

پیام مدیریت

شماره ۲۸ - پاییز ۸۷

صص ۲۲۱-۱۸۵

مدل مفهومی روابط سازمانی مبتنی بر اعتماد و شفافیت و سازوکارهای کنترلی متناسب

دکتر محمد لگزیان* - دکتر سعید مرتضوی** - سید حسین کاظمی***

چکیده

وجود رابطه بین دو مفهوم "شفافیت" و "اعتماد" و تأثیرات متقابل آن‌ها، همواره مد نظر بسیاری از صاحب‌نظران بوده است. اگر چه به نظر می‌رسد که وجود تفاوت در سطح اعتماد و تقاضا برای شفافیت و رابطه این دو مقوله با نوع کنترل اعمال شده، همواره می‌تواند تعیین‌کننده انواع روابط حاکم بر افراد سازمان و به تبع آن، تأثیرگذار بر سازوکارهای کنترلی متناسب با انواع روابط سازمانی مذکور قلمداد شود، با این حال، در مطالعات پیشین، ارتباط بین مفاهیم موجود (اعتماد، شفافیت و کنترل)، انواع روابط شناسایی شده و مدل پیشنهادی سازوکارهای کنترلی درخور هر نوع رابطه، به شکل مطروحه در این مقاله مورد توجه قرار نگرفته است. لذا، این مقاله به دنبال آن است که پس از تشریح مبانی نظری در قالب تبیین نقش اعتماد، شفافیت و کنترل و تلفیق اثرات متقابل آن‌ها بر یکدیگر، به بیان یک چارچوبی نظری برای ارائه چهار نوع رابطه سازمانی (کارگزاری، خادمیت، شراکت، یگانگی)، که در آمیزه خاصی از سطح اعتماد و کنترل شکل می‌گیرند از آنجا که هر یک از روابط مذکور، ساز و کار کنترلی خاص خود را طلب می‌کند، بنابراین این مقاله در ادامه به ارائه مدلی برای معرفی انواع روابط (برحسب میزان اعتماد و نوع کنترل) و سازوکارهای کنترلی مورد استفاده در هر یک از این روابط، در چارچوب روابط سازمانی خواهد پرداخت.

کلید واژه‌ها: اعتماد، شفافیت، کنترل، تئوری کارگزاری (عاملیت)، تئوری خادمیت، تئوری بازی‌ها، تئوری هویت اجتماعی.

تاریخ دریافت: ۸۶/۷/۱۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۱/۲۱

* استادیار، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.

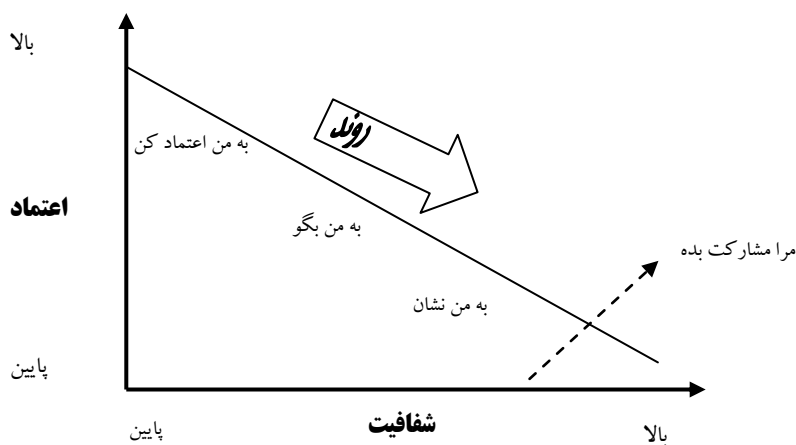
** دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.

*** دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.

مقدمه

انواع روابط میان اشخاص، انواع متفاوتی از سازوکارهای کنترلی را می طلبد. عدم تناسب سازوکارهای کنترل با نوع رابطه، موجب مسائلی است که شاید بسیاری از روابط از آن رنج می برند. این عدم تناسب می تواند برای طرفین رابطه داشته باشد؛ از جمله: هزینه اعمال کنترل برای کنترل کننده و کاهش تعهد برای کنترل شونده. لذا ارائه چارچوبی نظری برای حمایت از این مدعا که باید سازوکار کنترل در تناسب با نوع رابطه برقرار و یا تعدیل شود، و هم چنین، ارائه مدلی برای تسهیل در تشخیص نوع رابطه حاکم و تعیین سازوکار کنترلی مناسب آن، می تواند مدیران و تمامی اعضای سازمان را در جهت انعطاف پذیر بودن در اعمال کنترل رهنمون شود. اگرچه افرادی مانند فرین^۱، بلیگ^۲ و کوهلز^۳ (۲۰۰۷) و زند^۴ (۱۹۷۲) فقط به بررسی رابطه برخی از این مولفه ها پرداخته اند، اما هیچ یک از این تحقیقات روابط مفاهیم موجود در این مقاله (کنترل، اعتماد و شفافیت) را به شکل مدنظر در این مقاله مورد توجه قرار نداده اند. بر این اساس ضرورت وجود مدلی جامع که بیانگر نوع رابطه حاکم و سازوکار کنترلی متناسب آن باشد، هم چنان احساس می شود. دلفائو^۵ (۲۰۰۰) در گزارش خود می نویسد: «وقتی اعتماد^۶ کاهش می یابد، تقاضا، برای شفافیت^۷ افزایش می یابد.» وی رابطه بین این دو مفهوم را به صورتی که در شکل ۱ آمده است، به تصویر می کشد.

1. Ferrin
2. Bligh
3. Kohles
4. Zand
5. Delfgaauw
6. Trust
7. Transparency



شکل ۱. رابطه بین اعتماد و شفافیت
(Source: Jahansoozi, 2006, 944)

در این مقاله بر آنیم که با توجه به دو مفهوم اعتماد و شفافیت، انواع متفاوتی از روابط را شناسایی و کرده و مکانیزم کنترلی مناسب با هر یک را تعیین نماییم. تاریخچه مطالعات مربوط به اعتماد، کنترل، شفافیت و روابط بین آنها، چندان جدید نیست و مطالعات بسیاری در این زمینه انجام شده و محققان زیادی این موضوع را بررسی کرده اند، به علاوه، برای هر یک از موارد فوق الذکر مدل‌های متعددی نیز ارائه شده‌اند، اما با توجه به هدف این مقاله، هیچ یک از این مدل‌ها دغدغه نویسندگان مقاله حاضر را پاسخ گو نبودند. از این رو، برای ارائه مدلی جامع‌حاضر، در ادامه ابتدا تعریف هر یک از این مفاهیم (اعتماد، شفافیت و کنترل) ارائه می‌شود و سپس مروری بر پیشینه تحقیقات انجام شده صورت خواهد گرفت. و نهایتاً به ارائه مدل پیشنهادی و کاربردهای آن پرداخته خواهد شد.

اعتماد، شفافیت و کنترل

اعتماد

محققان متعددی از رشته های گوناگون علمی به تعریف اعتماد پرداخته اند و بسیاری از آنان معتقدند که اعتماد واژه ای است با معانی بسیار؛ به طوری که کوفتا^۱ (۲۰۰۷) اشاره می کند: «اعتماد ۱۷ معنی متفاوت دارد» [Cofta, 2007, 13]. هم چنین، مالهورا^۲ و مورنیگان^۳ (۲۰۰۲) می نویسند: «تعاریف اعتماد هم در بین رشته رشته های گوناگون (مانند روانشناسی، جامعه شناسی، اقتصاد) و هم در سطح تحلیل (مانند بین فردی، اجتماعی، نهادی) متفاوت است». گلاتی^۴ (۱۹۹۵) اعتماد را «نوعی انتظاری تعریف می کند که ترس اقدام "فرصت طلبانه" شریک یک فرد را کم می کند». [Elliot, 2007, 989]. اریکسون^۶ (۱۹۵۰)، اعتماد را بدین گونه مفهوم مفهوم سازی می کند: «اعتقاد^۷ کلی به خوبی دیگران»^۸ [Ammeter, 2004, 49]. دو محقق دیگر، اعتماد را در محیط سازمان ها چنین تعریف کرده اند: «اعتقاد به این که طرف دیگر در شرایطی که شرکت می تواند مزیت کسب کند، مطابق بهترین منفعت شرکت عمل خواهد کرد، یا این که به طور فرصت طلبانه، در جهت کسب سود برای خود با هزینه شرکت برمی آید». [McCutcheon, 2000. 291]. چنانچه از این تعریف معلوم است، این محققان اعتماد را نوعی باور (اعتقاد) می دانند که می تواند هم بر نیکی و هم بر بدی طرف مقابل تعلق گیرد. این دسته از

1. Cofta
2. Malhotra
3. Murnighan
4. Gulati
5. Opportunistically
6. Erikson
7. Belief
8. Goodness

محققان اعتماد را در مقابل "بی‌اعتمادی"^۱ قرار می‌دهد. [Cafta, 2007]. روسو^۲ و همکارانش (۱۹۸۸) اعتماد را به عنوان "تمایلی"^۳ برای پذیرش "آسیب پذیر بودن"^۴ بودن^۴ «مبتنی بر انتظارات مثبت از نیت یا رفتار دیگری» توصیف می‌کنند [Rgusseau, 1998, 50]. گسترده‌ترین تعریف در مورد اعتماد، تعریف مایر^۵ و همکارانش (۱۹۹۵) است که اعتماد را به عنوان تمایل به آسیب پذیری تعریف کرده‌اند. مارو^۶ و همکارانش (۲۰۰۴)، نیز اعتماد را چنین توصیف می‌کنند: «اعتقاد کلی یک شخص به این که فرد، گروه یا سازمان دیگر، در جهت سوء استفاده از آسیب‌پذیری‌های او اقدام نخواهد کرد». «اعتماد، تمایل یک طرف - که به وسیله نیت و رفتار نشان داده شده است - برای آسیب پذیر بودن در مقابل طرف دیگر است؛ البته بر مبنای اطمینانی^۷ که به صورت شناختی و عاطفی حاصل آمده که طرف دیگر خیرخواه^۸، قابل اطمینان^۹، شایسته، درستکار^{۱۰} و روراست^{۱۱} است» [Rawlins, 2007, 5]. پودراگ^{۱۲} (۲۰۰۸) تمایل به آسیب پذیری را با استفاده از کار مایر و همکارانش (۱۹۹۵) چنین توصیف می‌کند: «وقتی افراد در روابطشان با دیگران ریسک‌هایی را می‌پذیرند، آنها نسبت به طرف دیگر که به او اعتماد می‌کنند آسیب پذیر می‌شوند» [Podrug, 2008, 5].

