

## بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی به واسطه

### فضیلت سازمانی و انگیزه شغلی

مورد مطالعه: کارکنان بانک ملی مشهد

مهدی نفتی

گروه مدیریت، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی،

تربت حیدریه، ایران

علی حسین زاده \*

گروه مدیریت، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی،

تربت حیدریه، ایران

DOI: 10.22067/pmt.v10i2.63999

### چکیده

هدف این تحقیق، بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد با نقش‌های میانجی فضیلت سازمانی و انگیزه شغلی است. روش تحقیق، کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری بوده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بانک ملی مشهد به تعداد ۱۵۰۰ نفر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۳۰۵ نفر از آنان به‌عنوان نمونه آماری برای مطالعه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده گردید که روایی آن توسط روایی محتوا و تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن به‌وسیله ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. برای آزمون فرضیات این تحقیق از نرم‌افزارهای SPSS و SMART PLS استفاده شد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با میانجی‌گری انگیزه شغلی و فضیلت سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛ اما تأثیر مثبت و معنی‌دار فضیلت سازمانی بر تعهد سازمانی مورد تأیید قرار نگرفت.

**کلیدواژه‌ها:** اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، انگیزه شغلی، فضیلت سازمانی.

hosseinzadeh@iautorbat.ac.ir

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۶

## مقدمه

امروزه سرمایه انسانی به عنوان مزیت رقابتی اصلی سازمان‌ها به شمار می‌رود و از این سرمایه به عنوان شاخص کلیدی موفقیت سازمان‌ها یاد می‌شود. در واقع یک سازمان زمانی خوب عمل خواهد کرد که افراد درون آن خوب عمل کنند (Mullins, 2005, p.4). در محیط جدیدی که با موضوعاتی از جمله کوچک‌سازی، ارتباط از راه دور، ادغام و خرید یک سازمان توسط سازمان‌های دیگر، جهانی شدن و تنوع توصیف می‌شود، تعهد سازمانی مجدداً به عنوان یک موضوع مهم مورد مطالعه و توجه مطرح شده است (Luthans, 2011, p. 146). کارکنانی که انگیزه‌ای برای ماندن در سازمان ندارند و اساساً تعلق خاطری به سازمان نمی‌کنند، در محیط امروزی به کار سازمان‌ها نمی‌آیند، اما بر خلاف آنها، کارکنانی که از تعهد سازمانی بالایی برخوردارند به ندرت به فکر ترک سازمان بوده و از دل و جان در خدمت سازمان بوده و به اصطلاح به عنوان شهروند سازمانی عمل خواهند کرد (George & Jones, 2012, p. 88). در سازمان‌های ما به خصوص سازمان‌های دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت خواسته‌های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبه‌رو می‌شوند؛ زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند و در مقابل مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آن‌ها را در جریان تصمیم‌گیری مشارکت نمی‌دهند و اینها همه باعث ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود. نتیجه بی‌اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه‌پراکنی تضاد سیاسی کاری و کم‌کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان‌ها گرفته و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. در چنین سازمانی صحبت از مباحثی مانند خودمدیریتی و خودکنترلی، همکاری، بروز خلاقیت، مدیریت جامع کیفیت و ... بی‌فایده است و اکثر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌ری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید؛ زیرا تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است. مهم‌ترین راه تسهیل همکاری نیز، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان‌ها است (2007 Chavoshi). از طرفی، نبود انگیزش از سوی کارکنان می‌تواند تبعات جبران‌ناپذیری چه در کوتاه‌مدت و چه در بلندمدت برای مراکز آنان داشته باشد و کیفیت محصولات آنان را تحت تأثیر قرار دهد و یا حتی بیشتر این مرکز را با مسئله ترک خدمت و غیبت روزانه کارکنان مواجه سازد. در این راستا موضوع تعهد سازمانی نیز دارای اهمیت زیادی است؛ زیرا گاهی به علت وجود فضای بی‌اعتمادی، اعضای سازمان

در صدد بر می آید تا سازمان را ترک کنند و در پی شغل دیگری باشند. لذا بررسی‌های نگرشی می‌تواند ابزار ارزشمندی برای درک بهتر مدیران از کارکنان در سازمان باشد (Khanifar, Moghimi, Jandaghi, Zarvandi, 2009). در همین راستا، کاربرد فضیلت در سازمان‌ها اثراتی مهم دارد. احساس کار کردن در سازمان فضیلت محور، شاید کارکنان را تشویق کند که کار را فقط برای پاداش‌های مادی یا پیشرفت شغلی انجام ندهند، بلکه برای رضایت شخصی یا برای نفس یک کار خوب انجام دهند. در واقع، رسوایی‌های اخلاقی اخیر موجب گرایش و علاقه فزاینده به موضوعاتی همچون اخلاق سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان گشته و به تبع این علاقه، گرایش و توجه ویژه‌ای نیز به موضوع فضیلت در سازمان مبذول شده است. فضیلت اشاره به بافت و فضایی از سازمان دارد که طی آن عادات، آرمان‌ها و اقدامات مطلوب از قبیل رادمردی، صداقت، بخشش و اعتماد، هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی مورد حمایت قرار گرفته، توسعه و ترویج یافته و تلاش می‌شود که این آرمان‌ها و اقدامات به صورت مداوم در سازمان ساری و جاری شوند. به هر حال علیرغم اهمیتی که اخیراً فضیلت در علوم سازمانی به دست آورده است، اما تحقیق در این زمینه همچنان معدود است.

به‌رغم مطالعات تجربی زیاد در دنیا پیرامون عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی هنوز هم دانش ما نسبت به پیشامدهای آن کامل نیست. از این رو تحقیقات مختلفی پیرامون عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی در دنیا انجام شده است. برای مثال می‌توان به اثر پاداش‌های سازمانی بر تعهد کارکنان (Newman & Sheikh, 2010)، حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی (O'Donnell, Jayawardana & Jayakody, 2012)، شبکه‌های رهبری بر تعهد سازمانی (Raja & Palanichamy, 2011) عدالت سازمانی و رضایت شغلی بر تعهد سازمانی (Lopez-Cabarcos et al., 2015) و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی (Wright & Kehoe, 2008) اشاره کرد. از آنجائی که محیط بانک‌های کشور به خصوص بانک ملی نیز با تغییرات شدیدی از جمله خصوصی سازی، کوچک سازی، برون سپاری، ارتباطات از راه دور و رقابت شدید مواجه شده است، تعهد سازمانی نیز بیش از پیش برای مدیران این بانک مهم شده است. لذا چگونگی افزایش تعهد سازمانی به عنوان یک دغدغه و مسئله برای مدیران بانک مطرح است. لذا با توجه به این موضوع و اینکه در تحقیقات داخلی کمتر به موضوع فضیلت سازمانی پرداخته شده است، تحقیق حاضر بر آن است تا به بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی به واسطه انگیزه شغلی و فضیلت سازمانی پردازد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### اعتماد سازمانی

اعتماد<sup>۱</sup> به وضوح یک جنبه اساسی و پیچیده از تعامل انسانی است (Weber, Malhotra & Murnighan, 2005). در واقع اعتماد سازمانی به این معناست که ادب، نزاکت و احترام بر فضای سازمان حاکم بوده و افراد سازمان به یکدیگر و از جمله به رهبران، پشت گرم بوده و به آن‌ها اعتماد دارند (Rego et al., 2011). منشأ اعتماد یعنی اعتماد کننده<sup>۲</sup> البته انسان است اما ممکن است فرد یا یک گروه باشد؛ موضوع اعتماد، یعنی اعتماد شونده<sup>۳</sup> ممکن است چیزهایی همچون افراد یا سیستم‌ها باشند (Velez, Sanchez & Alvarez, 2008). نیاز به اعتماد ناشی از وابستگی ما به دیگران است. ما اغلب به دیگران وابسته هستیم تا ما را در کسب پیامدهایی که برای ما ارزشمند هستند کمک کنند (Lewicki, 2006). بدون اعتماد روابط پایدار نخواهند ماند (Kath, Magley & Marmet, 2010). باین وجود، باید متذکر شد که اعتماد یک مفهوم بی‌نهایت انتزاعی است یک عاملی که باعث می‌شود مطالعه نظری اعتماد با مشکل مواجه شود (Herreros, 2004, p.7). بنابراین اعتماد یک مفهوم لاینحل باقی مانده است (Burt, 2005, p.93). «به رغم نوشته‌های بسیار زیاد در مورد اعتماد و مفاهیم مرتبط با آن هیچ تعریف رسمی از اعتماد وجود ندارد. برای مثال، باربر (۱۹۸۳) معتقد است که مفهوم اعتماد همانند یک باتلاق مفهومی<sup>۴</sup> است. شاپیرو (۱۹۸۷) متوجه شد که تعاریف اعتماد ملغمه مبهمی<sup>۵</sup> شده است و لوئیز ویگرت (۱۹۸۵) به طور مشابه یک ابهام مفهومی را در ادبیات اعتماد متوجه شدند» (Ramo, 2004). به نظر می‌رسد هیچ رویکرد یا تعریف روشنی از اعتماد وجود ندارد. نظریه پردازان از رشته‌های مختلف همچون علوم مدیریت، اقتصاد، روانشناسی و جامعه‌شناسی دیدگاه‌ها و درک خودشان را از واژه اعتماد بیان کرده‌اند. یکی از دلایل این مشکل به سطح مورد تحلیل اعتماد برمی‌گردد (Adams-kayes, 2004). به طور خلاصه اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند (Shirazi, Khodaverdian & Naeemi, 2012). کارکنانی که به سازمان اعتماد می‌کنند، از کار کردن در سازمان لذت می‌برند. از این رو، تعمیم و توسعه اعتماد ارزشمند است؛ وقتی که "شعاع اعتماد" افراد بیشتری را پوشش می‌دهد و طیف بیشتری از تعاملات را شامل می

