

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات ۲۸ - ۵

## ارائه مدلی برای مدیریت اعتماد سازمانی به منظور بهبود بهره‌وری و پاسخگویی اجتماعی (مورد مطالعه: بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی)

محمدرضا حاجی انزهائی<sup>۱</sup>

مهدی ایران‌نژاد پاریزی<sup>۲</sup>

رضا نجف بیگی<sup>۳</sup>

### چکیده

مدیریت بر مبنای اعتماد بیانی نوین از اندیشه کهن است که جای آن در روابط امروزی به خوبی آشکار است و به کارگیری سازوکارهای آن می‌تواند در راه کسب اثر بخشی فردی و سازمانی موثر واقع شود. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت اعتماد سازمانی در ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی انجام شده است. نوع پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و از لحاظ نتیجه، کاربردی است و از نظر نوع داده‌ها آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان سازمان بوده که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی به تعداد ۲۵۰ نفر از کارشناسان ستاد بودند که با توجه به فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۵۲ نفر تعیین گردید. برای انتخاب اعضای نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی مصاحبه‌ها از طریق بازآزمون و روایی محتوایی پرسشنامه بخش کمی نیز توسط خبرگان تایید شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی شامل تحلیل داده‌بنیاد و در بخش کمی نیز مدل سازی معادلات ساختاری جهت اعتبارسنجی مدل طراحی شده بود. یافته‌های پژوهش حاکی از شناسایی مولفه‌های الگوی مدیریت اعتماد سازمانی است. نتایج تحلیل‌های کمی مویید معنی‌داری ارتباط بین فاکتورها و مولفه‌های مدل پژوهش می‌باشد. نتایج این پژوهش می‌تواند برای بهبود بهره‌وری از طریق توسعه فرایند مدیریت اعتماد سازمانی در ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی مفید بوده و زمینه مناسبی برای دیگر پژوهش‌ها فراهم نماید.

### واژگان کلیدی

مدیریت اعتماد سازمانی، نظریه داده بنیاد، ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: reza1476@gmail.com

۲. استادیار مدعورگروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: irannejad\_531@yahoo.com

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: rezanajafbagy@yahoo.com

پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۱/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۶

## طرح مسأله

اینگونه به نظر می‌رسد که با گذشت زمان و پیچیده تر شدن محیط‌های کاری، ضرورت پرداختن به مباحث جدید در عرصه مطالعات سازمانی که بر بهره‌وری هرچه بیشتر کارکنان اثرگذار است، روز به روز بیشتر می‌شود. سازمان‌های موفق به این مهم دست یافته‌اند و به جای توجه بر اهداف کمی، بر ظرفیت‌سازی و ارتقای کیفی منابع انسانی در همه سطوح تأکید دارند. برای حصول به این هدف عالی، توجه به عوامل مختلف تأثیرگذار بر نگرش‌های کارکنان و پیامدهای آنها امری ضروری است (۱۶). امروزه سرمایه انسانی را مشتریان درون سازمانی نام نهاده‌اند. این بدان معناست که در عصر جدید، ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در هر سازمان، در اولویت اول قرار می‌گیرد زیرا نیل به اهداف سازمان در گرو تأمین اهداف و خواسته‌های منطقی منابع انسانی است (۲).

اکثر صاحب‌نظران، معتقدند که موفقیت سازمان‌ها در گرو فعالیت کارکنان راضی، دارای انگیزه و خلاق است که با اطلاع از اهداف سازمان در راستای تحقق و دستیابی به آن تلاش می‌نمایند و در این صورت، مدیران قادر خواهند بود توانمندی‌های افراد را از قوه به فعل درآورند (۱۸). یکی از مهمترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر می‌باشد. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترلی خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود. با توجه به اینکه ایجاد اعتماد، موجب اثر بخشی سازمان و کاهش هزینه‌های ارزیابی و کنترل می‌شود، بنابراین ضرورت شناسایی عواملی که باعث ایجاد اعتماد می‌شود، قابل احساس است (۱۰).

یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیران است، در سازمان‌های ما به خصوص سازمان‌های دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبرو می‌شوند زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند و در مقابل مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آنها را در جریان تصمیم‌گیری مشارکت نمی‌دهند و اینها همه باعث ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود (۲۵). نتیجه بی‌اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تضاد، سیاسی کاری و کم کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان‌ها گرفته و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد (۱۳). در چنین سازمانی صحبت از مباحثی مانند خود مدیریتی و خود کنترلی، همکاری، بروز خلاقیت، مدیریت کیفیت جامع 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 سازمان‌ها می‌باشد (۹). ایجاد اعتماد در سازمان‌ها، به یک استراتژی برای افزایش سطوح اعتماد در میان تمام کارکنان و مدیران نیازمند است. محققان برای تعیین مبانی اعتماد در سازمان‌ها تلاش زیادی کرده‌اند. 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 (۲۱).

آنچه به نظر می‌رسد مدیریت اعتماد سازمانی هنوز موضوعی نوپا به شمار می‌رود؛ به گونه‌ای که تعداد تحقیقاتی که به شناسایی مدیریت اعتماد سازمانی در سازمان‌ها پرداخته‌اند، بسیار محدود است. و با وجود آنکه، به گفته اکثر پژوهش‌گران رفتار سازمانی مفهوم مدیریت اعتماد سازمانی مرتبط با مسائل استراتژیک در سازمان است، شاهد آن هستیم که اکثر پژوهش‌های مرتبط با این مفهوم، به شناسایی شاخص‌های کلی مدیریت اعتماد سازمانی که شباهت‌های زیادی نیز با برخی از مفاهیم مرتبط با اعتماد سازمانی دارند، پرداخته‌اند که این امر به شناخت جامع مفهوم مدیریت اعتماد سازمانی، کمک چندانی نخواهد کرد. لذا با توجه به شکاف نظری موجود در زمینه مدیریت اعتماد سازمانی، می‌توان استراتژی تحقیق داده بنیاد با رهیافت استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۳۹۶) را رویکردی مناسب برای بررسی جامع این مفهوم به شمار آورد. به گونه‌ای که در این استراتژی، با شناسایی عوامل موثر بر مدیریت اعتماد سازمانی، ابعاد و مولفه‌های مدیریت اعتماد سازمانی و روابط میان این مولفه‌ها، به نظریه پردازی و طراحی الگوی مدیریت اعتماد سازمانی در ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی پرداخت. اهمیت این تحقیق ناشی از دغدغه‌های مدیران این بنیاد در زمینه چگونگی تقویت اعتماد سازمانی می‌باشد که عدم مطالعه موضوع باعث می‌شود تا مدیران براساس سلايق مختلف و برداشت شخصی خود، نگاه محدودی نسبت به موضوع داشته باشند. و چنانچه این تحقیق انجام شود، مدیران از یک چارچوب ذهنی روشن و شفاف در مورد موضوع برخوردار شده و از اولویت‌های اجرایی و نقش‌های خود در این زمینه مطلع می‌گردند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در مورد این که اعتماد چیست و چگونه می‌توان به اعتماد در محل کار دست پیدا کرد توافق اندکی وجود دارد (۲۳). امروزه اندیشمندان دیگر رشته‌ها فرایندهای اعتماد را به عنوان اتحاد استرژیک، مشارکت و رفتار سازمانی فراگیر توصیف می‌کنند (۲۰). بایر<sup>۱</sup> در تعریفی که از اعتماد ارائه نموده عموماً آن را انتظارات یا باورهایی می‌داند که افراد دوست دارند به دیگران به طریقی قابل پیش بینی و نه صرفاً در راستای منفعت شخصی خود نشان دهند (۲۷). هایمویس<sup>۲</sup> اعتماد را به عنوان انتظار یا چشم‌داشت یک فرد از رفتار فرد یا گروه دیگری که به مزایای فردی و نوع دوستانه منجر می‌شود، تعریف می‌کند. روتر<sup>۳</sup> اعتماد را به عنوان انتظارات کلی که ما می‌توانیم به گفتار، وعده‌ها، عبارات شفاهی و کتبی دیگران تکیه کنیم، تعریف می‌نماید (۴). شو<sup>۴</sup> اعتماد را به عنوان اعتقاد به این که ما برای رسیدن به انتظاراتمان وابسته به دیگران هستیم، تعریف می‌کند. چارلتون<sup>۵</sup> می‌گوید: رهبران به کارکنان اعتماد می‌کنند برای این که کاری را که نیاز دارند انجام شود، انجام دهند (۲۴). این تعاریف نشان می‌دهد که اعتماد یک پدیده پویاست که به کنش متقابل عامل‌های مختلفی وابسته است که ممکن است بر ایجاد یک مدل برای اعتماد تأثیر بگذارند (۸).