-
- 1- Distrust
 2. Rousseau
 3. Willingness
 4. Vulnerability
 5. Mayer
 - 6 . Marrow
 - 7 . Confidence
 8. Benevolent
 9. Reliable
 - 10 . Honest
 - 11 . Open
 - 12 . Podrug

برخی از محققان نیز طریقی دیگر را در پیش گرفته اند و به توصیف کارکردهای اعتماد پرداخته‌اند. برای مثال، لومان^۱ (۱۹۷۹) اشاره می‌کند: «اعتماد می‌تواند به عنوان ابزاری برای کاهش پیچیدگی در نظر گرفته شود. چراکه علی‌رغم عدم اطمینان‌ها و فقدان اطلاعات، باعث احساس امنیت درونی قبل از انجام اقدامات می‌شود.» [Burauskas, 2008, 18]. ولش^۲ (۲۰۰۶) نیز به نقل از بلویز^۳ (۱۹۹۹) عنوان می‌دارد: «اعتماد، پذیرش آسیب‌پذیری به منظور کاهش پیچیدگی اجتماعی است» [Welch, 2006, 140]. به‌طور کلی، تعارف ارائه شده در مورد اعتماد را می‌توان در قالب چهار دسته کلی قرار داد: تعاریف مفهومی^۴ (مانند تعاریف اریکسون و گالاتی)، تعاریف "کارکردی"^۵ (مانند تعریف لومان) تعاریف تعاریف بین فردی^۶ (مانند تعارف تکانن - موران و هوی، و روئسو و همکارانش)، تعاریف "سازمانی"^۷ (مانند تعریف مک کاشن و استوارت). در چارچوب این مقاله حوزه بررسی مفهوم اعتماد، در قالب تعاریف دسته چهارم جای می‌گیرد؛ یعنی انواع ربطی که بر مبنای اعتماد در محیط سازمان شکل می‌گیرند. ماری ولش^۸ (۲۰۰۶)، با استفاده از مطالعات نظریه پردازان روابط عمومی (از جمله لدینگهام^۹؛ گرونیک و هان^{۱۰}؛ جو^{۱۱} و دیگران؛ برونینگ^{۱۲}؛ چیا^{۱۳}) چنین نتیجه‌گیری

1. Luhmann
2. Welch
3. Blois

۴. تعاریفی که جدا از این که اعتماد در چه سطحی رخ می‌دهد، به آن پرداخته‌اند.

۵. تعاریفی که سعی در شناساندن اعتماد به وسیله کارکردهای آن دارند.

۶. تعاریفی که اعتماد را در روابط بین فردی (Interpersonal) بررسی کرده‌اند.

۷. تعاریفی که اعتماد را در بافت سازمان‌ها (چه در سطح بین فردی، چه بین گروهی و چه بین سازمانی) بررسی کرده‌اند.

8. Mary Welch
- 9 . Ledingham
- 10 . Grunig and Hon
- 11 . Jo
- 12 . Bruning
- 13 . Chia

گیری می کند که اعتماد یکی از عناصر کلیدی در روابط^۱ است. از این رو می توان انواع روابطی را بر حسب میزان تاثیر اعتماد در شکل گیری آنها متصور شد. همان طور که میستال^۲ (۱۹۹۶) نقل شده در بوروسکاس و الداما، (۲۰۰۸، ۱۸) نیز می گوید: "اعتماد در تمام تعاملات اجتماعی حضور دارد" [Burauskas, 2008, 18] کورینک^۳ (۲۰۰۱) این نکته را این گونه بیان می کند: «اعتماد برای زندگی بشر بشر و روابط او امری اساسی است. اعتماد پایه ای است که افراد، زوج ها، دوستان، شرکا و ملت ها می توانند زندگی ها و همکاری های معنی دار و رضایت بخش، و رشد افزونشان را روی آن بنا نهند. هر چه وابستگی متقابل در این روابط بیشتر باشد، اهمیت اعتماد برای آنها حیاتی تر است» [Korinek, 2001, 77]. از این رو می توان گفت که اعتماد در شکل گیری و حفظ روابط اجتماعی نقش مهمی بازی می کند و باعث کاهش عدم اطمینان می شود. چنانچه رولینز (۲۰۰۷) به نقل از استیفن کاوی^۴ می گوید: «وقتی اعتماد افزایش می یابد، سرعت بیشتر می شود و هزینه ها کاهش می یابند و وقتی اعتماد کاهش می یابد، سرعت کم می شود و هزینه ها افزایش پیدا می کنند» [Rawlins, 2007, 8].

نکته دیگری که باید به آن توجه داشت این است که اعتماد یک "سازه اجتماعی"^۵ است و سازه ای ثابت و دائمی نیست. به طوری که رولینز بیان می دارد: «خبر خوب و خبر بد این است که اعتماد یک وضعیت دائمی^۶ نیست. وقتی به آن رسیدید، هنوز هم ممکن است از دستش بدهید. اما اگر آن را از دست دادید دوباره نیز می توانید آن را به دست آورید.» کورینک^۷ (۲۰۰۱) نیز این نکته را چنین عنوان

-
- 1 . Relationships
 - 2 . Misztal
 - 3 . Korinek
 - 4 . Stephen R. Covey
 - 5 . Social Construction
 - 6 . Permanent
 - 7 . Korinek

می دارد: «اعتماد سازه ای چندبعدی و... و پویاست و مادامی که به یک جنبه خاص و پیچیده آن برای افراد و روابطشان توجه نشود، ممکن است سودمند نباشد» [Korinek, 2001, 78]. همان طور که در نمودار ۱ نیز مشاهده می شود، خط چین منتهی به عبارت «مرا مشارکت بده»^۱، نشان دهنده امکان افزایش دوباره سطح اعتماد است.

تعریف مد نظر این مقاله از اعتماد چنین است: «تمایل یک طرف رابطه به آسیب پذیر بودن در مقابل طرف دیگر رابطه که این تمایل نشئت گرفته از انتظارات مثبت از شایستگی، نیت و رفتارهای طرف مقابل است».

شاید بهترین نکته برای نتیجه گیری در این بخش اشاره ای باشد که کورینک (۲۰۰۱) در مورد اعتماد به داستان معروف مولوی می کند و می نویسد: «شبهه به آن شش مرد کوری که هر یک فیل را لمس کردند و توصیفات کاملاً متفاوتی از آنچه لمس کرده بودند، ارائه کردند، اعتماد نیز می تواند به طرق بسیاری که ممکن است با هم متعارض باشند، درک و توصیف شود.» [Ibid, p. 77].

شفافیت

شفافیت از موضوعاتی است که امروزه در علوم اجتماعی تحقیقات و مطالعات فراوانی روی آن انجام شده و توجه اندیشمندان بسیاری را به خود جلب کرده است. از این رو تعاریف متعددی از این مفهوم ارائه شده است. کوفمن^۲ و بلور^۳ (۲۰۰۵) اشاره می کنند: «هیچ تعریفی از شفافیت که مورد پذیرش همگان باشد، وجود ندارد» [Kaufmann, 2005, 4].

1. Involve Me
2. Kaufmann
3. Bellver

لیندستد^۱ و نورین^۲ (۲۰۰۷) در توضیح مفهوم شفافیت چنین می گویند «مفهوم شفافیت بر قابلیت دسترسی به اطلاعات دلالت دارد، از لحاظ لغوی، شفافیت به معنای امکان نگاه کردن به درون یک چیز است به منظور فهمیدن آنچه در آن می گذرد. یک مؤسسه شفاف مؤسسه‌ای است که افراد درون و بیرون آن بتوانند به منظور شکل دادن به نظراتشان، در مورد اقدامات و فرایندهای درون آن مؤسسه، اطلاعات مورد نیازشان را به دست آورند» [Lindstedt, 2007, 6]. کوفمن و بلور (۲۰۰۵) شفافیت را چنین تعریف می کنند: «جریان افزون شده^۳ اطلاعات قابل اتکا^۴ و به هنگام اقتصادی، اجتماعی و سیاسی که برای همه ذی نفعان مرتبط^۵ قابل دسترسی باشد» [Kaufmann, 2005, 4]. در ادامه اشاره می کنند: «هم چنین، اطلاعات ارائه شده باید قابل دسترسی، مرتبط، دارای کیفیت خوب و قابل اتکا باشند» [Ibid].

تعریف دیگر در این زمینه از فلورینی^۶ (۱۹۹۹) است که عنوان می دارد: شفافیت «انتشار اطلاعاتی توسط مؤسسات است که مرتبط با ارزیابی آنها باشد» [Ibid].

مؤسسه^۷ GEMI (۲۰۰۴) نیز تحت گزارشی با عنوان «شفافیت: راهی به سوی اعتماد عمومی»، شفافیت را این گونه تعریف کرده است: «شفافیت میزان گشودگی یک سازمان با توجه به در اشتراک گذاردن اطلاعات در مورد نحوه عملش است. شفافیت از طریق مذاکره دوطرفه و پاسخ گو^۸ تقویت می شود».

زهو^۹ (۲۰۰۲) حیطه تعریف خود را از شفافیت به شفافیت اطلاعات محدود و شفافیت اطلاعات را چنین تعریف کرده است: «شفافیت اطلاعات به عنوان درجه

- 1 . Lindstedt
- 2 . Naurin
- 3 . Increased Flow
- 4 . Reliable
- 5 . Relevant
- 6 . Florini
- 7 . Global Environmental Management Initiative
- 8 . Two-Way, Responsive Dialogue
- 9 . Zhu

مشهود بودن^۱ و در دسترس بودن اطلاعات تعریف می شود « [Zhn, 2004, 1]. فلورینی (۲۰۰۰) شفافیت را در مقابل "اختفا"^۲ مفهوم سازی می کند و عنوان می دارد که «اختفا به معنای مخفی کردن عامدانه اقدامات و شفافیت به معنی بازنمایی عامدانه آن‌هاست» [Sturges, 2007, 5].

