچوبی روان شناسانه دارد که محصول تجربه های

اشخاص در تعاملات ارزش‌ها، نگرش‌ها، حالت‌ها و احساسات آنان است. پس از آن مارتینز (۲۰۰۲) تاثیرگذاری پنج ویژگی بزرگ^۱ یعنی وظیفه‌شناسی، خوشایندی، ثبات انسانی، گشودگی تجربیات، برون‌گرایی را بر ایجاد اعتماد سازمانی اثبات کرد. دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶) نیز چهار بعد خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش بینی بودن را به‌عنوان مهم‌ترین عناصر تشکیل دهنده اعتماد سازمانی معرفی کردند. به گفته ییلماز و اتالی (۲۰۰۹) به عوامل سازمانی و عوامل فردی اشاره دارند. از نظر آنها عوامل سازمانی همچون نظام ارزیابی کارکنان که دارای بازخورد منظم و مبتنی بر رویکرد پاداش‌دهی باشد، و عوامل فردی مانند تمایل به اتکاء کردن و عادات و رفتار می‌تواند منجر به تقویت اعتماد سازمانی شود. به زعم مید (۲۰۱۳) فرهنگ سازمانی یکی از مؤثرترین عوامل درون‌سازمانی که در ترویج و تضعیف اعتماد سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. مشبکی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸)، نیز در پژوهش خود اثبات کردند که رفتار شهروندی شرکتی بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. متناسب با یافته‌های پژوهش، نویسندگان تحلیل نمودند که به کارگیری استراتژی‌های شهروندی شرکتی میزان اعتماد سازمانی را در کارکنان خود افزایش می‌دهد و همچنین هویت سازمانی را در آنها تقویت می‌نماید. مینکو (۲۰۱۵)، مثبت‌اندیشی و رضایت شغلی کارکنان را عوامل مؤثر تقویت‌کننده اعتماد سازمانی معرفی کرد. نتایج این مقاله نشان داد که بین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده (رضایت از زندگی و مثبت‌اندیشی) و برخی از متغیرهای معیار (رضایت شغلی و اعتماد سازمانی) همبستگی مثبت و معنادار آماری وجود دارد. به زعم لیو و همکارانش (۲۰۲۰)، شخصیت و احساس کارکنان مانند ثبات رفتاری، داشتن احساس امنیت، حس رضایت از زندگی می‌تواند منجر به گسترش اعتماد سازمانی در سازمان‌ها شود. همچنین الیاس (۲۰۲۰) در تحقیق خود ثابت کرد که یکی از راه‌های تقویت اعتماد سازمانی، بهبود اخلاق و اخلاق‌محوری و رهبری اخلاق‌مدار در سازمان است. به زعم پاشامهمتولو و همکاران (۲۰۲۲)، ایجاد روابط مستمر و شبکه‌ای و دخیل کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری اعتماد کارکنان به سازمان ایفا کند.

پيامدهای اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی جوی مشارکتی در سازمان ایجاد می‌نماید و همکاری و تعاون سازمانی را ارتقاء می‌بخشد. همچنین اعتماد سازمانی از جمله عوامل مهم و تأثیرگذار بر اثربخشی رهبری، رضایت افراد و

¹ Big Five

عملکرد سازمانی و تعهد هست (Fazel et al., 2011). به زعم یو و همکاران (۲۰۱۸)، اعتماد سازمانی دوستی و ارتباط‌های شخصی را ارتقا خواهد داد، مذاکره‌های مناسب و خوب و موقعیت‌های مذاکره را مهیا می‌کند. افزون بر این، اعتماد کارکنان به سازمان شرایطی را مهیا می‌کند که در آن نگرش‌های مثبت، عملکرد بهتر و همکاری بیشتری احتمال دارد (Ozyilmaz et al., 2018). به گفته برخی دیگر از محققین اعتماد سازمانی منجر به تقویت همکاری و نوآوری بیشتر، رهبری موثرتر و در نتیجه عملکرد بهتر می‌شود C همچنین اعتماد سازمانی می‌تواند باعث ایجاد همکاری بیشتر میان کارکنان، افزایش انگیزه و علاقه آنان به یادگیری دانش جدید و همسویی با تغییرات شود (Sadeghi Alavije, et al., 2020). اسماعیل و همکاران، (۲۰۲۳) در تحقیق خود اثبات کردند که اعتماد کارکنان به سازمان منجر به کاهش بی‌ثباتی در سازمان می‌شود. به زعم فرج‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، اعتماد باعث افزایش نظم، ثبات و قابلیت پیش‌بینی و از سوی دیگر موجب حفظ یکپارچگی روابط اجتماعی در سازمان می‌شود. بنا بر تحلیل نتایج تحقیقات هنگامی که کارکنان به سازمان اعتماد می‌کنند دیگر نگران نیستند که سازمان با آنها غیرمنصفانه رفتار کند یا حمایت خود را از آنها دریغ کند (Maleki et al., 2020 Ozyilmaz et al., 2018). این شرایط منجر به کاهش مشکلات سازمانی می‌شود و کارکنان را به تمرکز بر بهبود عملکرد تشویق می‌کند (Kim, 2019).

مدل‌های اعتماد سازمانی

در این قسمت به بررسی مدل‌های یافته شده از اعتماد سازمانی می‌پردازیم.

مدل یکپارچه اعتماد سازمانی

مایر از جمله اندیشمندانی است که سال‌های متوالی به طور تخصصی به مقوله اعتماد پرداخته‌است و مطالعات و تحقیقات زیادی در این زمینه انجام داده است. در یکی از تحقیقاتی که مایر با همکاران (۱۹۹۵) خود انجام داد "مدل یکپارچه‌ای برای توسعه اعتماد سازمانی"^۱ معرفی کرد. این تحقیق با روش مطالعه مروری به ترکیب متغیرهای اثرگذار بر اعتماد می‌پردازد و در نتیجه این متغیرها را به سه دسته توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی تقسیم‌بندی کرده و تأثیر آن را روی اعتماد سازمانی و تأثیر اعتماد سازمانی را روی ریسک‌پذیری ارزیابی می‌کند. بر اساس این مدل، اعتماد از تعامل ادراکی که از توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی یک شخص صورت می‌گیرد. مطابق با این مدل، اعتماد از تعامل ادراکی که از توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی یک شخص صورت می‌گیرد، تولید می‌شود که این اعتماد تحت تأثیر

¹ An integrative model of organizational trust

میل باطنی اعتمادکننده به اعتماد به دیگران، قرار می‌گیرد. این مدل به بررسی اعتماد میان کارکنان می‌پردازد (اعتماد بین فردی) می‌پردازد و اعتماد کارکنان به سازمان را مورد مطالعه قرار نمی‌دهد. همچنین، به گفته مایر و همکاران (۱۹۹۵) چندین محدودیت برای این تحقیق وجود دارد. محدودیت اول این مدل این است که به دلیل اینکه مدل به صورت مروری پیشنهاد شده است تنها فرضیه‌ها و عوامل خاصی را در اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد. بنابراین نمی‌توان آن را در سازمان مدل جامعی در نظر گرفت و محققین آن پیشنهاد می‌کنند که باید فرایند توسعه اعتماد در سازمان و مدل‌های جامع‌تر در تحقیقات آینده مورد مطالعه قرار گیرد. به علاوه، تمرکز مدل به گفته محققین آن محدود به اعتماد یک اعتمادکننده خاص به یک معتمد خاص است. بنابراین، سهم آن در درک اعتماد در یک سیستم اجتماعی فراتر از محدوده این مدل است. همچنین، اعتماد در این مدل به صورت یک‌طرفه در نظر گرفته شده است در صورتی که مقوله اعتماد دوطرفه است. و در نهایت آنان بیان می‌کنند که از آنجایی که عواملی که در این مدل در نظر گرفته شده است بسیار تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای قرار دارند، بنابراین ممکن است این مدل به سازمان‌های دیگری با زمینه‌های متفاوت قابل تعمیم نباشد.

مدل تکامل اعتماد

جونز و جرج در سال ۱۹۹۸ پژوهشی با نام "تجربه و تکامل اعتماد"^۱ با استفاده از روش کیفی دیدگاه تعامل‌گرایی نمادین انجام دادند. این پژوهش به توسعه اعتماد بین فردی میان کارکنان سازمان و اعضای تیم می‌پردازد و سعی در نشان دادن تأثیر اعتماد بر بهبود کار تیمی و همکاری نیروهای انسانی سازمان دارد. این مدل با این مفروضه که اعتماد چارچوبی روانشناسانه داشته است که محصول تجربه‌های اشخاص در تعاملات ارزش‌ها، نگرش‌ها، حالت‌ها و احساسات آنان است، به تشریح نقش «ارزش‌ها»، «نگرش‌ها»، «حالات» و «احساسات» در رابطه با اعتماد می‌پردازد. همچنین این مدل ارتباط نگرش و اعتماد در زمینه سازمانی اینگونه بیان می‌کند که نگرش اشخاص در مورد همدیگر در یک حوزه سازمانی، به صورت احتمالی، در ارتباط با مقدار اطلاعات آنان در باره قابلیت اعتماد سایرین می‌باشد. (جونز و جرج، ۱۹۹۸).

از محدودیت‌های اصلی این مدل می‌توان به این موضوع اشاره کرد که این مدل به بررسی اعتماد سازمانی یعنی اعتماد کارکنان به سازمان نپرداخته است و صرفاً اعتماد بین فردی در سازمان مورد بررسی قرار داده است و سعی در نشان دادن تأثیر اعتماد بین اعضای تیم بر بهبود کار تیمی داشته است. به علاوه،

¹ Experience and evolution of trust

اعتماد بین فردی این مدل محدود به اعتماد میان اعضای تیم می شود و از اعتماد بین فردی در سایر روابط چشم پوشی شده است. همچنین اعتماد در این پژوهش صرفاً به عنوان یک پدیده روانشناختی بررسی شده است و محقق از سایر جنبه های اعتماد چشم پوشی کرده است.