از چندین سال پیش، اعتماد به طور روز افزون کانونی در مطالعه سازمان‌ها شده است. اعتماد یک موضوع بین رشته‌ای است و از رشته‌های مانند روانشناسی و جامعه‌شناسی نشأت می‌گیرد. به عقیده تایلر<sup>۶</sup> اعتماد از آن جهت مهم است که یک تمایل قوی به درک این که چگونه مشارکت اثربخش را درون سازمان‌ها ایجاد کنیم وجود دارد. اعتماد یک عنصر کلیدی است؛ زیرا مشارکت را ممکن می‌سازد و مشارکت در سازمان‌ها همیشه حائز اهمیت بوده است. اعتماد عمودی<sup>۷</sup> یعنی اعتماد بین کارکنان و مدیر که این اعتماد ممکن است بر پایه صلاحیت، قابلیت و خیرخواهی باشد. اعتماد سازمانی غیرشخصی، اعتماد موسسه‌ای نامیده می‌شود که می‌تواند در اعتماد اعضای سازمان به استراتژی سازمان، صلاحیت فن‌آوری آن، ساختارها و پردازش‌های خوب آن توصیف شود (۲۲). شاکلی<sup>۸</sup>، زالاباک<sup>۹</sup>، الیس<sup>۱</sup>، هاتکینسون<sup>۲</sup>

- 
- 1 . Baier
  - 2 . Haymoyes
  - 3 . Rother
  - 4 . Shaw
  - 5 . charlton
  - 6 . Tyler
  - 7 . Lateral Trust
  - 8 . Shockley
  - 9 . Zalabak

و سزاریا<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) بر مفهومی چند بعدی از اعتماد که براساس مدل چهار عاملی میسر<sup>۴</sup> که شامل (۱) شایستگی، (۲) نگرانی و دلواپسی، (۳) گشودگی و (۴) قابل اعتماد بودن است تأکید ورزیدند. شاکلی و زالاباک تعیین هویت را به عنوان پنجمین بعد به مدل میسر<sup>۴</sup> اضافه نمودند. زیرا الیس و شاکلی و زالاباک (۱۹۹۹) متوجه گردیدند زمانی که اعضای سازمان خود را با سازمان شان تعیین هویت می‌کنند به طور محتمل تری به سازمان اعتماد دارند.

نظری و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان تأثیر روابط مبتنی بر اعتماد و تناسب فرد-شغل بر توانمندسازی روانشناختی و نگهداشت شغلی معلمان ورزش با نقش میانجی تناسب فرد-سازمان انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که، روابط مبتنی بر اعتماد بر توانمندسازی روانشناختی و نگهداشت شغلی معلمان تأثیر مثبت مستقیم داشت. زمانیان و باقری (۱۴۰۰) نیز در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی در اداره امور مالیاتی استان همدان نشان دادند که ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد. همچنین ملکی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل تأثیر مدیریت اعتماد سازمانی با رویکرد هوش اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی، اذعان دارند که ارتباط بین هوش اخلاقی و مدیریت اعتماد سازمانی و نیز رفتار شهروندی سازمانی معنی دار است. لذا مدیریت اعتماد سازمانی با رویکرد هوش اخلاقی و نیز هوش اخلاقی به‌تنهایی در تبیین واریانس رفتار شهروندی سازمانی نقش دارند.

روجر<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۵) ضمن اشاره به نظرات محققان در رشته‌های مختلف، علل، ماهیت و اثرات اعتماد را بررسی و رویکردهای پیشین برای مطالعه اعتماد که شامل خصوصیات اعتمادکننده، اعتماد شونده، و نقش احتمال خطر می‌باشد را در نظر گرفته‌اند. شروین<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان مطالعه کیفی اعتماد سازمانی: دیدگاه رهبران سازمان در لهستان و روسیه، انجام داده‌اند. رهبران در هر دو کشور، توصیف اعتماد و عدم اعتماد در سازمان خود را ارائه داده‌اند. آنها بر اهمیت روابط اعتمادسازی و تأثیر فرهنگ، تاریخ و تغییر در اعتماد به سازمان‌هایشان تأکید کرده‌اند.

جون<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان مدیریت اعتماد سازمانی و عملکرد سازمانی

- 1 . Ellis
- 2 . Hodkison
- 3 . Cesaria
- 4 . Mishra
- 5 .Rojer
- 6 .Sherwyn
- 7 . Joanna

که با هدف ارائه یک مدل نظری و سنجش تجربی بود به این نتایج رسیدند که مدیریت اعتماد به طور قابل توجه و مثبت بر اعتماد سازمانی و اعتماد سازمانی هم به طور قابل توجه و مثبت بر عملکرد سازمانی اثر دارد. گیدروس و ریتا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) ادعا می‌کنند که توسعه "هوشمندانه" اعتماد سازمانی باید دیدگاه مدیریت تضاد را پذیرفته و بر اساس ترکیبی از تفکر مبتنی بر قانون و مراقبت باشد.

از طرفی سینگ و مهانتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) بهره‌وری را تلاشی برای دستیابی به سطح بهینه عملکرد با کمترین مقدار منابع مورد استفاده تعریف می‌کند. به عبارتی دیگر، بهره‌وری تعادل بین ورودی و خروجی را نشان می‌دهد (۳۹)، دراکر<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) معتقد است که در عصر صنعتی، سنجش بهره‌وری فرد نسبتاً ساده بود، زیرا ورودی‌ها (نیروی کار و سرمایه) و خروجی‌ها (محصولات ملموس) به راحتی قابل شناسایی می‌باشند. اما در عصر اطلاعات، سنجش بهره‌وری کارکنان به نسبت عصر صنعتی چالش برانگیز است. زیرا ورودی‌ها و خروجی‌ها به آسانی قابل سنجش نیستند (۳۵). بهره‌وری منابع انسانی محرک رشد و سودآوری سازمان است. مالی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) بهره‌وری نیروی انسانی را به عنوان معیاری برای جمع‌آوری منابع مطلوب و استفاده بهینه از آنها برای دستیابی به اهداف تعیین شده، تعریف می‌کند.

همچنین ایکانیب<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) نیز بهره‌وری را میزان کارآمدی و اثربخشی کارکنان توصیف میکند؛ یعنی هنگامیکه نیروی کار کارآمد باشد، در مدت زمان کمتر بیشترین موفقیت را کسب میکند که این امر به نوبه خود کاهش هزینه‌های (زمان و نیروی انسانی) سازمان را در پی خواهد داشت (۳۷). بنابراین، هدف از بهره‌وری منابع انسانی، افزایش استفاده از توانایی منابع انسانی مبتنی بر روش علمی است که با کاهش هزینه‌ها، گسترش بازار آنگونه که به سود مشتری، کارکنان و مدیران است و بهبود شاخص‌های زندگی تبیین می‌گردد (۱۳). با در نظر گرفتن تعاریف یاد شده، برای دستیابی به بهره‌وری در سازمان نیاز است که سطح اعتماد سازمانی را بالا برده و بدین طریق عملکرد کارکنان را بهبود بخشید.

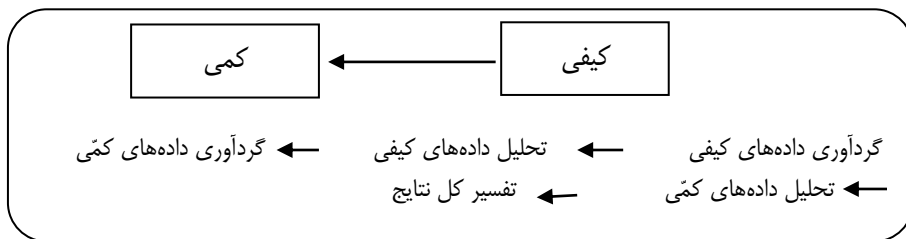
### ابزار و روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و با عنایت به اینکه این پژوهش در دو مرحله کمی و کیفی انجام می‌گیرد می‌توان گفت که از نظر رویکرد پژوهشی آمیخته است. نیومن<sup>۶</sup> (۱۳۹۵)

1. Giedrius & Rita
2. Singh & Mohanty
3. Drucker
4. Mali
5. Ikeanyibe
6. Newmen

معتقد است اصل بنیادین پژوهش با روش‌های ترکیبی، استفاده از تکنیک‌های کیفی و کمی در مراحل از پژوهش است که می‌تواند به صورت هم‌زمان یا متوالی انجام گیرد. لذا با توجه به موضوع و ماهیت در این پژوهش از طرح ترکیبی متوالی اکتشافی<sup>۱</sup> استفاده شد. در شکل (۱) طرح ترکیبی متوالی - اکتشافی ارائه شده است.