در این مقاله تعریف مد نظر از شفافیت چنین است: "فرایند تشخیص و ارائه اطلاعات به هنگام، قابل اتکا، مربوط و قابل فهم به ذی نفعانی که برای اتخاذ تصمیمات خود به آن‌ها نیاز دارند (ذی نفعان مرتبط)".

کنترل

کنترل یکی از وظایف مدیریت است، به گونه ای که «فیول، کنترل را به عنوان یکی از کار ویژه‌های مدیر در کنار طرح ریزی، سازمان‌دهی، به کار گماری و رهبری مطرح کرد» [هیچ، ۱۳۸۷، ۵۲]. اما این امر نباید این تصور را ایجاد کند که کنترل در دیگر امور غیر سازمانی جایگاهی ندارد. مشبکی و روحانی (۱۳۸۵) تعریف کنترل را از دید پیتر دراگر چنین ارائه داده اند: «کنترل در سازمان عبارت است از منظم کردن فعالیت‌ها به منظور حرکت در مسیری از پیش تعیین شده که برای تسهیل تحقق هدف سازمان به مرحله اجرا در می آید» [مشبکی و روحانی، ۱۳۸۵، ۱۶۱]. هیچ (۱۳۸۷) نیز عنوان می‌دارد: «فرایندهای کنترل به محدود کردن رفتارهای سلیقه ای شخصی کمک می‌کنند و آن‌ها را با طرح عقلایی سازمان منطبق نگه می‌دارند» [هیچ، ۱۳۸۷، ۵۲۶].

جدا از فضای سازمانی می‌توان چنین گفت که هر جا هدفی تعیین شده و یا انتظاراتی وجود داشته باشد، به منظور حصول اطمینان از تحقق اهداف یا انتظارات، می‌توان از فرایند کنترل استفاده کرد. لذا دامنه اعمال سازوکارهای کنترلی می‌تواند از خود

1. Visibility
2. Secrecy

کنترلی (هدف فردی و کنترل فردی) تا دیگر کنترلی («دیگر» می تواند شامل فرد، گروه، سازمان و ماشین شود) گسترده باشد. بر این اساس «سازوکارهای کنترل، ساختاری را فراهم می کنند که اجازه می دهد، اعتماد کننده بدون در نظر گرفتن قابلیت اعتماد اعتماد شونده یا انتظارات عمل متقابل، به اعتماد شونده تکیه کند. در این صورت سازوکارهای کنترل، از طریق کنترل گذاری بر نتایج، رفتارها و جامعه پذیری افراد اعتماد شونده، عدم اطمینان ناشی از اقدامات اعتماد شونده را کاهش می دهد» [Kopczak, 2007, 6-7].

در این مقاله، تعریف مد نظر از کنترل چنین است: کنترل، فرآیندی است که در جهت اطمینان از حصول اهداف تعیین شده و جلوگیری از رفتار فرصت طلبانه طرف دیگر یک تعامل، اعمال می شود".

رابطه بین اعتماد و شفافیت

با وجود اینکه تا کنون تحقیق تجربی چندانی در مورد رابطه بین اعتماد و شفافیت انجام نگرفته است، اما یک پشتوانه نظری قوی برای ارتباط این دو وجود دارد. برای مثال بید رولینز (۲۰۰۷) با مروری بر پژوهش ادلمن^۱ (۲۰۰۷) چنین نتیجه می گیرد که «شواهد تجربی روزافزونی وجود دارند که نشان می دهند، گشودگی و شفافیت به افزایش حس اعتماد کمک می کند» [Rawlins, 2007, 10]. رولینز (۲۰۰۸) نیز طی مطالعه ای که در سنجش رابطه میان شفافیت و میزان اعتماد در یک مؤسسه مراقبت های پزشکی بزرگ انجام داده، چنین نتیجه می گیرد که هم بستگی مثبت قوی بین شفافیت و اعتماد کارکنان وجود دارد. وی عنوان می دارد: «نتایج هم بستگی ها و رگرسیون ها دال بر این است که اعتماد و شفافیت به گونه ای مثبت با هم در ارتباط هستند. به طوری که به موازات افزایش ادراکات کارکنان از شفافیت

1. Edelman

Rawlins, 2008,] «بیشتر شده بود» [15].

«شفافیت نیز به اعتماد نیاز دارد. شفاف بودن مستلزم تمایل به آسیب پذیر بودن است، چرا که نمی توانید مطمئن باشید، مردم از اطلاعاتی که شما به اشتراک گذاشته اید، چگونه استفاده می کنند.» [Ibid, p.2]. اعتماد نیازمند رابطه "متقابل" است^۲ و چنانچه باتلر^۳ (۱۹۸۶) نیز طی تحقیقش در می یابد، اعتماد یک فرد به دیگری قویاً اعتماد دیگری را به او تحت تأثیر قرار می دهد و از این رو می توان گفت: «بخشی کلیدی از اعتماد متقابل، تلاش های سازمان در جهت شفاف بودن است» [Ibid].

یافته‌ها کورسگارد^۴ و همکارانش (۱۹۹۵) مؤید این مطلب است که: «هر چه شفافیت قوانین و "عدالت رویه‌ای"^۵، بیشتر باشد، اعتماد و تعهد بیشتری حاصل می آید.» [Akkermans, 2004, 447]. «یکی از وسایل دیگر برای کسب اعتماد، ارتباطات فعالانه و باز و وجود شفافیت است.» [Kehler, 2004, 2004, 4]. جهانسوزی^۶ (۲۰۰۶) نوعی رابطه‌ی اعتمادساز بین شفافیت و اعتماد قائل است و بیان می‌دارد: «وقتی فقدان اعتماد یا حالت بی‌اعتمادی در رابطه سازمان-ذی‌نفع وجود دارد، شفافیت امری لازم برای بازسازی اعتماد و تعهد موجود در این رابطه است» [Jahansoozi, 2006, 943].

1. Reciprocal

۲. «تقابل، یک عنصر مهم اعتماد است. اعتماد گسترش یافته توسط یک طرف، احتمال عمل متقابل [اعتماد] طرف مقابل را افزایش می دهد» [Bundt, 2000, 761].

3. Butler

4. Kordgaard

5. Procedural Justice

6. Jahansoozi

وی در ادامه به نقل از پارکز^۱ و هیلبرت^۲ (۱۹۹۵) عنوان می‌دارد: «با افزایش شفافیت سازمانی، سطح اعتماد و پاسخ‌گویی نیز بهبود می‌یابد.» وایتنر و همکارانش نیز اعلام داشتند: «تحقیقات انجام شده در قلمروی مدیریت حاکی از آن است که وقتی سازگاری ای بین اقدامات و ارتباطات سازگاری خوبی وجود داشته باشد- که به وسیله اطلاعات صحیح، گشودگی، و توضیح تصمیمات مشخص می‌شود اعتماد رشد پیدا می‌کند» [Bundt, 2000, 761]. زند^۳ (۱۹۷۲) نیز عنوان می‌دارد. «افرادی که به فرد دیگری اعتماد دارند، اطلاعات مرتبط، جامع، موثق، و به هنگامی را فراهم خواهند کرد و بدین ترتیب، با گردآوری داده‌های واقع بینانه، به تلاش‌ها برای حل مسئله کمک می‌کنند»^۴ [Zand, 1972, 230-213].

با توجه به یافته‌های ذکر شده و با توجه به نمودار ۱، می‌توان چنین نتیجه گرفت که با کاهش اعتماد، تقاضا برای شفافیت افزایش می‌یابد.

رابطه بین اعتماد و کنترل

در مورد رابطه میان اعتماد و کنترل، دیدگاه‌های متفاوت و گاه متضادی بیان شده‌اند. کوغانسان^۵ (۲۰۰۷) با اشاره به پیچیدگی رابطه بین کنترل و اعتماد، به طرح این سؤال می‌پردازد که آیا این دو مفهوم مکمل هم هستند یا می‌توانند جای‌گزین یکدیگر شوند. از این رو وی به ارائه دو دیدگاه شامل "دیدگاه" "جای‌گزینی"^۶ و "دیدگاه مکملی"^۷ اقدام می‌کند.

1. Parks
2. Hilbert
3. Zand

4. زند از جمله معدود محققانی است که در مقاله‌ی مذکور، مدلی برای رابطه بین اعتماد، کنترل و شفافیت ارائه داده است.

5. Cuganesan
6. Substitutive Perspective
7. Complementary Perspective

برخی اعتماد را نقطه‌ی مقابل کنترل می‌دانند و معتقدند: وقتی کنترل حضور دارد، اعتماد نیست و وقتی اعتماد مطرح است، کنترل نقشی ندارد (دیدگاه جای‌گزینی). بنابراین، «مطابق دیدگاه جای‌گزینی، رابطه‌ای معکوس بین کنترل‌های رسمی و اعتماد وجود دارد. بدین معنی که وقتی اعتماد کامل به طرف مقابل امکان دارد، نیازی به کنترل رفتار او نیست. کنترل وقتی به صحنه می‌آید که اعتماد کافی وجود نداشته باشد» [Cuganesan, 2007, 108]. فرین، بلیگ و کوهلز (۲۰۰۷) نیز در مرورشان بر پیشینه‌ی رابطه‌ی این دو مفهوم، به همین نتیجه رسیدند [Feein, 2007, 479].

کوفتا یکی از کسانی است که اعتماد را در مقابل کنترل قرار می‌دهد. وی در کتاب خود تحت عنوان «اعتماد، پیچیدگی و کنترل» ماتریسی را برای توسعه‌ی روابط بین افراد تشکیل می‌دهد که در دو قطب یکی از محورهای آن مفاهیم اعتماد و کنترل در مقابل هم قرار دارند [Cofta, 2007, 89]. او در ادامه می‌نویسد: «به نظر می‌رسد انتقال از رابطه‌ی عمدتاً کنترل محور^۱ به رابطه‌ی ای که عمدتاً اعتماد محور^۲ باشد، پله پله صورت می‌گیرد. این حرکت توسط تمایل به کمینه^۳ کردن پیچیدگی تحریک شده و به وسیله‌ی میزان شکاف اعتمادی که فرد مایل است آن را پر کند محدود می‌شود.» [Ibid]. به نظر کوفتا، «در واقع اعتماد، کمبود کنترل است ... و هم‌چنین کنترل، کمبود اعتماد است.»

