

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران

محمدرضا مردانی*، صدیقه طوطیان اصفهانی**، حسینعلی بوشهریان***

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۶/۰۶

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۰۹

چکیده

یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی، کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیران است. در سازمان‌های خصوصی و دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبه‌رو می‌شود. از این‌رو هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اعتماد و رتبه‌بندی آنها از نظر مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل مدیران و کارکنان امور مالی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران است. از میان تعداد ۴۰۰ نفر از مدیران و کارمندان، ۱۹۸ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. نتایج به‌دست آمده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد؛ از دیدگاه کارکنان، عامل "شایستگی" با وزن ۰,۲۴۶، دارای بیشترین تأثیر در اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران است. رتبه و وزن بقیه عوامل نیز بدین شرح است: ۱. تفویض اختیار (۰,۱۸۰)، ۲. مشارکت (۰,۱۶۰)، ۳. احترام به ارزش‌ها (۰,۱۵۷)، ۴. توجه (۰,۱۳۹)، ۵. ثبات شخصیت (۰,۱۱۹). همچنین از دیدگاه مدیران، عامل "شایستگی" با وزن ۰,۲۶۶، دارای بیشترین تأثیر در اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران است. رتبه و وزن بقیه عوامل نیز بدین شرح است: ۱. تفویض اختیار (۰,۲۳۸)، ۲. احترام به ارزش‌ها (۰,۱۶۰)، ۳. مشارکت و وفاداری (۰,۱۵۲)، ۴. توجه (۰,۱۰۵)، ۵. ثبات شخصیت (۰,۰۷۹).

کلیدواژه: اعتمادسازی؛ کارکنان؛ مدیران؛ دانشگاه علوم پزشکی تهران

*. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران، ایران

** استادیار گروه حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق، تهران، ایران

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

مقدمه

اعتمادسازی را انتظارات یا باورهائی می‌دانند که افراد دوست دارند به دیگران به‌طریقی قابل‌پیش‌بینی و نه صرفاً در راستای منافع شخصی خود نشان دهند (بایر^۱، ۱۹۸۱). یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی، کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیران است. در سازمان‌های ما به‌ویژه، سازمان‌های دولتی، شکاف قابل‌توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبه‌رو می‌شوند؛ زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند و در مقابل مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمی‌دهند و اینها همه باعث ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود. نتیجه بی‌اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه‌پراکنی، تضاد، سیاسی‌کاری و کم‌کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالائی از سازمان‌ها گرفته و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. در چنین سازمانی صحبت از مباحثی مانند خودمدیریتی و خودکنترلی، همکاری، بروز خلاقیت، مدیریت جامع کیفیت و غیره بی‌فایده است و اکثر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه مطلوب نخواهد 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 (چاوشی، ۱۳۸۶). طی مشاهده و بازدید از برخی واحدهای امور مالی بیمارستان‌ها و مراکز تابعه دانشگاه علوم پزشکی تهران، مشکلات و مسائلی دیده شد که تعدادی از آنها عبارتند از: کارمندان و کارکنان اهمیت وظایف محوله را درک نمی‌کنند؛ جایگاه خود در سازمان و جایگاه سازمان در جامعه را درک نمی‌کنند؛ برای مثال، جایگاه واحد مالی در یک بیمارستان ۸۰۰ تختخوابی با جایگاه امور مالی یک دانشکده پژوهشی در جامعه متفاوت است، لذا مواردی چون دقت در انجام امور، کنترل فعالیت‌های انجام‌شده و مسئولیت‌پذیری توسط کارکنان رعایت نمی‌شود و کارکنان نیز متوجه بازتاب این سهل‌انگاری در کل مجموعه مالی و بیمارستان نبوده و باعث می‌شوند که مدیر مالی نسبت به آنها بی‌اعتماد شده و از تفویض اختیار به آنها جلوگیری کند؛ وجود روزمرگی و یکنواختی در واحد مالی و عدم ایجاد انگیزه در کارکنان

1. Baier

توسط مدیران باعث می‌شود تا کارکنان نسبت به انجام کار و وظایف محوله، بی‌تفاوت شده و با به‌وجود آمدن احساس کسالت، بهره‌وری آنها به شدت کاهش یابد. در این شرایط در نظر کارکنان، شایستگی مدیر خدشه‌دار شده و نسبت به وی بی‌اعتماد می‌شوند. لذا در انجام کارها، اشتیاق چندانی از خود بروز نمی‌دهند، نبود اعتماد مدیر نسبت به توانایی کارکنان، باعث شده است که به هر فرد وظایف مشخص و تکراری محول شود و هیچ‌گونه چرخش نوع کار وجود ندارد. به همین دلیل کارکنان در اثر یکنواختی وظایف، ضریب خطاهایشان بالا رفته و انگیزه‌ای برای آموزش و ترفیع و ترقی در آنان وجود ندارد.

عدم وجود اعتماد مدیر و کارکنان امور مالی نسبت به افرادی که در واحدهای دیگر فعالیت داشته و با امور مالی سازمان در ارتباطند (مانند مأمور خرید اداره خدمات) باعث می‌شود تا در این گروه از کارکنان دلسردی و بی‌اعتمادی به وجود آید و انجام صحیح و به‌موقع وظایف در نظر آنان بی‌اهمیت جلوه کند. در نتیجه خرید کالاها و تجهیزات مورد نیاز بیمارستان و ارائه خدمات به بیماران و سایر کارکنان، با کندی صورت می‌گیرد و موجب ایجاد نارضایتی در سازمان می‌شود. عده‌ای معتقدند که افزایش چشمگیر پژوهش‌ها در زمینه اعتماد را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که سازمان‌ها از کمبود اعتماد بین مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند. در این راستا موضوع اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا گاهی نتیجه معکوس، ضررهای زیانباری به سازمان تزریق کرده و باعث عواقب جبران‌ناپذیر می‌شود. لذا پژوهشگران، این تحقیق را با اهداف: ۱. تعیین عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران امور مالی دانشگاه علوم پزشکی تهران؛ ۲. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان امور مالی دانشگاه علوم پزشکی تهران؛ ۳. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین مدیران امور مالی دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام داده‌اند. با طرح این عنوان به چالش‌ها و عوامل پیش‌روی این موضوع پرداخته‌اند و به دنبال پاسخ به سؤال‌های زیر می‌باشند: عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران امور مالی دانشگاه علوم پزشکی تهران کدامند؟ اولویت عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان امور مالی دانشگاه علوم پزشکی تهران به چه صورت است؟ اولویت عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین مدیران امور مالی دانشگاه علوم پزشکی تهران به چه صورت است؟