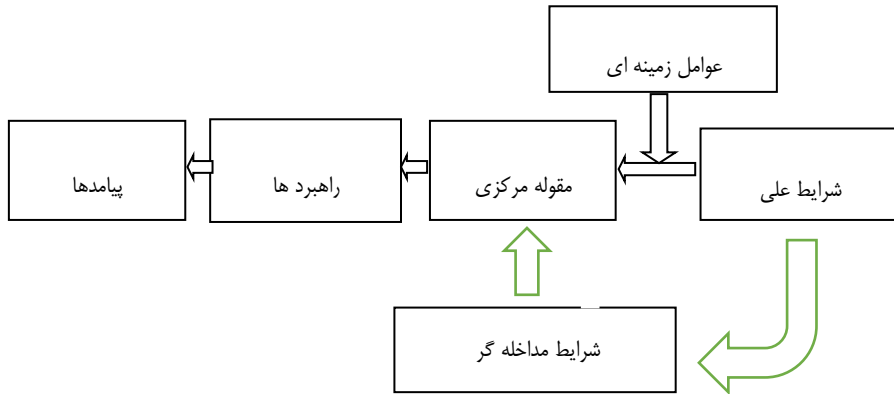
بدین ترتیب که ابتدا داده‌های کیفی که به منظور شناسایی ابعاد و مولفه‌های اعتماد سازمانی است از طریق مصاحبه و در مرحله دوم داده‌های کمی که به منظور اعتبارسنجی الگوی ارائه شده از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شوند.



شکل ۱: طرح ترکیبی متوالی - اکتشافی

مشارکت کنندگان در بخش کیفی، خبرگان علمی و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی هستند که به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۲</sup> استفاده گردید. تحلیل‌های بخش کیفی این پژوهش براساس رویکرد داده بنیاد انجام و در این راستا، استراتژی نظریه داده بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین<sup>۳</sup> (۱۳۹۶)، مورد استفاده قرار گرفت که تمام مراحل آن مطابق شکل (۲) است. با نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش بعد از انجام ۱۵ مصاحبه فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری هدفمند<sup>۴</sup> رسید.

<sup>۱</sup> Exploratory-Sequential Mixed Methods Design  
<sup>۲</sup> Judgmental Sampling.  
<sup>۳</sup> Strauss&Corbin.  
<sup>۴</sup> Theoretical Saturation.



شکل ۲: مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین

در بخش کمی جامعه آماری را کارکنان ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی به تعداد ۲۵۰ نفر تشکیل می‌دهند. برای تعیین حجم نمونه در این بخش از فرمول کوکران استفاده که بدین ترتیب تعداد ۱۵۲ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین و برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد.

گردآوری داده‌ها تحقیق در بخش کمی از طریق پرسشنامه انجام گردید. این پرسشنامه بر مبنای مولفه‌های احصاء شده در بخش کیفی پژوهش تدوین شد که شامل دو بخش است. بخش اول نامه همراه و بخش دوم سوالات پرسشنامه مطرح شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار آماری اسمارت پی ال اس ۲ انجام شده است.

## یافته‌ها پژوهش

### بخش کیفی

کدگذاری فرآیندی است که طی آن داده‌های خام تفکیک، مفهوم بندی و ترکیب می‌شوند به‌گونه‌ای که حاصل این فرآیند بتواند نظریه داده بنیاد نهایی را ارائه نماید. در فرآیند کدگذاری، واحد تحلیل «مفهوم» است. بر این اساس در این پژوهش ابتدا به کدگذاری باز<sup>۱</sup>، سپس کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و در نهایت به کدگذاری انتخاب<sup>۳</sup> پرداخته شده است.

**کدگذاری باز:** برای استخراج داده‌ها از دل متون مورد بررسی و تحلیل داده‌های کیفی از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شده است. در این پژوهش به منظور شناسایی مفاهیم،

1. Smart PLS2
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding



ترکیبی از مبانی نظری موضوع و مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی دنبال شد. نمونه‌گیری در پژوهش تا جایی ادامه یافت که همه دسته‌بندی‌ها اشباع شدند و نمونه‌های بعدی، مطالب تکمیل‌کننده‌ای به اجزای تشکیل‌دهنده تئوری اضافه نمی‌کرد. در طول انجام مصاحبه مفاهیم اولیه استخراج گردید که در جدول شماره (۱) براساس کدگذاری باز نشان داده شده است.

جدول ۱: تحلیل نکات کلیدی مصاحبه‌ها

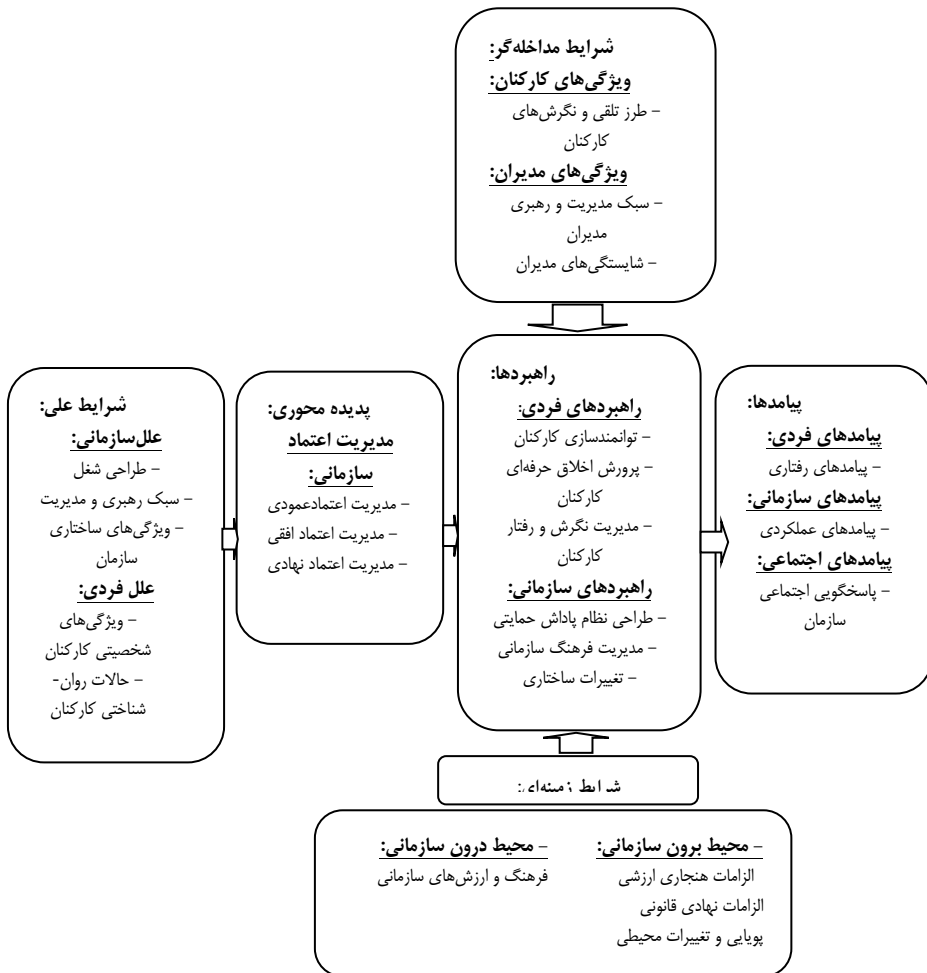
عوامل الگوی پارادایمی	مفاهیم مستخرج
عوامل علی	پابندی به اخلاقیات یا منشور اخلاقی سازمانی، مشارکت داطلبانه کارکنان در تصمیم‌گیری، احساس وحدت و همدلی، نوع همکاری، اطمینان داشتن، خودکارآمدی افراد، شفافیت اطلاعات، آشنایی با قابلیت‌های طرفین، همکاری، نحوه رفتارمدیران (گفتار و عمل مدیران)، ارتباطات فردی، نگرش‌های مدیران و کارکنان، شفافیت در سازمان، وفای به عهد، فناوری، ساختار، رفتارهای فرانشی، متزلزل نبودن شخصیت مدیران، تلاش جهت ارتقا سطح زندگی کارکنان، وجود روحیه پاسخگویی در سازمان و مدیران.
عوامل زمینه‌ای	عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، قوانین و هنجارهای محیطی، سرمایه اجتماعی، فرهنگ کار، شرایط بازار کار، پیچیدگی قوانین و مقررات و بروکراسی، وابستگی سیاسی، جوسازمانی، پابندی دینی، پویایی محیط، رقابت، انسجام گروهی، عوامل فراسازمانی (کمک‌های دولت)، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، انسجام گروهی در سازمان.
عوامل مداخله‌گر	عدالت در سیستم پاداش، ارتباطات باز با زیردستان، جریان باز اطلاعات، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی، رضایت شغلی، وفاداری سازمانی، فضیلت سازمانی، مبادله رهبر-عضو، ادراک عدالت رویه‌ای و توزیعی، هوش هیجانی، هوش سیاسی، سبک رهبری اصیل، رهبری موثق، رهبری اخلاقی، پابندی سازمانی کارکنان، اشتیاق شغلی کارکنان، تعلق خاطر کارکنان، تاب‌آوری کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی، خودکنترلی کارکنان، رهبری معنوی.
راهبردها	واگذاری اختیار به کارکنان و حمایت از استقلال آنها، پرورش اخلاق حرفه‌ای، مدیریت فرهنگ سازمانی، توانمندسازی کارکنان، تقویت سرمایه روان‌شناختی، تغییر ساختار و جو سازمانی، تقویت هوش معنوی، مشارکت کارکنان، تقویت هویت سازمانی، تقویت عدالت سازمانی، توسعه جوسازمانی همکارانه، آموزش و قدردانی و حمایت سرپرستان، ایجاد فرهنگ کار تیمی، ایجاد فرهنگ انتقاد‌پذیری، تشویق رقابت‌های مفید، ایجاد همراستایی بین اهداف فردی و سازمانی.
نتایج و پیامدها	افزایش انسجام سازمانی، افزایش سلامت سازمانی، افزایش سلامت روانی کارکنان، افزایش شهرت سازمانی، افزایش اعتماد بین فردی، موفقیت سازمانی، کاهش اضطراب شغلی، کاهش سکوت سازمانی کارکنان، کاهش بدبینی سازمانی، کاهش قصد ترک شغل و قصد خروج کارکنان از سازمان.
ابعاد و مولفه‌ها	برخورد منصفانه مدیران با همه کارکنان، پرهیز مدیران از اظهارات کنایه آمیز با کارکنان، خوش‌قولی مدیران، رفتارهای باز مدیران، نگرانی مدیران نسبت به مشکلات دیگران، عدم