<sup>1</sup> Trust

<sup>2</sup> Trustee

<sup>3</sup> Trustee

<sup>4</sup> Conceptual Morass

<sup>5</sup> Confusing Potpourri

شود (Khorshid & Yazdani, 2012). ایجاد اعتماد به زمان زیادی نیاز دارد اما به سهولت از بین می‌رود (Pretty & Ward, 2001). قلمرو تحقیقات مربوط به اعتماد وسیع است و رویکردهای مختلفی را در برمی‌گیرد که عمدتاً متمرکز بر اعتماد به عنوان یک پدیده روان‌شناختی‌اند (Clark & Payne, 1997). اعتماد یک مفهوم چندبعدی است و شامل اعتماد میان شخصی یا اعتماد دوتایی، اعتماد میان سازمانی، اعتماد سیاسی، اعتماد اجتماعی، اعتماد همکار به محیط کار، اعتماد سرپرستان و زیردستان و اعتماد سازمانی می‌شود (Joseph & Winston, 2004). به همین دلیل بررسی‌ها در حوزه اعتماد این موضوع را آشکار می‌کنند که این موضوع موردعلاقه طیف وسیعی از نظریه‌پردازان از جمله، روان‌شناسان، جامعه‌شناسان، دانشمندان علوم سیاسی، اقتصاددانان، نظریه‌پردازان مدیریت و دانشجویان رفتار سازمانی بوده است. به عنوان یک نتیجه می‌توان مدعی شد که در دهه گذشته افزایش قابل توجهی به مباحث مربوط به اعتماد از سوی طیفی از رشته‌ها و دیدگاه‌های مختلف دانشگاهی شده است (Atkinson & Butcher, 2003). اکثر تحقیقات درباره اعتماد متمرکز بر فرد به عنوان ذینفع اعتماد هستند. درحالی‌که بررسی افراد مهم و جالب است، مایر و همکارانش (۱۹۹۶) بر اهمیت گسترش اعتماد به سطوح گروهی و سازمانی تأکید کرده و تحقیقات بیشتر در مورد این موضوع را خواستار شده‌اند (Serva, Fuller & Mayer, 2005).

در ادبیات مدیریت، وجود اعتماد یا عدم وجود آن در سازمان‌ها امروزه به یکی از مهم‌ترین مباحث تبدیل شده است (Robbins, 2002, p.336). برای اینکه سازمان‌ها بهتر عمل نمایند وجود اعتماد خوب، مطلوب و حتی لازم است (Ristig, 2009). اعتماد سازمانی به عنوان یک جزء اصلی تشکیل سازمان موفق نام برده می‌شود (Tanner, 2007, p.9). امروزه اهمیت اعتماد در حوزه‌هایی همچون ارتباطات، رهبری، مدیریت بر مبنای اهداف، مذاکره، ارزیابی عملکرد، روابط کارگر-مدیریت و به کارگیری تیم‌های کاری خود مدیریت ذکر شده است (Mayer et al., 1995). اعتماد در محیط‌های کاری اثرات مثبتی بر مدیریت سازمانی و روابط استخدامی دارد. بنابراین، اعتماد توجه زیادی را از سوی محققان و مدیران در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است (Ning et al., 2007).

#### تعهد سازمانی

برای افزایش کارایی سازمان، باید دلبستگی شغلی و احساس نیاز به شغل و رضایتمندی و خشنودی از شغل را افزایش داد و این همان چیزی است که معمولاً از آن به عنوان تعهد سازمانی یاد می‌شود (Afkhani, Rohan, Rahmanseresht & Koushazade, 2012). تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته موردعلاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است

که شاید عمده‌ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چند بعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است. همچنین با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک‌سازی‌ها و ادغام‌های سازمان‌ها در یکدیگر عده‌ای از صاحب‌نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت من جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی‌مورد است؛ اما عده‌ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد سازمانی اهمیت خود را از دست نداده و همچنان می‌تواند مورد تحقیق قرار گیرد (Farhangi & Hosseinzadeh, 2006).

دلایل زیادی وجود دارد که چرا یک سازمان باید سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (Steers & Porter, 1991, p.290). اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به‌طور کلی از دلبستگی شغلی و رضایت شغلی متفاوت است. برای مثال پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند ولی از بیمارستان‌هایی که در آن کار می‌کنند احساس تنفر کنند که این امر منجر به این می‌شود که آنها مشاغل مشابهی را در بیمارستان‌های دیگر جستجو کنند. بالعکس پیشخدمت برخی از رستوران‌ها ممکن است از خود رستوران احساس رضایت کنند ولی از انتظار کشیدن سر میزها تنفر داشته باشند (Greenberg & Baron, 2000, p.182). دوماً، تحقیقات نشان داده‌اند که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور در سازمان، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل ارتباط منفی دارد (Shiuan et al., 2003).

میر و هرسکویچ (۲۰۰۱) طبق تعریفی تعهد را الزامی دانسته‌اند که آزادی عمل فرد را محدود می‌کند. مبتنی بر دیدگاه‌های مختلف تعاریف تعهد سازمانی متعدد است. هرچند اکثر محققان تعهد سازمانی را وفاداری به سازمان دانسته‌اند. مبتنی بر نظر پورتر، استیرز و مؤدی تعهد سازمانی درجه همانندسازی و مشارکت یک شخص با یک سازمان خاص است (Raja & Palanichamy, 2011). از این منظر تعهد ناشی از سه عامل می‌شود: ۱- قبول اهداف و ارزش‌های سازمان، ۲- تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهدافش و ۳- میل به باقی ماندن در سازمان (Steers, 1988, pp.576-577). در این دیدگاه تعهد به‌عنوان یک مفهوم تک بعدی نگریسته شده است که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. در فاصله سال‌ها، اندیشمندان درک ما را از تعهد سازمانی با نگرستن به آن به شکل چند بعدی تغییر داده‌اند. این محققان علاقه‌مند به یک مجموعه وسیع‌تر از پیوندها بین کارکنان و سازمان‌ها نسبت به آنچه پورتر مطرح کرد، بوده‌اند. درحالی‌که پورتر و همکارانش متمرکز بر یک پیوند توصیف شده با قبول اهداف سازمان بوده است، تحقیقات محققان بعدی بر انواع تعهد متمرکز شده است که می‌تواند برای توجیه رفتار فرد و

استمرار آن در محیط کار در نظر گرفته شود (Mowday, 1998). یکی از مدل‌های چند بعدی تعهد سازمانی دیدگاه می‌یر و آلن است. می‌یر و آلن مدل سه بعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت ایجاد کردند. بحث کلی آنها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و بنابراین این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش می‌دهد (Meyer & Herscovitch, 2001). آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی<sup>۱</sup> اشاره به وابستگی عاطفی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود. سرانجام تعهد تکلیفی، اساس به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند. به وضوح یک همپوشی بین روشی که پورتر تعهد را مفهوم‌سازی کرده و کارهای بعدی مثل می‌یر و آلن وجود دارد. روش پورتر به تعهد خیلی مشابه با بعد تعهد عاطفی می‌یر و آلن است. در حقیقت به نظر می‌یر و آلن پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می‌تواند به عنوان تعهد عاطفی تفسیر شود (Mowday, 1998).

### انگیزه شغلی

در تعریفی انگیزش را صرف تلاش برای کسب نتایج دانسته‌اند. تلاش ناشی از یک نیرویی می‌شود که از درون فرد به وجود می‌آید (Dubrin, 2012, p.389). انگیزش یک اصطلاح کلی است که بعضی اوقات به صورت نیازها، خواسته‌ها، تمایلات یا قوای درونی افراد تعریف می‌شود (Heshmati, Khorakian & Maharati, 2015). در مورد انگیزش انسانی دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده است. تئوری انگیزشی غالب قرن هجدهم و نوزدهم هِدونیزم بود. هِدونیزم<sup>۲</sup> متمرکز بر انگیزه منفعت‌گرایی برای کسب لذت و آسایش برای خود بود. با شروع قرن بیستم فروید (۱۹۱۳) انگیزش شخص را تابعی از ضمیر ناخودآگاه می‌دانست و انگیزش را یک موضوع بیولوژیکی و جنسی و به‌طور کلی درونی می‌نگریست. به عبارت دیگر این محرک‌های درونی هستند که باعث رفتار یا انگیزش می‌شوند. در مکاتب مدیریت نیز به انگیزش کارکنان توجه خاصی شده است. برای مثال یکی از اولین افرادی که به انگیزش کاری توجه کرد فردریک تیلور بود. او روش سازماندهی مشاغل را ارائه کرد که با عنوان مدیریت علمی معروف شد. به اعتقاد وی کارکنان از طریق محرک‌های اقتصادی برانگیخته شده و انجام کار از سوی آنها صرفاً با پرداخت پول امکان‌پذیر است. بعد از مکتب مدیریت علمی مکتب روابط انسانی شکل می‌گیرد که معتقد است کارکنان

<sup>۱</sup> Affective Commitment

<sup>۲</sup> Hedonism

می‌خواهند احساس مفید و مهم بودن کنند و آنها نیازهای اجتماعی قوی دارند و این نیازها به مراتب از پول در انگیزش کارکنان مهم‌تر هستند. درحالی‌که روابط انسانی معتقد بود که درک مشارکت منجر به افزایش انگیزش می‌شود (Griffin & Moorhead, 2014, p.92).

در ارتباط با انگیزش کارکنان نظریه‌های مختلفی مطرح شده است که از جمله می‌توان به نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، تئوری انگیزش- بهداشت هرزبرگ، تئوری هدف‌گذاری، تئوری برابری و تئوری انتظار اشاره کرد.