مدل مدیریت اعتماد سازمانی

مارتینز در سال ۲۰۰۲ مطالعه ای با عنوان "مدلی برای مدیریت اعتماد"^۱ انجام داد. این مدل به صورت کمی و با ابزار پرسشنامه میان ۶۵۲۸ کارمند در ۲۲ شرکت آفریقای جنوبی از سطوح کارکنان عملیاتی تا مدیران اجرایی انجام شد. این پژوهش بر مدیریت اعتماد در یک شرایط سازمانی با تأکید بر رابطه کارمندان و افرادی که به صورت مستقیم این کارمندان به آنها گزارش ارائه می کنند تمرکز می کند. مارتینز (۲۰۰۲) به رابطه ابعاد نظریه شخصیتی "بیگ فایو"^۲ بر اعتماد بین مدیران و کارکنان و همچنین رابطه این ابعاد با شیوه های مدیریتی می پردازد. او پنج ویژگی بزرگ^۳ جنبه های شخصی را به صورت زیر بیان می کند: وظیفه شناسی^۴، خوشایندی^۵، ثبات انسانی^۶، گشودگی تجربیات^۷، برون گرایی^۸. او همچنین جنبه های مدیریتی اعتماد را اینگونه تقسیم بندی می کند. مدیریت تیمی^۹، تقسیم اطلاعات^{۱۰}، حمایت کاری^{۱۱}، قابلیت اطمینان^{۱۱} (Martins, 2002). نتیجه های تحقیق مارتینز نشان دهنده این است که میان رابطه اعتماد در یک سازمان و نحوه مدیریتی رابطه وجود داشته است. این نتایج از تحقیق تایلر (۲۰۰۳) پشتیبانی کرده است. مطابق نظر و اعتقاد تایلر (۲۰۰۳) تصمیم کارکنان و اختیار آنها در سازمان بر اعتماد تأثیر می گذارد. این مدل نشان داده است که شخصیت مدیران امکان دارد که غیر مستقیم، از زیردستان اثرپذیر باشد (Martins, 2002).

مارتینز (۲۰۰۲) محدود بودن مدل را به روابط بین یک فرد اعتماد شونده و اعتماد کننده خاص، از ضعف های مدل خود برمی شمارد و معتقد است که این مدل برای هر نوع رابطه ای قابل اجرا نیست. علاوه

¹ A model for managing trust

² Big Five

³ Conscientiousness

⁴ Agreeableness

⁵ Emotional Stability

⁶ Resourcefulness

⁷ Extraversion

⁸ Team Management

⁹ Information Sharing

¹⁰ Work Support

¹¹ Credibility

بر این او تاکید می کند که به توجه به این که عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ، ارزش، اعتقادات، روش‌های مدیریتی و... بر ابعاد مختلف این مدل تأثیر گذارند، بنابراین این مدل به زمینه‌های دیگر قابل تعمیم نیست. از محدودیت‌های دیگر این مدل می توان به این نکته اشاره کرد که مارتیز نیز اعتماد کارکنان به سرپرستان و مدیرانشان (اعتماد بین فردی) را مورد بررسی قرار می دهد و به بررسی اعتماد کارکنان به سازمان نمی پردازد. به علاوه، این پژوهش تنها به بررسی تأثیر ابعاد نظریه شخصیتی "بیگ فایو" بر اعتماد بین مدیران و کارکنان و همچنین رابطه این ابعاد با شیوه‌های مدیریتی می پردازد، و از سایر جنبه‌های تأثیرگذار بر اعتماد بین فردی میان مدیران و کارکنان چشم پوشی می کند.

مدل اندازه‌گیری اعتماد در سازمان^۱

دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶) با استفاده از روش مطالعه مروری با اهمیت‌ترین عنصرهای تشکیل دهنده اعتماد سازمانی را چهار بعد خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش بینی بودن دانسته‌اند. براین مبنا اعتماد سازمانی مفهوم چندبعدی هست و هنگامی به وجود می آید که محتوای مؤلفه‌های آن به عنوان زیرحوزه‌های مجزای اعتماد ظاهر گردند. دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶) برای فرآیند ایجاد اعتماد سه بخش بیان کرده‌اند. گام نخست، اعتماد به مثابه یک باور. در واقع نخستین گام از اعتماد، یک سری از باورهای ذهنی، یکپارچه و قابل اعتماد در مورد شریک دیگر است. گام دوم، اعتماد به مثابه یک تصمیم. تصمیم به اعتماد کردن به سایرین به شکل حقیقی می باشد. این مرحله، مرحله‌ای است که اعتقاد به قابلیت اعتماد سایرین در آن ظاهر می گردد. اعتماد در گام سوم به مثابه عمل ظهور می یابد، یعنی شخص قصد به اجرای اعمالی دارد که بر اساس اعتماد ایجاد شده است. به طور معمول در مورد درک و به کارگیری واژه اعتماد، بدفهمی‌های لغوی وجود دارد، در صورتی که اعتماد، آمیخته منظمی از باور، تصمیم و اعمال منتج از آن می باشد.

بر اساس گفته دتز و دن هر توگ مدل فوق بر گرفته از ۱۴ پژوهش در مورد اعتماد سازمانی است که پیش از پژوهش این دو محقق صورت گرفته است. به بیان دیگر این مدل به نوعی جمع‌بندی پژوهش‌های اعتماد سازمانی تا سال ۲۰۰۶ است و بر این اساس می توان ادعا کرد این مدل نیز محدودیت‌ها و خلاءهای مدل‌های پیشین را برطرف نکرده است، بلکه چکیده‌ای از آن‌ها ارائه داده است. به علاوه این مدل تنها به بررسی نقش ۲ مؤلفه صداقت، خیراندیشی، صلاحیت و قابلیت پیش‌بینی بودن، پرداخته است و

¹ Measuring Trust Inside Organisations

از اثرات سایر مقولات تاثیرگذار چشم پوشی کرده است. افزون بر این، هدف این پژوهش بررسی تاثیر عوامل شکل دهنده محدودی از اعتماد سازمانی بوده است و سایر مقولات مرتبط با اعتماد سازمانی مانند پیامدها، راهبردها و... در زمره اهداف پژوهش فوق قرار نگرفته است.

الگوی فرآیند توسعه اعتماد سازمانی از منظر بستر زمینه‌ای^۱

لامسا (۲۰۰۶) با عنایت به نگرش فرآیندی، توسعه اعتماد در سازمان را به پنج مرحله تقسیم کردند و برای هر مرحله راهبردی در جهت توسعه اعتماد ارائه دادند. مرحله‌ی اول که ضعیف‌ترین نوع اعتماد است و در حقیقت روحیه‌ی کاری و اعتماد میان کارکنان در پایین‌ترین سطح خود قرار دارد، اعتماد بر اساس اجبار است. به گفته‌ی کاشفین این الگو در این مرحله اعتماد می‌تواند به وسیله‌ی پاداش‌های منصفانه، پایدار و باثبات تقویت شود. در مرحله‌ی دوم کارکنان بسیار حسابگر هستند، به این دلیل که اعتماد تا کنون در بین آنان بر پایه‌ی پاداش شکل گرفته است. بنابراین در این مرحله خود نظمی و جهت‌گیری مثبت به کار تشویق می‌گردد. در گام بعدی اعتماد دانش‌محور ایجاد می‌شود که به توانمندی پیش‌بینی کردن رفتار گروه مقابل وابسته است. در این مرحله زیاد شدن قدرت پیش‌بینی پذیری بر طبق رابطه‌های باز و منظم قادر است به عمیق‌تر شدن اعتماد سازمانی یاری نماید. هنگامی که ارتباطی میان مدیریت و کارکنان از این فراتر رود وارد مرحله‌ی آشنایان معنوی می‌گردد. هنگامی که استانداردها برای شیوه رفتار در سازمان به خوبی تعریف گشته‌اند و کارکنان آن‌ها را شناخته و پذیرفته‌اند، خود تنظیمی به جای کنترل خارجی است که نشان داده است که روحیه کاری زیاد می‌شود. آشنایی معنوی به مدیریت اجازه می‌دهد اعتمادسازی، از طریق توجه به علایق کارکنان پیشرفت داشته باشد. این مرحله به مدیریت یاری می‌رساند که از راه مذاکره با کارکنان به منظور سود مشترک و به وجود آوردن محیط‌هایی که در آن اعتماد از میان نرود، به منفعت کارکنان توجه نمایند. مرحله انتهایی فرآیند گسترش اعتماد، یاران همراه نام دارد. در این گام کارکنان به منظور رسیدن به منفعت خود به مشاخره و مانع تراشی نیاز ندارند، بلکه از راه گفت و گوی عاقلانه و همدلانه به توافق نظر می‌رسند (Lämsä, 2006).

همانطور که توضیح داده شد الگوی فوق مراحل شکل‌گیری اعتماد در سازمان و استراتژی‌های هر مرحله را شرح می‌دهد و به عوامل شکل دهنده اعتماد همچون شرایط علی، زمینه‌ای مداخله‌گر و همچنین پیامدهای اعتماد نمی‌پردازد. به علاوه این الگو نیز مانند برخی مدل‌های دیگر، اعتماد میان کارکنان، اعتماد

¹ Development of organizational trust among employees from a contextual perspective

بین فردی، را مورد بحث و بررسی قرار داده است و به اعتماد سازمانی به معنای اعتماد کارکنان به سازمان توجه نکرده است. همچنین برخی از عوامل ذکر شده در الگو به گفته محقق الگوی فوق از منظر عوامل زمینه‌ای ارائه شده است و متغیرهایی مانند اعتماد مبتنی برعاطفه، اعتماد مبتنی بر شناخت، یاران همراه و معنوی عواملی هستند که به فرهنگ سازمان و ملی در شکل‌گیری آنان نقش مهمی دارد و این تعمیم‌پذیری الگوی فوق را به سایر سازمان‌ها تقلیل می‌دهد.