مبانی نظری پژوهش

به عقیده لویسکی و همکاران^۱ (۱۹۹۸) نیاز به اعتماد، از این امر ناشی می‌شود که همه ما به یکدیگر وابستگی متقابلی داریم، همانند مواقعی که نمی‌توانیم آنچه می‌خواهیم به دست آوریم و یا می‌خواهیم آنچه به دست آورده‌ایم، حفظ شود. بنابراین، اعتماد بالا به رهبران و مدیران ارشد سازمان این امکان را به آنها می‌دهد تا تصمیم‌هایشان با حمایت بیشتری از جانب زیردستانشان پذیرفته و اجرا شود (تنر^۲، ۲۰۰۷). بیشتر محققان فقط بر تعدادی از جنبه‌ها یا خصوصیات اعتماد تکیه کرده‌اند. در تحقیقی که مارتینز^۳ انجام داد بر اعتماد در یک موقعیت سازمانی با تأکید بر ارتباط کارمندان و کسانی که به‌طور مستقیم به این کارمندان گزارش می‌دهند، تمرکز دارد. در تحقیق مارتینز فقط بر اعتماد بین دو گروه تکیه نشده است، بلکه ابعادی که بر این روابط اثر می‌گذارند نیز بررسی شده‌اند.

تعاریف رایج اعتماد

داشتن انتظارات مثبت و مطمئن نسبت به انگیزه‌های دیگری باتوجه به اینکه فرد اعتمادکننده خود را در موقعیتی از خطر قرار می‌دهد (بون و هولمز^۴، ۱۹۹۱). حدی که فرد به دیگری اطمینان داشته و می‌خواهد طبق نظرات و تصمیمات او عمل کند (مک آلیستر^۵، ۱۹۹۵). انتظارات مثبت و مطمئن درباره رفتار دیگری که در زمینه‌ای از خطر واقع می‌شود (لویسکی، مک آلیستر، بایز^۶، ۱۹۹۸).

عوامل مؤثر بر ایجاد اعتماد سازمانی

ایلماز و اتالی^۷ (۲۰۰۹) عوامل مؤثر بر ایجاد اعتماد سازمانی را به عوامل سازمانی (شامل: ارزیابی موفقیت کارکنان با استفاده از روش‌های مدرن؛ دارابودن سیستم‌های پاداش‌دهی منصفانه؛

1. Lewicki et al.
2. Tanner
3. Martinez
4. Boon, S.D., & Holmes, J.G
5. McAllister
6. Lewicki, R., McAllister, D.J., Bies, R.J.
7. Yilmaz A & Atalay

دادن بازخوردهای منظم و به‌موقع به کارکنان و عوامل فردی (مانند تمایل به اتکا کردن، ارزش‌ها، عادات و رفتارها و...) تقسیم‌بندی کرده‌اند. همچنین نیهان^۱ (۲۰۰۰)، مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، دادن بازخور به کارکنان و گرفتن بازخور از آنها و قدرتمندسازی کارکنان را به‌عنوان فعالیت‌های ضروری برای افزایش اعتماد در سازمان‌ها مطرح کرده است.

مدل‌های اعتماد

در این پژوهش از مدل‌های متعددی استفاده شده است که در منابع استفاده شده است، مبنای استخراج مؤلفه‌های تأثیرگذار توسط محققان این منابع است که در ذیل به تعدادی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود.

مدل توسعه اعتماد، نفوذ و انتظارات

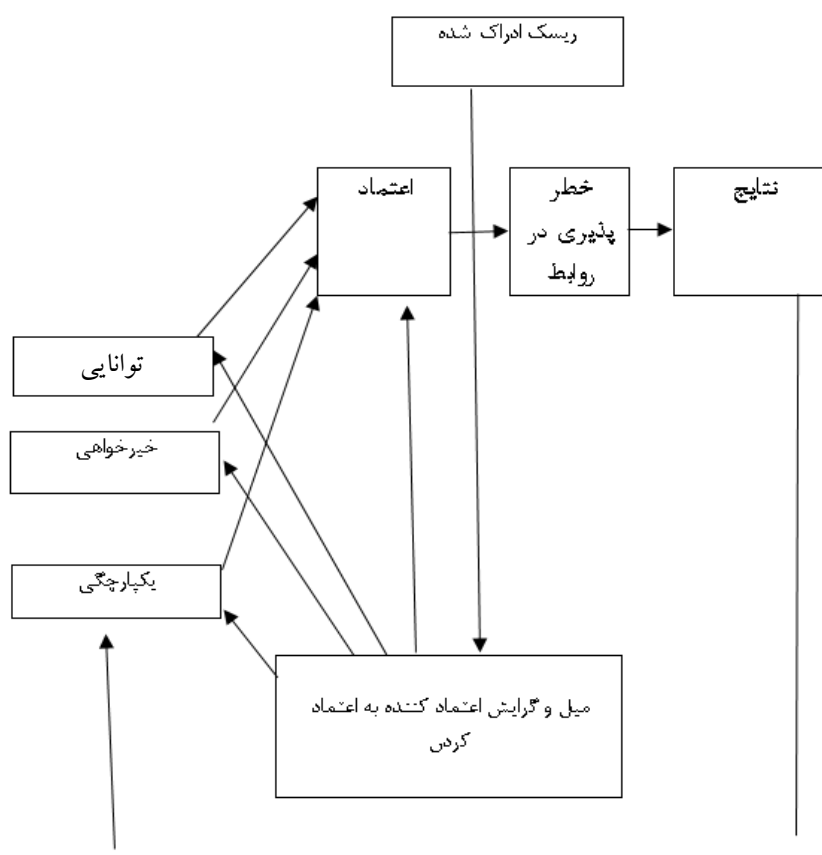
این مدل براساس مشاهدات گابارو^۲ در سال ۱۹۸۷ از اینکه چگونه رؤسای جدید شرکت‌های مشخصی، روابط کاری‌شان را بازپرستان کلیدی‌شان توسعه می‌دهند، بنا نهاده شد. تجزیه و تحلیل گابارو از داده‌های کیفی باعث شد که او مدل اعتمادسازمانی را توسعه دهد که شامل سه مقوله منش، شایستگی و قضاوت است.

