

## پارادایم اعتمادسازمانی به عنوان شاخصی نو در بهبود رفتار شهروندی سازمانی

مهرزاد سرفرازی<sup>۱\*</sup>

حسین اخروی<sup>۲</sup>

پیمان پیروز<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۸/۲۵

### چکیده

در دنیای پر رقابت کنونی، سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنانشان هستند. در سال‌های اخیر، رفتارهای شهروندی سازمانی به دلیل اثرات قابل توجهی که بر اثربخشی و موفقیت سازمان‌ها داشته‌اند، بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند. رفتار شهروندی سازمانی رفتارهای فرانقشی و خودجوشی است که کارکنان را در وضعیتی قرار می‌دهد که به صورت داوطلبانه فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل خود عمل نمایند. یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی، کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیران است. در سازمان‌های ما به خصوص، سازمان‌های دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد. افول اعتماد در سازمان‌های دولتی، یکی از مسائلی است که باعث ایجاد کارکنانی بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌شود و اجرای کند برنامه‌ها را سبب می‌گردد. حال با توجه به بی‌تفاوتی کارکنان و عدم اعتماد در سازمان‌ها و نظر به این که نقش اعتماد می‌تواند بر رفتار مناسب شهروندی و همچنین حس عدالت سازمان تأثیر گذار باشد، هدف از انجام این تحقیق بررسی اعتمادسازی و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

### واژگان کلیدی

اعتماد سازی، اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، مدیر، فرهنگ سازی

۱. هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران. (نویسنده مسئول)

([mehrzadsrfarazi55@gmail.com](mailto:mehrzadsrfarazi55@gmail.com))

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران. ([neshaboor@yahoo.com](mailto:neshaboor@yahoo.com))

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران. ([Peyman.pirooz@gmail.com](mailto:Peyman.pirooz@gmail.com))

## ۱- مقدمه

سازمان های امروز دیگر فرصت های زمانی سازمان های دیروز را ندارند، بنابراین همواره باید با توسل به سرعت و مهارت، توانمندی های خود را به روز نگه دارند و در عرصه کنونی رقابت، با توسل به عامل کلیدی پیشرفت و ترقی یعنی نیروی انسانی کارآمد، یک گام جلوتر از سایر رقبا حرکت کنند. برای این منظور باید در درون سازمان اعتماد در درجه بالایی وجود داشته باشد تا کارکنان، با ایمان به یکدیگر و در راستای اتکا به هم دست در دست هم تیمی را ایجاد و سامان دهند که پیشرو باشد. این عقیده که اعتماد در محیط های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی و در نتیجه رفتار شهروندی مناسب می شود و می تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلند مدت باشد نیز به سرعت مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت زیادی برای سازمان ها دارد؛ برعکس، هزینه های بی اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطر پذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می تواند سنگین باشد. مهم ترین عامل در تضمین هماهنگی رضایت آمیز انسان با کارش، علاقه او به اشتغال و حرفه است. وجود علاقه، ضامن حصول رضایت از کار است و وجود رضایت موجب آن می شود که شخص بهتر بتواند خود را با کارش منطبق و سازگار کند. رضایت شغلی عبارت است از نگرش کلی فرد نسبت به شغلش. شغل فرد ایجاب می کند که او با همکاران، سرپرستان و مسئولین خود رابطه مستقل داشته باشد، مقررات و سیاست های سازمان را رعایت و اجرا کند، عملکردش مطابق با استاندارد های تعیین شده باشد و عواملی مثل ماهیت کار، حقوق و دست مزد، شرایط مناسب کاری، دوستان و همکاران بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می گذارد که در نهایت می تواند عملکرد فرد را متأثر سازند (احمدی بالادهی و همکاران، ۱۳۹۴)

بنابراین نیروی انسانی که امروزه از آن به عنوان سرمایه انسانی یاد می کنند، یکی از مهم ترین سرمایه های هر سازمانی است که کیفیت آن می تواند در رشد و تعالی سازمان نقش به سزایی داشته باشد و با توجه به پیچیدگی های آن، مباحث مختلف در ابعاد رفتاری در حال ظهور می باشد که یکی از آن ها در سال های اخیر موضوع رفتار شهروندی سازمانی می باشد. به طور کلی، رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می دهند. در سال های اخیر، رفتارهای شهروندی سازمانی به دلیل اثرات قابل توجهی که بر اثربخشی و موفقیت سازمان ها داشته اند، بسیار مورد توجه قرار گرفته اند. تقویت اعتماد و رفتارهای شهروندی سازمانی، عملکرد و کارایی سازمان ها را ارتقا بخشیده و بقای بلندمدت آن ها را تضمین می کند؛ بنابراین، شناخت اثرات انواع مختلف اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، برای بسیاری از مدیرانی که در جستجوی افزایش اثربخشی سازمانی هستند، مفید می باشد. از مسائل و مشکلات سازمان های امروزی، کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیران است. در سازمان های ما به خصوص، سازمان های دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبرو می شوند، زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات، سرسختی نشان می دهند و در مقابل، مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی کنند و آن ها را در جریان تصمیم گیری مشارکت نمی دهند و اینها همه باعث ایجاد فضای بی اعتمادی در سازمان می شود. نتیجه بی اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تضاد، سیاسی کاری و کم کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان ها گرفته و هزینه ها را افزایش می دهد. در چنین سازمانی صحبت از مباحثی مانند خود مدیریتی و خود کنترلی، همکاری، بروز خلاقیت، مدیریت جامع کیفیت و ... بی فایده است و اکثر تلاش ها برای افزایش بهره وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید؛ زیرا

تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است و مهم ترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان ها می باشد (چاوشی، ۱۳۸۶). جین<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، تأثیر اعتماد سازمانی را شامل ایجاد گرایش های مطلوب مانند ایجاد و به اشتراک گذاری دانش، رضایت شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و... و همچنین کاهش گرایش های نامطلوب از قبیل ترک شغلی، رفتارهای تدافعی، رفتارهای نظارتی و... عنوان می کند. در سال های اخیر، رفتارهای شهروندی سازمانی به دلیل اثرات قابل توجهی که بر اثربخشی و موفقیت سازمان ها داشته اند، بسیار مورد توجه قرار گرفته اند. تقویت اعتماد و رفتارهای شهروندی سازمانی، عملکرد و کارایی سازمان ها را ارتقا بخشیده و بقای بلند مدت آن ها را تضمین می کند (احمدی بالادهی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ بنابراین، شناخت اثرات انواع مختلف اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، برای بسیاری از مدیرانی که در جستجوی افزایش اثربخشی سازمانی هستند، مفید می باشد.

## ۲- اعتماد

شاو<sup>۲</sup> اعتماد را به اعتقاد داشتن به دیگران تعریف می کند؛ زیرا برای رسیدن به خواسته های خود وابسته به دیگران هستیم. چارلتون می گوید که رهبران به کارکنان اعتماد می کنند تا انجام داده شود و رهبران باید گفتارشان همسان با کردارشان. (Martins, 2002).

تعاریف متنوع در باب نشان می دهد که اعتماد پدیده ای پویا است که به کنش متقابل و عامل های مختلفی است که می توانند در ساخت طرحی از اعتماد مؤثر باشند (Tyler, 2003).

در تعریف اعتماد بین فردی باید به سه عنصر توجه کرد (Sounders & Thormhill, 2003):

۱. پیامدهای شناختی؛ اعتماد را با اهمیت می کند اما در عین حال، مشکل ساز است. بعضی از محققان پیامدهای شناختی را یک ریسک می دانند در حالی که بعضی دیگر آن را به عدم اطمینان تعریف می کنند. به هر حال محققان معتقدند که تعاملات آنگاه نیازمند اعتماد است که نتایج شناختی ممکن باشد.
۲. وابستگی؛ اعتماد وابستگی به طرف مقابل است. شماری از محققان به این امر اشاره می کنند. اگر یک طرف نیازمند وابستگی به طرف دیگر نباشد به وی اعتماد نخواهد کرد. امرسون وابستگی را به منبعی برای قدرت تعریف می کند؛ در این حالت، وقتی که یک طرف به طرف دیگر وابسته است طرف مقابل بر او اعمال قدرت می کند. در ادبیات اعتماد به تأثیر متقابل بین اعتماد و قدرت توجه شده است، به هر حال قدرت و اعتماد واضح تعریف نشده اند.
۳. احساس امنیت؛ در اعتماد، فرد با پیامدهای شناختی مواجه است و برای اینکه احساس امنیت کند باید؛ با اختیار خود، به طرف دیگری وابسته شود؛ همچنین از اینکه کارها مطابق میل وی انجام داده نمی شود ترس نداشته باشد، بلکه از این لحاظ، احساس آرامش و امنیت نسبی کند.

1. Jin  
2. Shaw

اعتماد در روابط بین افراد و گروه های انسانی مؤثر است. برای مثال، اعتماد در روابط بین زوجها و والدین و بچه های معلمان و دانش آموزان، شهروندان و دولت های پزشکان و بیماران، مدیران مدرسه و معلمان و مدیران و کارکنان مؤثر نقش دارد (De Furia, 1996).

توجه به مفهوم اعتماد از دهه ۱۹۸۰ تا دهه ۱۹۹۵ بیشتر شد. این واژه از دیدگاه های متفاوتی، در طی چندین دهه، مطالعه شده است (Kapnis, 1996). چارلتون<sup>۳</sup> اعتماد را فرایند یادگیری مستمر غیر قابل مذاکره در هر رابطه، مانند اعتماد کردن به بچه در قبول و تفویض مسئولیت می پندارد (Charlton, 2002).

محققین در بیان مفهوم «اعتماد» به زمینه های اجتماعی و شرایط یا اموری که تعیین کننده اعتماد هستند، توجه خاصی کرده اند. همه آنها بر این باورند که اعتماد عبارت از نوعی تجربه دفاعی بین طرف های مختلف در هر نوع تعامل است؛ دفاعی که مستلزم تهدید و یا خطری از جانب رفتار دیگران نیست و در آن هیچ طرفی در تعامل خود با دیگران، از ضعف دیگران سوء استفاده نمی کند (پناهی، ۱۳۸۸).

## ۱-۲- انواع اعتماد در سازمان

در ارتباطات سازمانی سه نوع اعتماد وجود دارد:

### ۱-۲-۱- اعتماد مبتنی بر بازدارندگی<sup>۴</sup>

شکندنده ترین ارتباطات با اعتماد مبتنی بر بازدارندگی مهار می شود. یک تخطی و یا یک ناهماهنگی ممکن است ارتباط را ضایع کند. این شکل از اعتماد مبتنی بر ترس از تلافی جویی است آنگاه که از اعتماد تو استفاده می شود. کسانی که ارتباطشان اینگونه است، آنچه می گویند عمل می کنند؛ زیرا از عواقب به انجام نرسیدن وظایفشان هراس دارند. اعتماد مبتنی بر بازدارندگی تا جایی مؤثر است که امکان مجازات وجود دارد، عواقب کار روشن است و در صورتی که اعتماد مورد تخطی قرار گیرد، مجازات واقعا اعمال خواهد شد. یک مثال از اعتماد مبتنی بر بازدارندگی ارتباط میان مدیر و کارمند است. انسان معمولاً در مقام یک کارمند به کارفرمای جدید خود اعتماد می کند؛ حتی اگر تجربه ای که اعتماد خود را به آن متکی می کند اندک باشد. پیوند به وجود آورنده این اعتماد اقتدار کارفرما و مجازاتی است که می تواند در مقابل انجام ندادن بر کارمند اعمال کند (پناهی، ۱۳۸۸).