سایر تحقیقات یافت شده در رابطه با اعتماد سازمانی تا جایی که محقق به آنها دسترسی پیدا کرده است به صورت کمی هستند، و با توجه عدم ارتباط آنها با پژوهش حاضر از بیان آنها خودداری شده است. مطالعه اجمالی سیر تحولات تاریخی و پژوهش‌های مربوط به اعتماد سازمانی همان‌طور که بیان شد بیانگر این است که اعتماد سازمانی سازه‌ای چندسطحی است که منشأ آن فرد و ظهورش در سطح سازمان است و جمع‌بندی تعاریف ذکر شده می‌توان چنین عنوان کرد که اعتماد سازمانی بیانگر ارزیابی اعضای سازمان از سیستم‌های سازمان‌یافته یا پیش‌بینی‌پذیر در مورد صلاحیت پاسخ دادن سازمان به اهداف و مسئولیت‌های خود و پایبندی به اصل‌های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات با ذی‌نفعان است. در بررسی مدل اعتماد سازمانی در مطالعات داخلی، تحقیقی که به ارائه مدل سازمانی بر اساس مؤلفه‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و سایر عوامل زمینه‌ای ایران پردازد یافت نشد. در بخش مطالعات خارجی نیز می‌توان گفت که مطالعاتی که به طور مستقیم و خاص به موضوع مدل اعتماد سازمانی پردازند کمتر دیده شده است. به دیگر سخن می‌توان بیان کرد که تنها تعداد معدودی از پژوهش‌های خارجی به مدل اعتماد در سازمان‌ها پرداخته‌اند که هر کدام از این مدل‌ها بر اعتماد بین فردی کارکنان در سازمان و نه اعتماد سازمانی به معنی اعتماد کارکنان به سازمان تمرکز داشته‌اند. به علاوه، هر کدام از این مدل‌ها علی‌رقم داشتن نقاط قوت، از محدودیت‌هایی نیز برخوردارند. محدودیت‌های مدل‌های یافت شده به طور خلاصه شامل ارائه مدل برای اعتماد در سازمان یا اعتماد میان فردی به جای اعتماد سازمانی، در نظر گرفتن اعتماد سازمانی به عنوان یک پدیده‌ی یک طرفه یا صرفاً به عنوان یک مقوله‌ی روانشناختی، استخراج مروری اکثر مدل‌ها، محدود بودن مدل به روابط یک فرد اعتمادکننده و اعتماد شونده خاص، بررسی مؤلفه‌های محدود در مدل و تاثیرگذاری عوامل زمینه‌ای بر مدل است. بنابراین، به نظر می‌رسد که با وجود چند مدل اعتماد سازمانی، همچنان مدل جامع و کاملی برای این سازه حیاتی سازمان ارائه نشده است و در زمینه مطالعات اعتماد سازمانی با فقدان مدلی که به طور جامع دربرگیرنده مؤلفه‌های تاثیرگذار بر اعتماد سازمانی باشد مواجه هستیم. فلذا، ما به‌طورجدی با خلأ مدل اعتماد سازمانی که به‌طور خاص بر اعتماد سازمانی و همچنین

عوامل زمینه‌ای سازمان‌های دولتی ایران تمرکز کند و به توسعه اعتماد در این نوع سازمان‌ها بپردازد مواجه هستیم. بنابراین، می‌توان گفت که تحقیق حاضر با تبیین عوامل مؤثر در توسعه اعتماد در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی و شرح چرایی و چگونگی ارتباط این عوامل می‌تواند روشن‌کننده راه کارکنان دولتی باشد تا بتوانند با درک عمیقی از این مقوله عملکرد سازمانی خود را ارتقا بخشند.

روش شناسی

از آنجا که مطالعه حاضر درصدد ارائه مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی است از منظر جهت‌گیری پژوهش، در زمره‌ی مطالعات بنیادی قرار دارد. همچنین، فلسفه پژوهش حاضر تفسیرگرایی است. مطابق این فلسفه، واقعیت، همان رفتار است که در پیرامون ما رخ می‌دهد و بر اساس منطق تفسیرگرایی رفتار و یا اقدام انسان پیامد معانی و تفاسیر و فهم‌های او از دنیای پیرامونش است (موضع هستی‌شناسی) از این رو مأخذ شناخت واقعیت، دنیای ذهن انسان است (موضع شناخت‌شناسی). همچنین این شناخت با استفاده از روش‌شناسی مناسب نظیر روش داده بنیاد که به نظریه‌پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه و کشف پیوندها، روابط و تفاسیر ساخت اجتماعی می‌پردازد قابل حصول است (موضع روش‌شناختی) (Gaeni & Hosseinzadeh, 2013) از منظر رویکرد نیز، پژوهش حاضر از نوع کیفی و استقرایی است. پژوهش کیفی، رویکردی برای کشف و درک معانی است که افراد یا گروه‌ها به یک مسئله اجتماعی یا انسانی نسبت می‌دهند (Sekaran & Bougie, 2016). و همچنین با توجه به اینکه هدف اصلی این پژوهش، ارائه‌ی مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان است، انتخاب روش‌شناسی مناسب، تا حد زیادی متأثر از هدف و سؤال پژوهش است که در این پژوهش به دنبال کشف پاسخ به این سؤال که مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی کدام است؟ می‌باشیم. بر این اساس از منظر ارائه نظریه یا مدل، تئوری داده بنیاد بهترین انتخاب هم‌راستا با هدف پژوهش است. تئوری داده بنیاد در مقایسه با سایر استراتژی‌های کیفی قدرت بیشتری در خلق نظریه و ارائه‌ی مدل دارد. در واقع این استراتژی پژوهش یک روش استقرایی برای کشف و ارائه‌ی نظریه است که در آن داده‌های توصیفی در قالب الگوهای ناشی از مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها مفهوم‌سازی می‌شوند (Glaser, 2002). به علاوه، از آنجا که رهیافت نظام‌مند بر استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها، مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و گزینشی و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولیدشده تأکید دارد (Danaeefard et al., 2012) و پژوهش حاضر نیز در پی ارائه مدل مفهومی از اعتماد سازمانی است، رهیافت اتخاذشده از راهبرد داده بنیاد، در این پژوهش رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین می‌باشد.

در رابطه با جامعه مورد مطالعه نیز، ابتدا باید قلمرو پژوهش مشخص گردد. همانطور که در بیان مسئله توضیح داده شد اداره‌های کل دولتی فعال در سطح خراسان رضوی به‌عنوان قلمرو مکانی پژوهش انتخاب گردید. سازمان‌های دولتی طیف فعالیت‌های گوناگونی در بر می‌گیرند، از سازمان‌های اطلاعاتی تا سازمان‌های بیمه، بانک‌ها و سایر را شامل می‌شود. اداره‌های کل فعال در استان خراسان رضوی بر اساس گروه‌بندی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به چهار دسته ۱- اجتماعی- فرهنگی ۲- اقتصادی ۳- زیربنایی ۴- عمومی تقسیم‌بندی می‌شوند که فهرست آنان در پیوست ۱ پژوهش آمده است.

از آنجایی که پژوهش حاضر، به دنبال تفسیر افراد از مقوله اعتماد سازمانی است، جامعه آماری پژوهش حاضر از میان خبرگان و متخصصان باتجربه و آگاه سازمان‌های دولتی خراسان رضوی که نسبت به پدیده اعتماد سازمانی آشنایی داشته، سابقه کاری بالای ۱۰ سال و سابقه مدیریتی بالای ۵ سال داشته، باطیفت وسیعی از کارکنان در ارتباط هستند و در تصمیم‌گیری‌های سازمان نقش دارند، مشخص گردید. این معیارها با نظر اساتید دانشگاهی، خبرگان، پژوهشگران و صاحب‌نظران علمی و مجرب در زمینه اعتماد سازمانی بررسی و انتخاب شدند. معیارهایی که پژوهش حاضر بر اساس آن‌ها اعضای نمونه را انتخاب کرده است شامل خبرگی در مقوله اعتماد سازمانی است. به این معنی که افراد منتخب باید شناخت کافی با مقوله اعتماد سازمانی داشته باشند و حتی الامکان تجربه موارد مربوط به اعتماد سازمانی را در طول مدت کاری خود داشته باشند. و همچنین تمایل به مشارکت در پژوهش است، چرا که معمولاً افراد داوطلب اطلاعات واقعی‌تری را ارائه می‌دهند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد. در این روش تا هنگامی گردآوری اطلاعات ادامه پیدا می‌کند که محقق به نقطه اشباع رسیده باشد، درست در جایی که داده‌های جدید گردآوری‌شده با داده‌های پیشین تفاوتی نداشته و مانند هم شده‌اند (Abedi, 2010). در پژوهش حاضر، در ابتدا فهرستی از افراد خبره سازمان‌های دولتی خراسان رضوی بر اساس معیارهای ذکر شده تهیه شد و با آن‌ها مصاحبه شد و پس از آن با بقیه اشخاصی که توسط افراد خبره قبلی معرفی شده بودند، مصاحبه انجام شد. برخی از مشخصات کلیدی خبرگان مصاحبه شونده در پیوست ۲ ارائه شده است.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها به دو طریق انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌های ثانویه (جهت تدوین مبانی نظری و ادبیات پژوهش) از مطالعات و برای جمع‌آوری داده‌های اولیه و طراحی الگوی اولیه پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده گردید (پروتکل مصاحبه در پیوست ۳ مقاله قابل مشاهده است)؛ و پس از انجام ۱۷ مصاحبه فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری

هدفمند رسید. فرآیند تحلیل داده‌ها از همان مصاحبه‌های اول آغاز شد؛ به این ترتیب که پس از انجام هر مصاحبه و پیاده‌سازی متن آن، فرآیند کدگذاری باز صورت گرفت است. در این پژوهش مقوله محوری "اعتماد سازمانی" در نظر گرفته شده و سایر مقولات به عنوان علل، عوامل تسهیل‌گر، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن جمع‌آوری و بسط داده شده‌اند که بسیاری از آن‌ها از دید پژوهش‌های پیشین مغفول مانده و همین عامل سبب تمایز پژوهش حاضر نسبت به سایر مطالعات صورت گرفته در حوزه اعتماد سازمانی شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس دستورالعمل‌های اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شد. بر اساس این رویه، ابتدا سؤال پژوهش مطرح می‌شود و سپس برای پاسخ به این سؤال، داده‌های اطلاعاتی گردآوری و تحلیل می‌شود. داده‌هایی که از منبع اطلاعاتی به دست می‌آید، ابتدا نکات کلیدی آن‌ها احصاء و برای هر نکته یک کد تعیین می‌شود که در جدول ۲ با عنوان طیف مفهومی مشخص شده است (کدگذاری باز)؛ و سپس با مقایسه کدها، چندین کد که اشاره به یک جنبه مشترک پدیده مورد بررسی را دارند، یک مفهوم می‌شوند و در این مرحله مقولات سطح اول مدل احصاء می‌شوند (کدگذاری محوری)؛ آنگاه چند مفهوم در یک مقوله (مقولات سطح دوم و مقوله خوشه‌ای) و چند مقوله در قالب یک تئوری متجلی می‌شود (کدگذاری انتخابی) (Strauss, A., & Corbin, 1998; Lee, 2001; Creswell, 2013). فرآیند کدگذاری بر اساس مقایسه مستمر داده‌ها در طی مصاحبه‌های جدید نه تنها تا پایان گردآوری داده‌ها، بلکه تا مراحل نهایی ظهور مدل پژوهش نیز ادامه یافت. به منظور نظام‌مند ساختن و افزودن بر دقت و غنای هرچه بیشتر نتایج، در کدگذاری داده‌های مصاحبه‌ها از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ بهره گرفته شد. همچنین برای کاهش سوء‌گیری و تعصب و افزایش اعتبار و قابلیت اطمینان از چند محقق دیگر در کدگذاری کمک گرفته شده است. بدین منظور، تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل کدگذاری داده‌های یکسان و تعیین سطح توافق بر کدگذاری و بحث در مورد نواحی عدم توافق (Natow, 2019) را دو نفر از محققان دارای مهارت و دانش در مورد تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، به‌طور هم‌زمان انجام دادند تا در مورد معانی استخراج‌شده از متن به اجماع برسند. در نهایت در مرحله کدگذاری نظری، مدل مستخرج از پژوهش که در شکل ۱ قابل مشاهده است، ارائه شد. به علاوه، برای اطمینان از روایی و جهت بالا بردن اعتبار پژوهش از معیارهای ارائه‌شده توسط گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) که عبارتند از قابلیت اعتبار، قابلیت اطمینان، قابلیت انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. برای سنجش پایایی پژوهش از روش پایایی باز آزمون استفاده شد. بر اساس این روش، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب می‌شود هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری

می‌شود. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه می‌شوند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه به عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند. رابطه زیر درصد پایایی باز آزمون را نشان می‌دهد.

$$۱۰۰ * \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی باز آزمون}$$

طبق نظر کوال (۱۹۹۶) اگر میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است.

نتایج

از آنجایی که روش تحقیق حاضر کیفی است، ابتدا نمونه‌هایی از نحوه شناسایی مفاهیم یا کدگذاری باز از متن مصاحبه‌ها آورده می‌شود. سپس نتایج فرآیندهای سه مرحله کدگذاری مربوط به رهیافت نظام‌مند استراتژی داده بنیاد (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی) که پیش‌تر بیان شد، در جدول ۲ ارائه می‌شود. پس از آن مدل احصاء شده پژوهش در شکل ۱ ارائه خواهد شد و سپس عناصر (مؤلفه‌های) مدل پیشنهادی پژوهش شرح داده می‌شود.

در مقاله حاضر، پدیده اصلی یا مقوله محوری که از آن به عنوان ایده و فکر محوری، حادثه و یا واقعه‌های یاد می‌شود که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سمت آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند، اعتماد سازمانی در نظر گرفته شده است؛ زیرا، علاوه بر اینکه رد پای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها وجود دارد، از نقشی محوری برخوردار است و توانسته دیگر مقوله‌ها را حول خود، جمع کند. جدول ۲ دربرگیرنده مقوله‌ی اعتماد سازمانی به عنوان پدیده اصلی تحقیق است که دربرگیرنده زیرمقولات اتکاپذیری و پیش‌بینی‌پذیری می‌باشد. اتکاپذیری به این معنی است که کارکنان احساس کنند می‌توانند در موارد مختلف به سازمان خود تکیه کنند. که دیدگاه خبرگان این پژوهش در این خصوص به تفصیل در جدول ۲ شرح داده شده است و در اینجا به اختصار به بعضی از آنان می‌پردازیم. یکی از مفاهیمی که مصاحبه‌شوندگان در مورد مقوله‌ی اتکاپذیری اعتماد سازمانی به کرات به آن اشاره داشته‌اند قابلیت سازمان در حل مسائل و مقابله با چالش‌ها بود. در این زمینه، گفته یکی از خبرگان (P15) را می‌توان شاهد گویایی بر این مهم دانست:

«اعتماد سازمانی به این معنی است که من باور داشته باشم که سازمان توانایی حل مشکلات و چالش‌های خودش و کارکنانش را دارد. پس من می‌توانم به سازمان خود تکیه کنم، یا به عبارتی به سازمان اعتماد کنم».

به علاوه خبرگان سازمان‌های دولتی بر این باور بودند که شناخت و تجربه‌ی کارکنان از گذشته‌ی سازمان از مفاهیم تشکیل دهنده‌ی اتکاپذیری است. نمونه گفته‌های چند تن از مشارکت کنندگان (P5 و P3) گواه این موضوع است:

«اعتماد سازمانی یعنی تاکنون سازمان با من چگونه رفتار کرده؟ آیا من می‌توانم بر اساس تجربه‌ی قبلی خودم از سازمان به سازمان تکیه کنم و بهش اعتماد داشته باشم؟».

«عملکردهای گذشته خیلی در میزان اعتماد امروزی نقش دارد و نشان می‌دهد که آیا من به سیستم اعتماد دارم یا خیر؟».

مقوله دیگری اعتماد سازمانی پیش‌بینی‌پذیری شناخته شد. پیش‌بینی‌پذیری در حقیقت اشاره به این موضوع دارد اعتماد سازمانی به معنی پیش‌بینی کارکنان در مورد اقدامات و تصمیمات سازمانی در شرایط مختلف است. مفاهیم این مقوله مفصلاً در جدول کدگذاری توضیح داده شده است؛ اما در اینجا به اختصار به بررسی برخی از این مفاهیم می‌پردازیم.

در مقوله‌ی پیش‌بینی‌پذیری، برخی مصاحبه‌شوندگان اعتماد کارکنان به سازمان را با مفاهیمی همچون پیش‌بینی و مدیریت بهبودها، مشکلات و تغییرات در آینده هم‌معنا دانسته‌اند. بیانات مصاحبه‌شونده هفدهم (P17) تصدیقی بر این موضوع است:

«به نظر من اعتماد سازمانی یعنی اطمینان کارکنان به اینکه سازمان از پس خودش بر می‌آید. یعنی سازمان وقتی تو محیط به این بی‌ثباتی داره فعالیت می‌کنه بتونه شرایط محیطی را بسنجه، مشکلات تو پیش‌بینی کنه و به سمت بهتر شدن حرکت کنه».

در جدول زیر سایر مقولات و مفاهیم به تفکیک و تفصیل ارائه شده‌اند.

جدول ۲: کدها، مفاهیم و مقولات پژوهش

مقوله خوشه‌ای	مقوله (سطح دوم)	مقوله (سطح اول)	طیف‌های مفهومی
شرایط علی	مدیریت اعتمادساز	تفکر راهبردی مدیران	بررسی همه‌جانبه تصمیمات توسط مدیران، عدم اتخاذ تصمیمات آبی و بدون فکر توسط مدیران، آینده‌نگری در تصمیمات مدیران، پرهیز مدیران از خطاهای ادراکی در تصمیم‌گیری، در نظر گرفتن هزینه و فایده در تصمیمات توسط مدیران، نبود نگرش تک بعدی بودن در مدیران، نگرش عقلایی مدیران به مسائل سازمانی، درک درست مسائل سازمانی توسط مدیران، چاره‌اندیشی مدیران در امور مختلف.
		نقش رهبری مدیران	سبک رهبری مناسب، کاریزماتیک بودن مدیران، نبود رفتارهای دیکتاتورمابانه مدیران، توجه به شرایط و احساسات کارکنان در تصمیم‌گیری، نبود قدرت‌طلبی در مدیران
		شرافت و اعتبار حرفه‌ای مدیران	وظیفه‌شناسی مدیران، ثبات احساسی مدیران، منطقی بودن مدیران، مسئولیت‌پذیری مدیران، شجاعت و جسارت مدیران.
		مهارت فنی مدیران	دانش برتر مدیران در حوزه مربوطه، میزان تجربه کاری مدیران، تخصص مدیران در حوزه مربوطه، میزان روایی دستور مدیران.
	سازمان اعتمادساز	محیط فناوری سازمان	برخورداری از تکنولوژی مناسب، استفاده از فناوری‌های نوین، انسجام نظام خدمات الکترونیکی.
		رسالت سازمان	مشخص و شفاف بودن رسالت سازمان، به‌روزرسانی رسالت سازمانی، نهادینه شدن رسالت در سازمان.
		ساختار اثربخش	به‌روزرسانی ساختار سازمانی، وجود نظم در ساختار سازمان، تناسب ساختار سازمانی با فعالیت سازمان، تناسب ساختار سازمانی با استعداد و ظرفیت کارکنان و سازمان، عدم استفاده از ساختارهای قدیمی، چارت کارآمد،

مقوله خوشه‌ای	مقوله (سطح دوم)	مقوله (سطح اول)	طیف‌های مفهومی	
			نظام فرآیندی در سازمان، ارتباطات باز کارکنان در کار، استقلال کارکنان، تفویض اختیار مشروع به کارکنان، مشارکت کارکنان در انجام وظایف شرح شغل، نظارت کافی بر مدیران و کارکنان.	
		ویژگی‌های شغلی	دانش و تخصص کارکنان در شغل، برخورداری از شغل معنادار، ابهام در نقش وظایف شغلی کارکنان، تعارض با نقش در کارکنان، توسعه شغلی و غنی‌سازی شغل.	
	کارکنان اعتمادساز	الگوهای رفتاری کارکنان		سخت‌کوشی کارکنان در سازمان، مطالعه کارکنان و به‌روزرسانی اطلاعاتشان، رعایت اخلاق حرفه‌ای کارکنان، احترام کارکنان به ارزش‌های سازمانی، برونگرایی کارکنان.
			منزلت سازمانی کارکنان	احساس آزادی بیان کارکنان در سازمان، احساس رفاه کارکنان در سازمان، احساس پرستیژ کارکنان در سازمان.
		همدلی سازمانی کارکنان	سطح اطمینان کارکنان در سازمان، احساس امنیت شغلی توسط کارکنان، احساس رضایت شغلی در کارکنان، احساس هویت سازمانی توسط کارکنان.	
		ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان	منفعت‌طلبی کارکنان در سازمان، صداقت و وفاداری کارکنان در امور، وجود انگیزه در کارکنان، ثبات احساسی کارکنان، عزت‌نفس کارکنان	
		ذهن‌آگاهی کارکنان	میزان خوش‌بینی کارکنان، منطقی بودن کارکنان، مدل‌های ذهنی کارکنان، خودارزیابی کارکنان.	