زورگویی در محل کار توسط مدیران، عدم تضعیف همکاران توسط مدیران، ارائه مشاوره به کارکنان توسط مدیران، عدم پذیرش رشوه توسط مدیران، کمک کردن مدیران به یکدیگر، دقت و توجه به کار از سوی مدیران، رعایت اصل پرهیز از اتلاف منابع توسط مدیران، عدم ترک زود هنگام محیط کار توسط مدیران، عدم وجود ارتباطات فریبکارانه بین کارکنان، کمک به همکاران، توجه کارکنان به آسایش همکاران، ابراز نظرات جهت حل مشکلات همکاران، توجه به نیازها و علایق همکاران، اجتناب از رفتارهای نمایشی در ارتباط با همکاران، توجه به رفاه و آینده کارکنان از سوی سازمان، توجه سازمان به منافع جامعه، برنامه‌های مختلف سازمان جهت مواجهه با چالش‌های آینده، وجود چشم انداز استراتژیک در سازمان و قابلیت رشد و یادگیری سازمان.

**کدگذاری محوری:** در این مرحله از فرآیند تحلیل، با مقایسه‌ی مستمر و چندین باره مفاهیم تولید شده در مرحله قبل، کدگذاری محوری انجام شد. ۲۴ مقوله فرعی از ۱۱۸ مفهوم شناسایی شده در مرحله کدگذاری باز استخراج شد. این مقولات از لحاظ انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مفاهیم مرحله قبل قرار دارند. سپس براساس مقوله‌های فرعی، ۱۲ مقوله اصلی ایجاد و در نهایت فاکتورهای مدیریت اعتماد سازمانی به عنوان مقوله محوری انتخاب گردید و سایر مفاهیم و مقوله‌ها نیز در قالب الگوی پارادیمی داده بنیاد قرار گرفتند.

**کدگذاری انتخابی:** شرح مدل پارادیمی مدیریت اعتماد سازمانی که در شکل (۳) ارائه شد به صورت روایت گونه و بر مبنای تئوری داده بنیاد بدین صورت است که یکی از مهمترین اقدامات لازم برای برنامه‌ریزی و مدیریت مؤثر اعتماد سازمانی، مدیریت اعتماد عمودی، اعتماد افقی و اعتماد نهادی است که زیربنای مدیریت اعتماد سازمانی می‌باشد. از این رو مدیریت اعتماد سازمانی، نیازمند شناسایی علل فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و حالات روان‌شناختی کارکنان و علل سازمانی شامل طراحی شغل، سبک رهبری و مدیریت و ویژگی‌های ساختاری سازمان می‌باشد. که این عوامل در صورت فراهم بودن بسترهای لازم می‌توانند، مدیریت اعتماد سازمانی را مشخص و معین نمایند. در راستای مدیریت اعتماد سازمانی بایستی بسترها و زمینه‌های لازم نیز در این خصوص بر مبنای شرایط محیط برون سازمانی و درون سازمانی فراهم گردد. همچنین به منظور مدیریت اعتماد سازمانی لازم است از اقدامات و راهبردهای مناسبی از جمله: راهبردهای فردی شامل توانمندسازی کارکنان، پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان و مدیریت نگرش و رفتار کارکنان و همچنین راهبردهای سازمانی شامل طراحی نظام پاداش حمایتی، مدیریت فرهنگ سازمانی و تغییرات ساختاری بهره برد. شایان ذکر است؛ مداخله‌گرهایی در خصوص راهبردهای فوق می‌توانند تسهیل‌گر باشند که در این میان متغیرهای؛ ویژگی‌های کارکنان شامل طرز تلقی و نگرش‌های کارکنان و ویژگی‌های مدیران شامل سبک مدیریت و رهبری و شایستگی‌های مدیران وجود دارند. چنانچه تمامی این فرایندها

به خوبی طی شود انتظار می‌رود پیامدهای مثبتی در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی نمودار گردد. به طور کلی، توجه به مدیریت اعتماد سازمانی از طریق راهبردهای اتخاذ شده می‌تواند به پیامدهای فردی شامل پیامدهای رفتاری، پیامدهای سازمانی شامل پیامدهای عملکردی و پیامدهای اجتماعی شامل پاسخگویی اجتماعی منتج گردد.



شکل ۳: مدل پارادایمی مدیریت اعتماد سازمانی

### بخش کمی

بعد از اتمام نتایج کیفی که منجر به طراحی مدل مدیریت اعتماد سازمانی گردید، نوبت به نتایج بخش کمی می‌رسد تا مشخص شود وضعیت متغیرهای شناسایی شده چگونه است. برای انجام تحلیل عاملی، لازم است از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش اطمینان

حاصل کنیم. بنابراین در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این متغیرها به ترتیب آورده می‌شود. این تحلیل توسط مدل سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار آماري اسمارت پی ال اس ۲ انجام شده است.