مقوله منش، شامل اعتماد به یکپارچگی، انگیزه‌ها، نیات و ثبات رفتاری، گشودگی و صلاحدید شریک دیگر است. گابارو مقوله شایستگی را به شایستگی وظیفه‌ای یا تخصصی، شایستگی میان‌فردی و شم تجاری عمومی تقسیم می‌کند. شایستگی تخصصی یا وظیفه‌ای اینگونه تعریف شده است: دانش و مهارت‌هایی است که برای انجام یک کار خاصی نیاز می‌باشد. شایستگی میان‌فردی به‌عنوان دارا بودن زمینه و اساس تجربی، احساس مشترک سریع و خرد فرزانگی تعریف می‌شود. مقوله قضاوت به‌عنوان اعتماد به توانایی دیگری به خاطر قضاوت خوبی که در کار و رفتارش دارد، تعریف می‌شود (چاوشی، ۱۳۸۳).

1. Nyhan
2. Gabbaro

مدل یکپارچه اعتماد

مدلی است که توسط مایر و دیگران (۱۹۹۵) ارائه شده است و سه عنصر قابلیت اعتماد را با هم ترکیب می‌کند: توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی. 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 میل باطنی ما به اعتماد به دیگران، نیز قرار می‌گیرد (مایر و همکاران، ۱۹۹۵).



شکل ۱. مدل پیشنهادی مایر و همکاران

مدل حلزونی اعتماد

این مدل را زند^۱ در سال ۱۹۹۷ ارائه کرده و سه جزء کلیدی برای آن مشخص می‌سازد: اطلاعات، نفوذ و کنترل. مؤلف مدل بیان می‌دارد که اعتماد، روحیه را (بسته به اینکه رهبران چگونه اطلاعات را آشکار سازند، نفوذ دوسویه را به کار برده و کنترل، تفویض و اجرا نمایند)، بالا برده و یا پایین می‌آورد. این مدل سه فاز را که اعتماد در آنها اتفاق می‌افتد، برجسته می‌سازد.

جدول ۱. فازهای اعتماد

فاز اول: شامل مهیا ساختن زمینه برای باورها است.
فاز دوم: ترکیب بازخوردهای چرخه - کوتاه می‌باشد.
فاز سوم: تعادل را مشخص می‌نماید.

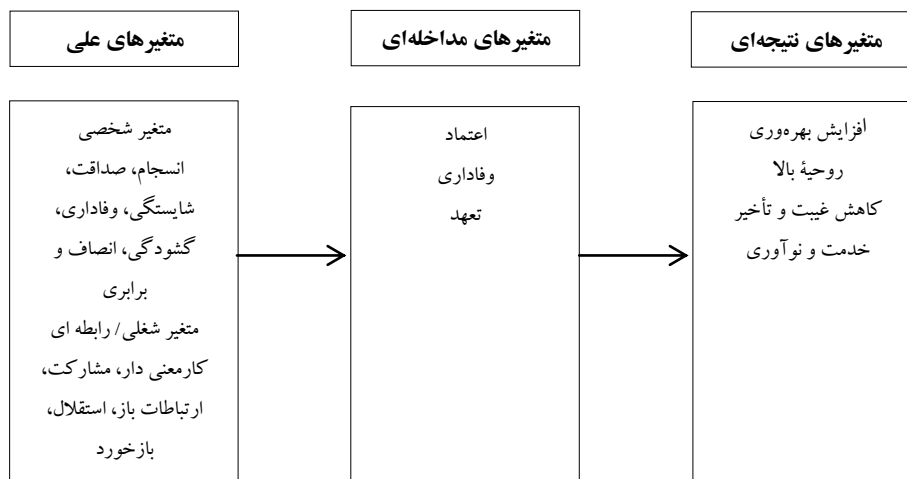
مدل تجربه و تکامل اعتماد

این مدل توسط جونز و جورج^۲ (۱۹۹۸) ارائه شده و بر این ایده نهاده شده است که اعتماد یک برساخته روان‌شناختی است و تجربه‌ای است که نتیجه تعامل ارزش‌ها، نگرش‌ها و حالات و عواطف افراد است. ارزش‌ها به عنوان اصولی مطلوب مانند: وفاداری، سودمندی، انصاف، پیش‌بینی‌پذیری، قابلیت اطمینان، صداقت، پاسخگویی، یکپارچگی، شایستگی، ثبات و گشودگی تعریف شده است. هر چند بر اساس هر موقعیتی تمام این ارزش‌ها برای ایجاد اعتماد، ضروری نیستند. جورج و جونز مشخص می‌سازند که حالات، عواطف و احساسات، افراد را هنگام تعامل با دیگران به تسخیر خود در می‌آورند. مؤلفان پیشنهاد می‌کنند که میان حالات، عواطف و اعتماد همبستگی قوی وجود دارد (طوطیان و اسفندیاری، ۱۳۹۴).

الگوی اعتماد بر مبنای نظر بایرد و آماند

شکل (۲) ارتباط بین متغیرهای تأثیرگذار بر اعتماد را نشان می‌دهد.