### ۱-۲-۲- اعتماد مبتنی بر آگاهی<sup>۵</sup>

بیشتر ارتباطات سازمانی ریشه در اعتماد مبتنی بر آگاهی دارد؛ به عبارت دیگر، اعتماد مبتنی است بر پیش بینی پذیری رفتاری که حاصل تجارب تعامل گذشته است. وجود چنین اعتمادی هنگامی است که شخص آگاهی لازم از افراد برای درک کافی و وافی کارکنان داشته باشد تا بتواند رفتار محتمل آنان را به درستی پیش بینی کند. اعتماد مبتنی بر آگاهی به جای اتکای به بازدارندگی، متکی به آگاهی است. آگاهی از دیگری و پیش بینی رفتاری او جای قراردادهای مجازاتها و ترتیبات حقوقی را که بیشتر معمول اعتماد مبتنی بر بازدارندگی است می گیرد. اینگونه اعتماد، به مرور و بیشتر به عنوان کنش تجربه ای که ایجاد اعتماد و با ارزش بودن می کند، به وجود می آید. هر قدر کسی را بهتر بشناسید پیش بینی

3. Charlton

4. Deterrence-Based

5. Knowledge-Based

صحیح تری از رفتار او در آینده خواهید داشت. پیش بینی پذیری اعتماد را تقویت می کند؛ حتی اگر پیش بینی کنید که دیگری قابل اعتماد نیست - زیرا راه های سوء استفاده او از اعتماد را می توان پیش بینی کرد. هر قدر با افراد دیگر ارتباط بیشتر و تعامل منظم تر داشته باشید، این شکل از اعتماد بیشتر ایجاد خواهد شد و بیشتر به آن می توان متکی بود. جالب اینجاست که در سطح اعتماد مبتنی بر آگاهی رفتار متناقض لزوماً سبب شکست اعتماد نمی شود (همان).

### ۱-۲-۳- اعتماد مبتنی بر شناسایی<sup>۶</sup>

زمانی به بالاترین سطح اعتماد می رسیم که میان دو طرف یک ارتباط عاطفی وجود داشته باشد. این نوع ارتباط به یکی از طرفین اجازه می دهد که به عنوان کارگزار طرف دیگر عمل کند و در مراوده های بین افراد جانشین آن شخص شود. چنین اعتمادی را اعتماد مبتنی بر شناسایی می گوئیم. در اینجا وجود اعتماد بدین خاطر است که هر دو طرف از قصد یکدیگر آگاهند و به خواسته ها و آرزوهای هم احترام می گذارند. این تفاهم دو جانبه تا آنجا پیشرفت می کند که هر یک از دو طرف می تواند به گونه ای اثربخش به جای دیگری عمل کند. در این سطح، کنترل در کمترین حد است. نیازی به مراقبت از دیگری نیست، زیرا وفاداری بدون قید و شرط وجود دارد (حسن زاده، ۱۳۸۴).

در دنیای کاری امروز، بیشتر شرکت های سهامی بزرگ پیوندهای اعتماد متکی به شناسایی را که ممکن است در کارمندان سابقه دار ایجاد کرده باشند، شکسته اند و قول و قرارهای وفا نشده، به آنچه روزگاری نامش پیوند وفاداری بدون قید و شرط بود، منجر شده است. احتمال دارد که جای آن نوع اعتماد را اعتماد مبتنی بر آگاهی گرفته باشد (Robbins, 2003).

### ۳- اعتمادسازی

اعتمادسازی آمر کم اهمیتی نیست. آن را باید به صورت رفتاری مستمر و مداوم تقویت کرد. اعتماد، به ویژه برای مدیریت ریسک حیاتی است؛ زیرا مدیریت ریسک خوب موارد زیر را شامل می شود (پناهی، ۱۳۸۸):

(الف) شناسایی موقعیت هایی از عدم اطمینان که در آن احتمالات و نتایج یک ریسک مخصوص مشخص نیست؛

(ب) شناسایی موقعیت هایی که در گروه هایی از شهروندان، به طور منفی، به توسط ریسک موجود تأثیر می پذیرند؛

(ج) تقسیم هزینه ها و مزایای بالقوه ریسک.

یک اشتباه جدی در یک بخش از سازمان می تواند به اعتبار سازمان لطمه بزند و بنابراین، سطح اعتماد در کل سازمان را پایین آورد.

اعتماد یک مفهوم پیچیده و چندوجهی است. برای اعتماد سازی هیچ فرمول ساده ای وجود ندارد. اعتماد، در واقع، بیشتر هنر است تا علم و ایجاد آن بسیار دشوار است و از دست دادن آن آسان است.

اعتمادسازی به رفتار اخلاقی مداوم و مستمر نیاز دارد؛ در حالی که با یک اشتباه ممکن است تخریب شود. یک حادثه منفی می تواند بیشتر تخریب کننده باشد تا حادثه مثبت که بتواند آن را ایجاد کند. در واقع، اگر شما چیزها را به درستی انجام دهید اعتماد به دست می آید. یافته های مطالعات نشان می دهد که فرایندهای مرتبط با بحث اعتماد نیاز به بسط و بررسی دارد.