جدول ۲: بار عاملی و ضریب معناداری فاکتورهای شرایط علی

نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بار عاملی	فاکتورها	مولفه‌ها	ابعاد
تایید	۸/۹۶۳	۰/۶۰۰	۱	طراحی شغل	علل سازمانی
تایید	۱۱/۲۸۷	۰/۶۳۱	۲		
تایید	۱۳/۱۸۴	۰/۶۳۷	۳		
تایید	۲۸/۰۹۴	۰/۷۶۹	۴		
تایید	۱۹/۹۹۶	۰/۷۲۳	۵		
تایید	۲۱/۸۲۵	۰/۷۳۸	۶		
تایید	۱۵/۹۲۱	۰/۶۸۲	۷		
تایید	۹/۲۵۶	۰/۵۵۷	۸	سبک رهبری و مدیریت	
تایید	۲۰/۷۹۵	۰/۷۶۰	۹		
تایید	۲۲/۲۴۱	۰/۷۹۶	۱۰		
تایید	۱۰/۲۲۳	۰/۷۰۷	۱۱		
تایید	۲۴/۱۷۰	۰/۷۷۷	۱۲	ویژگی‌های ساختاری سازمان	
تایید	۲۱/۰۸۴	۰/۷۳۴	۱۳		
تایید	۱۴/۷۴۷	۰/۷۰۰	۱۴		
تایید	۲۲/۸۴۲	۰/۷۸۳	۱۵		
تایید	۲۱/۲۲۳	۰/۷۲۹	۱۶		
تایید	۱۰/۸۷۱	۰/۶۶۰	۱۷	شخصیت کارکنان	
تایید	۱۵/۲۸۹	۰/۷۸۹	۱۸		
تایید	۶۳/۱۸۲	۰/۹۰۲	۱۹	حالات روانشناختی کارکنان	علل فردی
تایید	۱۷/۷۸۵	۰/۶۳۴	۲۰		
تایید	۱۳/۶۸۰	۰/۶۵۷	۲۱		
تایید	۱۷/۱۰۳	۰/۶۹۲	۲۲		
تایید	۱۷/۱۱۷	۰/۷۱۹	۲۳		
تایید	۹/۹۶۱	۰/۶۳۲	۲۴		
تایید	۱۳/۱۳۳	۰/۶۵۴	۲۵		
تایید	۳۲/۰۴۵	۰/۷۶۸	۲۶		
تایید	۲۸/۳۸۳	۰/۷۸۵	۲۷		

با توجه به جدول (۲)، بار عاملی و ضرایب معنی‌داری همه فاکتورها مناسب و معنادار (بزرگتر از ۱/۹۶) شده اند لذا فاکتور دیگری از مدل حذف نشد و همه فاکتورهای شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند.

جدول ۳: بار عاملی و ضریب معناداری فاکتورهای عوامل زمینه‌ای

نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بار عاملی	فاکتورها	مولفه‌ها	ابعاد
تایید	۱۰/۳۶۶	۰/۵۹۴	۲۸	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	محیط درون سازمانی
تایید	۲۳/۱۴۱	۰/۷۶۲	۲۹		
تایید	۲۳/۱۴۱	۰/۷۸۷	۳۰		
تایید	۲۲/۴۳۶	۰/۷۴۶	۳۱		
تایید	۲۸/۶۸۲	۰/۷۸۹	۳۲		
تایید	۳۰/۰۸۹	۰/۸۱۶	۳۳		
تایید	۳۱/۴۵۳	۰/۸۲۳	۳۴	الزامات هنجاری	محیط برون سازمانی
تایید	۲۴/۹۲۶	۰/۷۹۸	۳۵		
تایید	۲۲/۸۵۸	۰/۷۷۵	۳۶	ارزشی	
تایید	۵۳/۵۲۹	۰/۸۹۱	۳۷	الزامات نهادی	
تایید	۴۹/۹۹۱	۰/۸۷۹	۳۸	قانونی	
تایید	۲۵/۲۶۶	۰/۸۰۱	۳۹	پویایی و تغییرات محیطی	
تایید	۱۷/۳۶۰	۰/۷۴۳	۴۰		
تایید	۱۹/۵۸۲	۰/۸۱۴	۴۱		
تایید	۲۱/۲۰۴	۰/۸۰۹	۴۲		

با توجه به جدول (۳)، بار عاملی و ضرایب معنی‌داری همه فاکتورها بیشتر از ۰/۵ هست بنابراین هیچ فاکتوری از مدل حذف نشده است و همه فاکتورهای شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند.

جدول ۴: بار عاملی و ضریب معناداری فاکتورهای شرایط مداخله‌گر

نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بار عاملی	فاکتورها	مولفه‌ها	ابعاد
تایید	۴۲/۲۹۲	۰/۸۵۳	۴۳	طرز تلقی و نگرش کارکنان	ویژگی‌های کارکنان
تایید	۲۲/۷۰۷	۰/۷۶۱	۴۴		
تایید	۲۱/۴۲۸	۰/۷۷۶	۴۵		
تایید	۲۰/۴۷۷	۰/۷۸۵	۴۶		
تایید	۱۸/۸۹۰	۰/۷۴۲	۴۷		

تایید	۱۰/۹۷۲	۰/۵۹۶	۴۸	سبک رهبری و مدیریت مجریان	ویژگی‌های مدیران
تایید	۲۰/۹۴۸	۰/۷۱۸	۴۹		
تایید	۱۶/۳۴۴	۰/۷۱۴	۵۰		
تایید	۲۷/۱۵۴	۰/۸۱۳	۵۱		
تایید	۲۳/۵۲۵	۰/۷۹۴	۵۲		
تایید	۲۶/۳۴۰	۰/۷۵۳	۵۳	شایستگی‌های مدیران	
تایید	۲۳/۱۶۵۶	۰/۸۰۵	۵۴		
تایید	۱۸/۵۲۶	۰/۷۸۶	۵۵		

با توجه به جدول (۴)، بار عاملی و ضرایب معنی‌داری همه فاکتورها مناسب و معنادار (بزرگتر از ۱/۹۶) شده اند لذا فاکتوری از مدل حذف نشد و همه فاکتورهای شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند.

جدول ۵: بار عاملی و ضریب معناداری فاکتورهای راهبردها

ابعاد	مولفه‌ها	فاکتورها	بار عاملی	آماره آزمون t- (value)	نتیجه
راهبردهای توسعه فردی	توانمندسازی کارکنان	۵۶	۰/۵۴۱	۱۵/۹۳۳	تایید
		۵۷	۰/۵۹۸	۱۱/۹۲۶	تایید
		۵۸	۰/۷۱۰	۱۷/۰۱۳	تایید
		۵۹	۰/۷۱۵	۱۴/۸۴۷	تایید
		۶۰	۰/۶۲۰	۸/۲۸۴	تایید
	پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان	۶۱	۰/۶۸۵	۷/۷۷۴	تایید
		۶۲	۰/۷۵۴	۲۴/۶۴۶	تایید
		۶۳	۰/۸۴۳	۳۲/۹۹۵	تایید
	مدیریت نگرش و رفتار کارکنان	۶۴	۰/۸۵۹	۳۸/۰۹۹	تایید
		۶۵	۰/۸۲۳	۴۱/۴۰۵	تایید
۶۶		۰/۵۷۵	۷/۱۰۷	تایید	
۶۷		۰/۸۰۶	۲۴/۵۷۷	تایید	
۶۸		۰/۷۶۹	۲۰/۰۰۷	تایید	
راهبردهای سطح سازمانی	طراحی نظام پاداش حمایتی	۶۹	۰/۸۰۱	۲۱/۸۴۷	تایید
		۷۰	۰/۸۰۹	۲۵/۷۳۷	تایید
	۷۱	۰/۸۲۵	۳۲/۸۰۵	تایید	
	۷۲	۰/۶۷۲	۱۲/۴۲۱	تایید	

تایید	۲۹/۹۶۴	۰/۸۲۱	۷۳	مدیریت
تایید	۳۶/۹۶۱	۰/۸۴۲	۷۴	فرهنگ
تایید	۳۲/۵۴۰	۰/۸۱۴	۷۵	سازمانی
تایید	۱۷/۱۷۹	۰/۷۸۸	۷۶	
تایید	۳۹/۷۲۱	۰/۸۳۹	۷۷	تغییرات ساختاری
تایید	۴۵/۱۹۷	۰/۸۶۸	۷۸	
تایید	۲۱/۸۰۵	۰/۸۱۲	۷۹	
حذف	۴/۰۵۷	۰/۴۴۴	۸۰	
حذف	۴/۲۲۷	۰/۴۲۷	۸۱	

با توجه به جدول (۵)، بار عاملی و ضرایب معنی‌داری به جزء فاکتورهای شماره ۸۰ و ۸۱ همه فاکتورها مناسب و معنادار (بزرگتر از ۱/۹۶) شده‌اند لذا فاکتور دیگری از مدل حذف نشد.