برای اینکه بتوان در عمل انگیزش کارکنان را افزایش داد می‌توان اقدامات مختلفی را انجام داد که از جمله آنها می‌توان به انگیزش از طریق پاداش، انگیزش از طریق مشارکت کارکنان، انگیزش از طریق کیفیت زندگی کاری و طراحی مشاغل اشاره کرد. یکی از تکنیک‌های اشاره شده طراحی مشاغل است. همان‌طور که می‌دانیم بسیاری از افراد که کار روزمره‌ای انجام می‌دهند ممکن است اشتیاقی به انجام کارشان نداشته باشند. این افراد ممکن است ادعا کنند که در کارشان در حال فرسوده شدن هستند. مدیران هوشمند می‌توانند اقدام به کاری کنند تا این شرایط برای این کارکنان بهبود یافته قبل از اینکه کارمند انگیزه‌هایش را از دست بدهد (Benowitz, 2001, p.138). روش‌های مختلفی برای طراحی مشاغل وجود دارد که از آن جمله می‌توان به ساده‌سازی کار، چرخش شغلی، توسعه شغلی، غنی‌سازی شغل اشاره کرد. مدل خصوصیات شغلی یکی از روش‌هایی است که برای غنی‌سازی مشاغل استفاده می‌شود. مدل خصوصیات شغلی ارائه شده توسط ریچارد هکمن و جرج اولدهامیک مدل جامعی است که می‌توان از آن برای طراحی مشاغل بهره برد به گونه‌ای که در کارکنان انگیزه شغلی ایجاد شود. این مدل از سه بخش اصلی با عناوین (۱) خصوصیات اصلی شغل (۲) حالات روانی اساسی و (۳) پیامدها تشکیل شده است (Bartol & Martin, 1998, p. 259). خصوصیات اصلی مشاغل شامل پنج مورد می‌شوند که می‌توان با بهبود آنها مشاغل را غنی‌سازی نمود. این پنج عنصر اصلی عبارت‌اند از:

۱- تنوع مهارت<sup>۱</sup>: درجه‌ای که شغل مستلزم تنوعی از مهارت‌ها و استعدادهای مختلف است.

۲- هویت و وظیفه<sup>۲</sup>: درجه‌ای که شغل مستلزم تکمیل به‌عنوان یک کل است؛ به عبارت دیگر انجام کار از ابتدا تا انتها قابل مشاهده است.

<sup>1</sup> Skill Variety

<sup>2</sup> Task Identity



۳- اهمیت وظیفه<sup>۱</sup>: درجه‌ای که شغل اثر اساسی بر زندگی دیگران چه افراد درون سازمان و چه افراد بیرون از سازمان دارد.

۴- استقلال یا آزادی عمل<sup>۲</sup>: درجه‌ای که شغل، استقلال زیادی را برای شاغل در انجام کارش فراهم می‌کند.

۵- بازخورد کار<sup>۳</sup>: درجه‌ای که انجام کار به فرد بازخورد مستقیم و روشنی در مورد اثربخشی و عملکردش ارائه می‌کند (Kreitner, 2009, pp.345-346). حکمن و اولدهام یک ویژگی موقعیتی را به تئوری خود اضافه کردند مبنی بر اینکه درجه موفقیت این رویکرد وابسته به شدن نیاز به رشد است. اگر شخصی اساس کند که شغلش چالشی و معنادار است، شدت نیاز به رشد در او پایین است و در نتیجه تلاش بیشتری برای بهبود شغل خود نمی‌کند. برخی از افراد به دنبال چالش بیشتر هستند و دیگران این گونه نیستند، بنابراین برخی از مشاغل می‌توانند معناداری بیشتر را فراهم کنند درحالی که برخی دیگر این گونه نیستند (Wren, 1972, pp. 279-280). بر اساس پیشینه تحقیق مدل نظری زیر برای این تحقیق تدوین شد.

#### فضیلت سازمانی

فضیلت معادل واژه لاتین «Virtus» است که مترادف با تعالی در نظر گرفته می‌شود (Rego et al., 2010). یکی از اجزای کلیدی تحقیق مثبت‌گرا در مباحث سازمانی، مفهوم فضیلت سازمانی است. افلاطون و ارسطو فضیلت را به‌عنوان امیال و اقداماتی تعریف می‌کنند که منتهی به خیر شخصی و اجتماعی می‌شوند (Cameron, Dutton & Quinn, 2003, p.23). تعداد زیادی از محققان تأکید می‌کنند که باید فضیلت را در دستور کار تحقیقات بازرگانی و مدیریت قرار بگیرد به گونه‌ای که حتی فصلنامه‌ای با عنوان اخلاقیات بازرگانی<sup>۴</sup> از محققان خواسته است تا مقالاتی را در این زمینه به این مجله ارسال نمایند (Rego et al., 2011). فضیلت همچنین به‌عنوان درونی کردن اصول اخلاقی برای ایجاد هماهنگی اجتماعی تعریف گشته (Danayyfrd, Amrollahi Buicki, Fanny & Rezaeian, 2013, p.9) و اشاره به پیروی از آرمان‌های والای انسانی دارد (Rego et al., 2011). فضیلت مربوط به آن چیزی است که افراد و سازمان‌ها اشتیاق رسیدن به آن را دارند زمانی که آنها در بهترین وضعیتشان قرار دارند. در سطح سازمانی، فضیلت به سازمان‌ها، جوامع و فرهنگ‌ها مرتبط می‌شود. مطابق با آدام اسمیت و جرج زیمل همه جوامع و اقتصادها بر

<sup>1</sup> Task Significance

<sup>2</sup> Autonomy

<sup>3</sup> Feedback

<sup>4</sup> Business Ethics Quarterly

مبنای فضیلت رشد می‌یابند چرا که باعث نهادینه کردن قوانین اخلاقی شده و نظم اجتماعی را شکل می‌دهد. فضیلت در جوامع، عناصر جدایی‌ناپذیر شهروندی خوب، تعامل و ثبات را ارائه می‌کنند که برای دوام اجتماعی لازم هستند. به‌رغم این مسائل، مفهوم فضیلت در مجامع علمی مورد غفلت واقع شده است (Cameron, Bright & Caza, 2004).

فضیلت سازمانی به فضیلت در و از طریق سازمان‌ها اشاره دارد. فضیلت در سازمان‌ها به رفتار افراد در محیط‌های سازمانی مرتبط است که به افراد کمک می‌کند تا شکوفا شوند. تجلی و پیامدهای متداول فضایل فردی شامل امیدواری، شکرگزاری، معرفت، گذشت، رشادت و فضایل مشابه دیگر است. فضیلت از طریق سازمان‌ها مربوط به توانمندسازهایی از قبیل برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها اشاره دارد که منجر به ارتقای فضیلت می‌شود. با فضیلت از طریق سازمان‌ها، افراد به صورت جمعی قادر به اقداماتی می‌شوند که به‌تنهایی قادر به کسب آنها نیستند (Fernando & Almeida, 2012, p.566). در واقع فضایل سازمانی آن دسته از فضایی هستند که در فضای سازمان شکل گرفته و به‌عنوان مایه هویت و افتخار اعضای سازمان محسوب می‌شوند. به‌نحوی که اعضای هر سازمانی فضایل آن را به‌عنوان دلایل ماندگاریشان در آن سازمان تلقی می‌کنند (Behzadi et al., 2013, p.235).

پیرامون تأثیر فضیلت سازمانی بر متغیرهای دیگر سازمانی تحقیقاتی صورت گرفته است. برای مثال، در تحقیقی کامرون و همکارانش (۲۰۰۴) با مطالعه بر روی ۱۹ سازمان از صنایع مختلف به این نتیجه رسیدند که فضیلت سازمانی با نوآوری، حفظ مشتری، کیفیت و سودآوری رابطه مثبتی دارد. ورود مفهوم فضیلت به حوزه مطالعات سازمان و مدیریت منجر به این شد که کامرون و همکارانش به پنج مؤلفه جهت اندازه‌گیری فضیلت در سازمان‌ها اشاره نمایند که عبارت‌اند از:

اعتماد سازمانی<sup>۱</sup>: اعتماد سازمانی نشان دهنده حاکمیت حسن نیت، توجه و اعتماد در سازمان بین اعضای سازمان و اعضای سازمان نسبت به رهبر سازمان است.

خوش‌بینی سازمانی<sup>۲</sup>: به معنی این است که اعضای سازمان به این اعتقاد برسند که حتی در صورت مواجهه با چالش‌های عمده؛ موفق خواهند شد.

شفقت سازمانی<sup>۱</sup>: به این معنی است که افراد مراقب هم هستند و این شفقت‌ها افراد را به سوی معرفت، عشق، تعالی، خوبی و یکپارچگی سوق می‌دهد.

<sup>1</sup> Organizational Trust

<sup>2</sup> Organizational Optimism

یکپارچگی (انسجام سازمانی)<sup>۲</sup>: اشاره به صداقت، اعتماد و احترامی است که در سازمان نفوذ کرده و پخش شده است.

بخشش سازمانی<sup>۳</sup>: اشتباهات سریعاً بخشیده شده و به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و دستیابی به استانداردهای بالاتر تلقی می‌شود (Rego et al., 2011).

### چارچوب نظری و فرضیه‌های تحقیق

دانائی‌فر، رحیم‌پور، کمال‌اصل و قبادی (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی با عملکرد شغلی با نقش میانجی انگیزش شغلی که در میان کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان بهبهان انجام دادند نشان دادند که اعتماد سازمانی بر انگیزش شغلی تأثیر دارد.

نیک‌پی و ملکیان‌فرد (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای تحت عنوان تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر فضیلت سازمانی معلمان با میانجی‌گری اعتماد و تعهد سازمانی نشان دادند اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی و فضیلت سازمانی، تعهد سازمانی بر فضیلت سازمانی و سبک رهبری اخلاقی بر فضیلت سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد به‌ویژه هنگامی که متغیرهای میانجی اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی وارد معادله می‌شوند؛ به‌عبارت‌دیگر اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی شدت تأثیر رهبری اخلاقی بر فضیلت سازمانی را افزایش می‌دهد.