طیف‌های مفهومی	مقوله (سطح اول)	مقوله (سطح دوم)	مقوله خوشه‌ای
<p>شناخت و تجربه افراد از گذشته سازمان، سنجش قابلیت اتکا و غیر اتکا بودن سازمان، کاهش عمدی کنترل و بررسی اعمال زیردستان، اتکا افراد به سازمان جهت تجزیه و تحلیل محیط خود، اتکا افراد به توانایی سازمان برای انجام وظایف، اتکا افراد به سازمان به عنوان یک نهاد قوی و پایدار، قابلیت سازمان برای مدیریت و کنترل فعالیت‌ها، قابلیت سازمان در حل مسائل، و مقابله با چالش‌ها، عملکرد گذشته سازمان نسبت به رعایت عدالت کارکنان، قابلیت اتکا کارکنان به مدیران، اطمینان کارکنان به ثبات رفتار سازمان در شرایط ناپایدار، اطمینان کارکنان به توانایی سازمان برای ایجاد منافع کارکنان.</p>	<p>اتکا پذیری</p>	<p>اعتماد سازمانی</p>	<p>پدیده محوری</p>
<p>رعایت صداقت در گفتار و رفتار مدیران، رازداری مدیران، متانت مدیران، رک و راست عمل کردن مدیران، رعایت عدالت در گفتار و رفتار مدیران، یکی بودن حرف و عمل مدیران، وفای به عهد مدیران، حذف منیت در رفتار و گفتار مدیران، عدم منفعت‌طلبی مدیران، انعطاف‌پذیری بالای مدیران.</p>	<p>مدیریت اخلاق مدار</p>	<p>اخلاق محوری</p>	<p>راهبردها</p>

مقوله مفهومی	مقوله (سطح اول)	مقوله (سطح دوم)	مقوله خوشه‌ای
			مدیران، میزان تعهد مدیران نسبت به کارکنان و سازمان، میزان رعایت منشور سازمان توسط مدیران.
	ارتباطات شبکه‌ای	تعاملات	تداوم روابط و گفتگوی مدیران با کارکنان، ایجاد ارتباطات شبکه‌ای مدیران، ارتباطات رودررو، جلسات کاری مستمر کارکنان با مدیران، ایجاد جو مشارکتی توسط مدیران، وجود روابط اجتماعی در سازمان.
	ارتباطات فرا وظیفه‌ای		احترام متقابل بین مدیران و کارکنان، بهبود فضای دوستانه در سازمان، ترویج حس همدلی در سازمان توسط مدیران، بازگویی احساسات مدیران با کارکنان، وجود درک متقابل بین مدیران و کارکنان.
	مشروعیت قوانین سازمانی	مقررات سازمانی	قوانین تناسب شاغل با شغل، قوانین سابقه کار مرتبط با جایگاه شغلی کنونی، قوانین تحصیلات مرتبط با جایگاه شغل کنونی، اعتمادپذیری به قوانین و رویه‌های سازمانی، میزان شفافیت در آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های دولتی، ثبات قوانین و مقررات، تصمیمات و قوانین اعمال شده توسط سازمان‌های فرادست، تبعیت سازمان از قوانین علمی مدیریت، تعریف قواعد مشخص و پایبندی به این قواعد، مشروعیت سیستم حقوق و دستمزد، تقسیم وظایف عادلانه میان کارکنان
	شایسته‌سالاری		انتخاب کارکنان و مدیران بر اساس شایسته‌سالاری و توانمندی، توجه به توانایی ادراکی مدیران دولتی در زمان انتخاب آنان، ایجاد امکان اخراج کارمندان دولتی با عملکرد ضعیف، جوان‌سازی کارکنان سازمان، انتخاب مدیران سازمان از کارکنان درون سازمان بر اساس ارزیابی

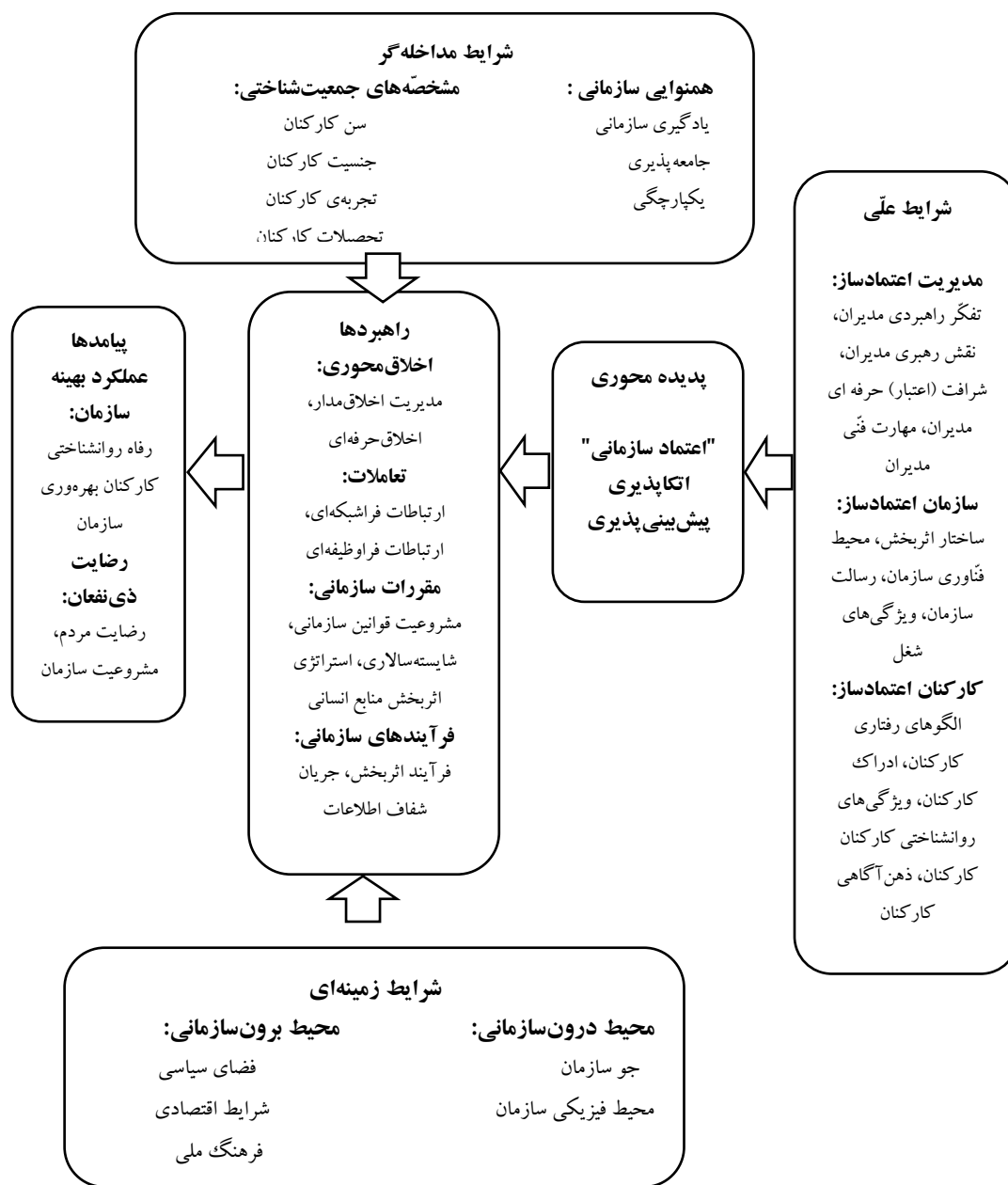
طیف‌های مفهومی	مقوله (سطح اول)	مقوله (سطح دوم)	مقوله خوشه‌ای
<p>جداسازی تفکر عقیدتی از استخدام، استفاده از آزمون‌های روان‌شناختی برای استخدام، وجود سیستم ارزیابی مناسب برای کارکنان و مدیران، ارتقا کارکنان بر اساس سلسله‌مراتب.</p> <p>استفاده از علوم مدیریت در فرآیندها، بازنگری و اصلاح فرایندها، انجام سیاست‌زدایی در تمام رویه‌ها و فرآیندهای سازمان‌های دولتی، متناسب کردن روندها و فرآیندها با ساختار سازمان، آگاهی بخشی به کارکنان در مورد روندها و فعالیت‌ها، تعریف و تفهیم دقیق وظایف به کارکنان، تشریح و تعریف دقیق محدودیت‌ها به کارکنان توسط مدیران، آنتروپی منفی در سازمان</p> <p>دسترسی کارکنان به اطلاعات سازمانی، مدیریت انتقال و انباشت تجربه در سازمان، عدم حبس اطلاعات در روندها و فعالیت‌ها.</p>	<p>راهبرد اثربخش منابع انسانی</p>	<p>فرآیندهای سازمانی</p>	
	<p>فرآیند اثربخش</p>		
	<p>جریان شفاف اطلاعات</p>		
<p>وجود رابطه دوستانه بین کارکنان و مدیران، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، تأثیر گروه‌های غیررسمی بر تحقق اهداف، فهم مشترک و درک متقابل بین کارکنان، پاسخگویی مدیران در رابطه با امور و مشکلات سازمانی، وجود فرهنگ اعتماد محور، پایبندی به نظام ارزشی در سازمان، مشخص و شفاف بودن ارزش‌های سازمان، ممیزی و سانسور کارکنان در سازمان، نهادینه شدن فرهنگ قانون‌پذیری میان کارکنان، توجه به منافع کارکنان در سازمان، اجبار نکردن کارکنان به داشتن رفتارهای دوگانه در سازمان.</p> <p>نحوه طراحی اتاق‌ها و چینش سازمانی، میزان نور محیط کار کارکنان، میزان آلودگی صوتی محیط کار کارکنان، سرمایش و گرمایش محیط</p>	<p>جو سازمان</p>	<p>محیط درون سازمان</p>	<p>عوامل زمینه‌ای</p>
	<p>محیط فیزیکی سازمان</p>		