تحقیق نشان داد که ارتباط بین روابط اعتماد و اعمال مدیریتی قوی هستند؛ ولی به احتمال، یک رابطه ضعیفتر بین روابط اعتماد با جنبه های شخصیت وجود دارد (Martins, 2002).

افراد ممکن است، به آسانی، به اعتماد طرف دیگر صدمه بزنند. اعتماد باید به دست آید و در طول زمان توسعه پیدا کند. پس ایجاد و نگهداری اعتماد خیلی ساده یا سریع نیست بلکه نیازمند یک فرایند رو به رشد است.

### گام اول: فرهنگ سازی

ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان، در مرحله اول، نیازمند ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش های مشترک در بین کارکنان است که به آن معتقد باشند. اعتماد دو طرفه در محیطی می تواند توسعه پیدا کند که در آن ارزش های مشترک، صداقت و انسجام پایه و اساس اعتماد در بین افراد قلمداد می شوند. مأموریت های رسمی، اختیارات، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، سمبل ها یا نشانه هایی از فرهنگ سازمانها هستند. جوهره و ذات فرهنگ پدیدار خواهد شد آنگاه این نشانه ها وارد عمل شوند؛ به عبارت دیگر، رفتارهای بین افراد که با همدیگر در تعامل اند، از زبان هایی استفاده شده، تشریفات مختلف و استقرار فیزیکی سازمان باید بر مبنای ارزش هایی که هر فرد به آن اعتقاد دارد ایجاد شود. اگر فرهنگ سازمان با ارزش های سازمان در تعارض باشد اعتماد در آن به سمت نابودی خواهد رفت (پناهی، ۱۳۸۸).

### گام دوم: رهبری

رهبری یک مفهوم اعتماد دو طرفه بر مبنای ارزش ها و دید مشترک است. اگر ارزش ها و دید مشترک نباشند، رهبر باید از کنترل تحمیلی خارجی، قوانین محدود کننده و دست و پاگیر و رسمیت زیاد استفاده کند. اگر یک سازمان بر مبنای ارزش های مشترک ایجاد شده باشد، کارکنان بیشتر به آن متعهد خواهند شد؛ تا جایی که معتقد می شوند که اهداف سازمان راهی برای رسیدن به اهداف خودشان است.

مدیریت در اینجا به کنترل نیازی ندارد؛ بلکه نیازمند رهبری بخش از طریق راهنمایی، حمایت و هدایت است، نگهداری و ایجاد تعهد کارکنان نیازمند یک استراتژی مدیریت است که بر توانمندسازی کارکنان متکی است. اجازه دادن به کارکنان برای مشارکت در فرایند تصمیم گیری، جریان ارتباطات بازی و ایجاد کار معنی دار و بامفهوم برای کارکنان، همه برای کمک به افزایش تعهد و روحیه کارکنان است.

اسمیت و بارسبی<sup>۷</sup> در مقاله خود، با عنوان قرار داد جدید<sup>۸</sup>، می گوید که والدین ما از بوروکراسی شکایتی ندارند. آنها از اطاعت از قوانین و امنیت شغلی و دریافت حقوق بازنشستگی رضایت داشتند؛ اما امروزه، سازمانهای سلسله مراتبی نمی توانند این مزایا را فراهم کنند.

کوچک سازی ها، رقابت جهانی و دیگر عوامل، محدودیت کننده هایی برای تأمین و فراهم کردن این مزایا هستند؛ بنابراین، دلایل یک قرارداد جدید بین مدیران و کارکنان در حال ظهور است. در این قرارداد دو مبنا و پایه در مرکز هستند: کار معنی دار و روابط سالم (حسن زاده، ۱۳۸۴).

7. Smith & Barcey

8. The New Contract

## گام سوم: ایجاد ارتباطات

مدیریت و کارکنان در رابطه با ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش های مشترک و توانمند کردن کارکنان، به ایجاد ارتباطات با زیر بنای صداقت، انسجام و توجه واقعی به افراد و دیگران متعهد می شوند. برای ایجاد اعتماد درون سازمان، اعضاء باید، در برقراری ارتباطات صادقانه با همکاران و مدیریت در محیط سازمان، احساس امنیت کنند، به هر حال توسعه اعتماد نیازمند این است که مدیریت و کارکنان هر دور از انتظارات یکدیگر آگاه باشند و خود را برای ساختن محیط آکنده از اعتماد مسئول بدانند. اعتماد کالای گرانبایست. اگر می خواهید سازمانی با کیفیت مطلوب داشته باشید، باید به افراد سازمان اعتماد کنید. این نقطه‌ای اساسی است. اعتماد عبارت است از توقعات مثبتی که یک فرد از اعمال، کردار، گفتار و تصمیمات طرف مقابل، جدای از اعمال فرصت طلبانه دارد (Robbins, 2003). در امر مشارکت اعتماد یک ضرورت است. | بلو مکلوئیست و استاله اعتماد را چشمداشت عاملان از شایستگی، حسن نیت و رفتار عقلایی طرف مقابل تعریف می کنند.

بنابر نظر ساید، توسعه و نگهداری اعتماد بسیار مشکل است. وی معتقد است که حتی اگر اعتماد مدیریت نشود، عاملان باید در ایجاد و نگهداری روابط و شبکه های درون سازمانی باید آن گونه عمل کنند که اعتماد را جلب کند.