اعتباریان‌خوراسگانی و چنگیزی‌محمدی (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای تحت عنوان رابطه تعهد سازمانی، درک از فضیلت سازمانی و تعلل ورزی در کار با توجه به نقش متغیرهای جمعیت شناختی که در بین تمامی کارکنان دیپلم به بالای بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان اصفهان انجام دادند نشان دادند که بین هر سه متغیر فضیلت سازمانی، تعهد سازمانی و تعلل ورزی در کار کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

انتصارقومنی (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان انگیزش شغلی، دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران که در سازمان آموزش و پرورش استان زنجان دادند به این نتیجه رسیدند که انگیزش شغلی معلمان بر دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی آن‌ها تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

زو جیانگ، گولان و براکس (۲۰۱۵) مطالعه‌ای با عنوان بررسی ارتباط بین عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی: یک مطالعه بین فرهنگی در چین، کره جنوبی و استرالیا بین کارکنان دانشگاه

<sup>1</sup> Organizational Compassion

<sup>2</sup> Organizational Integrity

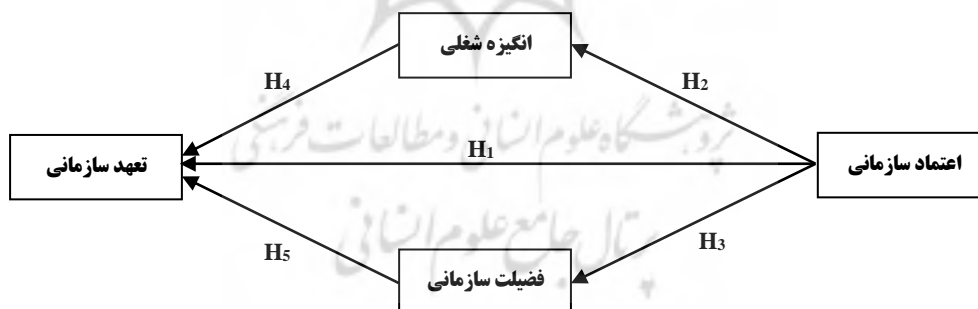
<sup>3</sup> Organizational Forgiveness

انجام دادند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد، در استرالیا عدالت رویه‌ای بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند و اعتماد سازمانی در تأثیر عدالت رویه‌ای بر تعهد سازمانی نقش میانجی‌گری دارد. در چین و کره جنوبی، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعهد سازمانی دارند و اعتماد سازمانی نیز در تأثیر عدالت توزیعی بر تعهد سازمانی نقش میانجی‌گری دارد.

مشبکی‌اصفهان‌ی و رضایی (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی تأثیر فضیلت سازمانی و تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی که در بین کارکنان سازمان‌های متولی امر ساخت‌وساز در شهر رشت انجام دادند نشان دادند که فضیلت سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعهد سازمانی و تعلق خاطر کاری دارد.

گاست (۱۹۹۸) بر این باور است که اعتماد سازمانی یک جزء مهم قرارداد روان‌شناختی مستخدم است و معتقد است که اعتماد بیشتر بین عوامل دیگر منجر به افزایش تعهد سازمانی، افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش نیت مربوط به ترک سازمان می‌شود (Ferres, Connell & Travaglione, 2005).

لذا با توجه به مطالعه زو جیانگ و همکاران (۲۰۱۵) که تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی، نیک پی و ملیکان فرد (۲۰۱۶) که تأثیر اعتماد سازمانی بر فضیلت سازمانی، اعتباریان خوراسگانی و چنگیزی محمدی (۲۰۱۶) و مشبکی‌اصفهان‌ی و رضایی (۲۰۱۴) که تأثیر فضیلت سازمانی بر تعهد سازمانی، انتصار قومنی (۲۰۱۵) که تأثیر انگیزش بر تعهد سازمانی و دانائی فر و همکاران (۲۰۱۶) که اثیر اعتماد بر انگیزش شغلی را مورد بررسی قرار دادند و با توجه به اینکه متغیر فضیلت سازمانی نسبت به سایر متغیرهای تحقیق حاضر، در تحقیقات داخلی کمتر به کار گرفته شده است، مدل مفهومی تحقیق (شکل شماره ۱) برای این تحقیق در نظر گرفته شد. همان‌طور که در شکل ملاحظه می‌شود، متغیر اعتماد سازمانی در سمت راست به‌عنوان متغیر مستقل، متغیرهای فضیلت سازمانی و انگیزه شغلی به‌عنوان متغیرهای میانجی و متغیر تعهد سازمانی در سمت چپ به‌عنوان متغیر وابسته تحقیق هستند.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

- با توجه به چارچوب نظری تدوین شده فرضیات زیر را می‌توان برای این تحقیق در نظر گرفت.
- ۱- اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد تأثیر معناداری دارد.
  - ۲- اعتماد سازمانی بر انگیزه شغلی کارکنان بانک ملی مشهد تأثیر معناداری دارد.
  - ۳- اعتماد سازمانی بر فضیلت سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد تأثیر معناداری دارد.
  - ۴- انگیزه شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد تأثیر معناداری دارد.
  - ۵- فضیلت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد تأثیر معناداری دارد.
  - ۶- انگیزه شغلی تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد را میانجی‌گری می‌کند.
  - ۷- فضیلت سازمانی تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد را میانجی‌گری می‌کند.

### روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ روش جزء تحقیقات توصیفی-همبستگی و از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی به شمار می‌رود. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان شعب بانک ملی شهر مشهد در سال ۱۳۹۶ به تعداد ۱۵۰۰ نفر تشکیل می‌دهند. براساس جدول مورگان تعداد ۳۰۵ نفر به‌عنوان حجم نمونه برآورد گردید. برای انتخاب نمونه‌ها از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بود. پرسشنامه ۱۲ سؤالی اعتماد سازمانی اسپریتزر و میسرا، پرسشنامه ۱۲ سؤالی تعهد سازمانی می‌یر و آلن، پرسشنامه ۱۵ سؤالی انگیزه شغلی هکمن و اولدهام و پرسشنامه ۱۵ سؤالی فضیلت سازمانی کامرون و همکارانش مورد استفاده قرار گرفت. همچنین برای پاسخ به سؤالات پرسشنامه‌ها از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. برای اندازه‌گیری روایی پرسشنامه از روایی محتوا و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای سنجش روایی محتوا، ابتدا پرسشنامه تحقیق طراحی و سپس برای ارزیابی برای تعدادی از اساتید رشته مدیریت ارسال و به تأیید آنان رسید. همچنین از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی نیز برای سنجش روایی سؤالات پرسشنامه استفاده شد. در تحلیل عاملی تأییدی هر چه میزان بار عاملی به عدد یک نزدیک‌تر باشد درواقع گویای این مسئله است که سؤالات پرسشنامه ارتباط قوی‌تری با متغیرهای مکنون دارند و اگر میزان بار عاملی صفر باشد این به معنای عدم ارتباط بین سؤال پرسشنامه با متغیر مکنون است. در این ارتباط نظریات مختلفی وجود دارد؛ برخی از محققان بار عاملی بالای ۰/۵ را مناسب، برخی بار عاملی بالای ۰/۴ و برخی حتی به بار عاملی بالای ۰/۳ استناد کرده‌اند. در این تحقیق بار عاملی بالای ۰/۴ ملاک تصمیم‌گیری قرار گرفت. همان‌طور که در جداول زیر مشاهده می‌شود بار عاملی گویه‌های شماره

۴، ۱۰، از پرسشنامه اعتماد سازمانی، گویه‌های شماره ۱۶، ۱۷، ۱۸ و ۲۰ از پرسشنامه تعهد سازمانی، گویه‌های شماره ۳۰، ۳۱ و ۳۴ از پرسشنامه فضیلت سازمانی و گویه‌های شماره ۴۰، ۴۵، ۵۱ و ۵۴ از پرسشنامه انگیزش شغلی به دلیل اینکه بار عاملی آنها کمتر از ۰/۴ و آماره T آنها نیز کمتر از ۱/۹۶ شده است از تحلیل نهایی حذف شدند. در جدول زیر نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای هر سؤال متغیرهای تحقیقی نشان داده شده است.

جدول (۱): نتایج تحلیل عاملی سؤالات اعتماد سازمانی

سازه	مؤلفه‌ها	شماره شاخص	تحلیل عاملی تأییدی	
			بار عاملی	اعداد معناداری
اعتماد سازمانی	صداقت	۱	۰/۶۳	۹/۰۷
		۲	۰/۷۲	۱۲/۱۱
		۳	۰/۷۸	۱۷/۲۴
	خیرخواهی	۴	۰/۱۳	۱/۱۳
		۵	۰/۷۴	۱۳/۲۳
		۶	۰/۵۲	۵/۴۸
	شایستگی	۷	۰/۸۱	۲۱/۷۸
		۸	۰/۷۸	۲۲/۸۰
		۹	۰/۸۲	۲۶/۶۴
	قابلیت پیش‌بینی	۱۰	۰/۰۸	۰/۷۹
		۱۱	۰/۵۲	۶/۴۵
		۱۲	۰/۶۴	۹/۵۰

جدول (۲): نتایج تحلیل عاملی سؤالات تعهد سازمانی

سازه	مؤلفه‌ها	شماره شاخص	تحلیل عاملی تأییدی	
			بار عاملی	اعداد معناداری
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۱۳	۰/۸۸	۳۱/۱۴
		۱۴	۰/۸۵	۳۱/۹۳
		۱۵	۰/۷۷	۱۸/۲۵
		۱۶	۰/۰۲	۰/۱۷
	تعهد مستمر	۱۷	۰/۱۶	۱/۳۹
		۱۸	۰/۰۴	۰/۰۳
		۱۹	۰/۴۶	۵/۱۸
		۲۰	۰/۱۰	۰/۸۶
	تعهد هنجاری	۲۱	۰/۷۱	۱۱/۰۷
		۲۲	۰/۵۱	۵/۰۱
۲۳		۰/۸۶	۲۹/۰۶	
۲۴		۰/۸۵	۳۵/۹۰	