جدول ۶: بار عاملی و ضریب معناداری فاکتورهای پدیده محوری

نتیجه	آماره آزمون t- (value)	بار عاملی	فاکتورها	مولفه‌ها	ابعاد
حذف	۴/۶۵۳	۰/۳۸۰	۸۲	مدیریت اعتماد عمودی	مدیریت اعتماد سازمانی
حذف	۴/۴۷۱	۰/۳۶۷	۸۳		
حذف	۳/۸۱۶	۰/۳۰۸	۸۴		
حذف	۴/۰۶۵	۰/۳۴۹	۸۵		
تایید	۹/۴۴۷	۰/۵۷۷	۸۶		
تایید	۱۴/۲۰۱	۰/۷۰۲	۸۷		
تایید	۱۹/۰۰۹	۰/۷۲۵	۸۸		
تایید	۱۲/۸۹۷	۰/۶۷۴	۸۹		
تایید	۳۵/۲۳۰	۰/۸۲۷	۹۰		
تایید	۲۹/۳۸۷	۰/۸۰۰	۹۱		
تایید	۲۸/۱۹۹	۰/۷۹۷	۹۲		
تایید	۱۵/۵۵۲	۰/۶۹۵	۹۳		
تایید	۱۱/۰۱۶	۰/۶۱۱	۹۴		
تایید	۱۳/۹۰۶	۰/۶۲۱	۹۵	مدیریت اعتماد افقی	
تایید	۲۰/۸۷۸	۰/۷۸۶	۹۶		
تایید	۲۱/۱۹۲	۰/۷۴۸	۹۷		
تایید	۲۶/۰۹۵	۰/۷۸۳	۹۸		

تایید	۲۲/۸۳۴	۰/۷۸۲	۹۹	مدیریت اعتماد نهادی
تایید	۲۲/۵۳۸	۰/۷۴۲	۱۰۰	
تایید	۲۴/۱۲۵	۰/۷۲۲	۱۰۱	
تایید	۱۹/۴۵۳	۰/۷۲۰	۱۰۲	
تایید	۱۸/۸۶۴	۰/۷۹۷	۱۰۳	
تایید	۱۸/۱۹۴	۰/۷۵۸	۱۰۴	
تایید	۲۵/۱۳۷	۰/۸۰۶	۱۰۵	

با توجه به جدول (۶)، بار عاملی و ضرایب معنی‌داری به جز فاکتورهای ۸۲ تا ۸۵ همه فاکتورها مناسب و معنادار (بزرگتر از ۱/۹۶) شده‌اند لذا فاکتور دیگری از مدل حذف نشد.

جدول ۷: بار عاملی و ضریب معناداری فاکتورهای پیامدها

نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بار عاملی	فاکتورها	مولفه‌ها	ابعاد
تایید	۲۳/۲۹۴	۰/۷۹۹	۱۰۶	پیامدهای رفتاری	پیامدهای فردی
تایید	۱۵/۶۴۵	۰/۶۹۹	۱۰۷		
تایید	۳۸/۴۳۲	۰/۸۴۴	۱۰۸		
تایید	۱۷/۶۶۶	۰/۸۶۴	۱۰۹		
تایید	۲۰/۲۰۴	۰/۷۶۸	۱۱۰		
تایید	۲۵/۰۶۰	۰/۷۶۷	۱۱۱	پیامدهای عملکردی	پیامدهای سازمانی
تایید	۲۴/۵۳۷	۰/۷۸۹	۱۱۲		
تایید	۲۲/۷۷۱	۰/۷۵۴	۱۱۳		
تایید	۲۷/۴۴۰	۰/۷۹۰	۱۱۴		
تایید	۶/۸۲۱	۰/۵۴۸	۱۱۵		
تایید	۴۱/۵۵۶	۰/۸۷۸	۱۱۶	پاسخگویی اجتماعی	پیامدهای اجتماعی
تایید	۵۴/۹۸۵	۰/۸۹۴	۱۱۷		
تایید	۲۹/۸۷۱	۰/۸۳۸	۱۱۸		

با توجه به جدول (۷)، بار عاملی و ضرایب معنی‌داری همه فاکتورها مناسب و معنادار (بزرگتر از ۱/۹۶) شده‌اند لذا فاکتوری از مدل حذف نشد و همه فاکتورهای شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند.



## نتیجه‌گیری

شاید بتوان گفت که الگوی ارائه شده در این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های پیشین کامل‌تر است، زیرا علاوه بر بررسی مبانی نظری و احصاء شاخص‌ها، از طریق تحلیل داده بنیاد متون مصاحبه‌ها، الگوی مدیریت اعتماد سازمانی در ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی طراحی شد. در حین پژوهش علاوه بر بررسی و تحلیل متون مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، بسیاری از تحقیقات انجام شده توسط سایر محققان نیز مورد بررسی قرار گرفت و در پایان خروجی مدل با مطالعات پیشین مقایسه تا وجه تمایز و تفاوت آن مشخص می‌شود.

بر اساس نتایج به دست آمده ملاحظه شد که مولفه‌های مورد تاکید مکرر مصاحبه‌شوندگان در مورد پدیده محوری یعنی مدیریت اعتماد سازمانی شامل: ابعاد مدیریت اعتماد عمودی (نگرانی مدیران نسبت به مشکلات دیگران، عدم زورگویی و عدم تضعیف همکاران)، مدیریت اعتماد افقی (عدم وجود ارتباطات فریبکارانه بین کارکنان، توجه کارکنان به آسایش همکاران و اجتناب از رفتارهای نامیسی در ارتباط با همکاران) و مدیریت اعتماد نهادی (توجه به رفاه و آینده کارکنان از سوی سازمان، توجه سازمان به منافع جامعه و وجود چشم انداز استراتژیک در سازمان) می‌باشد. بر اساس تحلیل روش داده بنیاد بر روی مصاحبه‌های انجام شده پیامدها در سه دسته پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی شناسایی شدند. رخدادهای پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی نتیجه کنش‌ها و تعاملات ایجاد شده و تاثیرپذیر از شرایط علی، مقوله محوری و بستر پدیده می‌باشد. در پژوهش‌های دیگر نیز بر پیامدهای اعتماد سازمانی تاکید شده که بر نتایج این پژوهش صحنه گذاشته‌اند؛ مدیریت اعتماد سازمانی می‌تواند تأثیرات مهم نگرشی داشته باشد. مطالعات انجام گرفته از رابطه مثبت این متغیر با متغیرهایی همچون کاهش تمایل به ترک شغل، کاهش اضطراب شغلی، و افزایش تعهد و مشارکت سازمانی کارکنان حکایت دارد (۱۱)، (۱۲). همچنین بر اساس نتایج پژوهش بهرامی و درگاهی (۱۳۹۴) اگر اعتماد سازمانی در سازمان اشاعه پیدا کرده باشد، با احتمال بیشتری ادارک حمایت سازمانی بین کارکنان افزایش پیدا خواهد کرد. مطابق نتایج تحقیق شیرازی و همکاران (۱۳۹۱)، اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی کارکنان تاثیر دارد. در تحقیق جان پالیزکا و همکاران (۲۰۱۴) نیز افزایش عملکرد سازمانی به عنوان یکی از پیامدهای اعتماد سازمانی شناخته شد. نتیجه پژوهش گایردروس و ریتا (۲۰۱۵) نیز نشان داد که توسعه "هوشمندانه" اعتماد سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد. پژوهش زاهد بابلان و کریمیان پور (۱۳۹۵) نیز افزایش تعهد سازمانی را به عنوان پیامدهای مهم مدیریت اعتماد سازمانی مشخص کردند.

با توجه به نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، علل سازمانی و علل فردی به عنوان عللی تلقی می‌شوند که نقش فعال در مدیریت اعتماد در سطح سازمان داشته و تا این عوامل مهیا نشوند

الگوی مدیریت اعتماد محقق نمی‌شوند. بر اساس یافته‌های پژوهش، از عوامل علی اثر گذار بر اعتماد سازمانی در ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی که بطور مستمر مورد توجه مصاحبه شونده‌گان بوده می‌توان به عوامل فردی همچون داشتن روحیه همکاری (گرم و صمیمی)، حالات روان‌شناختی مانند عدم ادراک تبعیض، بی‌عدالتی، طردشدگی در محیط کار، و از علل سازمانی چون سبک رهبری و مدیریت در سازمان اشاره کرد.