جو تر و جورج در اینکه اعتماد چگونه می تواند تجربه و ایجاد شود مطالعه کردند. بنابر نظر آنها خلق و خو و احساسات مثبت از یک سو و ارزیابی مطلوب از سوی دیگر، تجارب مثبتی در اعتماد و ارتقای نتایج اعتماد است. هر فرد یک سیستم ارزشی دارد که پیشینه تجربه او درباب اعتماد است. عقیده بر این است که ارزش ها ممکن است گرایش به اعتماد را ایجاد کنند که اساسی تر و معمول تر از اعتماد بر مبنای موقعیت ها و روابط ویژه و مخصوص است. ارزش ها، اصول معمولی یا سیستم راهنمای فرد هستند، آنها، به طور نسبی، پایدار هستند و محیط مناسبی را برای تجربه اعتماد فراهم می کنند. در بلند مدت ارزش ها ممکن است تغییر یابند (پناهی، ۱۳۸۸).

برخی از صاحب نظران مدعی هستند که اعتماد نوعی ساز و کار انسجام دهنده است که وحدت را در سیستم های اجتماعی ایجاد و حفظ می کند و پدیده ای است تسهیل گر که سبب بهره وری بیشتر سازمان ها می شود. اعتماد، به عملکرد مؤثر منجر می شود؛ زیرا تبادل اطلاعات مرتبط و مناسب بین شهروندان و سازمانها را تشویق می کند. اعتماد، ارزش های دموکراتیک را پرورش می دهد و نقش انکارناپذیری در تحقق اهداف کلان سازمانی ایفا می کند. تعاریف متعددی از واژه اعتماد ارائه شده و در گذر زمان، دستخوش تغییر قرار گرفته است.

در تعاریفی که از اعتماد ارائه می شود به طور معمول، از انتظارات با باورهایی یاد می شود که افراد دوست دارند دیگران به طریقی قابل پیش بینی و نه صرفاً برای منفعت شخصی خود نشان دهند؛ به عبارت دیگر، ما به دیگران اعتماد می کنیم تا منافع مان را در نظر بگیرند. اگر این افراد صرفاً منفعت طلب باشند این حالت نسبت به آنها بروز نمی کند؛ لذا اگر فرد مورد اعتماد فقط منفعت شخصی خود را ببیند اعتماد مفهوم پیدا نمی کند. بی اعتمادی وقتی ایجاد میشود که بدگمانی بروز کند و در نتیجه بی توجهی به برخی از انتظارات در یک مبادله دوطرفه، به احتمال، به دیگر مبادلات تعمیم داده می شود؛ بنابراین،

(الف) اعتماد نمی تواند در محیط مطمئن وجود داشته باشد؛ اگر چنین باشد، بسیار جزئی است. بنابر این، اعتماد در محیطی نامطمئن و ریسک زا وجود دارد؛

(ب) اعتماد منعکس کننده جنبه ای از پیش بینی، یعنی نوع انتظار است؛

(ج) اعتماد در محیطی مبتنی بر روابط متقابل وجود دارد؛ یعنی در یک وضعیت دوطرفه شکل می گیرد؛

(د) اعتماد پدیده مطلوبی است. وقتی از اعتماد سخن گفته می شود، در واقع، از احتمال پدیده های مثبت سخن می گوئیم نه پیامدهای منفی آن؛ بنابراین، می توان اعتماد را نوعی انتظار نتایج مثبت دانست که یک طرف می تواند بر مبنای اقدام مورد انتظار طرف دیگر، در یک تعامل که مشخصه اصلی آن عدم اطمینان است، دریافت کند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰).

### ۱-۳- شیوه های اعتمادسازی

(الف) اعتماد مبتنی بر خصیصه های شخصی: اعتماد مبتنی بر خصیصه های شخصی از راه ویژگی های شخصی، مانند نژاد و جنسیت و پیشینه خانوادگی ایجاد می شود.

(ب) اعتماد مبتنی بر فرایند: اعتماد مبتنی بر فرایند به جای خصیصه های اسنادی از طریق مبادله های مکرر ایجاد می شود و بدین ترتیب، در گذر زمان ظهور می کند.

(ج) اعتماد نهادی: اعتماد نهادی از راه نهادهایی ایجاد می شود که به واقعیت های اجتماعی پذیرفته شده اند و بنابراین، بندرت زیر سؤال می روند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰).

براستی چطور می توان اعتماد به وجود آورد؟ مدیرانی که به نحوه ایجاد ارتباطات همراه با اعتماد پی برده اند به کارهای متداول معینی دست می زنند. بعضی از این اعمال عبارت اند از (Robbins, 2003):

**رک و راست عمل کردن:** رک و راست بودن به اعتماد و اطمینان منجر می شود؛ بنابراین، مردم را بی اطلاع نگذارید. اطمینان بیابید که خط مشی هایی که بر آن اساس تصمیم گیری می کنید، آشکار و صریح است. دلیل تصمیم گیری ها را توضیح دهید. در مورد مشکلات رودرباستی به خرج ندهید و اطلاعات مربوط را به طور کامل رو کنید.

**احساسات خود را بازگو کردن:** مدیرانی که فقط و فقط ناقل حقایق مسلم باشند به همان اندازه خشک و سرد قلمداد می شوند. اگر احساسات خود را با دیگران در میان بگذارید دیگران شما را آن گونه که واقعا هستید و در مقام یک انسان خواهند دید، شما را خواهند شناخت و برایتان احترام بیشتری قایل خواهند شد.

**حقیقت را گفتن:** اگر صداقت جهت اعتماد اهمیت دارد پس شما را باید ادمی حقیقت گو بدانند. مردم معمولا در دانستن چیزی که حاضر به شنیدنش نبوده اند پیش از اطلاع یافتن از آنکه مدیرشان به آنها دروغ گفته است تسامح به خرج می دهند.

**ثبات داشتن:** مردم طالب پیش بینی پذیری اند. عدم اعتماد از آن ناشی می شود که ندانیم انتظار چه چیزی را داریم. وقتی هدف اصلی خود را دانستید از خود چنان ثباتی نشان خواهید داد که اعتماد به بار خواهد آورد.