1. Zand
2. Jones & George



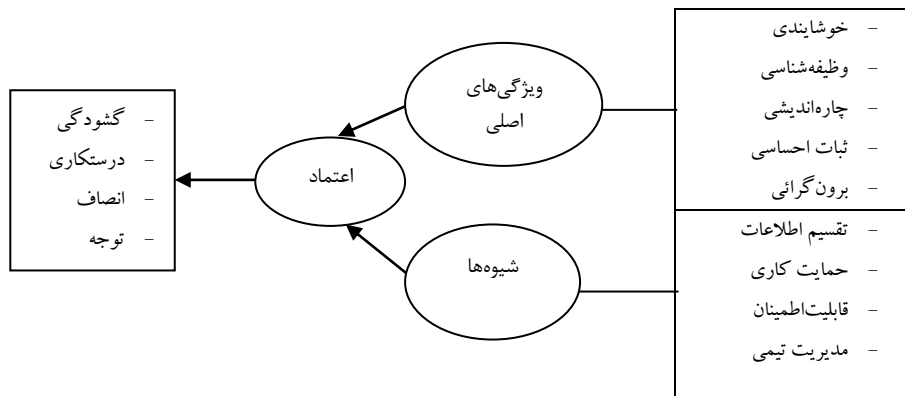
شکل ۲. مدل اعتماد بایر و آماند

مدل ویژگی‌های اعتماد مارتینز

اعتماد در مدل مارتینز (۲۰۰۲) در یک موقعیت سازمانی با تأکید بر ارتباط کارکنان و مدیران صورت می‌پذیرد؛ اما به‌زعم وی نتایج آن قابل‌تعمیم در سایر وضعیت‌های اعتماد نیز هست. در مدل مارتینز بر دو دسته از عوامل برای ایجاد اعتماد تأکید شده است: دسته اول عوامل، ویژگی‌های شخصی و دسته دوم عوامل مدیریتی به شرح زیر است. مارتینز پنج ویژگی جنبه‌های شخصی را به‌صورت زیر معرفی می‌کند:

- وظیفه‌شناسی: شامل رفتارهایی مانند انجام منظم و مطمئن کار و مسئولیت‌پذیری در آن است. نقطه مقابل این ویژگی بی‌دقتی و عدم مسئولیت‌پذیری است.
- خوشایندی: شامل رفتارهایی مانند دوست داشتن، مؤدب بودن، عاطفه و گذشت داشتن است که نقطه مقابل آن سرد و خشن بودن است.
- ثبات عاطفی: عدم وجود رفتارهای هیجانی، افسردگی نامطمئن و ناشی از عصبانیت را شامل می‌شود که نقطه مقابل آن رفتارهای عصبی است.
- گشودگی تجربیات: شامل خلاقیت، نوآوری، مصمم بودن و هوشیاری است.
- برون‌گرایی: شامل شور و هیجان داشتن، خوش‌مشربی و فعال بودن است.

- جنبه‌های مدیریتی شامل ابعاد زیر است:
- مدیریت تیمی: این بعد، مدیریت اثربخش تیم و توانایی اداره تعارضات درون گروه‌ها را شامل می‌شود.
 - تقسیم اطلاعات: تمایل جهت ارائه بازخورد و آشکارسازی اطلاعات سازمان را شامل می‌شود.
 - حمایت کاری: حمایت از کارکنان در مواقع ضروری و ارائه اطلاعات موردنیاز در ارتباط با انجام کار را شامل می‌شود.
 - قابلیت اطمینان: میزان آزادی افراد در بیان احساسات و میزان توجه به انتقادات و پیشنهادات آنها و نیز قبول اشتباهات خود را شامل می‌شود.



شکل ۳. مدل اعتماد رایینز

پیشینه مطالعات خارجی

-آنیل و جیمز^۱ (۲۰۱۶) در تحقیق خود به بررسی نقش اعتماد و فناوری اطلاعات در بهبود برون‌داد زنجیره تأمین پرداختند. مدل نظری آنها روابط پیچیده بین پنج عامل را با

1. Anil & James

موقعیت‌یابی دو منبع مشترک برای زنجیره تأمین: اعتماد سازمانی و IT، به‌عنوان متغیرهای مستقل که بر نتیجه اقدامات: عملکرد و کاهش هزینه‌های تراکنش‌ها تأثیرگذار است، مشخص کرده است. مدیریت رابطه‌ای، که تصمیم‌گیری مشترک را تسهیل می‌کند، به‌عنوان بازیگر نقش محوری بین منابع و معیارهای نتیجه تئوریزه شد. اطلاعات جمع‌آوری شده از ۱۶۷ مدیر خرید و زنجیره تأمین، پشتیبانی قوی برای مدل تحقیق آنها فراهم کرد. این تحقیق درک کامل‌تری به محققان در مورد عوامل تأثیرگذار بر زنجیره تأمین فراهم کرد (آنیل و جیمز، ۲۰۱۶).

- بهار^۱ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود باعنوان "اعتماد درون سازمانی و اعتماد درون فردی در روابط تجاری مدل نگرش- رفتار- برون‌داد" به نقش اعتماد در روابط B2B می‌پردازد. نتایج نشان داد که اعتماد درون سازمانی و اعتماد درون فردی دارای دو ساخت متفاوتند (بهار و همکاران، ۲۰۱۶).

یانگ و چان^۲ (۲۰۱۵) در تحقیقی به نقش اعتماد سازمانی در تعهد سازمانی می‌پردازند. یافته‌های این مطالعه، دو نتیجه مهم دارد: اول، اینکه به‌نظر می‌رسد یک توالی منظمی بین انواع مختلف اعتماد در محیط‌های سازمانی وجود دارد. دوم، اینکه اعتماد بین فردی، باعث ارتقای تعهد سازمانی می‌شود؛ تنها اگر اعتماد نهادی را تسهیل کند، این یافته با مطالعات قبلی متناقض بود (یانگ و چان، ۲۰۱۵).

- رامینتا^۳ (۲۰۱۴) در تحقیق خود به نقش میانجی اعتماد سازمانی در تحریک نوآر بودن سازمانی از طریق فعالیت‌های رهبری اخلاقی می‌پردازد. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها حاکی از تأثیر نسبی اعتماد سازمانی در رابطه با نوآر بودن سازمانی از طریق فعالیت‌های رهبری اخلاقی بود (رامینتا، ۲۰۱۴).

- شاو در پایان‌نامه خود باعنوان "مسیرهای یک فرد" در سال ۲۰۰۲ با مطالعه اعتماد، به این نتیجه رسید که با اعتماد زندگی ساده‌تر می‌شود و ما می‌توانیم توجه خود را به دامنه وسیعی

1. Bahar et al
2. Young & chan
3. Raminta

از فعالیت‌ها معطوف کنیم، به صورتی که امکان انجام آن در یک محیط نامطمئن فراهم شود (شاو، ۲۰۰۲).