مقوله مفهومی	مقوله (سطح اول)	مقوله (سطح دوم)	مقوله خوشه‌ای
کار کارکنان			
بومی بودن برنامه‌های سازمان‌های دولتی، عوض شدن افراد دولتی با تغییر دولتریال پویای سیستم‌های دولتی، کارآمدی سیستم‌های دولتی، دخالت دولت در امور عمومی، تطابق کارکرد سازمان‌های دولتی با مطالبات اجتماعی، وجود زبان مشترک در مدیریت کشور، فشارهای کشورهای خارجی، سیاست زدگی ناشی از فضای سیاسی کشور در سازمان‌های دولتی، ارزش‌گرایی افراطی سازمان‌های دولتی	فضای سیاسی	محیط برون‌سازمانی	
مدیریت اقتصادی کشور، بودجه کشور، مشکلات معیشتی مردم، نرخ تورم در کشور، نرخ بیکاری در کشور، هدف‌گذاری درست دولت در سرمایه‌گذاری‌های کلان.	شرایط اقتصادی		
اهمیت خیرخواهی دیگران و کمک به مردم در جامعه، روحیه کاری در اجتماع، اهمیت نگرش مثبت در جامعه، انتقادپذیری در جامعه، نوع نگاه به تلاش و سخت‌کوشی در جامعه، پابندی مردم به ارزش‌های فرهنگی، آداب و رسوم و آیین مذهبی، تعارضات فرهنگی، وجود عقاید فمینیستی در جامعه.	فرهنگ ملی		
برگزاری دوره‌های آموزشی توسط سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران جهت به‌روزرسانی اطلاعات آنان، آموزش کارکنان برای پذیرفتن فرهنگ سازمان.	یادگیری سازمانی	هم‌نوایی سازمانی	شرایط مداخله‌گر
آشنایی کارکنان با مأموریت و رسالت، الگوپذیری کارکنان از مدیران اخلاق محور، قبول هنجارها و ارزش‌های سازمان توسط کارکنان، پذیرش اصول توسط افراد درگیر کار، نهادینه بودن هنجارهای اخلاقی در سازمان.	جامعه‌پذیری		

طیف‌های مفهومی	مقوله (سطح اول)	مقوله (سطح دوم)	مقوله خوشه‌ای
هماهنگی بین واحدهای سازمانی، اتحاد و تعهد کارکنان، هماهنگی بین فعالیت‌ها در سازمان، انسجام گروهی در عملکرد سازمان، ایجاد مدل یکپارچه برای تمامی رویه‌ها و فرآیندهای سازمان دولتی، ایجاد پویایی در سازمان‌های دولتی در کنار یکپارچگی.	یکپارچگی		
	تناسب سن با شغل از منظر توان جسمی، اعتماد کمتر مدیران و کارکنان به کارکنان جوان سازمان.	سن کارکنان	مشخصه‌های جمعیت شناختی
	تناسب جنسیت کارکنان با شغلشان، میزان تعارضات جنسیتی بین کارکنان سازمان، احتیاج بیشتر آقایان به اعتماد سازمانی به عنوان تکیه‌گاهی برای آینده.	جنسیت کارکنان	
	میزان داشتن سابقه کار مرتبط با جایگاه شغلی کنونی، میزان سابقه کار در سازمان فعلی.	تجربه کارکنان	
	داشتن تحصیلات مرتبط با جایگاه شغل کنونی، میزان تحصیلات.	تحصیلات کارکنان	
بهبود روحیه کاری کارکنان، افزایش انگیزه کارکنان، آرامش ذهنی کارکنان، بهبود هویت در کارکنان، احساس امنیت کارکنان در سازمان، نشاط کارکنان، دلی کار کردن کارکنان در سازمان، احساس برآورده شدن انتظارات افراد از روابط و رفتارهای سازمانی، بهبود بینش و نگرش کارکنان نسبت به سازمان.	رفاه روان‌شناختی کارکنان	عملکرد بهینه	پیامدها
	بهبود ارتباطات در سازمان، بهبود اثربخشی رهبری، تسهیل توانمندسازی در سازمان، چابک سازی فعالیت‌ها، بهبود کیفیت خدمات سازمان، شکوفایی سازمانی، کاهش گردش شغلی کارکنان، افزایش کارایی سازمان، بهبود هم‌افزایی در سازمان، کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات، رشد و تعالی سازمان، ارگانیک		

مقوله خوشه‌ای	مقوله (سطح دوم)	مقوله (سطح اول)	طیف‌های مفهومی
			شدن سازمان، ایجاد سازمانی ایمن، کاهش شایعات، کاهش تعارضات درون سازمانی
	رضایت ذی‌نفعان	رضایت مردم	بهبود اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی، بهبود نگرش مردم سازمان‌های دولتی، بهبود رضایت ارباب‌رجوع
		مشروعیت سازمان	مشروعیت نهادهای مادر نزد نهادهای قانونی، بهبود پرستیژ بیرونی سازمان دولتی، جذب مشارکت بیشتر مردم

پس از دسته‌بندی کدهای باز به مفاهیم و مقوله‌ها به صورت مدل مفهومی ترسیم می‌شود (کرسول، ۲۰۱۳). بر این اساس فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌های حاصل شده از کدگذاری محوری انجام شد و بر اساس مقوله‌های ساخته‌شده در مرحله قبل، طبقات مدل در قالب شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها به یکدیگر مرتبط شدند که در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱: "مدل اعتماد سازمانی (مدل مفهومی پژوهش)"

بحث و نتیجه

مطابق با آنچه از ابتدای پژوهش گفته شد، این تحقیق با هدف ارائه مدل اعتماد سازمانی با استفاده از روش داده بنیاد و استراتژی نظام مند اشتراوس و کوربین انجام شده است و بر این اساس مدل نظری پژوهش با عنوان مدل اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی با شش مقوله شرایط علی، مقوله محوری، شرایط مداخله گر، شرایط بستری، راهبردها و پیامدها ارائه شد.

همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است، مقوله محوری این پژوهش، اعتماد سازمانی است که از منظر دو مؤلفه اتکاء پذیری و پیش بینی پذیری قابل بررسی است. در حقیقت، مولفه های تشکیل دهنده اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی خراسان رضوی در قالب اتکاء پذیری و پیش بینی پذیری شکل می گیرد. این دو مؤلفه بایستی با یکدیگر تحلیل شوند و نباید ایزوله باشند. به بیان دیگر زمانی که کارکنان دولتی خراسان رضوی به این باور می رسند که سازمان از منظر حل مسائل، رسیدن به اهداف سازمان، مدیریت و کنترل فعالیت های سازمان و برآورده ساختن منافع کارمندان توانمند و قابل اتکاست؛ و از طرفی در چنین سازمانی قابلیت پیش بینی تعاملات، فضای قطعیت، موفقیت، بهبود و رشد سازمان وجود دارد، می توان گفت کارکنان دولتی به سازمان خود اعتماد دارند. پیش تر از این نیز محققانی (Gajda, 2020; Islam, 2021; Vervurg et al., 2018) اعتماد را سازمانی را سنجش قابلیت سازمان در انجام فعالیت ها و حل مشکلات خود تعریف کرده بودند. همچنین، اطمینان کارکنان به ثبات رفتار سازمان در شرایط ناپایدار مفهوم دیگر یافت شده از اتکاء پذیریست که ریشه در نظریه تعادل دارد. بر اساس این نظریه اعتماد سازمانی معادل ثبات رفتاری در شرایط متفاوت است (Gajda, 2020). به علاوه، مؤلفه پیش بینی پذیری اعتماد سازمانی با نظریه های عقلانی بودن و سیاست اداری بودن اعتماد سازمانی هم خوانی دارد. طبق این نظریه، اعتماد سازمانی همکاری قابل پیش بینی (مورد انتظار) است و بحث اعتماد سازمانی جزء مباحث اخلاقی نیست، بلکه جزء سیاست های اداری می باشد (Schilke, 2021). بر اساس این یافته ها می توان اعتماد سازمانی را در سازمان های دولتی خراسان رضوی اینگونه تعریف کرد. اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی عبارت است از اتکاء کارکنان به سازمان در انجام وظایف سازمانی و اطمینان از رسیدن به اهداف سازمانی و فردی در فضایی با قابلیت پیش بینی رفتارها و تعاملات سازمانی که در آن کارکنان از موفقیت و رشد سازمان اطمینان خاطر دارند.

یافته دیگر این تحقیق شرایط علی اعتماد سازمانی در سازمان های دولتیست. شرایط علی شامل مقوله هایی هستند که مقوله محوری را تحت تأثیر قرار می دهد و به وقوع مقوله محوری می انجامد. نتایج نشان داد که شرایط علی همانند مدیریت اعتماد ساز، سازمان اعتماد ساز و کارکنان اعتماد ساز باعث می شود

که اعتمادسازمانی در قالب اتکاپذیری و پیش‌بینی‌پذیری در سازمان‌های دولتی شکل گیرد. در حقیقت زمانی اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی توسعه می‌یابد که مدیریت، سازمان و کارکنان همگام با یکدیگر در جهت گسترش اعتماد سازمانی قدم بردارند و فعالیت‌های خود را همراستا با تقویت اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها پایه‌ریزی کنند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت اعتمادساز در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی زمانی شکل می‌گیرد که مدیران از تفکر راهبردی مناسب، نقش رهبری موثر و متجانس با اعتماد سازمانی، شرافت و اعتبار حرفه‌ای و مهارت فنی کافی برخوردار باشند. در ارتباط با مقوله‌ی مدیریت اعتماد ساز، این پژوهش علاوه بر تایید یافته‌های برخی از تحقیقات پیشین، مانند رابطه علت و معلولی بین مهارت فنی، و حسن رفتار مدیران با اعتماد سازمانی (Dietz, G., & Den Hartog, 2003; McKnight, D. H., & Chervany, 2001; Robbins, 2006) به تاثیر مقولات دیگری همچون تفکر راهبردی بر اعتماد سازمانی نیز دست یافته است. همچنین، به زعم خبرگان این پژوهش، سازمان‌های دولتی خراسان رضوی زمانی اعتمادساز تلقی می‌شوند که از تکنولوژی و فناوری های نوین برخوردار باشند؛ رسالت شفاف و به روزی را در سازمان خود نهادینه کنند؛ ساختاری اثربخش همسو با گسترش اعتمادسازمانی پایه‌ریزی کنند؛ و در ویژگی‌های شغلی تعریف شده برای کارکنان دولتی از مواردی همچون ابهام و تعارض نقش حذر کنند و به توسعه و معناداری شغل توجه کافی نشان دهند. پیش‌تر از این، شماری از پژوهشگران به اهمیت برخی از ویژگی‌های ساختار و ویژگی‌های شغل در ترویج اعتماد سازمانی پرداخته بودند (Danaeefard, 2009; Verburg et al., 2018) کارکنان نیز همگام به سازمان و مدیران می‌توانند به تقویت اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی کمک کنند. در این رابطه، کارکنان دولتی ذهن آگاه که احساس منزلت و همدلی سازمانی دارند و از الگوهای رفتاری همچون رعایت اخلاق حرفه‌ای و ارزش‌های سازمانی و سخت‌کوشی برخوردارند، و ویژگی‌های روانشناختی‌شان بر پایه صداقت، ثبات و عزت‌نفس و به دور از منفعت‌طلبی باشد، می‌توانند نقش حائز اهمیتی در توسعه اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی ایفاء کنند. در رابطه با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان می‌توان گفت که سازمان‌های دولتی خراسان رضوی نتایجی مشابه با تحقیقات پیشین را نشان می‌دهند (Mincu, 2015; Liu et al., 2020).