**وفای به عهد:** لازمه اعتماد آن است که مردم باور داشته باشند که شما قابل اتکا هستید. از این رو، لازم است که به تعهدات و گفته های خود وفا کنید. به قولی که داده می شود باید عمل شود.



**رازداری:** ما به افرادی که محتاط هستند اعتماد داریم و می توانیم به آنها اتکا کنیم؛ بنابراین، اگر افراد با گفتن رازی خود را آسیب پذیر سازند باید مطمئن باشند که شما آن را با دیگران در میان نمی گذارید و یا به این راز خیانت نمی کنید. اگر مردم شما را آدمی بدانند که رازهای محرمانه آنها را فاش می کنید و یا نمی توان به شما تکیه کرد در آن حال، شما را قابل اعتماد نخواهند دانست.

**ابراز شایستگی:** با ابزار شایستگی فنی و توانایی حرفه ای تحسین و احترام دیگران را برانگیزید. به ایجاد ارتباط، مذاکره و دیگر مهارت‌های میان افراد و آشکار ساختن آنها توجه خاص مبذول دارید.

#### ۴- اعتماد سازمانی

گر چه به نظر می آید که اعتماد دارای مفهومی واضح و آشکار بوده و برای همگان بدیهی به نظر می رسد، اما در واقع چنین نیست. هنگامی که سعی در ارائه تعریفی از این مفهوم داریم، متوجه می شویم که کاری ساده نیست. این پیچیدگی، زمانی بیش تر می شود که متوجه شویم در تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، از مفاهیم دیگری نیز به جای اعتماد سازمانی استفاده شده است. علاوه بر این، در تحقیقات انجام شده، از ابعاد و شاخص هایی یکسان برای سنجش اعتماد استفاده نشده است. از نظر محققان سازمانی، اعتماد سازمانی مقدمه ای برای کنش جمعی موفقیت آمیز در سازمان ها و گسترش سرمایه اجتماعی تلقی می شود. اگرچه در ابتدا به نظر می رسد که اعتماد دارای مفهومی واضح و آشکار است، اما اگر در صدد دست یابی به تعریفی دقیق از آن باشیم، در می یابیم که ارائه تعریفی از مفهوم اعتماد، کاری چندان ساده نیست. این پیچیدگی زمانی بیش تر می شود که متوجه می شویم محققان از مفاهیم دیگری نیز به جای اعتماد استفاده کرده اند. اعتماد یک مفهوم چند بعدی است و ابعاد متفاوتی دارد. در متون مختلف، معانی متفاوتی برای اعتماد عنوان شده است. اسونسون دست کم بیست معنی متفاوت از اعتماد که در متون مختلف آمده را ذکر کرده است از قبیل اطمینان، قابلیت پیش بینی، توانمندی، شایستگی، تخصص، خیرخواهی، مدیریت باز، علاقه، پذیرش، واقعیت و... است. توجه به مفهوم اعتماد در خلال سال های ۱۹۸۰ شروع به رشد کرد و این مفهوم از دیدگاههای مختلف مورد مطالعه قرار گرفت، در این میان رایج ترین تعاریف دانشمندان درباره اعتماد را در جدول ۱ ارائه شده است (احمدی بالادهی و همکاران، ۱۳۹۴).

## جدول ۱- تعاریف برخی از صاحب نظران در خصوص اعتماد سازمانی

(احمدی بالادهی و همکاران، ۱۳۹۴)

نویسنده	تعریف
راجرز <sup>۹</sup>	اعتماد را با اطمینان از اینکه فعالیت های دیگران با گفتارشان سازگاری دارد، تعریف کرده است. وی در تعریفی دیگر می گوید: اعتماد یعنی افرادی که با آنان همکاری می کنید، نسبت به سعادت و مصالح شما علاقمند هستند بدون اینکه توانایی انجام کاری برای آن ها داشته باشید.
مک گریگور <sup>۱۰</sup>	اعتماد یعنی اینکه من می دانم شما عمداً و یا سهواً، با قصد و بدون قصد، منفعت مرا از بین نمی بری. وی در تعریفی دیگر می گوید: اعتماد، یعنی من می توانم موقعیت فعلی، مقام و احترام خود در گروه، رابطه شغلی، سابقه و زندگی ام را با اطمینان کامل در اختیار شما قرار دهم.
راکی <sup>۱۱</sup>	اعتماد یعنی اطمینان یافتن از رعایت درستی، لیاقت، قابل پیش بینی بودن از ناحیه فرماندهان و نیروهای تحت امر آن ها.

بسیاری از محققان معتقدند اعتماد به طور کلی اطمینان و خوش بینی نسبت به وقوع حوادث، یا اطمینان داشتن به دیگران بدون وجود دلایل اجباری است (Smith & Birney, 2005). در حقیقت اعتماد، باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می دهند که ما از آن ها انتظار داریم، بدون اینکه آن ها تحت نظارت باشند (Lewis, 2007). به طور خلاصه، اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند. هرچه گروه الف، اعتقاد بیشتری داشته باشد که گروه ب در روابط به تعهداتش عمل می کند که این امر نشان دهنده حسن نیت و صلاحیت گروه ب است، گروه الف به گروه ب، اعتماد بیشتری خواهد کرد (Lee, 2004).