جدول (۳): نتایج تحلیل عاملی سؤالات فضیلت سازمانی

سازه	مؤلفه‌ها	شماره شاخص	تحلیل عاملی تأییدی	
			بار عاملی	اعداد معناداری
فضیلت سازمانی	اعتماد سازمانی	۲۵	۰/۷۰	۱۱/۶۴
		۲۶	۰/۷۹	۲۴/۱۸
		۲۷	۰/۴۵	۵/۹۷
	خوش بینی سازمانی	۲۸	۰/۳۸	۴/۶۵
		۲۹	۰/۷۲	۱۲/۶۱
		۳۰	۰/۱۳	۰/۹۶
	شفقت سازمانی	۳۱	۰/۱۴	۱/۲۲
		۳۲	۰/۶۰	۶/۶۷
		۳۳	۰/۴۹	۵/۰۳
	یکپارچگی	۳۴	۰/۱۳	۰/۹۸
		۳۵	۰/۴۵	۵/۴۹
		۳۶	۰/۵۵	۶/۲۰
	بخشش سازمانی	۳۷	۰/۵۹	۷/۳۲
		۳۸	۰/۷۰	۱۲/۰۳
		۳۹	۰/۴۷	۶/۱۱

جدول (۴): نتایج تحلیل عاملی سؤالات انگیزه شغلی

سازه	مؤلفه‌ها	شماره شاخص	تحلیل عاملی تأییدی	
			بار عاملی	اعداد معناداری
انگیزه شغلی	تنوع	۴۰	۰/۰۱	۰/۷
		۴۱	۰/۵۸	۷/۲۲
		۴۲	۰/۵۸	۷/۳۶
	اهمیت	۴۳	۰/۶۸	۱۰/۱۲
		۴۴	۰/۷۵	۱۴/۰۱
		۴۵	۰/۱۰	۰/۸۴
	هویت	۴۶	۰/۷۳	۱۲/۳۵
		۴۷	۰/۶۱	۵/۳۷
		۴۸	۰/۸۱	۲۴/۰۵
	آزادی عمل	۴۹	۰/۸۳	۲۹/۶۰
		۵۰	۰/۱۴	۳۵/۱۴
		۵۱	۰/۸۷	۱/۱۹
	بازخور	۵۲	۰/۸۸	۲۵/۷۰
		۵۳	۰/۸۷	۳۵/۴۱
		۵۴	۰/۲۶	۱/۱۸

برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای این منظور ابتدا تعداد ۲۵ پرسشنامه مقدماتی در بین نمونه‌های آماری توزیع گشت و آلفای آن مورد محاسبه قرار گرفت. میزان آلفای کرونباخ برای اعتماد سازمانی ۰/۷۹، تعهد سازمانی ۰/۷۴، فضیلت سازمانی ۰/۷۲ و انگیزه شغلی ۰/۸۵ به دست آمد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای آزمون فرضیات این تحقیق از روش مدلیابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نسخه ۲ نرم‌افزار SMART PLS استفاده شد. بررسی مقالات چاپ شده در دهه اخیر نشان از استفاده وسیع محققان از این روش برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق دارد. قابلیت استفاده برای نمونه‌های کوچک و غیرنرمال از جمله مزایای روش PLS است (Davari & Rezazadeh, 2016, p.68). جدول (۵) ماتریس همبستگی سازه‌ها را در این تحقیق نشان می‌دهد.

جدول (۵): ماتریس همبستگی سازه‌های تحقیق

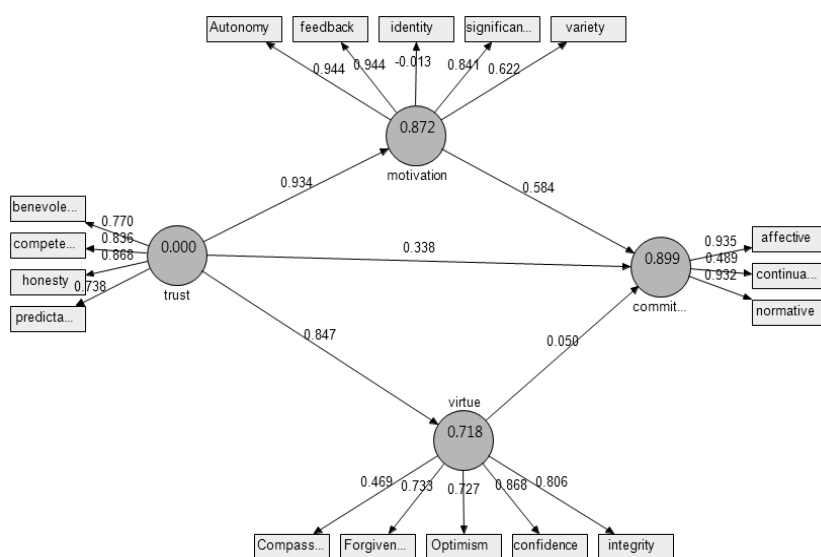
نام متغیر	تعهد سازمانی	انگیزش شغلی	فضیلت سازمانی	اعتماد سازمانی
تعهد سازمانی		۰/۹۳	۰/۷۸	۰/۹۲
انگیزش شغلی	۰/۹۳		۰/۷۷	۰/۹۳
فضیلت سازمانی	۰/۷۸	۰/۷۷		۰/۸۴
اعتماد سازمانی	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۸۴	

شکل‌های (۲) و (۳) به ترتیب مدل ضریب مسیر یا رگرسیونی و مدل معناداری سازه‌های این تحقیق با یکدیگر را نشان می‌دهند. همچنین بارهای عاملی هر سازه با مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن نیز در این اشکال مشاهده می‌شود.

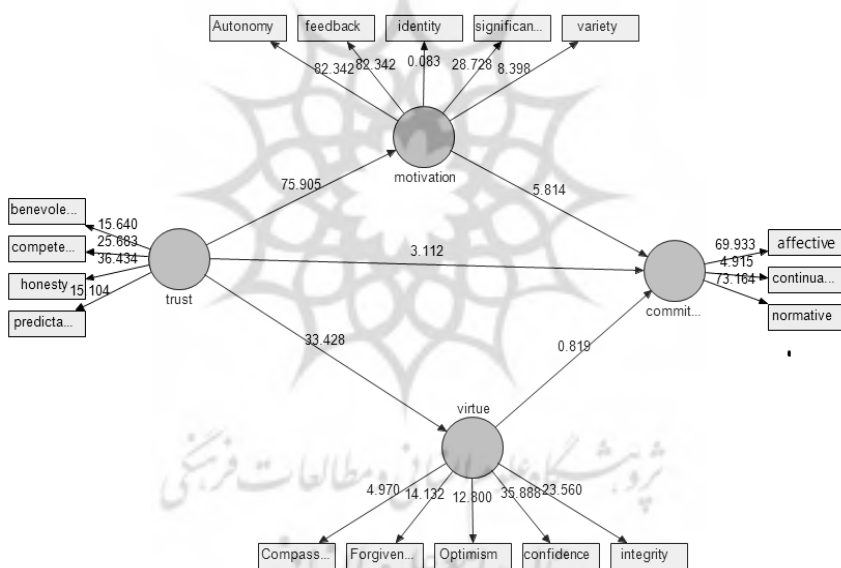
در شکل (۲) ضرایب رگرسیونی ملاحظه می‌شود که عددی بین ۰ و ۱ می‌باشند. هر چه عدد به ۱ نزدیک‌تر نشان از شدت تأثیر بیشتر متغیر بر متغیر دیگر را دارد. در حالی که هر چه این عدد به ۰ نزدیک‌تر باشد میزان تأثیر کمتر خواهد شد.

تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا یک متغیر بر متغیر دیگر تأثیر معناداری دارد صرفاً به اعداد رگرسیونی یا ضرایب مسیر نیست بلکه باید به مدل ضرایب معناداری نیز توجه کرد اگر مقدار آماره تی خارج از بازه ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- باشد این امر معنادار بودن تمامی سؤالات، مؤلفه‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید قرار می‌دهد و اگر مقدار آماره تی درون این بازه قرار گیرد بار عاملی یا ضریب مسیر معنادار نیست.





شکل (۲): مدل ضرایب مسیر متغیرها



شکل (۳): مدل ضرایب معناداری متغیرها

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی با ضریب ۰/۳۳ و آماره تی معادل ۳/۱۱ تأثیر مثبت و معناداری را می‌گذارد (تأیید فرضیه ۱)، تأثیر اعتماد سازمانی بر انگیزه شغلی با ضریب ۰/۹۳ و آماره تی معادل ۷۵/۹۰ مثبت و معنادار است (تأیید فرضیه ۲)، تأثیر اعتماد سازمانی بر فضیلت سازمانی با ضریب ۰/۸۴ و آماره تی ۳۳/۴۲ مثبت و معناداری است (تأیید فرضیه ۳)، تأثیر انگیزه شغلی بر تعهد سازمانی با ضریب ۰/۵۸ و آماره تی ۵/۸۱ مثبت و معناداری است (تأیید فرضیه ۴)، تأثیر فضیلت سازمانی بر تعهد سازمانی با ضریب ۰/۰۵ و آماره تی ۰/۸۱ عدم تأثیر را نشان می‌دهد (رد فرضیه ۵). خلاصه نتایج آزمون فرضیات شماره ۱ تا ۵ این تحقیق بر اساس مدل‌های رگرسیونی و معناداری در جدول (۶) نشان داده شده است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی به میزان ۰/۳۳ تأثیر داشته است. تأثیر اعتماد سازمانی بر انگیزه شغلی به میزان ۰/۹۳ بوده و اثر آن بر فضیلت سازمانی ۰/۸۴ را نشان می‌دهد. اثر انگیزه شغلی بر تعهد سازمانی ۰/۵۸ را نشان می‌دهد. توجه به اینکه در تمام این ۴ فرضیه آماره T یا سطح معناداری از ۱/۹۶ بیشتر به دست آمده است این ۴ فرضیه مورد تأیید واقع شده‌اند. فرضیه پنجم که به بررسی تأثیر فضیلت سازمانی بر تعهد سازمانی پرداخته است نشان می‌دهد که میزان تأثیر ۰/۰۵ بوده ولی چون آماره T از ۱/۹۶ کمتر شده است بنابراین این فرضیه تأیید نشده است.