در مقابل، دسته‌ای دیگر از محققان، اعتماد و کنترل را دو مفهوم مکمل بر می‌شمرند که حضور هم‌زمان آن‌ها مانعی ندارد و حتی عنوان می‌دارند که کنترل باعث شکل‌گیری اعتماد می‌شود (دیدگاه مکملی)، [Cuganesan, 2007, 108-109]. برای مثال، کاستل فرانچی و فالكونه (۲۰۰۰) چنین می‌نویسند: به معنی

-
1. Control-Based
 2. Trust-Based
 3. Minimize

اعتماد سازی است و در جایی که اعتماد، به استقلال، تمایل و شایستگی طرف دیگر اعتماد کافی نیست، باعث ایجاد اعتمادی مناسب می شود.» این دو معتقدند که «... کنترل مستلزم انواع جدیدی از اعتماد است: اعتماد به خود کنترلی یا به کنترل کننده، اعتماد به طرف مقابل برای نظارت شدن و کنترل شدن، اعتماد به اختیارات ممکن، و غیره.» در مقابل این نظر، رولینز (۲۰۰۸) بر اساس تحقیق باتلر (۱۹۸۶) می نویسد: «... تلاش های هر شریک برای کنترل دیگری، تاثیری منفی بر اعتماد دارد» [Rawlins, 2008, 3].

آمر و همکارانش (۲۰۰۴) رابطه بین کنترل و اعتماد را این گونه بیان می کنند: «می توان فرض کرد، فردی که کاملاً مورد اطمینان^۱ است، بدون هیچ گونه نظارت فیزیکی^۲ به انجام وظایفش می پردازد. به طور مشابه می توان فرض کرد، فردی که تحت یک سازوکار پاسخگویی بسیار رسمی، به دقت نظارت فیزیکی می شود، بدون نیاز به هیچ گونه قابلیت اعتمادی، به انجام وظایفش می پردازد. روشن است که واقعیت موجود در هر سازمانی باید بین این دو قطب متضاد قرار گیرد.» [Ammeter, 2004, 56]. کوپزاک و جانسون (۲۰۰۷) نیز به نقل از دس^۳ و تنگ^۴ اشاره می کنند: «ممکن است سازوکارهای کنترل رسمی و بیش از حد محدود کننده، به این احساس در افراد منجر شود که آنها مورد اعتماد نیستند. این به نوبه خود باعث کم اعتمادی آنها می شود و ممکن است به رفتارهای غیر همکارانه بیانجامد.» مالهوترا و مورنیگان (۲۰۰۲) نیز در نتیجه گیری از مطالعه شان به نتیجه مشابهی می رسند.

1. Trustworthy
2. Physical Monitoring
- 3 . Das
4. Teng

در این میان نظر، کوفتا بر این است که با وارد کردن مفهوم "اطمینان"^۱ می توان ارتباط این دو مفهوم را روشن تر ساخت. لذا می توان گفت بخشی از اطمینان ما، کنترل محور و بخش دیگر آن اعتماد محور است، و می توان فرض کرد که اطمینان از برآیند^۲ دو منبع یعنی: کنترل و اعتماد^۳ ناشی می شود [Cofta, 2007, 28].

با توجه به دیدگاه های فوق می توان چنین استنتاج کرد که چنانچه در رابطه ای خاص میان دو شخص (حقیقی یا حقوقی) سطح اعتماد بالا باشد، حتی اگر نگوئیم سازوکارهای کنترل حذف می شوند، اما می توان گفت که با افزایش سطح اعتماد، سازوکارهای کنترل از سمت کنترل های رسمی و مبتنی بر قرارداد به سمت کنترل های غیر رسمی و خود کنترلی حرکت می کنند.

نکته ای که نباید از نظر دور داشت این است که با وجود تمام مباحث انجام گرفته، بهتر است رابطه میان اعتماد، شفافیت و کنترل را در چارچوبی مشخص تر و در قالب انواع خاصی از روابط بررسی کرد. و این نکته ای است که در پیشینه موضوع به آن پرداخته نشده است. بنابراین در ادامه مدلی برای معرفی انواع روابط (برحسب میزان اعتماد و نوع کنترل) و سازوکارهای کنترلی مورد استفاده در هر یک از این روابط، در چارچوب روابط سازمانی ارائه می شود.

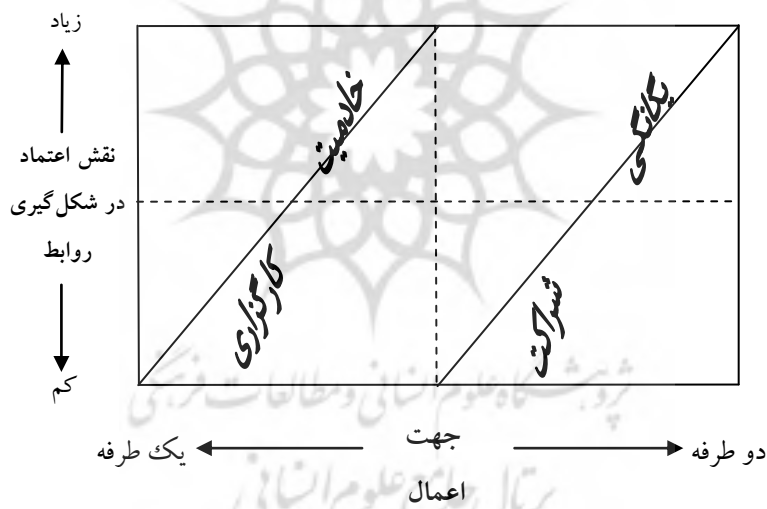
1. Confidence

۱. اطمینان می تواند به عنوان انتظار معقول اعتماد کننده (یک فرد یا یک وسیله) از اینکه رفتار آینده اعتماد شونده (باز هم یک فرد یا یک وسیله) برای اعتماد کننده منفعت رسان است، تعریف شود. (Cofta, 2007, 173)
۲. کوفتا واژه Sum را بکار برده است، اما با توجه به اینکه خود می گوید منظور وی مجموعی ریاضی گونه نیست، لذا بهتر دیدیم تا از واژه «برآیند» استفاده نماییم.
۳. البته پیش از کوفتا، دس و تنگ (Das, Teng) در سال ۱۹۹۸ طی مقاله ای با عنوان زیر به این مطلب پرداخته :
(Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances) به این مطلب پرداخته اند.

ج) مدل پیشنهادی

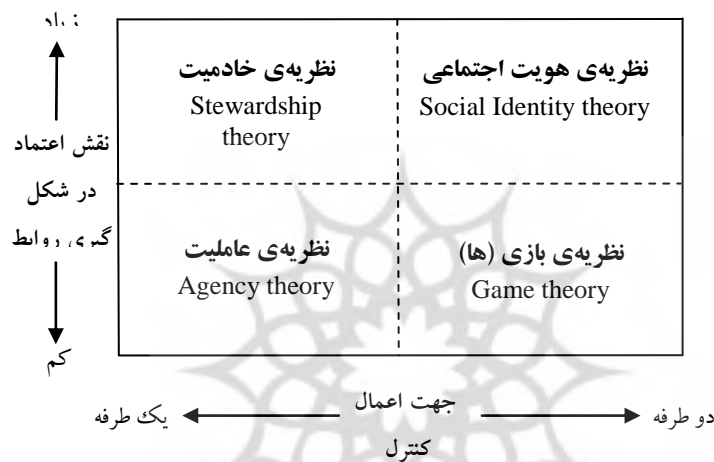
مدل پیشنهادی در این مقاله به منظور تبیین رابطه بین اعتماد، کنترل و شفافیت در قالب دو ماتریس که یکی از آن‌ها به انواع روابط بر حسب میزان اعتماد و جهت اعمال کنترل و دیگری به انواع سازوکارهای کنترل بر حسب میزان شفافیت و جهت اعمال کنترل می پردازند، ارائه می شود. رابطه بین این دو ماتریس را مطالب بیان شده در قالب «رابطه میان اعتماد و شفافیت» و هم چنین، مدل ارائه شده در گزارش "شرکت شل" (به شکل ۱ مراجعه کنید)، برقرار می سازند.

بر حسب میزان اعتماد لازم برای شکل گیری یک رابطه (نقش اعتماد در شکل گیری رابطه) و جهت اعمال کنترل (یک طرفه یا دو طرفه)، می توان انواع خاصی از روابط را در محیط های سازمانی (و یا حتی اجتماعی) از یکدیگر متمایز کرد. این روابط در قالب ماتریس که در شکل ۲ مشاهده می کنید، ارائه شده اند.



شکل ۲. ماتریس انواع روابط

همان گونه که در شکل ۲ پیداست، چهار نوع رابطه کارگزاری، خادمیت، شراکت (سرمایه گذاری مشترک) و یگانگی را می توان بر حسب میزان تأثیر اعتماد در شکل گیری آن ها و جهت اعمال کنترل در این روابط، شناسایی کرد. در ادامه هر یک از این روابط تشریح می شوند. به منظور تشریح و تبیین این چهار نوع رابطه و بیان مبانی نظری آن ها لازم است ابتدا ماتریس نظریه های پشتیبان متناظر با این ماتریس معرفی شوند. چنانچه در شکل ۳ مشاهده می کنید، متناظر با هر یک از انواع روابط شناسایی شده، نظریه حامی آن نیز شناسایی و معرفی شده است.



شکل ۳. تئوری های پشتیبان

رابطه کارگزاری (مالک-عامل)^۱؛ نظریه عاملیت

چنانچه از ماتریس بر می آید، در این نوع رابطه اعتماد بین دو طرف (مالک و عامل) در سطح پایینی قرار دارد. و به ویژه این امر در اعتماد مالک به عامل پدیدار

است و اعمال کنترل نیز یک طرفه است و از جانب مالک بر عامل صورت می گیرد.