سه جریان گسترده در ادبیات اعتماد وجود دارد: نخست اعتماد درون سازمانی - یعنی به عنوان یک پدیده درون سازمان، مثل اعتماد بین کارکنان و سرپرستان با مدیران، یا میان همکاران - که تأکید ما در این مطالعه بر این نوع اعتماد است. دوم، اعتماد میان سازمان ها؛ یعنی یک پدیده میان سازمانی و سوم، اعتماد میان سازمان ها و مشتریان آنها که به عنوان یک مفهوم بازاریابی مطرح می شود (Dietz & Hartog, 2006).

برای اعتماد سازمانی ابعاد متفاوتی توسط محققین عنوان شده است. مطالعات در زمینه اعتماد، تعداد زیادی از ابعاد آن را مشخص کرده است که در ادامه به طور مختصر اشاره ای به آن ها خواهیم داشت. باتلر و کانتزل<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۴)، صداقت، صلاحیت، ثبات، وفاداری و صراحت را به عنوان عناصر کلیدی اعتماد می شناسند. رابینز<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۳)، نیز همین ابعاد را

9. Rogers

10. McGregor

11. Rocky

12. Butler and cantrell

13. Robbins

برای اعتماد معرفی می کند. کوک و وال<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۰)، نیت و توانایی، لیبرمن<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۱)، صلاحیت و انگیزه را به عنوان عوامل اصلی اعتماد معرفی کرده اند (Lee, 2004). دایتز و هارتوگ (۲۰۰۶)، چهار بعد خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش بینی را به عنوان مهم ترین عناصر تشکیل دهنده اعتماد می دانند (Dietz & Hartog, 2006). مایر و همکارانش<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۵)، نیز سه مؤلفه اعتبار، صلاحیت و خیرخواهی را به عنوان ابعاد اصلی اعتماد مطرح می کنند (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۱):

۱. اعتبار به معنی اعتقاد به این می باشد که یک فرد یا سازمان آنچه را که قول انجام آن را داده است، انجام خواهد داد و بی تناقض عمل خواهد کرد.
۲. صلاحیت: صلاحیت به قابلیت های دیگران بر می گردد که بر اساس آن می توانند وظایف خود را انجام دهند (بر اساس مهارت ها و دانش).
۳. خیرخواهی: خیرخواهی به معنی انگیزه های مهربانانه و میزان محبت یک شخص نسبت به گروه مقابل و توجه صادقانه به رفاه دیگران است.

سیمون<sup>۱۷</sup>، صداقت و درستی را یکی از حیاتی ترین و کلیدی ترین معیارهای گسترش اعتماد سازمانی می داند. مایر و همکاران در مدل خود، توانایی، خیرخواهی، شفافیت و تمایل اعتماد کننده برای اعتماد کردن به اعتماد شونده را متغیرهای مؤثر در اعتماد سازمانی معرفی کرده اند. محققان مختلف، عوامل متفاوتی را برای سنجش میزان قابلیت اعتماد بر شمرده اند. از بین این عوامل، سه عامل مهم و عمده وجود دارد که عبارتند از: توانایی، خیرخواهی و درستی و صداقت (شکل ۱) (احمدی بالادهی و همکاران، ۱۳۹۴).



شکل ۱- اعتماد سازمانی و ابعاد آن (Ellonen et al., 2008)

#### ۱-۴- انواع اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی به دو بخش اعتماد فردی (اعتماد میان افراد) و اعتماد غیر فردی (اعتماد نهادی) تقسیم می شود (Ellonen et al., 2008). در سازمان ها اعتماد به دو صورت فردی و غیر فردی (نهادی) وجود دارد. اعتماد فردی،

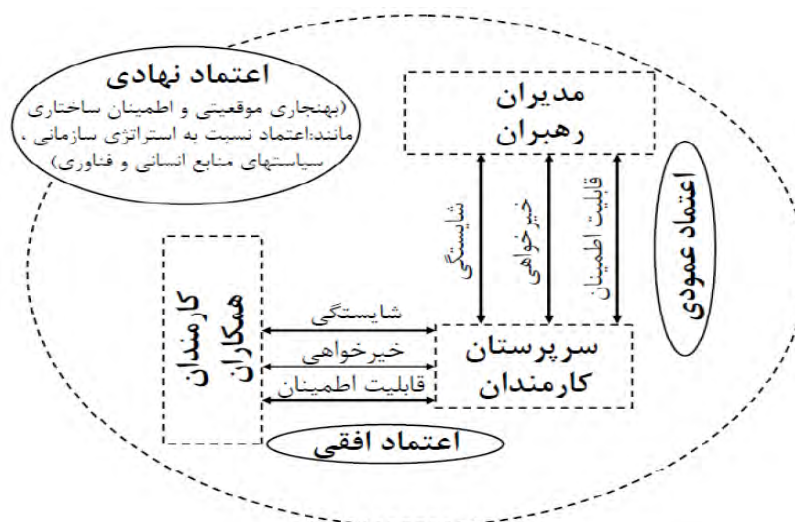
14. Cook and whale  
15. Lieberman  
16. Mayer  
17. Simon

مبتنی بر تعاملات است و از طریق ارتباطات خاص ایجاد می شود. این نوع اعتماد، به دو نوع اعتماد افقی (اعتماد میان کارکنان) و اعتماد عمودی (اعتماد میان کارکنان و مدیران) تقسیم می گردد (Costigan et al., 1998). اعتماد فردی مبتنی بر شایستگی، خیر خواهی و قابلیت اطمینان است (Mayer & Davis, 1999).