- اسمیت و بارکلی^۱ در تحقیق خود در سال ۱۹۹۷ با عنوان "اثرات اعتماد و تفاوت‌های سازمانی بر اثربخشی ارتباطات فروش" به این نتیجه رسیدند که اعتمادی که افراد شاغل در یک نظام سازمانی در اثر تعاملات و تجربیات خود به دست می‌آورند، از نظر ذهنی و شناختی می‌تواند این اطمینان خاطر را به افراد بدهد که در صورت صرف انرژی برای امور داخل سازمان، فراتر از آنچه از آنها انتظار می‌رود، سازمان نیز در قالب یک مبادله اجتماعی در نهایت زمینه حمایت و قدردانی از آنها را به عمل خواهد آورد. همچنین اعتماد موجبات تسهیل روابط، کاهش تعارض و مبادله رضایت بخش را فراهم می‌کند (اسمیت و بارکلی، ۱۹۹۷).

پیشینه مطالعات داخلی

- طوطیان و اسفندیاری (۱۳۹۴) مطالعه‌ای با عنوان عوامل مؤثر اعتماد سازمانی در کارکنان مهر اقتصاد بر اساس مدل رایبیز انجام دادند. روش تحقیق آنها پیمایشی بود، روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی بود که از پرسشنامه رایبیز در این تحقیق استفاده شد و نتایج نشان داد که تمام ابعاد مدل رایبیز در اعتماد کارکنان مؤثر است.

- شیرازی و همکاران در مطالعه خود به تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی پرداختند:

هدف از این تحقیق که در شرکت گاز استان خراسان شمالی انجام گرفته است، بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز چنین رفتارهایی است. رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پادساکف و همکارانش و اعتماد سازمانی به وسیله پرسشنامه الونن و همکارانش، سنجیده شد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل ۹۴ کارمند اداری شرکت گاز بوده و از روش سرشماری برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است.

1. Smith & Barclay

نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی دار بین تمام ابعاد متغیر مستقل و وابسته بود. نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه گام به گام نشان داد که از بین ابعاد مختلف اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی بیشترین سهم را در تبیین تغییرات رفتار شهروندی سازمانی دارد. در نهایت، آزمون میانگین یک جامعه نشان داد تمام ابعاد اعتماد سازمانی، هم چنین تمام ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در این شرکت از وضعیت مطلوبی برخوردارند (شیرازی، ۱۳۹۱).

- محمدعلی نادی و محمدحسین یارمحمدیان در تحقیق خود با عنوان "رابطه بین اعتماد و همانندسازی با اهداف بیمارستان با تلاش برای بهبود مداوم در گروه پرستاری بیمارستان‌های خصوصی شهر شیراز" در سال ۱۳۹۱ به این نتیجه رسیدند که بین همانندسازی با اهداف بیمارستان و اعتماد به بیمارستان با تلاش برای بهبود مداوم در پرستاران، رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. تلاش برای بهبود مداوم در پرستاران بیمارستان‌های خصوصی، بیشترین نقش را از همانندسازی با اهداف بیمارستان نسبت به اعتماد به بیمارستان می‌پذیرد (نادی و یارمحمدیان، ۱۳۹۱).

- در تحقیقی با عنوان اثر اعتماد به مدیران بر تفکر راهبردی سازمانی و نقش آنها در بهبود عملکرد سازمانی از راه تعهد سازمانی در بستر آموزش عالی که در سال ۱۳۹۱ توسط کوشازاده و همکاران انجام گرفته بود، از جامعه کارشناسان و مدیران اداری، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انجام شد و پاسخنامه ۱۵۱ پرسشنامه الکترونیکی تحلیل شد. نتایج تحلیل مسیر با نرم‌افزار لیزرل نشان داد، اعتماد به مدیران ارشد می‌تواند ۰٫۶۷٪ از تغییرات تفکر راهبردی سازمانی، تفکر راهبردی سازمانی ۰٫۴۰٪ از تغییرات تعهد سازمانی و ۰٫۵۶٪ از تغییرات بهبود عملکرد سازمان، و تعهد سازمانی ۰٫۲۱٪ از تغییرات بهبود عملکرد سازمان را پیش‌بینی کند.

- نوری، سماواتیان و همکاران در مقاله خود در سال ۲۰۰۹ با عنوان "بررسی رابطه اعتماد و عدالت سازمانی در کسب کارکنان" دریافتند که موفقیت مدیریت و رهبری در گرو اعتماد است؛ چراکه نقش مهمی را در تکامل روابط ایفا می‌کند. اعتماد میان دو فرد در یک فرایند چرخشی متقابل شکل می‌گیرد و با انتظارات یک فرد در مورد رفتار دیگری شروع می‌شود.

طبق نظریه مبادله اجتماعی، پیروان رابطه با رهبرشان را ورای یک قرارداد اقتصادی و بر مبنای اعتماد، حسن نیت و ادراک تعلق متقابل تصور می‌کنند (نوری، عزیزی، سماواتیان، ۲۰۰۹).

- یوسفی و همکاران در سال ۱۳۸۴ در مقاله‌ای با عنوان "بررسی رابطه میان اعتماد سازمانی کارکنان پرستاری با میزان رضایت شغلی ایشان در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان"، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ۱۱۱ نفر را به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب نمودند و نتایج تحقیق نشان داد که بین میزان رضایت شغلی پرستاران با اعتماد سازمانی، رابطه وجود دارد. همچنین میانگین نمرات ابعاد امنیت شغلی، نظارت، حقوق و مزایا به ترتیب بیشترین میانگین را در میزان رضایت شغلی پرستاران در رابطه با ابعاد اعتماد داشته است.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل کارکنان واحد امور مالی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران، بیمارستان‌ها و دانشکده‌های تابعه دانشگاه (در قالب مدیران و کارکنان) می‌باشد. تعداد کل اعضای جامعه آماری ۴۰۰ نفر تعیین شد که براساس نمونه‌گیری سرشماری، حجم نمونه موردنیاز ۱۹۶ نفر تعیین شد. روش و ابزار گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای است. برای این منظور پایان‌نامه‌ها و سایت‌ها و سایر منابع بررسی شد. در این پژوهش پرسشنامه مقیاسات زوجی مربوط به اعتماد سازمانی شامل ۱۵ سؤال است و از طیف خیلی زیاد (۹) تا خیلی کم (۱) درجه‌بندی و برای طراحی این بخش از طیف نه‌گزینه‌ای استفاده شده است. برای سنجش روایی از تکنیک قضاوت خبرگان و برای سنجش پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ ۰٫۸۴ محاسبه شد. برای روایی از تکنیک غربال و شناسایی پارامترهای موردنظر با استفاده از نظرخواهی از خبرگان طی چند مرحله استفاده شد و درنهایت مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد سازمانی مشتمل بر ۶ مؤلفه، شناسایی و تبیین شدند که پس از شناسایی مجموع مؤلفه‌ها مشتمل بر ۴۰ مؤلفه، مجموع آنها از طریق تکنیک دلفی مورد بازنگری خبرگان قرار گرفت که ۱۵ عامل در دور اول تأیید شد و در مرحله نهایی در بازنگری مجدد توسط خبرگان، درنهایت ۶ مؤلفه به عنوان عوامل اصلی مؤثر بر اعتماد سازمانی