جدول (۶): نتایج فرضیات تحقیق

ردیف	عنوان فرضیه	ضریب مسیر	ضریب معناداری	نتیجه آزمون
۱	اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد تأثیر معناداری دارد	۰/۳۳	۳/۱۲	تأیید
۲	اعتماد سازمانی بر انگیزه شغلی کارکنان بانک ملی مشهد تأثیر معناداری دارد	۰/۹۳	۷۹/۹۰	تأیید
۳	اعتماد سازمانی بر فضیلت سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد تأثیر معناداری دارد	۰/۸۴	۳۳/۴۲	تأیید
۴	انگیزه شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد تأثیر معناداری دارد	۰/۵۸	۵/۸۱	تأیید
۵	فضیلت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد تأثیر معناداری دارد	۰/۰۵	۰/۸۱	عدم تأیید

به منظور آزمون فرضیات ۶ و ۷ یعنی نقش‌های میانجی انگیزه شغلی و فضیلت سازمانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی از آزمون سوبل برای بررسی معناداری تأثیر یک متغیر میانجی در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود. فرمول آزمون سوبل به صورت زیر است.

$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

همچنین برای تعیین شدت تأثیر متغیرهای میانجی از آماره‌ای با عنوان آماره VAF استفاده می‌شود و ۱ و ۰ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. مقدار VAF از طریق فرمول زیر به دست می‌آید.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

با توجه به محاسبات آزمون سوبل و آماره VAF نتایج فرضیات میانجی در جدول (۷) نشان داده شده است. همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود دو فرضیه میانجی این تحقیق نیز مورد تأیید واقع شدند؛ به عبارت دیگر در این تحقیق مشخص شد که فضیلت سازمانی و انگیزه شغلی اثر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی را در کارکنان بانک ملی مشهد میانجی‌گری می‌کنند. شدت تأثیر متغیرهای میانجی فضیلت سازمانی و انگیزه شغلی به ترتیب ۰/۱۱ و ۰/۶۱ است. این نشان دهنده آن است که نقش میانجی انگیزه شغلی در رابطه بین اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی به مراتب قوی‌تر از نقش میانجی فضیلت سازمانی است.

جدول (۷): آزمون فرضیات میانجی

نتیجه آزمون	آماره VAF	آزمون سوبل	c	b	a	S <sub>b</sub>	S <sub>a</sub>	متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر مستقل
تأیید	۰/۱۱ ۰۰۶	۸/۰۷	۰/۳۳	۰/۰۵	۰/۸۴	۰/۰۶	۰/۰۲	تعهد سازمانی	فضیلت سازمانی	اعتماد سازمانی
تأیید	۰/۶۱	۶/۱۶	۰/۳۳	۰/۵۸	۰/۹۳	۰/۰۱	۰/۰۱	تعهد سازمانی	انگیزه شغلی	اعتماد سازمانی

a: مقدار ضریب مسیر میان اعتماد سازمانی و فضیلت سازمانی و انگیزه شغلی

b: مقدار ضریب مسیر میان فضیلت سازمانی و انگیزه شغلی با تعهد سازمانی

C: مقدار ضریب مسیر میان اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی

S<sub>a</sub>: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

S<sub>b</sub>: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری و معیارهای برازش مدل (مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی)

در جدول (۸) برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری یا پرسشنامه و معیارهای برازش مدل این تحقیق نشان داده شده است. همان‌طور که در جدول (۸) ملاحظه می‌شود، با توجه به اینکه پایایی و پایایی ترکیبی به دست آمده بیشتر از ۰/۷ شده‌اند نشان از پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری این تحقیق یعنی پرسشنامه دارند. همچنین از آنجائی که مقدار AVE یا روایی همگرا نیز بالای ۰/۵ شده است، روایی

همگرا نیز قابل قبول است. این ویژگی نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است.

معیارهای برازش مدل نیز در حد قابل قبولی به دست آمده‌اند. معیار R2 نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. مقدار به دست آمده این معیار برای سازه‌های درون‌زای این تحقیق یعنی تعهد سازمانی، انگیزه شغلی و فضیلت سازمانی به ترتیب برابر ۰/۸۹، ۰/۸۷ و ۰/۷۱ شده‌اند. از آنجائی که این مقادیر بالاتر از ۰/۶۷ شده‌اند نشان از برازش مطلوب مدل را دارند. همچنین با توجه به اینکه مقادیر به دست آمده معیار Q2 که برای بررسی قدرت پیش‌بینی مدل به کار می‌روند برای متغیرهای تعهد سازمانی و انگیزه شغلی بیشتر از ۰/۳۵ شده است نشان از مقادیر قوی قدرت پیش‌بینی مدل در مورد این دو سازه را دارد اما در مورد متغیر فضیلت که مقدار Q2 کمتر از ۰/۳۵ و بیشتر از ۰/۱۵ شده است مقدار متوسط پیش‌بینی مدل برای این سازه را نشان می‌دهد. مقادیر GoF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل تحقیق خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. چون مقادیر GoF برای متغیرهای تعهد سازمانی، انگیزه شغلی و فضیلت سازمانی بیشتر از ۰/۳۶ شده‌اند نشان از برازش قوی مدل کلی این تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول (۸): معیارهای برازش مدل

معیارهای برازش مدل			ویژگی‌های فنی پرسشنامه			
معیار R2	معیار GoF	معیار Q2	AVE	پایایی ترکیبی یا CR	پایایی	متغیرها
-	-	-	۰/۶۴	۰/۸۷	۰/۸۱	اعتماد سازمانی
۰/۸۹	۰/۷۷	۰/۳۹	۰/۶۶	۰/۸۴	۰/۷۲	تعهد سازمانی
۰/۸۷	۰/۷۰	۰/۴۳	۰/۵۷	۰/۸۴	۰/۷۳	انگیزه شغلی
۰/۷۱	۰/۶۱	۰/۳۳	۰/۵۳	۰/۸۴	۰/۷۷	فضیلت سازمانی

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه نیروی انسانی کارآمد و توانمند می‌تواند عامل موفقیت یک سازمان در عرصه رقابت داخلی و بین‌المللی محسوب شود و ضامن بقا و افزایش تعالی و اثربخشی سازمانی گردد؛ حفظ و نگهداری یک چنین نیرویی برای مدیران سازمان‌ها باید در اولویت قرار گیرد. بانک‌ها نیز از این قاعده

مستثنی نیستند. رقابت داخلی و خارجی که امروزه بانک‌های کشور خصوصاً بانک ملی با آنها مواجه است، می‌طلبد تا مدیران بانک ملی به مسئله تعهد و پایداری کارکنان به بانک توجه ویژه‌ای کرده و سرمایه‌گذاری لازم در این زمینه صورت پذیرد، چرا که در غیر این صورت ممکن است مدیران بانک ملی با چالش‌های جدی در این زمینه مواجه شوند. این تحقیق نیز با هدف ارتقای تعهد سازمانی کارکنان بانک انجام شده است. بدین منظور فرضیات هفتگانه‌ای تدوین شد. در فرضیه اول نشان داده شد اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که این یافته در راستای تحقیق سیدجوادین و همکاران (۲۰۱۳)، بهرامی و صریح اسفستانی (۲۰۱۵) و در عدم تطابق با یافته‌های خنیفر و همکاران (۲۰۰۹)؛ زیرا در جامعه مورد مطالعه آن‌ها اعتماد وضعیت خوبی نداشت و به خاطر برخی مشکلات، نوعی فضای بدبینی در جامعه نسبت به سیاست‌های دولتی ایجاد شده بود. علاوه بر این آن‌ها بیان کردند که به علت وجود فضای بی‌اعتمادی در سازمان، تعهد آن‌ها به سازمان تنها به خاطر نیازمندی آن‌ها به‌ویژه از نظر مادی و اقتصادی است چنانچه جو اعتماد در سازمان حاکم گردد طبیعتاً سطح تعهد سازمانی آن‌ها نیز ارتقا خواهد یافت. وجود اعتماد در درون سازمانی می‌تواند تأثیر چشمگیری بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی مشهد داشته باشد. در سازمانی که صداقت وجود ندارد کارکنان نمی‌توانند به یکدیگر و مدیران مجموعه اعتماد نمایند. جایی که تزویر و ریا و دروغ حاکم باشد جایی برای اعتماد نمی‌ماند. از دیگر مؤلفه‌های اعتماد خیرخواهی است. مدیران باید تلاش کنند فرهنگ ایثار و گذشت و دیگر خواهی را جای فرهنگ خودخواهی ترویج نمایند. قاعدتاً این موضوع ابتدا باید خود مدیران چنین رفتارهایی را در سازمان بروز دهند. مدیرانی که به فکر منافع و پیشرفت خویش هستند هرگز قادر به انتقال این ویژگی به کارکنان نیستند.

در فرضیه دوم نشان داده شد که اعتماد سازمانی بر انگیزه شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و این امر با یافته‌های محققینی همچون دانائی فر و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت دارد. یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آن‌ها و مدیر است. وجود سطح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود. اگر مدیران بخواهند از میزان غیبت و ترک خدمت کارکنان بکاهند، باید به اقداماتی دست بزنند که اعضای سازمان نسبت به شغل خود، نگرش مثبت پیدا کنند و چنانچه جو بی‌اعتمادی در سازمان حاکم باشد، این نگرش مثبت از بین خواهد رفت.

در فرضیه سوم نیز نشان داده شد که اعتماد سازمانی بر فضیلت سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد که این یافته با تحقیقاتی همچون نیک پی و ملکیان فرد (۲۰۱۶) و حسن‌زاده ثمرین و همکاران (۲۰۱۴) هم‌راستا است.