از طرفی اعتمادسازمانی به عنوان مقوله محوری بر استفاده و بکارگیری راهبردهای چهارگانه اخلاق‌محوری، تعاملات، مقررات و فرآیندهای سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی تاثیر می‌گذارد. در حقیقت این سازمان‌ها می‌توانند برای تقویت اعتماد سازمانی از این راهبردها استفاده نمایند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌های دولتی خراسان رضوی با پایبندی به مدیریت اخلاق‌مدار و

اخلاق حرفه‌ای باعث توسعه اخلاقیات مثبت سازمانی می‌شوند و از این طریق می‌توانند اعتماد را نسبت به سازمان افزایش دهند. این یافته با نتایج الیاس و همکاران (۲۰۲۰) که ترویج اخلاق در سازمان را راهبردی موثر در جهت توسعه اعتماد سازمانی برشمرد، همخوانی دارد. به علاوه ایجاد ارتباطات شبکه‌ای گسترده و ترویج ارتباطات فراوظیفه‌ای می‌تواند از طریق بهبود تعاملات سازمانی به عنوان راهکاری در جهت تقویت اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی موثر باشد. پاشامهمتولو و همکاران (۲۰۲۲) و لامسا (۲۰۰۶) در تحقیقات خود، ایجاد ارتباطات شبکه‌ای را به عنوانی راهبردی برای ایجاد و گسترش اعتماد سازمانی معرفی کردند. افزون بر این، اصلاح برخی مقررات سازمان‌های دولتی خراسان رضوی سازمانی، در جهت مقبولیت و مشروعیت بیشتر آنان نزد کارمندان دولتی و ترویج شایسته‌سالاری و ایجاد استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی می‌تواند گام مفیدی در جهت توسعه اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها باشد. پیش‌تر برخی از محققین صلاحیت، شایسته‌سالاری و ایجاد استراتژی‌های مناسب منابع انسانی را از اقدامات موثر برای توسعه اعتماد سازمانی معرفی کردند (Dietz, G., & Den Hartog, 2006; Martins, 2002; Mincu, 2015) از دیگر راهبردهای موثر در گسترش اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی بهبود فرآیندهای سازمانی است، که اشاره به اثربخش کردن فرآیندها در این سازمان‌ها و گسترش جریان شفاف اطلاعات دارد. در حقیقت، بازنگری و اصلاح فرآیندهای سازمان‌های دولتی خراسان رضوی با استفاده از اقداماتی همچون سیاست‌زدایی از این فرآیندها و علمی کردن آنان به طوری که با ساختار سازمان متناسب باشند، و آگاهی بخشی کافی کارمندان دولتی در مورد، در کنار دسترسی همه‌جانبه به اطلاعات و تجارب سازمانی می‌تواند اعتماد کارکنان دولتی را به سازمان‌هایشان بیش از پیش تقویت نماید. دسترسی به اطلاعات سازمانی از راهبردهای اعتماد سازمانیست که برخی از تحقیقات پیشین به آن توجه کرده‌اند (Martins, 2002).

اما از دیگر مقولاتی که در روند اعتماد سازمانی باید به آن دقت نمود، مؤلفه‌های زمینه‌ای است. در حقیقت، زمینه کاربست موثر راهبردهای عنوان‌شده در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی، مهیا بودن شرایط مساعد محیط درون‌سازمان و بیرون‌سازمان است. در رابطه با مساعد بودن بستر درون‌سازمانی، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که، زمانی اجرای راهبردها اعتماد سازمانی مسمر ثمر خواهد بود که جو و محیط فیزیکی سازمان‌های دولتی خراسان رضوی مساعد ترویج اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها باشد. به زعم خبرگان پژوهش، تا زمانی که اتمسفر سازمانی مواردی از قبیل فرهنگ اعتمادمحور، جو مشارکتی، نبود میمزی و اجبار به رفتارهای دوگانه، فهم مشترک میان کارکنان و توجه به گروه‌های غیررسمی و منافع

کارکنان را نداشته باشد، اجرای هیچ راهبردی برای توسعه اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی مفید نخواهد بود. و اگر جو مساعد در محیطی با طراحی، نور و آرامش مطلوب همراه شود، راهبردهای اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها مؤثرتر واقع خواهند شد. اما بستر توسعه اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی به درون سازمان ختم نمی‌شود. فضای سیاسی کشور و سیاست‌زدگی حاصل از این شرایط در سازمان‌های دولتی، شرایط اقتصادی کشور و مشکلات معیشتی مردم و اعضای سازمان‌های دولتی، و نگرش منفی شکل گرفته در فرهنگ ملی مردم در کنار تعارضات فرهنگی و... منجر به شکل‌گیری نگرش منفی همه مردم جامعه از جمله اعضای سازمان‌های دولتی به این سازمان‌ها می‌شود و به شکست راهبردهای اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی می‌انجامد.

در این میان نباید از نقش مداخله‌گرهایی همچون همنوایی سازمانی و مشخصه‌های جمعیت‌شناختی در ایجاد اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی چشم‌پوشی کرد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که یادگیری سازمانی و جامعه‌پذیری کارکنان دولتی در کنار یکپارچگی واحدها و فعالیت‌های سازمان منجر به ایجاد کارکنانی هم‌نوا در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی می‌شود که همگی دارای ارزش‌ها، رفتارها و اهداف مشترک هستند؛ و به گفته خبرگان دولتی ایجاد اعتماد در چنین سازمانی آسان‌تر خواهد بود. به همین شکل تحصیلات، جنسیت، سن و تجربه کارکنان دولتی نیز در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی از مقولات مداخله‌گر محسوب می‌شود. به زعم محققین پژوهش، تا زمانی که دو جنس به یکدیگر اعتماد ندارند، و یا کارکنان مسن کارکنان جوان را خام می‌پندارند، و کارکنان جوان کارمندان مسن را فاقد توانایی لازم می‌دانند، اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان، حتی با وجود به کارگیری راهبردهای ایجاد اعتماد سازمانی، آهنگ رشد کمی خواهد داشت.

اجرای راهبردهای اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی، قطعاً پیامدهایی دارد که از جمله می‌توان به عملکرد بهینه سازمان در قالب بهبود رفاه روانشناختی کارمندان دولتی و بهره‌وری سازمان و رضایت ذی‌نفعان به شکل رضایت مردم و مشروعیت سازمان‌های دولتی خراسان رضوی اشاره کرد. این پژوهش هم‌سو با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی سازمانی، از طریق افزایش رفاه و آرامش ذهنی کارکنان و بهره‌وری سازمان منجر به ایجاد عملکرد بهتر برای سازمان‌های دولتی خراسان رضوی می‌شود. این یافته‌ها، مباحثی است که پیش‌تر توسط محققین مورد تحقیق و تفحص قرار گرفته است (Silva et al., 2023; Utomo et al., 2023; Joo et al., 2023; Ozylmaz et al., 2018; Zak, 2017; Sadeghi Alavije et al., 2020). به علاوه، اگر اعتماد سازمانی

درون سازمان‌های دولتی خراسان رضوی گسترش یابد، پیامدهای آن به بیرون از سازمان نیز نفوذ خواهد کرد. در حقیقت، بهبود اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی از طریق افزایش بهره‌وری این سازمان‌ها منجر به افزایش رضایت ارباب رجوع و افزایش اعتماد عمومی به این سازمان‌ها می‌گردد؛ و از این طریق رضایت مردمی را به ارمغان می‌آورد. به علاوه، با بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی مقبولیت و پرستیژ آنان نزد سایر نهادهای قانونی و جامعه افزایش می‌یابد و موجب مشروعیت بیشتر این سازمان‌ها می‌شود.

پیشنادهای پژوهشی

با عنایت به یافته‌های پژوهش حاضر که ارائه مدل اعتماد سازمانی برای سازمان‌های دولتی است، پیشنهاد می‌گردد که:

چگونگی و میزان تأثیرگذاری هریک از مفاهیم و مقولات احصاء شده در این پژوهش در مطالعات آتی مورد تحقیق و تفحص قرار گیرند. به طور مثال، در مدل به شرایط علی همچون مدیریت اعتمادساز، سازمان اعتمادساز و کارکنان اعتمادساز دست یافتیم که تأثیرگذار بر اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی است، و بهتر است که که نوع و میزان تأثیرگذار این علل بر اعتماد سازمانی در مطالعات آینده مورد آزمون قرار گیرد.

به علاوه، تحقیقات آتی می‌توانند با مطالعه پیامدهای اعتماد سازمانی کشف شده در این تحقیق تأثیر اعتماد سازمانی را بر عملکرد بهینه سازمان و رضایت ذی‌نفعان تأیید کنند و از این منظر گامی در توسعه دانش مربوط به اعتماد سازمانی بردارند.

همچنین، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند از طریق راهبردهایی همچون اخلاق محوری، تعاملات، مقررات و فرآیندهای سازمانی در سازمان‌های دولتی توسعه یابد، که این بررسی این راهبردها و تأثیرشان بر روی اعتماد سازمانی می‌تواند موضوع مناسبی برای مطالعات آتی باشد.

علاوه بر این، مطالعه سایر مقولات مستخرج از این پژوهش مانند عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر اعتماد سازمانی می‌تواند موضوع مناسبی برای تحقیقات آینده باشد.