عوامل زمینه‌ای شامل مجموعه عواملی خاصی است که برخلاف عوامل علی، به صورت غیرمستقیم بر مقولهٔ محوری اثر می‌گذارد. بر اساس تحلیل‌های انجام شده به کرات مشاهده شد که در مصاحبه‌های انجام شده بر عوامل درون سازمانی چون فرهنگ صداقت و شفافیت، عدم حاکمیت حسادت در محیط کار و همچنین عوامل برون سازمانی از جمله عدم وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر، عدم وابستگی سیاسی سازمان و فرهنگ جامعه تاکید شد. نتایج مطالعه شیرازی و همایوتی راد (۱۳۹۴) نشان داد که فرهنگ سازمانی بر اعتماد سازمانی تاثیر دارد.

از منظر مصاحبه شونده‌گان عوامل مداخله‌گری که در الگوی مدیریت اعتماد سازمانی بیشترین تاثیر را دارند عبارتند از: ویژگی‌های کارکنان شامل تعهد سازمانی، رضایت شغلی؛ و عوامل موثر سبک مدیریت و رهبری مدیران همچون: جلب مشارکت کارکنان؛ و نهایتاً مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و داشتن تفکر سیستمی در مقوله شایستگی‌های مدیران. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج پژوهش طباطبایی، منزائی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. همچنین کنش‌ها و راهبردهای پر بسامد برای مدیریت اعتماد سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی از منظر مصاحبه شونده‌گان شامل راهبردهای توسعه فردی مانند پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان و راهبردهای سطح سازمانی همچون مدیریت فرهنگ سازمانی و تغییرات سازمان می‌باشد.

در مقایسهٔ الگوی طراحی شده با پیشینه تجربی تحقیق در خصوص مدیریت اعتماد سازمانی، برخی از یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات حکاک و همکاران (۱۴۰۰)، فرهنگ و همکاران (۱۳۹۳)، طباطبایی منزائی و همکاران (۱۳۹۴)، شروین و همکاران (۲۰۱۴)، شیرازی و همایوتی راد (۱۳۹۴)، پورمولا و دیگران (۲۰۱۹) لی و همکاران (۲۰۱۰)، آغاز و نگین تاجی (۱۳۹۲)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۸)، دهمرده و ناستی‌زایی (۱۳۹۸)، شیرازی و همکاران (۱۳۹۱)، گایردروس و ریتا (۲۰۱۵)، قدم پور و زندکریمی (۱۳۹۶)، ایمان‌زاده و پلنگی (۱۳۹۵)، هاشیما و فلیکس (۲۰۱۵)، لی و همکاران (۲۰۱۰) همسو است و در این تحقیقات برخی از ابعاد الگوی مدیریت اعتماد سازمانی شناسایی شده در این تحقیق مورد تاکید قرار گرفته است.

همان‌گونه که نتایج پژوهش نشان داد، مدیریت اعتماد سازمانی پیامدهای مثبتی را در پی دارد. لذا پیشنهاد می‌شود از طریق برنامه‌های آگاهی بخشی و اطلاع رسانی، مدیران نسبت به پیامدهای مثبت مدیریت اعتماد سازمانی آگاه‌تر شوند تا با انتخاب راهبردهای مناسب در جهت تقویت هرچه بیشتر پیامدهای مثبت اعتماد سازمانی اقدام کنند. براساس تحلیل‌های حاصله،

توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان یکی از راهبردهای مؤثر بر تحقق مدیریت اعتماد‌سازانی می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود ضمن اجرای برنامه‌های آموزش و توانمندسازی کارکنان نسبت به تقویت سطح تاب‌آوری کارکنان، سرمایه روانشناختی و مهارت‌های ارتباطی مؤثر در جهت افزایش توانمندی کارکنان مورد نظر اقدام شود. همچنین پیشنهاد می‌شود نسبت به تقویت پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان اقدام گردد. ضمناً مدیران می‌توانند با استفاده از پاداش‌های مادی و معنوی متنوع و مبتنی بر عملکرد، و ایجاد شرایط سازمانی مناسب زمینه‌های لازم جهت مدیریت اعتماد‌سازانی را فراهم کنند.

شرایط فردی به عنوان یکی از عوامل علی‌شناسایی شد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران در هنگام استخدام کارکنان ویژگی‌های فردی و شخصیتی و حالات روان‌شناختی کارکنان را بیش از پیش مورد توجه قرار دهند و جهت شناسایی کارکنان شایسته‌تر از مشاوران و آزمون‌های روان‌شناختی استفاده نمایند. از آنجا که عوامل زمینه‌ای (درون‌سازمانی) می‌توانند بر پدیده محوری تأثیر بگذارند، پیشنهاد می‌شود از طریق مکانیزم‌های آموزش و توانمندسازی، استفاده از افراد تأثیرگذار و گروه‌های مرجع در سازمان و الگوسازی افراد شاخص نسبت به تقویت فرهنگ سازمانی همسو و کارکردی در سازمان اقدام گردد.

ویژگی‌های کارکنان شامل طرز تلقی و نگرش‌های کارکنان از جمله تعلق خاطر کارکنان نسبت به سازمان، پایداری سازمانی کارکنان، تعهد سازمانی کارکنان، رضایت شغلی کارکنان و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان از عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار بر مدیریت اعتماد‌سازانی می‌باشند. لذا پیشنهاد می‌شود از طریق به کارگیری مکانیزم‌های انگیزشی و مدیریت عملکرد نسبت به تقویت نگرش‌های مثبت کارکنان اقدام شود. ویژگی‌های مدیران شامل سبک رهبری و مدیریت مدیران و شایستگی‌های مدیران، جزو یکی دیگر از عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار بر اعتماد‌سازانی می‌باشند. سازمان می‌بایست ضمن آشنا نمودن مدیران با سبک‌های مدیریت و رهبری مدیران، سبک‌های رهبری اصیل و اخلاقی، شرایط و امکانات تقویت مشارکت و همکاری کارکنان با یکدیگر را فراهم نمایند تا هویت جمعی یکسان شکل بگیرد و همچنین از طریق فرایندهای آموزش و توسعه منابع انسانی نسبت به تقویت مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله مدیران، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی مدیران و تفکر سیستمی اقدام شود.

با توجه به گسترده بودن دامنه پژوهش و عدم امکان پژوهشگر برای پرداختن عمیق به مسئله پژوهش (با توجه به محدودیت زمانی و گستردگی اهداف و مسائل مورد پژوهش)، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده ابعاد مختلف مدیریت اعتماد‌سازانی شامل عوامل علی، زمینه‌ای، راهبردها، شناسایی ابعاد، پیامدها و ... مورد پژوهش جداگانه قرار گیرند نهایتاً در راستای استفاده سایر پژوهش‌گران، پرسشنامه عوامل مؤثر بر مدیریت اعتماد‌سازانی به صورت بومی مورد هنجاریابی قرار گیرد.

### فهرست منابع

۱. آغاز، عسل. نگین تاجی، فهیمه. (۱۳۹۱). اعتماد درون سازمانی: عاملی کلیدی در جهت تسهیم واقعی دانش، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هفتم، ش ۲۸، ص ۸۶-۶۷.
۲. ابطحی، سید حسین. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، چاپ ششم.
۳. استراوس، آنسلم ال. کوربین، جولیت ام. (۱۳۹۶). اصول تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی-رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه: بیوک محمدی، نشر تحقیقگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران.
۴. افتخاری، فرزاد. رحیمی، حمید. (۱۳۹۹). نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: معلمان مدارس کاشان)، فصلنامه علمی مطالعات منابع انسان، دوره ۱۰، شماره ۲، ص ۱۲۴-۱۰۱.
۵. ایران نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۹۲). اصول پایان‌نامه نویسی (از انتخاب موضوع تا دفاع نهایی). تهران، نشر مدیران. چاپ سوم.
۶. ایمان‌زاده، علی. پلنگی، کبری. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین اشتراک دانش و تعهد سازمانی در کتابداران دانشگاه‌های دولتی شهر تبریز. فصلنامه مطالعات دانش‌شناسی، دوره ۲، شماره ۸، ص ۴۱-۶۰.
۷. بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی. (۱۳۹۶). منشور فرهنگی: مجموعه مصوبات و دستورالعمل‌های بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی در امور فرهنگی، تهران، چاپ اول. ص ۸۰-۷۳.
۸. پیوسته، علی اکبر. رادسر، مصطفی. اسماعیلی، مهدی. علیزاده، حسن. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری یادگیرنده بر میل به تغییر در نگرش کارکنان نیروی انتظامی با نقش میانجی اعتماد سازمانی در شهرستان تبریز. تحقیق‌های مدیریت انتظامی، دوره ۱۵، شماره ۱، ص ۱۴۸-۱۲۵.
۹. چاوشی، سید محمد حسین. (۱۳۹۶). بررسی و مطالعه رابطه هوش عاطفی مدیران و میزان اعتماد زیردستان به آنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران، پردیس قم.
۱۰. حسن‌زاده، حسن. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر اعتماد سازی بین کارکنان و مدیران و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران، پردیس قم.
۱۱. خنیفر، حسین. مقیمی، سیدمحمد. جندقی، غلامرضا، زروندی، نفیسه (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان، در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم. نشریه مدیریت دولتی. دوره ۱. شماره ۲. ص ۱۸-۳.
۱۲. دهمرده، محبعلی. ناستی زایی، ناصر. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی، تحقیق‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۲، شماره ۴۴، ص

۱۸۰-۱۵۵.