(مطابق مدل مفهومی) و نیز مراحل شناسایی و تلخیص مؤلفه‌ها (مطابق جدول ۲) و در نهایت تبیین مؤلفه‌های نهایی همراه با نتایج هر مرحله به تفکیک ارائه شده است.

جدول ۲. روند شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد سازمانی

مرحله سوم یا نهایی پژوهش	مرحله دوم پژوهش	مرحله اول پژوهش	
تبیین نهایی مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد سازمانی	استخراج مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد سازمانی براساس روش دلفی	مجموع مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد سازمانی براساس مطالعات اسنادی	
تفویض اختیار شایستگی ثبات شخصیت مشارکت و وفاداری احترام به ارزش‌ها توجه	انصاف و برابری تفویض اختیار صداقت شایستگی عدالت ثبات شخصیت خیرخواهی مشارکت و وفاداری قابلیت اطمینان توجه وفای به عهد درستکاری ارتباطات باز پاسخگویی احترام به ارزش‌ها	گشودگی تفویض اختیار صداقت شایستگی عدالت ثبات شخصیت توانایی نوع دوستی مقبولیت خیرخواهی مشارکت و وفاداری قضاوت منش قابلیت اطمینان احترام به ارزش‌ها تجانس ثبات مجرب بودن خبرگی انصاف و برابری	توجه ایمان یکپارچگی نیات و انگیزه‌ها شایستگی مرتبط بودن کنترل پیش‌بینی پذیری وفای به عهد دسترس پذیر بودن درستکاری کار معنی دار ارتباطات باز استقلال بازخورد انسجام سودمندی پاسخگویی اطلاعات نفوذ

مشاهده می‌شود نمونه ۱۵۴ نفری مورد بررسی، متشکل از ۶۹ نفر مرد و ۸۵ نفر زن بود. ۱۱ نفر از کارکنان دارای مدرک دیپلم، ۱۷ نفر دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۳۴ نفر دارای مدرک لیسانس و ۹۲ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس و بالاتر می‌باشند.

رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی از دیدگاه مدیران

برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی از دیدگاه مدیران، ابتدا پرسشنامه مقایسات زوجی مربوط به مدیران تهیه شد. این پرسشنامه شامل ۱۵ مقایسه زوجی است که از مدیران خواسته شده تا نمره‌ای بین ۱ تا ۹ را در مقایسات زوجی به کار گیرند. تعداد ۴۴ پرسشنامه بین مدیران شناسایی شده توزیع شد که در نهایت تعداد ۲۸ پرسشنامه برگشت و براساس داده‌های به دست آمده از این ۲۸ پرسشنامه رتبه‌بندی صورت گرفت. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، داده‌ها با کمک نرم‌افزار ۱۱ Expert Choice تجزیه و تحلیل شد. بدین صورت که ماتریس‌های مقایسات زوجی پرسشنامه‌ها درون نرم‌افزار به صورت انفرادی وارد و سپس نرخ ناسازگاری ماتریس نظرات هریک از افراد محاسبه شد. سپس با استفاده از نرم‌افزار، نتایج تلفیقی محاسبه و رتبه نهایی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی تعیین شد. در ادامه، نتایج ماتریس مقایسات و رتبه‌بندی در قالب جدول و نمودار ارائه شده است. همان گونه که از جدول (۳) مشخص است، عامل "شایستگی" بیشترین تأثیر را بر اعتمادسازی دارد و عامل "تفویض اختیار"، "احترام به ارزش‌ها"، "مشارکت"، "توجه" و "ثبات شخصیت" به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

جدول ۳. ماتریس مقایسه عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین مدیران و کارکنان از دیدگاه مدیران

اولویت	وزن	احترام به ارزش‌ها	مشارکت	شایستگی	توجه	تفویض اختیار	ثبات شخصیت	عوامل مؤثر بر اعتمادسازی
۶	۰,۰۷۹	۰,۵۱۳۵	۰,۸۳۲۵	۰,۳۶۲۳	۳۵۸۵,۰	۴۲۵۱,۰	ثبات شخصیت	ثبات شخصیت
۲	۰,۲۳۸	۱,۱۹۶۱۸	۱,۰۴۱۳۴	۲,۵۳۶۵۲	۱,۲۵۵۹۴		تفویض اختیار	تفویض اختیار
۵	۰,۱۰۵	۰,۴۶۱۰۶	۰,۴۴۰۹	۰,۱۹۲۵			توجه	توجه
۱	۰,۲۶۶	۲,۶۳۰۷۲	۱,۴۴۹۵۶				شایستگی	شایستگی
۴	۰,۱۵۲	۰,۶۸۴۲					مشارکت	مشارکت
۳	۰,۱۶۰						احترام به ارزش‌ها	احترام به ارزش‌ها

* نرخ ناسازگاری: ۰,۱۰

رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی از دیدگاه کارکنان

برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی از دیدگاه کارکنان، پرسشنامه مقایسات زوجی مربوط به کارکنان تهیه شد. این پرسشنامه نیز شامل ۱۵ مقایسه زوجی است که از کارکنان خواسته شده تا نمره‌ای بین ۱ تا ۹ را در مقایسات زوجی به کار گیرند. تعداد ۱۵۴ پرسشنامه بین کارکنان شناسایی شده، توزیع شد که در نهایت تعداد ۱۳۵ پرسشنامه برگشت و براساس داده‌های به دست آمده از این ۱۳۵ پرسشنامه رتبه‌بندی صورت گرفت. همان گونه که از جدول (۴) مشخص است، عامل "شایستگی" بیشترین تاثیر را بر اعتمادسازی دارد و عوامل "تفویض اختیار"، "مشارکت"، "احترام به ارزش‌ها"، "توجه" و "ثبات شخصیت" به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