«رابطه کارگزاری بیانگر آن است که یک طرف (کارفرما، صاحب سرمایه، یا شخصی با مسئولیت مهم) کاری را به دیگری (مثل کارگزار یا مرئوس) ارجاع می دهد یا تفویض می کند. طبعاً کسی که کار به او ارجاع شده است آن را به نمایندگی از طرف کارفرما انجام می دهد» [رحمان سرشت، ۱۳۸۶، ۱۰۲]. «هسته نظریه کارگزاری فرضی اساسی در مورد طبیعت بشر است، که مطرح می کند مالکان و عاملان تصمیم گیرانی خود خدمت^۱ و از لحاظ اقتصادی عقلایی اند، که همیشه به دنبال بیشینه کردن منفعت شخصی شان هستند» [Ramachandran, 2007, 4].

«نظریه کارگزاری اساساً بر رابطه میان ذی نفعان (مالکان) و مدیران (عاملان) در سازمان های مدرن بزرگ تمرکز دارد. ماهیت این رابطه رسمی بودن و قراردادی بودن آن است» [جنسون و مکین، به نقل از: Ramachandran, 2007, 3].

نظریه کارگزاری فرض می کند که عاملان به صورتی فرصت طلبانه اقدام خواهند کرد [رحمان سرشت، ۱۳۸۶، ۱۰۲]؛ [هچ، ۱۳۸۷، ۵۳۸]؛ [Padrug, 2008, 3].

«طبیعت خودخدمتی عاملان می تواند توسط تئوری سلسله مراتب نیازهای مزلو (مازلو، ۱۹۷۰) توضیح داده شود. تئوری عاملیت فرض می کند که عاملان توسط نیازهای سطح پایین (اقتصادی، امنیتی و فیزیولوژیکی) تحریک می شوند و از تحقق اهداف فردی، نسبت به اهداف سازمانی، منفعت بیشتری بدست می آورند.» [Ramachandran, 2007, 5].

از این رو نظریه عاملیت در صدد حل دو مشکل در روابط کارگزاری است: ۱. منافع واگرای مالک و عامل ۲- تسهیم ریسک [رحمان سرشت، ۱۳۸۶، ۱۰۲]. بحث این مقاله بیشتر به حل مسئله اول (مباحث مربوط به کنترل و قراردادها) بر می گردد. چنانچه

هچ، (۱۳۸۷)، معتقد است: که « نظریه عاملیت بر راه های کنترل رفتار خودخدمتی عاملان متمرکز است تا اطمینان دهد که منافع موکلین [مالکان] حفظ می شود» [هچ، ۱۳۸۷، ۵۳۸]. از این رو، چنین نتیجه می شود که مالکان برای اطمینان از تامین هدف هایشان و برای جلوگیری از اقدامات خودخدمتانه عاملان، به روش های متفاوت به کنترل آنان پردازند.

رابطه خادمیت (مالک-خادم)؛ نظریه خادمیت

چنانچه از ماتریس نیز پیداست رابطه خادمیت نسبت به رابطه کارگزاری با سطح بالاتری از اعتماد مالک به عامل (خادم) شروع می شود.

«نظریه های عاملیت و خادمیت کارکنان را به مثابه منبعی برای سازمان در نظر می گیرند. اما این دو نظریه تفاوت عمده ای در مفروضات اساسی شان درباره طبیعت بشر، نیازهای او، انگیزش و دستور العمل های کنترلی او دارند. نظریه خادمیت به افراد به عنوان خادمان می نگرد. یک خادم واقعی کسی است که بدون خودخدمت بودن در اقداماتش، به وسیله سطح بالاتری از نیازها (نیازهای رشد، موفقیت و خود شکوفایی) تحریک می شود» [Ramanchandran, 2007, 9]. «در نظریه خادمیت، خادم بیشتر به وسیله منافع وسیع تر سازمانی برانگیخته می شود تا به وسیله خودخدمتی خویش» [Bundt, 2000, 760]. «فرض اساسی ای که زیربنای تجویزات نظریه خادمیت است، این است که رفتارهای مدیران [خادم] هم سو با منافع مالکان است» [Klein et al., 2005, 21].

از این رو روشن است که رابطه خادمیت نیازمند سطح اعتماد متفاوت و نوع کنترل متفاوتی نسبت به رابطه کارگزاری است. «از آنجا که آنان (خادمان) اساساً معطوف به پیشرفت مناسب سازمان هستند، باید مورد اعتماد واقع شوند و برای اقدام کردن

آزاد گذاشته شوند، نه اینکه به دقت کنترل و به شدت محدود شوند. نظریهٔ خادمیت، رفتاری همکارانه را به خادمان نسبت می دهد و این بر مبنای نگرشی مثبت به طبیعت انسان است» [Bundt, 2000, 760].

رابطهٔ خادمیت وقتی شکل می گیرد که مالکان طرف مقابلشان را خادم بدانند و نه عامل و به او اعتماد کنند. «به عبارت دیگر، رابطهٔ مالک-خادم به اعتماد بستگی دارد» [Ibid]. مالکان باید باور داشته باشند که خادمان در جهت تحقق بیشترین منافع سازمان تصمیم خواهند گرفت.

نظریهٔ خادمیت به سمت سازوکارهای حمایت و قدرتمند سازی¹ مدیریت شرکت حرکت می کند و سازوکارهای کنترل و نظارت وی را نامطلوب می شمرد. [21:2].

جدول 1. مقایسهٔ دو نظریهٔ عاملیت و خادمیت

تئوری خادمیت	تئوری عاملیت	
انسان خودشکوفای	انسان اقتصادی	مدل انسان
جمع خدمتی ²	خودخدمتی	رفتار
		سازوکارهای روانی
نیازهای سطح بالاتر (رشد، موفقیت و خود شکوفایی) درونی	نیازهای سطح پایین تر / نیازهای اقتصادی (فیزیولوژیکی، امنیتی و اقتصادی) برونی	انگیزش
تعهد ارزشی بالا	تعهد ارزشی پایین	تعیین هویت ³
شخصی (تخصص و مرجعیت)	نهادی (قانونی، اجبار، پاداش)	قدرت
مشارکت گرا	کنترل گرا	فلسفه مدیریت
		سازوکارهای وضعیتی
اعتماد	سازوکارهای کنترلی	گرایش ریسک ⁴
بلند مدت	کوتاه مدت	بازه زمانی

(Source: Klein. et al., 2005, 3)

1. Empowerment
2. Collective serving
3. Identification
4. Risk Orientation

رابطه شراکت (سرمایه گذاری مشترک)^۱؛ نظریه بازی ها^۲

مقصود از رابطه شراکت، نوعی از روابط است که در آن دو طرف سهمی برابر^۳ از لحاظ اعمال کنترل دارند و این رابطه با سطح پائینی از اعتماد دو طرف تشکیل می شود. این نوع رابطه چنانچه از نام آن نیز پیداست، عمدتاً در روابطی از نوع کارهای شراکتی (مانند سرمایه گذاری های مشترک و اتحادها) بین افراد، گروه ها و حتی سازمان ها مشهود است. این نوع رابطه مانند رابطه کارگزاری، کوتاه مدت تر است (در مقایسه با رابطه خادمیت و یگانگی) و تمایل کمتری به تداوم دارد. این نوع رابطه در وضعیتی شکل می گیرد که دو طرف رابطه به قصد بهره برداری از فرصتی در محیط به هم می پیوندند، و رفتار آنها بیشتر عقلایی و اقتصادی است تا اینکه بر مبنای اعتماد باشد. از این رو، آنان به روشی عقلایی برای پیشینه کردن منافعشان اقدام می کنند.

چنین روابطی به بهترین وجه توسط نظریه بازی ها تبیین می شوند. این نظریه بازی مربوط به وضعیتی از تصمیم گیری است که در آن بیش از دو طرف تصمیم گیرنده وجود دارند و چنین فرض می کند که هر دوی این طرفین منطقی^۴ هستند و عقلایی-اقتصادی عمل می کنند [Turocy, 2007, 7]. «محققین نظریه بازی ها علاقه مند به درک عواملی هستند که بر همکاری موجود در شرایط پیچیده اجتماعی تاثیر می گذارند.» [Ferrin, et al., 2007, 4687]. «مفاهیم نظریه بازی ها،

۵. این نام با توجه به اصطلاح Joint Venture انتخاب شده است، چرا که در این نوع از سرمایه گذاری ها این نوع رابطه مشهود است.

2. Game theory

۱. تأکید بر برابری روابط در اینجا به واسطه استدلالی است که دس و تنگ (۱۹۹۸) در مورد انواع روابط بین سازمان ها (از لحاظ برابری و سهم مساوی) و سازوکارهای کنترل متفاوت آن ها آورده اند.

4. Rational

«بازیگر منطقی کسی است که همیشه اقدامی را اتخاذ می کند که نتیجه اش برای او بیشترین اولویت را داشته باشد؛ البته مطابق انتظاری که از اقدام طرف مقابلش دارد» [Ferrin, et al., 2007, 4687].

در هر جا که اقدامات چندین عامل به طور متقابل وابسته باشند، مصداق دارد. این عاملان می توانند افراد، گروه ها، شرکت ها یا آمیزه‌ای از این‌ها باشند» [Turocy *et al.*, 2001, 4].

«معمای زندانی، معروف ترین مثال در زمینه توضیح رویکرد نظریه بازی‌هاست. دو مرد متهم به سرقت مسلحانه هستند. شواهد کمی وجود دارند، لذا حکم آنان به اعترافاتشان بستگی دارد. اگر هر دو به سرقت اعتراف کنند، هر دوی آن‌ها به پنج سال حبس محکوم می شوند. اگر هر دو ساکت بمانند، هر کدام یک سال زندان می‌کشند. اگر یک نفر اعتراف کند، او آزاد می‌شود و دیگری ۲۰ سال به زندان می‌افتد. وقتی از هر دوی آنان بدون امکان ارتباط داشتن با هم، بازجویی شود، راهبرد غالب برای هر دوی آن‌ها این است که اعتراف کنند و پنج سال در زندان بمانند. متهم الف نمی‌داند که متهم ب چگونه رفتار خواهد کرد و لذا دو احتمال را مد نظر قرار می‌دهد: اگر ب اعتراف کند، وضعیتش بهتر خواهد بود (۵ سال به جای ۲۰ سال). اگر ب ساکت بماند، آن‌گاه اعتراف کردن الف برای الف وضع بهتری به وجود می‌آورد (آزادی به جای یک سال زندان). از آنجا که این راهبرد برای هر دوی زندانی‌ها مشابه است، هر دو اعتراف خواهند کرد و پنج سال زندانی می‌شوند؛ البته اگر عقلانیت غالب باشد» [Girmscheid, 2006, 2-3].