افزون بر این طراحی یک ابزار برای اندازه‌گیری اعتماد سازمانی به عنوان یک مقوله در سازمان‌ها می‌تواند موضوع مناسبی برای تحقیقات آتی باشد.

همچنین، علاوه بر فرضیه‌های پیشنهادی بر اساس مدل اشتراوس و کوربین، ممکن است فرضیه‌های دیگری میان مقولات مدل اعتماد سازمانی احصاء شده در پژوهش حاضر وجود داشته باشد، که پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به کشف و بررسی سایر فرضیه‌های احتمالی بپردازند.

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به احصاء مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی پرداخت و خروجی‌هایی در زمینه علل، پیامد، راهبرد، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر اعتماد سازمانی ارائه داد؛ می‌توان اذعان داشت که در صورت اعتبارسنجی یافته‌ها، مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند در سازمان‌ها، بالخصوص سازمان‌های دولتی، به عنوان راهنمای مناسبی در جهت ترویج و توسعه اعتماد سازمانی باشد، و از این طریق مدیران را در راستای تقویت هرچه بیشتر اعتماد سازمانی در سازمان‌هایشان یاری نماید. همچنین، با اندازه‌گیری اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی و تمرکز بر مدل احصاء شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌های دولتی با تمرکز بر راهبردهای ارائه شده در مدل پژوهش برنامه‌هایی برای توسعه اعتماد سازمانی طراحی و پیاده‌سازی کنند.

محدودیت‌های تحقیق

پژوهش پیش‌رو ضمن تمرکز بر محدودیت‌زدایی تا بیشترین حد ممکن، اذعان می‌دارد که در مسیر تحقیق با محدودیت خاص و قابل‌عنوانی روبه‌رو نبوده است، اما همانند سایر تحقیقات هم‌وزن، مبتلا به برخی محدودیت‌های رایج در اکثر مطالعات مربوط به علوم مدیریتی بوده است.

منابع

- Abedi, A., & Shavakhi, A.R. (2010). The Coparison Betwween Quantitative and Qualitative Research in Behavioral Science. *A Quarterly Journal of Strategic*, 19(54), 153-168. (In Persain).
- Alshaabani, A.; Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2021). Impact of diversity management on employees' engagement: the role of organizational trust and job insecurity. *Sustainability*, 14(1), 420.
- Amid, H. (1984). *Amid dictionary*. Tehran: Institute of Public Libraries of the country. (In Persain).
- Alvani, S. M., & Hosseini, S. S. (2013). A Study on Theoretical Principles, Concepts and Models of Institutional Trust (Organizational). *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 3(4), 105-141. (In Persain).
- Bozic, B.; Siebert, S., & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.

- Bulińska-Stangrecka, H., & Iddagoda, Y. A. (2020). *The relationship between inter-organizational trust and employee engagement and performance*. Sri Lanka: University of Sri Jayewardenepura.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment through the Mediating Variable of Organizational Participation. *Public Management Researches*, 12(44), 155-180. (In Persain).
- Danaeefard, H.; Alvani, S.M., & Azar, A. (2012). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Tehran: Safar Publications. (In Persain).
- Danaeefard, H.; Rajabzadeh, A. & Hasiri, A. (2009). Promoting organizational trust in public sector: Explaining the role of managerial competency. *Management Researches*, 2(4), 59-90. (In Persain).
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel review*, 35(5), 557-588.
- Elewa, A. H., & El Banan, S. H. A. (2019). Organizational culture, organizational trust and workplace bullying among staff nurses at public and private hospitals. *International Journal of Nursing Didactics*, 9(04), 10-20.
- Emami, M.; Jamali, E., & Isfahani, M. (2014). Examining the Relationship between Organizational Trust and Organizational Creativity. *Innovation & Creativity in Human Science*, 3(3), 23-44. (In Persain).
- FarajPour, A.; Ghasemi, S.; Azadian, A., & Soroush, M. (2020). Assessment of organizational trust in the society of the veterans towards the public organizations. *Iranian Journal of Isaar Studies*, 1 (4), 163-170. (In Persain).
- Fazel, A.; Kamalian, A.; Khojasteh, G., & Fazel, A. (2011). The Role of Trust in Organizational Innovativeness: a Study of an Iranian Service Sector Organization. *Management and Development Process*, 24 (3), 71-89. (In Persain).
- Fortino, G.; Fotia, L.; Messina, F.; Rosaci, D., & Sarné, G. M. (2020). Trust and reputation in the internet of things: State-of-the-art and research challenges. *IEEE Access*, 8(1), 60117-60125.
- Gaeni, A., & Hosseinzadeh, A. (2012). The Trio Paradigms of Positivism, intrepretevitivism and Hermeneutics in Management and Organizatonal Studies. *Strategy for Culture*, 5(19), 103-138. (In Persain).
- Gajda, K. (2020). Factors shaping interorganizational trust in e-commerce based on literature review. *Management*, 24(1), 23-38.
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On Theory and Theorizing using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research. Handbook of Qualitative Research*. London & Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

- Gustafsson, S.; Gillespie, N.; Searle, R.; Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2021). Preserving organizational trust during disruption. *Organization studies*, 42(9), 1409-1433.
- Hakimi, I. (2020). Failure of Organizational Trust by Psychopath Managers: Exploring the Role of Abusive Supervision and Decline of Job Satisfaction. *Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 75-100. (In Persian).
- Hasche, N.; Höglund, L., & Mårtensson, M. (2021). Organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768-1788.
- Ilyas, S.; Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.
- Islam, M. N.; Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.
- Ismail, H. N.; Kertechian, K. S., & Blaique, L. (2023). Visionary leadership, organizational trust, organizational pride, and organizational citizenship behaviour: A sequential mediation model. *Human Resource Development International*, 26(3), 264-291.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Joo, B. K.; Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4-16.
- Kennedy, F. A.; Kohlmeyer, J. M., & Parker, R. J. (2009). The roles of organizational justice and trust in a gain-sharing control system. *In Advances in accounting behavioral research*, 14(2), 1-23.
- Kim, J. B. (2019). A study on factors relevant to effects of shared leadership, organizational trust and job performance. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(7), 183-189.
- Klein, H. A.; Lin, M. H.; Miller, N. L.; Militello, L. G.; Lyons, J. B., & Finkeldey, J. G. (2019). Trust across culture and context. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 13(1), 10-29.
- Kvale, Steinar. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Lämsä, A. M. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15, 130-141.

- Lee, J. (2001), *A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use*, Unpublished Doctoral Dissertation. University of Nebraska, In Proquest UMI Database.
- Liu, S. X.; Zhou, Y.; Cheng, Y., & Zhu, Y. Q. (2020). Multiple mediating effects in the relationship between employees' trust in organizational safety and safety participation behavior. *Safety science*, 125, 104-121.
- Lumineau, F.; Schilke, O., & Wang, W. (2023). Organizational trust in the age of the fourth industrial revolution: Shifts in the form, production, and targets of trust. *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 21-34.
- Made, D. (2013). The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal of Management*, 2(4), 136-148
- Maguire, S., & Phillips, N. (2008). Citibankers' at Citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of management studies*, 45(2), 372-401.
- Maleki, A.; Ghorbani, M.; Nilipour Tabatabaei, S.A., & Niroumand, H. (2020). Effect of Organizational Trust Management with Ethical Intelligence Approach on Organizational Citizenship Behavior in the Financial and Credit Institutions of Khorasan Razavi Province, Iran. *Geographical Research*, 35(3), 283-292.
- Martins, N. (2002). A model for managing trust. *International Journal of manpower*, 23(8), 754-769.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). What trust means in e-commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology. *International journal of electronic commerce*, 6(2), 35-59.
- Mincu, C. L. (2015). The impact of personal resources on organizational attitudes: Job satisfaction and trust in organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 685-689.
- Moshabaki Esfahani, A.; Nejat, S., & Khalili palandi, F. (2019). Corporate Citizenship and its Role in Creating Organizational Trust and Organizational Identification. *Organizational Culture Management*, 17(3), 399-419. (In Persian).
- Mühl, J. K. (2014). *Organizational trust*. Springer International Publishing Switzerland.
- Nasiri Walik Bani, F., & Khodayari, A. (2016). Investigating the relationship between perceived organizational support and organizational trust. *Journal of Human Resource Management*, 6(3), 71-96. (In Persian).
- Nedkovski, V.; Guerci, M.; De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of business research*, 71, 19-26.
- Natow, R. S. (2019). The use of triangulation in qualitative studies employing elite interviews. *Qualitative Research*, 19(1), 23- 48.

- Ozyilmaz, A.; Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181-204.
- Paşamehmetoğlu, A.; Guzzo, R. F., & Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126.
- Patterson, M., Warr, P., West M. (2004). Organizational justice and Company productivity. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 77, 23- 53.
- Robbins, S. P. (2003). *organizational Behavior*. New Dehli: practice, Hall of India.
- Sadeghi Alavije, F.; Shaemi Barzoki, A., & Teimouri, H. (2020). Determining the Impact of Organizational Trust on Organizational Learning with the Mediating Role of Organizational Inertia: The Case of Department of Natural Resources and Watershed Management of Isfahan Province. *Strategic Research on Social Problems*, 9(2), 1-30. (In Persain).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John wiley & sons.
- Schilke, O.; Reimann, M., & Cook, K. S. (2021). Trust in social relations. *Annual Review of Sociology*, 47, 239-259.
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111.
- Shahrokhi, H., & Safarnejad, M. (2016). Organizational trust of sports and youth general office of Khorasan Razavi Province. *Scientific research conference on new findings of Iran's management, entrepreneurship and education sciences*. (In Persain).
- Sharieff, G. Q. (2021). Building organizational trust during a pandemic. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*, 2(1), 23-45.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd Edition). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel review*, 32(5), 556-568.
- Utomo, H. J. N.; Irwantoro, I.; Wasesa, S., Purwati, T.; Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating The Role of Innovative Work Behavior, Organizational Trust, Perceived Organizational Support: An Empirical Study on SMEs Performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), 417-432.
- Vanhala, M.; Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.

- Verburg, R. M.; Nienaber, A. M.; Searle, R. H., Weibel; A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206.
- Yilmaz, A., & Atalay, C. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-352.
- Yu, M.C.; Mai, Q.; Tsai, S.B., & Dai, Y. (2018) An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative Behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*. 10(3): 864-908.
- Zak, P. J. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard business review*, 95(1), 84-90.