جدول ۴. ماتریس مقایسه عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین مدیران و کارکنان از دیدگاه کارکنان

اولویت	وزن	احترام به ارزش‌ها	مشارکت	شایستگی	توجه	تفویض اختیار	ثبات شخصیت	عوامل مؤثر بر اعتمادسازی
۶	۰,۱۱۹	۰,۷۴۰۴۹	۰,۶۲۲۳۱	۰,۴۹۸۰۳	۱,۳۳۲۹۳	۴۶۸۴۰	ثبات شخصیت	ثبات شخصیت
۲	۰,۱۸۰	۱,۲۷۸۸۶	۱,۰۹۱۶۳	۰,۶۲۱۰۴	۱,۰۰۴۵۴		تفویض اختیار	تفویض اختیار
۵	۰,۱۳۹	۱,۱۳۴۹۳	۰,۷۴۵۲۱	۰,۵۹۵۹۰۱			توجه	توجه
۱	۰,۲۴۶	۱,۷۱۵۴۳	۱,۴۲۳۷۵				شایستگی	شایستگی
۳	۰,۱۶۰	۰,۶۶۶۵۲					مشارکت	مشارکت
۴	۰,۱۵۷						احترام به ارزش‌ها	احترام به ارزش‌ها

* نرخ ناسازگاری: ۰,۰۲

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

خلاصه نتایج سؤالات به صورت زیر است:

عوامل مؤثر بر اعتماد بین کارکنان و مدیران امور مالی دانشگاه علوم پزشکی تهران چیست؟ پس از بررسی ادبیات پژوهش و مطالعه و بررسی متون علمی و مقالات موجود و همچنین بررسی دقیق نظریه‌ها و دیدگاه‌های صاحب‌نظران عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران تعیین شد که شامل: ثبات شخصیت، تفویض اختیار، توجه، مشارکت، وفاداری؛ احترام به ارزش‌ها و شایستگی است. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران امور مالی دانشگاه علوم پزشکی تهران، هم از دیدگاه کارکنان و هم از دیدگاه مدیران چه شکل است؟ براساس نتایج تحقیق و بررسی نظرات مدیران که به تفصیل به آن اشاره شده است، باید بیان نمود که از دیدگاه مدیران عامل "شایستگی" با وزن ۰,۲۶۶ دارای بیشترین تأثیر در اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران است. رتبه و وزن بقیه عوامل عبارت است از: عامل "تفویض اختیار" با وزن ۰,۲۳۸ در

رتبه دوم؛ عامل "احترام به ارزش‌ها" با وزن ۰,۱۶۰ در رتبه سوم؛ عامل "مشارکت و وفاداری" با وزن ۰,۱۵۲ در رتبه چهارم؛ عامل "توجه" با وزن ۰,۱۰۵ در رتبه پنجم و عامل "ثبات شخصیت" با وزن ۰,۰۷۹ در رتبه ششم قرار گرفتند. همچنین براساس نتایج تحقیق و بررسی نظرات کارکنان که به آن اشاره شده است، باید بیان کرد که از دیدگاه کارکنان عامل "شایستگی" با وزن ۰,۲۴۶ دارای بیشترین تأثیر در اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران است. رتبه و وزن بقیه عوامل نیز عبارت است از: عامل "تفویض اختیار" با وزن ۰,۱۸۰ در رتبه دوم؛ عامل "مشارکت" با وزن ۰,۱۶۰ در رتبه سوم؛ عامل "احترام به ارزش‌ها" با وزن ۰,۱۵۷ در رتبه چهارم؛ عامل "توجه" با وزن ۰,۱۳۹ در رتبه پنجم و عامل "ثبات شخصیت" با وزن ۰,۱۱۹ در رتبه ششم قرار گرفتند. همان‌گونه که مشاهده می‌کنیم از نظر مدیران و کارکنان؛ دو عامل شایستگی و تفویض اختیار، بیشترین تأثیر را بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران دارند. عامل ثبات شخصیت از دیدگاه مدیران و کارکنان کمترین تأثیر را بر اعتمادسازی بین مدیران و کارکنان دارد. در جدول (۵) وزن عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین مدیران و کارکنان از دیدگاه کارکنان و مدیران به شکل مقایسه‌ای ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش با مطالعات پورسلیمی و همکاران، ۱۳۹۳ همسویی دارد. آنها عوامل مؤثر را در بانک‌های مشهد انجام دادند که شاخص‌های اطمینان، مشارکت و پاسخگویی بر اعتماد مشتریان تأثیر گذار است؛ بنابراین نتایج پژوهش حاضر با پژوهش پیشین همسویی دارد. پژوهشی با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر اعتماد مشتریان در استفاده از بانکداری الکترونیکی" توسط انارکی اردکانی و همکاران (۱۳۹۲) انجام شد. نتایج نشان داد که راستی، وفاداری، شایستگی و صداقت درک شده بر اعتماد مشتری در استفاده از بانکداری تأثیر دارد. در پژوهش حاضر نیز متغیر شایستگی و وفاداری بر اعتماد کارکنان مؤثر است. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با پژوهش پیشین همسویی دارد.