نظریه بازی‌ها رویکردی محاسباتی به رفتار افراد دارد [Bachman, 1999, 7]. با توجه به اینکه در ابتدای شکل‌گیری این روابط (البته بدون وجود روابط قبلی دو طرف)، اطلاعات طرفین نسبت به یکدیگر ناقص است و هر دو سعی در رفتار محاسباتی دارند، لذا دو طرف با سطح پایینی از اعتماد به یکدیگر رابطه را شروع می‌کنند و از سازوکارهای کنترلی برای کشف و اصلاح رفتارهای فرصت طلبانه

طرف مقابل بهره می‌گیرند. چنانچه مهر^۱ (۲۰۰۴) ذکر می‌کند: «رفتارهای شریک^۲، به منظور کشف انحرافات از رفتار مورد انتظار، نظارت می‌شود تا اطمینان حاصل شود که اهداف فردی یکی از طرفین سرمایه‌گذاری مشترک اشکال تراشی نکرده است و یا برای تحقق آن بیشتر تلاش نمی‌شود» [Mohr, 2004, 3]. مهر بر مبنای مصاحبه‌هایی که با مدیران انجام داده است چنین نتیجه می‌گیرد که: «برای این مدیران، اعمال کنترل ضروری بود تا اطمینان حاصل کنند، شریکشان منابعی را که طبق قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک توافق شده، فراهم می‌آورد. مهم‌تر اینکه کنترل از آن رو ضروری فرض می‌شد به وسیله آن اطمینان حاصل شود، هیچ‌گونه هرزرفتنی یا استفاده از منابع شرکت توسط شریک، صورت نمی‌گیرد و دسترسی شریک به منابع شرکت، به میزانی که بین دو طرف توافق شده، نظارت شده و محدود است» [Mohr, 2004, 8].

1. باید این نکته را مدنظر داشت که به لحاظ فنی، نظریه بازی‌ها شامل انواع متفاوتی از بازی‌ها می‌شود که ممکن است تمام آن‌ها گویای شرایط نظر است، بدین معنی که طرفین یک رابطه شراکتی، به گونه‌ای محاسباتی و عقلایی در رابطه حضور دارند و اعتماد کردن یا اعمال کنترلشان بر مبنای محاسبات عقلایی است مد نظر این مقاله نباشند. برای مثال، در نظریه بازی‌ها بین بازی‌های همکارانه (Cooperative) و بازی‌های غیر همکارانه (Cooperative-Non) تفاوت وجود دارد بدین شکل که در بازی‌های همکارانه، بازیکنان ممکن است با یکدیگر همکاری و مشارکت کنند، اما در بازی‌های غیر همکارانه بازیکنان مستقلاً و بدون در نظر داشتن آنچه دیگر بازیکنان انجام می‌دهند، تصمیم و عمل می‌کنند. هم‌چنین بین بازی‌های ترتیبی (Sequential) و بازی‌های هم‌زمان (Simultaneous) نیز تفاوت وجود دارد. برای مثال، معمای زندانی که مطرح شد، نمونه‌ای از بازی‌های هم‌زمان است، اما مالهورترا و مورنیگان (۲۰۰) عنوان می‌دارند که بازی اعتماد (Trust Game) بین طرفین یک بازی ترتیبی و متفاوت از معمای زندانی است. با این توضیحات باید توجه داشت که در این مقاله، جدا از انواع بازی‌های مطرح شده در نظریه بازی‌ها، محاسباتی بودن اقدامات و نگرش‌ها مد نظر قرار گرفته است.

2. Partner

رابطه یگانگی^۱: نظریه هویت اجتماعی^۲

رابطه یگانگی رابطه ای است که بر مبنای اعتماد طرفین نسبت به یکدیگر شکل می گیرد. لذا میزان اعتماد در این نوع روابط بالاست. هم چنین، اعمال کنترل دوطرفه نیز در این رابطه ممکن است، ولی چنانچه در ادامه خواهد آمد، این نوع کنترل دوطرفه متفاوت از کنترل دوطرفه ای است که در شرکت اعمال می شود. مشخصه دیگر این نوع روابط آن است که مانند رابطه خادمیت، بلند مدت هستند و تمایل بیشتری به تداوم دارند.

در سه نوع رابطه دیگر (کارگزاری، خادمیت و شراکت)، به ترتیب عناصر عامل، خادم و شریک وجود داشتند، اما در رابطه یگانگی هر چند که دو طرف وجود دارند، اما نمی توان آن‌ها را عامل، خادم یا شریک نامید. در این نوع رابطه، سطح اعتماد و کیفیت رابطه آن چنان بالاست که گویی دو طرف رابطه وجودی یگانه دارند. نشانه این یگانگی آن است که هر یک از آن‌ها خود را با دیگری تعیین هویت می کند (تو کیستی؟ من اویم).

چنین رابطه‌ای را با استفاده از نظریه هویت اجتماعی می توان توضیح داد. «هویت، خصیصه ضروری وجودی هر پدیده^۳ است. در اینجا هویت به عنوان خاطرات منعکس شده^۴ (پردازش شده^۵) تعریف شده است» [Cofta, 2007]. شایان ذکر است که بین هویت فردی و هویت اجتماعی تمایزی وجود دارد، چرا که «هویت در سطح فردی می تواند به عنوان استنباط فرد از خودش توصیف شود» [Puusan & Tolvanen, 2006]. اما «داشتن یک هویت اجتماعی خاص به معنای عضوی از یک گروه خاص بودن، شبیه دیگر افراد آن گروه بودن و دیدن امور از دیدگاه آن

1. Oneness
2. Social Identity theory
3. Entity
4. Reflected memories
5. Processed

گروه است» [Stets & Burke, 2000]. تئوری هویت اجتماعی هویت را در بافت گروه یا جامعه بررسی می کند.

هویت اجتماعی در گروه به وسیله بسیاری از محققان با رویکرد نظریه هویت اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است. در این میان، اریکسون (۱۹۶۴) در می یابد که «نه تنها هویت بر چگونگی ادراک ما از خودمان یا اینکه ما چگونه خود را در رابطه با دیگران طبقه بندی^۱ می کنیم، مؤثر است، بلکه در همین حال باعث شکل گیری روحیه تیمی بین افرادی می شود که در ارتباط و تعامل تنگاتنگ با یکدیگر هستند» [Puusa & Tolvanen, 2006].

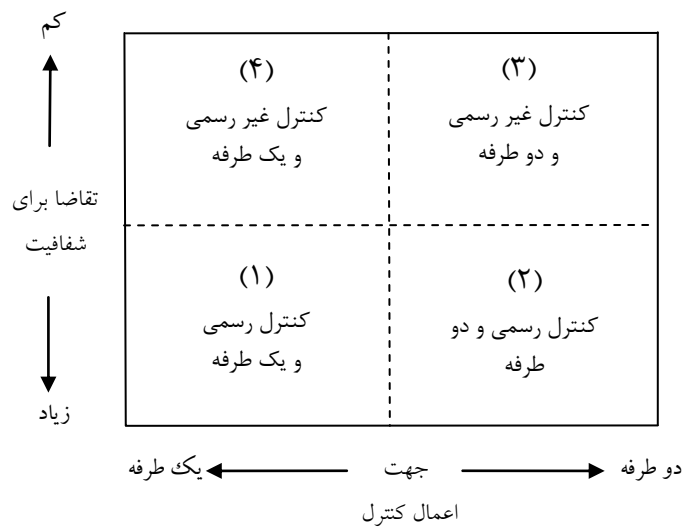
علاوه بر سطح گروهی، محققان هویت اجتماعی را به طور خاص در سازمانها نیز بررسی کرده اند که نتیجه این کار ارائه اولین تعریف "هویت سازمانی"^۲ در سال ۱۹۸۵ بود [Ibid].

کاربردها

با توجه به مبانی نظری و نظریه های مطرح شده درباره طبیعت انسان و با توجه به ویژگی هایی که برای هر یک از روابط بالا ذکر شد، سازوکارهای کنترلی هر یک از این روابط (کارگزاری، خادمیت، شراکت و یگانگی) نیز متفاوت است. لذا در این مقاله متناسب با هر یک از روابط ذکر شده، و با توجه به مبانی نظری آن روابط، انواع سیستم های کنترل دسته بندی شدند.

معیارهای تمایز انواع سیستم های کنترل بدین قرار هستند: جهت اعمال کنترل (یک طرفه یا دو طرفه)؛ میزان شفافیت مورد تقاضا (کم یا زیاد). بدین ترتیب، انواع سازوکارهای کنترلی در ماتریس (متناظر با ماتریس انواع روابط) ارائه می شوند.

1. Categorize
2. Organizational Identity



شکل ۴. انواع مکانیزم های کنترل

یک طرفه بودن جهت اعمال کنترل بدین معناست که در آن خانه غالباً کنترل از سوی یک طرف بر طرف دیگر (مالک بر عامل یا مالک بر خادم) اعمال می شود. دو طرفه بودن جهت اعمال کنترل نیز به معنی آن است که هر دو طرف رابطه می توانند به میزان برابری، بر طرف دیگر اعمال کنترل کنند (شریک بر شریک). در تقسیم بندی ارائه شده، کنترل های رسمی شامل "کنترل های قراردادی و کنترل های حسابداری" می شوند و کنترل های غیر رسمی شامل خودکنترلی می باشد. هم چنین، شدت کنترل و نظارت در خانه های ۱ و ۲ نسبت به خانه های ۳ و ۴ بیشتر است. یعنی در یک بازه زمانی معین، میزان اعمال کنترل ها در خانه های ۱ و ۲ نسبت به خانه های ۳ و ۴ بیشتر است. به طور کلی در این ماتریس، خانه های ۱ و ۲ سازوکارهای کنترلی را شامل می شوند که رسمی و مبتنی بر قرارداد^۲ هستند و شفافیت بالایی را می طلبند (بدین معنی که تقاضا برای ارائه اطلاعات موثق، مرتبط، به هنگام و قابل فهم از سوی طرف

1. Accounting Control
2. Contractual-Based Control

دیگر رابطه بالاست) و خانه های ۳ و ۴ شامل سازوکارهایی هستند که غیر رسمی و خودکنترلی اند و شفافیت پایینی را خواستارند^۱.