۱۳. زمانیان، محمدرضا. باقری، کوروش. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی در اداره امور مالیاتی استان همدان، فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، دوره ۵، شماره ۶۵، صفحه ۱۴۰-۱۲۴.

۱۴. شیرازی، عل. همایونی‌راد، محمد حسن. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فرهنگ مبتنی بر دانش بر اشتراک دانش با تعدیلگری نقش گرایش به اعتماد، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۸، شماره ۲۷، ص ۹۹-۱۱۸.

۱۵. شیرازی، علی. خداوردیان، الهام. 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.

۱۶. صدری، حسین؛ دلوی، محمدرضا؛ شیروانی، علی‌رضا. (۱۳۹۹). طراحی و آزمون الگوی خوش‌بینی سازمانی با رویکرد آمیخته. فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی، ۹(۲)، ص ۹۷-۱۲۷.

۱۷. طباطبایی منزائی، سید ولی. مدیری، محمود. عسگری فهلبانی، سمیه. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار تعهد سازمانی بر تسهیم دانش با رویکرد MCDM (مطالعه موردی: سازمان بیمه مرکزی ج.ا.ا.). فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۵، شماره ۱۹، ص ۳۲-۱۵.

۱۸. فرهنگ، ابوالقاسم. پورقاز، عبدالوهاب. جمشیدزهی، سعید. (۱۳۹۳). اثربخشی چرخش شغلی و رابطه آن با عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی. تحقیق‌های مدیریت عمومی. سال هفتم. شماره ۲۳، ص ۱۴۴-۱۲۹.

۱۹. قدم‌پور، عزت‌اله. زندکریمی، مریم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین ارتباط سازمانی و تسهیم دانش با نقش میانجی اعتماد سازمانی در میان دبیران مدارس. مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، دوره ۲۵، شماره ۲۵، ص ۱۲۸-۱۰۳.

۲۰. قربانی، محمود. صدری‌زاده، مریم. (۱۳۹۵). بررسی نقش تعهد و اعتماد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی. اولین همایش بین‌المللی تحقیق‌های نوین در مطالعات مدیریت، شیراز، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی.

۲۱. مردانی، محمدرضا؛ طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ بوشهریان، حسینعلی. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران. فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱۶(۱)، ص ۱۷۷-۱۹۹.

۲۲. مقیمی، محمد. رمضان، مجید. (۱۳۹۶). تحقیق‌نامه‌های مدیریت (رفتار سازمانی)، تهران، انتشارات ترمه.

۲۳. ملکی، اعظم. قربانی، محمود. نیلی‌پور طباطبایی، سید اکبر. نیرومند، حسینعلی. (۱۳۹۹).

تاثیر مدیریت اعتماد سازمانی با رویکرد هوش اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی در موسسات مالی و اعتباری استان خراسان رضوی. فصل‌نامه تحقیقات جغرافیایی، دوره ۳۵، شماره ۲، ص ۲۹۲-۲۸۳.

۲۴. مهرگان، فرهاد. صبحی، الهه. (۱۳۹۸). تحلیل رابطه ساختاری اعتماد سازمانی با بهبود خود اثربخشی و اخلاق حرفه‌ای پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری، دوره ۴، شماره ۸، ص ۵۳-۴۱.

۲۵. نظری، شهرام. عیدی پور، کامران. بخیت، معصومه. (۱۴۰۰). تأثیر روابط مبتنی بر اعتماد و تناسب فرد-شغل بر توانمندسازی روانشناختی و نگهداشت شغلی معلمان ورزش با نقش میانجی تناسب فرد-سازمان. تحقیق در ورزش تربیتی، دوره ۱۰، شماره ۲۳، صفحات ۲۴-۱.

۲۶. نیومن، ویلیام لاورنس. (۱۳۹۵). روش‌های تحقیق اجتماعی رویکردهای کیفی و کمی. فقیهی، ابوالحسن. آغاز، عسل، تهران، انتشارات ترمه، چاپ سوم.

27. Baier, (1986), Trust and Antitrust Ethics, Personnel Review, 25, 5.

28. Gabarro, J.(1978).The Development of Trust Influence and Expectation. In Anthony G.Athos& Jone J. Gabarro(Eds.), Interpersonal behavior Communication and Under Relationship. 290-303). Englewood Cliff, NJ:Prentice- Hall.

29. Giedrius J.. & Rita J.(2015), Smart Development of Organizational Trust :Dilemmas and Paradoxes, 20th International Scientific Conference Economics and Management - 2015 (ICEM-2015).

30. Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2020). Preserving organizational trust during disruption. Organization Studies, 0170840620912705.

31. Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). Employee Participation in Decision Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-Tech Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.

32. Hanif, M. I., Baloch, Z., & Baig, S. (2020). How Servant Leadership Affect the Organizational Trust with Mediating Role of Technological Innovation? . *International Review of Management and Marketing*, 10(5), 74-84.

33. Hashim, K. F., & Tan, F. B. (2015). The Mediating Role of Trust and Commitment on Members' Continuous Knowledge Sharing Intention: A Commitment-Trust Theory Perspective. *International Journal of Information Management*, 35(2), 145-151.

34. Holstein, J. A.,& Gubrium, J. F. (2010). The Active Interview. In David Silverman (Ed). *Qualitative research: Theory, Method and Practice*. London: Sage Publication.

35. Joanna, P., Koohang, A., Gołuchowski, J., & Horn Nord J. (2014). Management Trust, Organizational Trust, And Organizational Performance: Advancing And Measuring A Theoretical Model, *Management and Production Engineering Review*, 1, 32–41.
36. Kim, Y., Choe, E., Lee, B & Seo, J (2019). Understanding Personal Productivity, How Knowledge Workers Define, Evaluate, and Reflect on Their Productivity, CHI Glasgow, Scotland UK, 615, 1-12.
37. Lee, j. (2010). A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP a Doption and use, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska, in Proquest UMI Database.
38. Okeke, M., Onyekwelu, N., Akpua, J & Dunkwu, C (2019). Performance Mangement and Employee Productivity in Selected Large Organizations in South- East, Nigeria, *Journal of Business Management*, 5(3), 57-70.
39. Paliszkievicz, J., Koohang A., Gołuchowski, J., Horn Nord, J. (2014), Management Trust, Organizational Trust, And Organizational Performance: Advancing And Measuring A Theoretical Model, *Management and Production Engineering Review*, 5 ( 1) . 32–41.
40. Pourmola, A., Bagheri, M., Alinezhad, P & Peyravinejad, Z (2019). Investigating the impact of organizational spirituality on human resources productivity in manu-facturing organizations, *Management Science Letters*, 122-134.
- Kim, Y., Choe, E., Lee, B & Seo, J (2019). Understanding Personal Productivity, How Knowledge Workers Define, Evaluate, and Reflect on Their Productivity, CHI Glasgow, Scotland UK, 615, 1-12.
41. Roger, C. M, James, H., Davis, F., & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
42. Sherwyn P. Morreale, Pamela S. & Shockley-Zalabak, p. (۲۰۱۴). A Qualitative Study of Organizational Trust: Leaders' Perceptions in Organizations in Poland and Russia, *Intercultural Communication Studies XXIII*: 2.
43. Shockley-Zalabak, p., Ellis, K. & Cesaria, R. (1999). Measuring Organizational Trust: trust and distrust across cultures: The Organizational Trust Index. San Francisco. CA: IABC Research Foundation.
- Umoren, O. A. (2020). Moderating Role of Organizational Trust in The Relationship Between Perceived Job Insecurity and Proactive Behaviour. *Nigerian Journal of Psychological Research*, 16(2).