جدول ۵. مقایسه رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین مدیران و کارکنان از دیدگاه مدیران و کارکنان

عوامل مؤثر بر اعتمادسازی	دیدگاه مدیران		دیدگاه کارکنان	
	وزن	رتبه	وزن	رتبه
ثبات شخصیت	۰,۰۷۹	۶	۰,۱۱۹	۶
تفویض اختیار	۰,۲۳۸	۲	۰,۱۸۰	۲
توجه	۰,۱۰۵	۵	۰,۱۳۹	۵
شایستگی	۰,۲۶۶	۱	۰,۲۴۶	۱
مشارکت	۰,۱۵۲	۴	۰,۱۶۰	۳
احترام به ارزش‌ها	۰,۱۶۰	۳	۰,۱۵۷	۴
	نرخ ناسازگاری: ۰,۱۰		نرخ ناسازگاری: ۰,۰۲	

پیشنهاد‌های مبتنی بر سؤال اول تحقیق

با شناسایی عوامل مؤثر بر اعتماد، اعتماد را می‌توان به دست آورد، اما جلب اعتماد کارکنان نیازمند زمان است. پس اعتماد اهمیت و ضرورت ویژه‌ای پیدا کرده است و باید در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی هر سازمانی جایگاه ویژه‌ای داشته باشد. بنابراین لازم است مدیران رده بالای سازمان برای عملکرد موفق از جمع کارشناسان و نخبگان نیرومند و قوی استفاده کنند و در هر رده‌ای که قرار دارند، قبل از دادن وعده یا ایراد سخنی، تمامی جوانب آن را از نظر کارشناسی و امکان بررسی کرده و از اقدامات نمایشی و اکتفا کردن به لفاظی و وعده و وعیدهای بی‌پشتوانه درباره عزم سازمان برای پاسخگویی و شفاف‌سازی فاصله‌گیری نمایند. پیشنهاد می‌شود موضوع این پژوهش با بررسی سایر عوامل (فردی، شغلی، محیطی) اجرا شود. پیشنهادهای مبتنی بر سؤال دوم تحقیق: با توجه به مشخص شدن اولویت عوامل مؤثر بر اعتماد در سازمان مدیران و تصمیم‌گیران باید آنها را در تصمیم‌گیری‌های خود لحاظ کنند. با توجه به نتایج حاصل شده، موارد زیر پیشنهاد می‌شود: مدیران در قول و عمل خود یکسان رفتار کنند تا منظور از اعتماد به درستی به کارکنان منتقل شود و از سوی دیگر کارکنان، ملاک‌ها و معیارهای شایستگی سازمانی را

به‌درستی درک کنند. مبادله دیدگاه‌ها و ارزش‌های سازمانی، مدیریت را قادر می‌سازد تا اهداف سازمان را بهتر تعیین نماید و با اتخاذ تاکتیک‌های مناسب، بتواند امکانات نیل به اهداف را فراهم کند. از طرف دیگر، مشارکت دادن کارکنان در این مبادله، به احساس مثمرتمربودن و اعتماد بیش‌ازپیش به مدیریت، منجر خواهد شد. مدیران باید با تفویض اختیار علاوه بر اینکه وقت خود را برای کارهای مهم‌تر آزاد کنند، درعین حال فضایی را برای زیردستان فراهم کنند تا در آن بتوانند برای مسئولیت‌های بیشتر، آماده شده و زمینه اعتماد را فراهم آورند.

منابع

- چاوشی، سید محمدحسین (۱۳۸۶)، بررسی و مطالعه رابطه هوش عاطفی مدیران و میزان اعتماد زیردستان به آنان، به راهنمایی علی اصغر پورعزت، دانشگاه تهران، پردیس قم، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت. شیرازی، علی و احمدی زهرانی، مریم (۱۳۹۳)، رابطه جو اخلاقی سازمان با اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی دبیران دوره متوسطه، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۴، بهار: ۴۱-۶۴.
- شیرازی، علی؛ خداوردیان، الهام و نعیمی، محمد (۱۳۹۱)، تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی)، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره ۷، پائیز: ۱۳۳-۱۵۴.
- طوطیان، صدیقه و اسفندیاری، علی (۱۳۹۴)، عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی در بانک مهر، همایش مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- نادی، محمدعلی و مشفق، نزهت الزمان (۱۳۸۸)، مدل یابی معادلات ساختاری روابط ادراک معلمان از ابعاد عدالت با تعهد مستمر و عاطفی برای ارائه یک مدل مفهومی، فصلنامه تخصصی علوم اجتماعی، سال پنجم، شماره ۶، پائیز: ۲۱-۳۸.
- نوری، علی و عزیز، منصور (۲۰۰۹)، بررسی رابطه اعتماد و عدالت سازمانی درک شده کارکنان (اعتماد سازمانی و اعتماد در سرپرست)، فصلنامه دانش و تحقیق در روان شناسی کاربردی، سال دوازدهم، شماره ۱، زمستان: ۳۳-۴۴.
- یوسفی، علی رضا؛ پورمیری، منصوره و صفاری انارکی، غفت (۱۳۸۴)، بررسی رابطه میان اعتماد سازمانی کارکنان پرستاری با میزان رضایت شغلی ایشان در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی (ویژه نامه توسعه آموزش)، سال دهم، شماره ۵، تابستان: ۵۸۶-۵۹۲.
- Bahar, M. & Henneberg, S. D. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude-behavior-outcome model, **Industrial Marketing Management**, 52(5), 128-139.
- Baier, A. (1986). Trust & Antitrust Ethics, **Personnel Review**, 25(5), 135-52.
- Boon, S. D. & Holmes, J. G. (1991). **The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk**, in Hinde, R. A., Groebel, J. (Eds), Co-operation and Pro-social Behavior, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

- Anil, S. & James, T. C. (2016). Enhancing supply chain outcomes through Information Technology and Trust **Computers in Human Behavior**, 54 (4). 290-300.
- Lewicki, R., Mcallister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new- relationships and realities, **Academy of Management Review**, 23(3), 438-58.
- Martins, N. (2002). A model for managing trust, **Intetnational Journal of Manpower.**, 23(8), 23-45.
- Mayer, R.C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, **Academy of Management Review**, 20(3), 709-34.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. **American Review of Public Administration**, 30(1), 87-109.
- Raminta, C. & Pucetaite, S.(2014). Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust Procedia - **Social and Behavioral Sciences**, 156(10), 231-235.
- Robbins, S. P. (2003). **Organizational Behavior**, New Dehli:practice, Hall of India.
- Shaw, R. B. (1997). **Trust in the balance**, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Smith, J. & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust- on the effectiveness of selling relationships. **Journal of Marketing**; 61(1), 3-21.
- Young, M. B. & Chan, S. J. (2015). Focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promote organizational commitment? **The Social Science Journal**, 52(3), 481-489.
- Yilmaz, A, & Atalay, C. G. (2009). Theoretical Analyze on the Concept of Trust in- Organizational Life. **European Journal of Social Sciences** 8(2), 341-52.