روابطی از نوع کارگزاری، سازوکارهای کنترلی را می طلبند که رسمی باشند، به صورت یک طرفه اعمال شوند (مالک بر عامل) و همچنین مستلزم ارائه اطلاعات موثق، مرتبط و به هنگام از سوی طرف دیگر (عامل) می باشند. «در نظریه عاملیت، مسئله منافع واگرا از طریق قراردادهای مکتوبی که منافع شخصی و کلا (عاملان) را در راستای منافع موکلین (مالکان) قرار می دهد، حل می شود» [هچ، ۱۳۸۷، ۵۳۸]. بدین ترتیب «توانایی موکلین برای آگاهی از این نکته که آیا و کلایشان از زیر بار تکالیف شانه خالی می کنند [یا نه]، به اطلاعاتی بستگی دارد که در دسترس آن ها قرار دارد» [هچ، ۱۳۸۷، ۵۳۹].

با توجه به اینکه عامل می تواند جریان اطلاعات را دستکاری کند (شفافیت را کاهش دهد)، بنابراین «برای مقابله با این شکاف اطلاعاتی و دستیابی به اجرای مناسب مفاد قرارداد، مالک سعی در استقرار سیستم های نظارتی برای اطمینان حاصل کردن از کفایت و کیفیت جریان های اطلاعات دارد» [Elliot & Yannopoulou, 2007, 3]. لذا برای حل مشکلات عاملیت (اقدام فرصت طلبانه با توجه به واگرایی منافع مالک و عامل و تسهیم ریسک) نظارت راه حلی است که بیش از همه توصیه شده است [Mudambi & Pedersen, 2007, 5].

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۱. این مطلب نباید این شبهه را به ذهن آورد که در خانه های ۳ و ۴ ماتریس، اطلاعات کمی بین دو طرف جریان می یابد (به علت تقاضای پایین شفافیت)، بلکه باید به این نکته توجه داشت که در این دو خانه (دو نوع رابطه) ، طرفین رابطه به علت اعتماد بالایشان به یکدیگر، تقاضای پایینی برای ارائه اطلاعات از سوی طرف مقابل دارند، اما میزان شفافیت این نوع روابط حتی از خانه های ۱ و ۲ نیز بیشتر است. تفاوت در اینجاست که در خانه های ۱ و ۲ جریان اطلاعات به واسطه تقاضای رسمی طرفین و به وسیله کنترل های رسمی تضمین می شود، اما در خانه های ۳ و ۴ ، ارائه اطلاعات به طرف مقابل ماهیتی خودافشاگرانه (Self-Disclosure) پیدا می کند و از اعتماد طرفین ناشی می شود.

چنین می توان نتیجه گرفت که کنترل های رسمی و شفافیت تجویزات نظریه عاملیت برای رفع مشکلات روابط کارگزاری هستند. «در بدنه نظریه عاملیت، شفافیت یکی از ابزارهای در دسترس برای مالک به منظور کنترل کردن عامل است، تا وی از زیر بار تکالیفش شانه خالی نکند.» [Lindstedt & Naurin, 2007, 4].

در روابط خادمیت، اعتماد نقشی اساسی را در شکل گیری رفتار خادمانه بازی می کند [Podrug, 2008, 5]. لذا نظریه خادمیت رویکردی این چنین به کنترل دارد، یعنی تأکید بر اعتماد به جای تأکید بر کنترل [Klein et al., 2005, 3]. بدین ترتیب سازوکارهای کنترل در روابط خادمیت، هر چند یک طرفه، اما غیر رسمی هستند و بیشتر به سمت خودکنترلی و پای بندی شخصی خادم به هنجارهای و قوانین سوق پیدا می کنند. از این رو تقاضا برای شفافیت (تقاضای ارائه اطلاعات موثق، مرتبط و به هنگام) نیز در این نوع روابط پایین است. «مطابق نظریه خادمیت، عامل تأثیرگذار تر بر عملکرد سازمان و سهام داران به ساختار سازمانی بر می گردد، به گونه ای که مدیر (خادم) بتواند اقدام مؤثری را اتخاذ کند. بنابراین، نکته کلیدی سنگین کردن کنترل و نظارت نیست ... بلکه قدرتمند ساختن مدیران است» [Ibid].

در روابط شراکت (سرمایه گذاری مشترک)، از آنجایی که سطح اعتماد در این روابط پایین است و امکان اعمال کنترل دوطرفه وجود دارد، برای جلوگیری از رفتارهای فرصت طلبانه طرف مقابل و برای اطمینان از پای بندی وی به تعهداتش، از کنترل های رسمی (مبتنی بر قرارداد و کنترل های حسابداری) استفاده می شود. هم چنین، به منظور اعمال کنترل مناسب، هر یک از طرفین (شرکا) تقاضای شفافیت بالایی را از طرف دیگر دارد.

در روابط یگانگی سطح اعتماد بسیار بالاست و دو طرف رابطه نیز به شدت به یکدیگر وابسته هستند، اما به خاطر سطح اعتماد بالای موجود در این رابطه، با وجود اینکه امکان کنترل دوطرفه نیز برای طرفین وجود دارد، اما تقاضای شفافیت پایین

است. از این رو سازوکارهای کنترلی این نوع روابط غیر رسمی هستند و به سمت کنترل های قومی (خود کنترلی) گرایش دارند. این امر از شدت اعمال کنترل نیز می کاهد.

شاید مثالی که بتوان برای روابط یگانگی در نظر گرفت، روابط خانوادگی و زن و شوهری باشد، البته هر گونه روابط خانوادگی نیز ضرورتاً جزو این نوع روابط محسوب نمی شود. در سطح سازمانی نیز چنین روابطی را شاید بتوان در سازمان های یادگیرنده پیدا کرد^۱. عنصر مهم در این روابط اعتماد است. «هر چه رابطه مهم تر و هر چه درجه وابستگی موجود در آن بزرگ تر باشد، وجود اعتماد برای سلامتی، رضایت بخشی و پایداری آن رابطه حیاتی تر است» [Korinek, 201, 2].

۵. پویایی های مدل

چنانچه در ماتریس انواع روابط مشاهده می شود، خطوط اریبی روابط کارگزاری و خادمیت، و روابط شراکت و یگانگی را نیز به هم متصل کرده اند. این خطوط نشان می دهند که روابط ایستا نیستند، بلکه طی زمان می توانند تغییر کنند و به یکدیگر نیز تبدیل شوند.

علت این پویایی به ماهیت متغیر اعتماد و ورای آن، به ماهیت تغییر پذیر رفتارها و نگرش های انسان بر می گردد. چنانچه کوفتا (۲۰۰۷) می گوید: «رابطه مبتنی بر اعتماد بلافاصله شکل نمی گیرد» [Cafta, 2007, 88]. بلکه مستلزم پرورش یافتن تدریجی است. «اعتماد طی زمان توسعه می یابد» [Kopczak & Tohnson, 2007, 6].

باید اضافه کرد که تمام روابط نیز با سطح معینی از اعتماد شروع نمی شوند، بلکه اعتماد موجود در یک رابطه می تواند حاصل تجارب پیشین فرد با طرف دیگر رابطه

۱. معرفی سازمان های یادگیرنده به عنوان محملی که در آنها روابطی از نوع یگانگی جریان دارند، با توجه به مطالب بیان شده توسط ریچارد ال. دفت (۱۳۸۰، ج دوم، ص ۹۷۶-۹۷۲) در باب سازمان های یادگیرنده است. وی به وجود اعتماد و مشارکت کامل در اطلاعات در این سازمان ها اشاره می کند.

باشد^۱ [Buraus & Aldama, 2008]. لذا با توجه به سطوح روابط پیشین افراد می توان انواع روابط را با سطوح متفاوت اعتماد شروع کرد. خطوط مورب ماتریس نشان دهنده همین نکته هستند و شکل گیری یک رابطه را به سطح دقیقاً مشخص شده اعتماد، منوط نمی کنند.

هم چنین، شاید بتوان بسیاری از متغیرهای دیگر (مانند خصوصیات شخصیتی افراد؛ از جمله اینکه برخی از افراد زودتر به دیگران اعتماد می کنند و بعضی دیرتر) را در تعیین میزان اعتماد لازم برای شروع یک رابطه دخیل دانست. عقیده ما بر این است که در جریان ادامه یافتن یک رابطه و بسته به اقدامات طرفین رابطه، تغییراتی در سطح اعتماد موجود در رابطه پدید می آید که ممکن است نهایتاً به تغییر نوع رابطه (به عنوان مثال از کارگزاری به خادمیت) منجر شود. مثال، با اقدامات اعتماد سازانه عامل (در رابطه کارگزاری) و هم چنین پاسخ های مثبت مالک به این اقدامات، سطح اعتماد موجود در این رابطه افزایش می یابد. از این رو ممکن است مالک پس از مدتی میزان کنترل هایش را کمتر کند و تقاضای شفافیتش را نیز کاهش دهد و ممکن است پس از گذشت مدت چندی از این رابطه، نگاه مالک به عامل تغییر یابد و دیدگاهی خادمانه به او پیدا کند و بدین ترتیب، نوع رابطه طرفین از رابطه کارگزاری به خادمیت تغییر یابد. البته عکس این مسیر، یعنی تبدیل یک رابطه خادمیت به کارگزاری را نیز می توان پیمود. در مورد روابط شراکتی (سرمایه گذاری مشترک) نیز می توان این موضوع را تعمیم داد، به گونه ای که رابطه دو شریک که حالتی محاسباتی دارد، ممکن است با تمایل و اقدام دو طرف به منظور اعتماد سازی، به رابطه یگانگی تبدیل شود و بر عکس.

۱. «چنانچه میسون، ویک و کرامر (۱۹۹۶) اشاره می کنند: منابع اعتماد در یک رابطه مستمر، آشنایی، تجربه مشترک، خودافشایی متقابل، مجازاتها و تنبیهات، وعده های تحقق یافته و عدم سوء استفاده از آسیب پذیری است» [Kopczak & Tohnson, 2007, 6].