التزام به حفظ کرامت انسانی مستلزم آن است که مدیران سازمان در رفتار با کارکنان، صداقت، عدالت، احترام و صراحت را مبنای عمل خود قرار دهد. در غیر این صورت می‌توان گفت که با افراد انسانی آن‌گونه که در شأن آن‌هاست رفتار نشده است. در واقع وقتی کارکنان مدیر را به‌عنوان فردی صادق، عادل، اخلاق‌مدار و شفاف ارزیابی کنند، از این رفتارها الگو گرفته و ترغیب می‌شوند که به این ارزش‌ها و سایر فضایل اخلاقی پایبند باشند.

در فرضیه چهارم نیز اثر مثبت و معنی‌دار انگیزه شغلی بر تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت که این یافته در راستای تحقیقاتی همچون زارعی (۲۰۰۱)، شکرزاده (۲۰۰۱)، زینی وند (۲۰۰۴) و انتصار قومی (۲۰۱۵) قرار دارد. در واقع جهت بهبود عملکرد کارکنان بایستی آن‌ها را به بهترین نحو برای انجام کارشان برانگیخته نمود و احساس خشنودی از شغل آن‌ها را افزایش داد.

در فرضیه پنجم تأثیر مثبت و معنی‌دار فضیلت سازمانی بر تعهد سازمانی مورد تأیید قرار نگرفت که این یافته در عدم تطابق با تحقیقاتی همچون رجو و همکاران (۲۰۱۱)، شافر (۲۰۰۹)، چوان (۲۰۰۵)، اعتباریان خوراسگانی و چنگیزی محمدی (۲۰۱۶) و مشکی اصفهانی و رضایی (۲۰۱۴) است. در واقع با صرف پایبندی به یک یا چند خصیصه اخلاقی معدود نمی‌توان الهام‌بخش کارکنان برای ماندگاری و همسو بودن با اهداف سازمان بود. بلکه برخورداری از تجمعی از فضایل اخلاقی است که می‌تواند تصویری از یک انسان متعالی را نمایان ساخته، موجب ارتقای فضیلت سازمانی و به تبع آن تعهد سازمانی گردد؛ بنابراین با توسعه رفتارهای فضیلت‌مدارانه همچون خوش‌بینی، اعتماد، شفقت، انسجام و بخشش در سازمان می‌توان نسبت به ایجاد و ارتقاء تعهد کارکنان به سازمان اقدام نمود. در این تحقیق، از آنجائی که فضیلت یک مؤلفه فراتر از وظیفه است و این رفتارها همیشه نمی‌تواند باعث تعهد در کارکنان شود. چراکه تعهد بیشتر در ارتباط با رفتارهای مرتبط با انجام وظیفه کاربرد دارد و از آنجائی که فضیلت به‌عنوان مؤلفه‌های فرانش هم مطرح می‌شوند، الزام‌آور نیستند. از طرفی هرچند مؤلفه‌هایی که الزام‌آور نیستند معمولاً باعث افزایش عملکرد می‌شوند اما الزاماً نمی‌تواند باعث افزایش تعهد کارکنان شود. البته باید در نظر داشت که تعهد، می‌تواند باعث افزایش فضیلت (آن ابعادی که در این تحقیق انتخاب شدند) شود اما تأثیر برعکس آن به شرایطی بستگی دارد که در این سازمان محقق نشد.

در فرضیه‌های ششم و هفتم نیز تأثیر مثبت و معنی‌دار اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی به واسطه متغیرهای فضیلت سازمانی و انگیزش شغلی مورد تأیید قرار گرفت. لذا مشخص شد که اعتماد سازمانی می‌تواند از طریق این متغیرهای میانجی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر معناداری داشته باشد. این بدان معنا است که اعتماد سازمانی می‌تواند از طریق متغیرهای انگیزه شغلی و فضیلت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی مشهود به‌طور غیرمستقیم تأثیر بگذارد. نتایج نشان داد که اثر غیرمستقیم اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق انگیزه شغلی به مراتب قوی‌تر از فضیلت سازمانی است. در نهایت نیز با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادهایی به مدیران شعب بانک ملی در شهر مشهد ارائه می‌گردد:

پیشنهاد می‌گردد چنانچه بتوانند فضای سازمان را آکنده از وجود صداقت، خیرخواهی، شایستگی و قابلیت پیش‌بینی نمایند و کارکنان تجلی این شاخصه‌های اعتماد را در جو و فرهنگ سازمانی ببینند می‌توان امیدوار به همکاری مستمر و پایدار کارکنان یا به عبارت دیگر تعهد آنها به بانک بود.

این نکته یادآوری می‌شود که اعتماد یک‌روزه به دست نمی‌آید ولی ممکن است یک‌شبه از بین برود. باید توجه داشت که اعتمادسازی در سازمان نیازمند یک فرآیند طولانی است اما با کوچک‌ترین اشتباهی اعتماد به سرعت از بین می‌رود.

پیشنهاد می‌شود در نقل و انتقالات و ارتقاءها و استخدام کارکنان جدید به موضوع شایستگی توجه ویژه‌ای نمایند چرا که در غیر این صورت اعتماد خدشه‌دار می‌شود و در بانک نمی‌توان امیدوار به تداوم اعتماد بود. رفتار مدیران و کارکنان بانک باید برای همه کارکنان بانک قابل پیش‌بینی باشد. اگر رفتار کارکنان و مدیران پیچیده باشد و نتوان درک کرد که یک مدیر یا مستخدم در فلان وضعیت چه رفتاری را مرتکب خواهد شد اعتماد صدمه می‌بیند، چرا که کارکنان نمی‌توانند به همکارانشان در شرایط مختلف سازمان اعتماد نمایند.

بنابراین از دیدگاه انگیزشی نیز به مدیران بانک ملی مشهود پیشنهاد می‌شود که جهت افزایش انگیزه کاری کارکنان تلاش نمایند تا مشاغل سازمان را غنی‌سازی نمایند. مشاغل باید طوری طراحی شود که شاغل احساس کند که شغلش از تنوع لازم برخوردار است. افزودن وظایف بیشتر به شغل می‌تواند در این زمینه مؤثر واقع شود. همچنین مستخدمین باید مشاغل خود را در ارتباط با یکدیگر و در راستای اهداف سازمان و جامعه مهم تلقی نمایند. این موضوع قطعاً به درک کارکنان از مشاغلشان ارتباط دارد که نقش مدیریت در انتقال این درک غیرقابل انکار است. مدیران بانک در مراسم مختلف می‌توانند اهمیت مشاغل تمام کارکنان بانک را به آنها گوشزد نمایند. شاغلین در بانک باید احساس کنند که کارشان از هویت لازم برخوردار است. چنانچه خلاف این موضوع ثابت شود دیگر انگیزه‌ای برای تلاش بیشتر وجود ندارد.

مدیران باید استقلال و آزادی عمل کارکنان را در انجام وظایفشان افزایش دهند. البته به حدی که این آزادی عمل به اهداف سازمان لطمه وارد ننماید. با تفویض اختیار و افزایش مسئولیت کارکنان می‌توان آزادی عمل آنها را در انجام مشاغلشان بیشتر کرد. در نهایت کارکنان باید نتیجه کار و عملکرد خود را ببینند. کار باید به گونه‌ای طراحی شود که شاغل قادر باشد بازخور وظایفش را ببیند. خواه این بازخور از سوی خود فرد، همکاران یا سرپرست مستقیم و یا مدیران عالی سازمان باشد.

در پایان باید به مدیران بانک ملی متذکر شد در محیطی که صحبت از کوچک‌سازی، برون‌سپاری، چابک‌سازی و ادغام سازمان‌ها در یکدیگر است، شاید به نظر اهمیت تعهد سازمانی کم‌رنگ‌تر از گذشته شده باشد ولی باید خاطرنشان کرد که چنانچه تعهد کارکنان به سازمان از بین برود دیگر مجالی برای سازمان در این محیط متلاطم نیست.

همانند هر تحقیق دیگری، محدودیت‌هایی بر تحقیق حاضر نیز مترتب بوده است که بیان آن‌ها می‌تواند به مدیران و محققان سازمانی در استفاده بهتر و واقع‌بینانه‌تر از نتایج و تلاش در جهت رفع محدودیت‌های احتمالی در تحقیقات آتی کمک نماید. از جمله محدودیت‌های تحقیق حاضر، محدود بودن آن به بانک ملی مشهد است و احتمالاً قابل تعمیم به سازمان‌ها و بانک‌های دیگر نیست. علاوه بر این با توجه به این که پرسشنامه جنبه خود گزارش دهی دارد، افراد ممکن است در پاسخ‌هایشان حالت سوگیری وجود داشته باشد، همچنین ممکن است اثر احتمالی متغیرهای جنسیت، سطح تحصیلات، سن و سابقه خدمت نتایج تحقیق را دچار سوگیری نماید. لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیق‌های آتی، موضوعاتی همچون مطالعه شیوه تقویت اعتماد سازمانی کارکنان با دیگر متغیرهای سازمانی از جمله، فضیلت سازمانی، سرمایه اجتماعی دلبستگی شغلی و ... که می‌تواند در این فرآیند تکمیل و اصلاحات سازمانی مؤثر باشد مورد بررسی قرار بگیرد.

## References

- Adams-Kayes, A. B. (2004). *Organizational trust and upward influence in correctional institutions*, Ph. D, dissertation in the George Washington University.
- Afkhami Rohani, H.; Rahmanseresht, H., & Koushazade, S. A. (2012). The effect of resonant leadership on organizational commitment the mediating role of trust and knowledge sharing, *Management Journal*, 4(7), 91-109. (in Persian)
- Atkinson S., & Butcher D. (2003). Trust in managerial relationship, *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.
- Bahrami, H. R., & Sarihi Asfestani, R. (2015). The relationship between organizational trust, perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Management Studies (improvement and development)*, 24(78), 1-16. (in Persian)
- Bartol, K. M., & Martin D. C. (1998). *Management*, 3<sup>rd</sup>ed, Irwin/McGraw-Hill, Inc.
- Behzadi, E.; Nahami, A. Z., & Beshlideh, K. (2013). Examine the relationship between organizational virtuousness with organizational citizenship behavior, organizational loyalty and spiritual well-being among employees of the Karoon Oil



and Gas Production Company, *Psychological achievements*, 20(2), 233-256, (in Persian).

Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*, Hungry Minds, Inc.

Burt, R. S. (2005). *Brokerage & Closure: an Introduction to Social Capital*, Oxford University Press.

Cameron, S. K.; Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationship between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6), 766-790

Cameron, S. K.; Dutton, E. J., & Quinn, E. R. (2003). *Positive organizational scholarship: foundations of new discipline*, Berrett-Koehler Publishers.

Chavoshi, S. M. H. (2007). *A study of the relationship between managers' emotional intelligence and their subordinates' trust in them*. a master's thesis, Tehran University, College of Qom. (in Persian)

Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organization: an empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284. (in Persian)

Clark, M. C., & Payne R. L. (1997). The Nature and structure of workers trust in management, *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224.

Danaie far, H. (2002). Trust in government: reflect of the performance of public services system, *Quarterly of Management and Development*, 13, 41-57. (in Persian)

Danaei far, A.; Rahimpour, A.; Kamali Asl, A., & Ghobadi, M. (2016). *The relationship between organizational justice, organizational trust and job performance with respect to the mediating role of job motivation in employees of revenue service of Behbahan*. International conference on management, accounting, economics and humanities at the beginning of the third millennium. Shiraz, a research by Ede Bazar-e Sanat-e Sabz Co. (in Persian)

Danaie Fard, H.; Amrollahi Buicki, N.; Fanny, A. A., & Rezaeian, A. (2013). Inquiry about variables affecting on the formation the phenomenon of organizational well-being (Case Study: public organizations), *Management Researches*, 6(19), 5-24. (in Persian)

Davari, A., & Rezazadeh, A. (2016). *Structural equation modeling with PLS*, Tehran, University Jahan Publisher. (in Persian)

Dubrin, A. J. (2012). *Essentials of Management*, 9<sup>th</sup> ed, South-Western.

Etebarian Khorasgani, A., & Changizi Mohammadi, M. (2016). The investigation of the relationship among organizational commitment, organizational virtuousness, and procrastination at work with regard to the role of demographic variables, *Iranian Journal of Public Administration Mission*, 7(21), 11-25. (in Persian)

Farhangi, A. K., & Hosseinzadeh, A. (2006). New approaches in organizational commitment, *Tadbir Journal*, 157, 14-17. (in Persian)

Fernando, M., & Almedia, S. (2012). The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: a case study of the Sri Lankan family-owned MAS Holdings, *European Management Journal*, 30, 564-576.

- Ferres, N.; Connell J., & Travaglione, A. (2005). Co-Worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes, *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622
- George J. M., & Jones G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*, 6<sup>th</sup>ed, Prentice-Hall, Inc.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*, 7<sup>th</sup>ed, N.Y, Prentice-Hall, Inc.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: managing people and organizations*, 11<sup>th</sup>ed, South-Western.
- Hassanzadeh, T.; Hemmati, M., & Nikroo, H. (2014). Investigating the relationship between social capital and organizational virtuousness (a Case Study: Rasht Municipality), *Journal of Public Administration*, 6(1), 67-84. (in Persian)
- Herreros, F. (2004). *The problem of forming social capital: why trust?* palgrave macmillan.
- Heshmati, M. R.; Khorakian, A., & Maharati, Y. (2015). Effect of interactional justice on motivation to submit suggestion emphasizing on mediating role of valence of suggestion system (Case of: Ferdowsi University of Mashhad), *Management Journal*, 7(13), 42-70. (in Persian)
- Intisar Qomani, Gh. (2015). The relationship between job motivation, job involvement and organizational commitment of teachers and productivity of principals in Education Department of Zanjan. *Productivity Management*, 8(32), 171-190. (in Persian)
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2004). A Correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kath, L. M.; Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The Role of organizational trust in safety climate s influence on organizational outcomes, *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1488-1497.
- Khanifar, H.; Moghimi, S. M.; Jandaghi, Gh., & Zarvandi, N. (2009). Investigating the relationship between components of trust and organizational commitment (in agricultural Jihad organization and education department of Qom province). *Public Administration Journal*, 1(2), 3-18. (in Persian)
- Khorshid, S., & Yazdani, H. R. (2012). The studying of relationships among trust, reciprocity and organizational identification with considering the moderated effect of organizational commitment, *Management Journal*, 4(7), 61- 90. (in Persian)
- Khoshouei, M. S., & Nori, A. (2013). Factor structure of organizational virtuousness and the role of organizational citizenship behavior in it knowledge & research in applied psychology, 17(65), 26-34. (in Persian)
- Kreitner, R. (2009). *Management*, 7<sup>th</sup>ed, Houghton mifflin harcourt publishing company.
- Lewicki, R. J. (2006). *Trust and distrust*, in schneider, K. A., & Honeyman, C. the negotiator s filedbook, American bar association.
- Lopez-Carbarcos, M. A.; Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on

organizational commitment in portugal s hotel industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258-272.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: an evidence-based approach*, 12<sup>th</sup>ed, N.Y, McGraw-Hill/Irwin Inc.

Mayer, R. C.; Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Moshabaki Esfahani, A., & Rezaee, Z. (2014). The study of organizational virtuousness and work engagement effects on organizational commitment, *Management Studies in Development and Evolution*, 22(73), 1-23. (in Persian)

Mowday, R. T. (1998) Reflections on the study and relevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.

Mullins, J. L. (2005). *Management and organizational behaviour*, 7<sup>th</sup> ed, pearson education limited.

Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2010). Organizational rewards and employee commitment: a chinese study, *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89.

Nikpay, I., & Malekian Fard, M. (2016). The impact of ethical leadership on organizational virtuousness teachers, school administrators brokered trust and commitment, *Journal of School Administration*, 4(1), 107-129. (in Persian)

Ning, L. I., & Jin, Y., Mingxuan, J. (2007). How does organizational trust benefit work performance? *Front. Bus. Res*, 1(4), 622-637.

ODonnell, M.; Jayawardana, A. K. L., & Jayakody, J. A. S. K. (2012). Organizational support and employee commitment in Sri Lanka, *the Economic and Labour Relations Review*, 23(1), 125-142.

Pretty, J., & Ward, H. (2001). Social capital and the environment, *World Development*, 29(2), 209-227.

Raja, A. S., & Palanichamy, P. (2011). Leadership styles and its impact on organizational commitment, *Asia-Pacific Business Review*, VII(3), 167-175.

Ramo, H. (2004). Moments of trust: temporal and spatial factors of trust in organizations, *Journal of Managerial Psychology*, 19(8), 760-775.

Rego, A.; Neuza, R.; eCunha, M. P., & J. C. Jesuino. (2011). How Happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship, *Journal of Business Research*, 64, 524-532.

Rego, A.; Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors, *Journal of Business Ethics*, 93, 215-235. (in Persian)

Ristig, K. (2009). The Impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust, *Management Research News*, 32(7), 659-669.

Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behavior*, 9<sup>th</sup>ed, N. D, Prentice Hall, Inc.

Serva, M. A.; Fullerr, M. A., & Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams, *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625-648.

Seyed Javadin, S. A.; Abedi, A.; Yazdani, H. R., & Pourvali, B. (2013). A study of the mediating role of trust and commitment in the relationship between organizational justice and organizational behaviors of citizens in hospitals. *Business Management*, 5(1), 105-118. (in Persian)

Shafer, W. E. (2009). Ethical climate, organizational -professional conflict and organizational commitment. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(7), 1087-1110. (in Persian)

Shirazi, A.; Khodaverdian, E., & Naeemi, M. (2012). The effect of organizational trust on organizational citizenship behaviors (Case of: North Khorasan Gas Company), *Management Journal*, 4(7), 133-154. (in Persian)

Shiuan, C. B.; Yu, J. D., & Relley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment and employee outcomes in the Chinese context proximal hypothesis or global hypothesis, *Journal of Organizational Behavioral*, 24(3), 313-334.

Shokrzadeh, S. (2001). *Investigating the relationship between health and motivational factors (Herzberg theory) and organizational commitment of Ardebil high-school educational administrators*. A master's thesis in educational management. faculty of education and psychology, Shahid Beheshti University. (in Persian)

Steers, R. M. (1988). *Introduction to organizational behavior*, 3<sup>rd</sup>ed, Illinois scott, foresman and company.

Steers, R. M., & Porter, L.W. (1991). *Motivation and work behavior*, 5<sup>th</sup>ed, N.Y, McGraw-Hill, Inc.,

Tanner, B. M. (2007). *An Analysis of the relationships among job satisfaction, organizational trust, and organizational commitment in an acute care hospital*, Ph.D., and dissertation in faculty of say brook graduate school and research center.

Velez, M. L.; Sanchez, J. M., & Alvarez-Dardet, C. (2008). Management control systems as interorganizational trust builders in evolving relationships: evidence from a longitudinal case study, *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 968-994.

Weber, M. J.; Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2005). Normal acts of irrational trust: motivated attributions and the trust development process, *Research in Organizational Behavior*, 26, 75-101.

Wren, D. A. (1972). *The evolution of management thought*, the ronald press company, New York.

Wright, P. M.; & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: a deeper examination, Asia pacific. *Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.

Zarei, J. (2001). *A study of the relationship between job satisfaction and organizational commitment of principals and physical educators in schools of Khorasan Province*. a master s thesis in physical education. faculty of letters and human sciences, Bu-Ali Sina University. (in Persian)

Zeinivand, A. (2004). *The relationship between job motivation and organizational commitment of faculty members of Shahid Beheshti University*. a master s thesis in educational management, Shahid Beheshti University. (in Persian)

Zhou Jiang, P. J.; Gollan., & Gordon Brooks (2015). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2015.1128457. (in Persian)