نتیجه گیری

به طور کلی، تقابل سطوح اعتماد و کنترل، چهار حالت (کنترل دوطرفه - اعتماد پایین، کنترل دوطرفه - اعتماد بالا، کنترل یک طرفه - اعتماد پایین، و کنترل یک طرفه - اعتماد بالا) را به وجود می آورد که می توان با تناظر این چهار حالت با چهار نظریه (نظریه بازی ها، نظریه هویت اجتماعی، نظریه کارگزاری، نظریه خادمیت، چهار نوع رابطه (شراکت، یگانگی، کارگزاری، خادمیت) را شناسایی و تعیین جایگاه کرده. همان گونه که مطرح شد، نظریه های چهارگانه مطرح شده تشریح کننده فضای حاکم بر چهار رابطه شناسایی شده هستند و بدین ترتیب طرفین رابطه را به سمت به کارگیری سازوکارهای کنترلی خاصی هدایت می کنند تا از تحقق منافع و اهداف خود در رابطه مطمئن شوند.

به طور کلی، هر چه سطح اعتماد در یک رابطه بالاتر باشد (مانند روابط کارگزاری و یگانگی)، سازوکارهای کنترلی غیر رسمی تر و از شدت اعمال آنها نیز کاسته می شود. بر این نوع روابط، معمولاً روابط خود کنترلی و یا سازوکارهای کنترلی که حالتی غیر رسمی دارند، حاکم هستند و تقاضای شفافیت (ارائه اطلاعات موثق، مرتبط و بهنگام) از طرف مقابل کمتر است.

هم چنین هر چه سطح اعتماد در یک رابطه پایین تر باشد (مانند روابط کارگزاری و شراکت)، گویی اعمال کنترل بیشتر جای خالی اعتماد را پر می کند. لذا سازوکارهای کنترلی اعمال می شوند که رسمی هستند (مانند کنترل های مبتنی بر قرارداد و کنترل های حسابداری) و تقاضای شفافیت نیز بالاست.

نکته دیگری که به آن اشاره شد این است که با توجه به ماهیت متغیر اعتماد طی زمان، می توان انتظار داشت که با تغییر سطح اعتماد، نوع خاصی از روابط به انواع دیگر تبدیل شود (مثلاً با افزایش اعتماد طی یک رابطه مستمر از نوع کارگزاری، این رابطه به رابطه خادمیت تغییر کند).

در پایان نیز باید به ضرورت توجه طرفین روابط (مخصوصاً مدیران و کارکنان سازمان ها) به اقدامات اعتماد ساز اشاره کرد که باعث افزایش سطح اعتماد می شوند و می توانند نوع رابطه را تغییر دهند و هزینه های کنترلی را که به واسطه نبود اعتماد به وجود می آیند، کاهش دهند. باید توجه داشت که هم اعتماد و هم کنترل، هر یک هزینه هایی را در بر دارند و هوشیاری طرفین رابطه در این است که با توجه به نوع رابطه موجود، مناسب ترین هزینه را بپردازند.



منابع

۱. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۶)، "تئوری های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پساتجددگرایی جلد دوم: دوران پساتجددگرایی، پست مدرنیسم"، تهران: انتشارات دوران
۲. مشبکی، اصغر و روحانی، محمد حسین (۱۳۸۵)، "مبانی سازمان و مدیریت با تاکید بر رویش های تحلیلی و کاربردی"، تهران: انتشارات اقبال.
۳. هچ، ماری جو (۱۳۸۷)، "تئوری سازمان: مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن"، ترجمه حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات افکار.
۴. دفت، ریچارد ال (۱۳۸۰)، "تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
5. Akkermans, Henk; Bogerd, Paul; and Doremalen, Jan van (2004), "Travail, Transparency and Trust: A Case Study of Computer-Supported Collaborative Supply Chain Planning in High-tech Electronics", *European Journal of Operational Research*, Vol. 153, No. 2, pp. 445-456.
6. Ammeter, Anthony P.; Douglas, Ceasar; Ferris, Gerald R. and Goka, Heather (2004), "A Social Relationship Conceptualization of Trust and Accountability in Organizations", *Human Resource Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 47-65.
7. Bachmann, Reinhard (1999), "*Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations*", Madison/Wisconsin, U.S.A: Paper Presented to the SASE-Conference
8. Burauskas, Gytis and Aldama, Jon Iker (2008), "*Trust in Virtual Communities*", Lund University, Department of Informatics, Master thesis.
9. Bundt, Julie (2000), "Strategic Stewards: Managing Accountability, Building Trust", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 4, pp. 757-777.
10. Castelfranchi, Cristiano, Falcone, Rino (2000), "Trust and Control: A Dialectic Link", *Applied Artificial Intelligence Journal*, 799-823.

11. Cofta, Piotr (2007), "Trust, Complexity and Control Confidence in a Convergent World", England: John Wily & Sons Ltd.
12. Cofta, Piotr (2007), "Confidence, Trust and Identity", *BT Technology Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 173-178.
13. Cofta, Piotr (2006), "Distrust", ACM International Conference Proceeding Series; Vol. 1. pp. 250-258.
14. Cuganesan, Suresh (2007), "Accounting, Contracts and Trust in Supply Relationships", *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 3, No. 2, pp. 104-125.
15. Elliot, Richard. and Yannopoulou, Natalia (2007), "The Nature of Trust in Brands: a Psychosocial Model", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 9/10, pp. 988-998.
16. Ferrin, Donald L.; Bligh, Michelle C. and Kohles, Jeffrey C. (2007), "Can I Trust You to Trust Me? A Theory of Trust, Monitoring, and Cooperation in Interpersonal and Inter-group Relationships", *Group Organization Management*, Vol. 32, No. 4, pp. 465-499.
17. Girmscheid, Gerhard. and Brockmann, Christian (2006), "Trust as a Success Factor in International Joint Ventures". Proceedings of the CIB Symposium, Helsinki, Finland. Available at http://crgp.stanford.edu/publications/conference_papers/Brockmanntrust.pdf
18. Jahansoozi, Julia (2006), "Organization-Stakeholder Relationships: Exploring Trust and Transparency", *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 10, pp. 942-955.
19. Kopczak, Laura. and Johnson, M. Eric (2007), "Rebuilding Confidence: Trust, Control and Information Technology in Humanitarian Supply Chains". Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia, PA, August 3-8, 2007. Available at <http://www.ists.dartmouth.edu/library/347.pdf>
20. Kaufmann, Daniel. and Bellver, Ana (2005), "Transparencing Transparency: Initial Empirics and Policy Applications", Munich Personal RePEc Archive, Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/8188/>
21. Kehler, Nicole (2004), "Exploring Trust Issues in Cooperative Partnerships". Available at <http://www.ipg.vt.edu/papers/Kehler%20-20Exploring%20Trust.pdf>

22. Klein, Sabine B.; Pieper, Torsten M. and Jaskiewicz, Peter (2005), "*Antecedents for Agency and Stewardship Orientation in Corporate Governance – The Role of Culture*", Research Proposal Submitted for Consideration for Family Enterprise Research Conference (FERC), Oregon (USA).
23. Korinek, Alan Wayne (2001), "A New Perspective on Trust in Marital Relationship: How Trust in Specific Areas of the Relationship Relates to Marital Satisfaction and Attachment Style", PhD dissertation, Texas Tech University.
24. Lindstedt, Catharina. and Naurin, Daniel (2007), "Transparency Against Corruption. A Cross-Country Analysis" manuscript, Goteborg University. Available at www.qog.pol.gu.se/research/reports/Lindstedt_Naurin.pdf
25. Malhotra Deepak. and Murnighan JK (2002), "[The effects of contracts on interpersonal trust](#)", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 3, pp. 534-559.
26. McCutcheon, D. and Stuart, F. I (2000), "Issues in the choice of Supplier Alliance Partners", *Journal of Management*, Vol. 18, No.3, pp. 279-301.
27. Mohr, Alexander T. (2004), "Trust, Control, Interaction and Performance in IJVs° a Taxonomy of German-Chinese Joint Ventures", Duisburg Working Papers on East Asian Economic Studies, University of Duisburg, No. 71. Available at <http://opus.zbw-kiel.de/volltexte/2004/2133/pdf/AP71.pdf>
28. Morrow, J. L.; Jr.; Hansen, M. H. and Pearson, A. W. (2004), "The cognitive and affective antecedents of general trust within Cooperative Organizations", *Journal of Managerial Issues*, Vol.16, No. 1, pp. 48-64.
29. Mudambi, Ram. and Pedersen, Torben (2007), "Agency Theory and Resource Dependency Theory: Complementary Explanations for Subsidiary Power in Multinational Corporations", In *Bridging IB theories, constructs, and Methods Across Cultures and Social Sciences*, T.Pedersen and H.Volberda (eds.), Palgrave-Macmillan: Basingstoke.
30. Podrug, Najla (2008), "Stewardship management behavior and trust as source of sustainable competitive advantage in 21. century", working paper, University of Zagreb, Available at <http://www.edamba.eu/userfiles/podrug.pdf>

31. Puusa, Anu. and Tolvanen, Ulla (2006), "Organizational Identity and Trust", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11, No. 2, pp. 29-33.
32. Ramachandran, k., Jha, Rachna (2007), "Relevance of Agency and Stewardship Arguments in Family Business Context", Indian School of Business, Hyderabad.
33. Rawlins, Brad L. (2008), "Measuring the Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust", *Public Relations Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-17.
34. Rawlins, Bead L (2007), "Trust and PR Practice", Institute for Public Relations ° Essential Knowledge Project. Available at http://www.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/trust_and_pr_practice/
35. Rousseau, D.; Sitkin, S. B.; Burt, R.; and Camerer, C. (1998). "Not so Different After all: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.3, pp. 393-404.
36. Stets, Jan E. and Burke, Peter J (2000), "Identity theory and Social Identity theory", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 63, No. 3, pp. 224-237.
37. Sturges, Paul (2007), "What is this Absence Called Transparency?", *International Review of Information Ethics*, Vol. 7, No. 26, pp. 1-8.
38. Turocy, Theodore L. and Stengel, Bernhard Von (2001), "Game Theory", CDAM Research Report LSE-CDAM.
39. Zand, Dale E (1972), "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2, pp. 229-239.
40. Zhu, Kevin (2004), "Information Transparency of Business-to-Business Electronic Markets: A Game-Theoretic Analysis", *Management Science*, Vol. 50, No. 5, pp. 670-685.