پژوهش های اندکی درباره اعتماد غیر فردی در سازمان ها انجام شده است. پژوهش های افرادی مانند ام سی کالی و کانرت (۱۹۹۲)، اتکینسون و بوچر (۲۰۰۳)، کاستیگن و همکاران (۱۹۹۸) و (ام سی نایت، چودبوری و کسمار، ۲۰۰۲) از این قبیل است. اعتماد غیر فردی، مبتنی بر نقش های نظام ها و اعتبارات قابل درک به منظور اطمینان افراد است (Atkinson, 2003). در واقع، اعتماد نهادی، اعتماد اعضای سازمان به راهبردها و شایستگی های تجاری و فنی سازمان و اعتماد به ساختارها و فرایندهای سازمانی، مانند سیاست های منابع انسانی است (Ellonen et al., 2008). اعتماد نهادی برای مثال، اعتماد به عملکرد منابع انسانی (به طور معناداری با نگرش های کارمندان) همانند تعهد به سازمان ارتباط دارد (Pearce et al., 2000). در برخی از پژوهش ها، اعتماد نهادی به کارایی و بی طرفی نظام های سازمانی همانند خط مشی های نیروی انسانی نیز اطلاق شده است (Costigan et al., 1998). ام سی نایت و همکارانش نیز اعتماد نهادی را اعتقاد به ضرورت وجود ساختارهای غیر فردی دانسته اند که پیش بینی موفق آینده را میسر می کند (McKnight et al., 2002).

اعتماد نهادی به دو صورت است: هنجاری موقعیتی و اطمینان بنیادی بهنجاری موقعیتی، حاصل ظهور چیزهای معمول و مرسوم با قرار گرفتن هر چیز در جای مناسب است. در این تعریف، موفقیت محتمل است، زیرا موقعیت بهنجار است. در تعریف اطمینان ساختاری نیز اعتقاد به محتمل بودن موفقیت بیان شده است و شرایط ضمنی همانند انتظارات، قراردادهای آیین نامه ها و ضمانت ها (تأمین ساختاری) به درستی ایجاد شده اند. بنابر این، در یک نتیجه گیری کلی می توان بیان کرد که اعتماد نهادی، فعالیت ها و فرایندهای سازمانی (همانند شایستگی های فنی و تجاری، راهبردها و خط مشی ها، عملکرد و ارتباطات منابع انسانی) را شامل می شود که برای اعضای سازمان به صورت شخصی نیست و مدیریت ارشد از آن مستثنی می گردد (Ellonen et al., 2008).

با توجه به مطالب مذکور، در یک تعریف کلی، می توان گفت که اعتماد سازمانی، انتظارات مثبت افراد درباره لیاقت، قابلیت اطمینان و خیر خواهی اعضای سازمان و نیز اعتماد نهادی در درون سازمان است (Mayer & Davis, 1999; McKnight et al., 1998). در شکل ۲، مفاهیم اعتماد سازمانی بیان شده است.



شکل ۲- مفاهیم اعتماد سازمانی (فاضل و همکاران)

## ۵- رفتار شهروند سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی که گاهی از آن با عنوان هایی نظیر رفتارهای فراتر از نقش، داوطلبانه و خیرخواهانه نیز یاد می شود (مصلح و همکاران، ۱۳۹۴)، به عنوان یک مفهوم برجسته در مدیریت منابع انسانی مطرح است (چان و لای، ۲۰۱۷). واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار به وسیله باتمن و ارگان<sup>۱۸</sup> در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید که در مطالعه خود به رابطه بین عاطفه و رفتار شهروندی کارکنان پرداختند (Saathoff, 2009; Solan, 2008). ارگان (۱۹۸۸) تحت تأثیر مفهوم «تمایل به همکاری» بارنارد<sup>۱۹</sup> و «تمایز بین عملکرد مربوط به نقش» و «رفتارهای نوآورانه و خودجوش» کتز<sup>۲۰</sup>، رفتار شهروندی سازمانی را این گونه تعریف کرد: «رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است اختیاری و به طور رسمی پاداش داده نمی شود یا به صراحت در سیستم رسمی پاداش سازمان منظور نشده است و اثربخشی کلی سازمان را ارتقا می بخشد».

مجموعه رفتارهایی که از ضرورت های رسمی سازمان فراتر رفته (منتخب یگانه و همکاران، ۱۳۹۳)، متأثر از ارزش ها و باورها، رضایت شغلی و تعهد کارکنان است و در عملکرد سازمانی، تأثیر زیادی دارد، مانند همکاری داوطلبانه، جوانمردی، کمک به دیگران، گذشت و ایثار، رفتار شهروندی سازمانی نام می گیرند (Organ, 1988). دنیس ارگان بیان می دارد که رفتار شهروندی سازمانی از نوع رفتارهای داوطلبانه است که به طور مستقیم و روشن به وسیله نظام های رسمی تعیین پاداش تشخیص داده نمی شود، ولی در عملکرد و کار کردهای وظیفه ای سازمان تأثیر دارد. دانشمندان مدیریت به این نتیجه رسیده اند که باید برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی و ایجاد یک محیط کاری خوشایند، رفتار شهروندی سازمانی را توسعه دهند (Ucanok, B. & Karabati, 2013; Pooja et al., 2016).

18. Bateman & Organ

19. Barnard

20. Katz

با وجود علاقه فراوان به تحقیق پیرامون رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان داده است بین این مفاهیم، همپوشانی زیادی وجود دارد (Podsakoff et al., 2000). تقسیم بندی های مختلفی درباره مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است. اورگان این ابعاد را شامل آداب اجتماعی، نوع دوستی، رفتار کاری، جوانمردی و نزاکت می داند (Organ, 1988). همچنین مدل پودساکف نیز یکی از کامل ترین مدل هاست که دارای هفت بعد به شرح ذیل می باشد: جوانمردی، رفتار با فضیلت مدنی، ابتکارات فردی، وفاداری سازمانی، طرفداری از سازمان، اطاعت سازمانی و توسعه خود (Podsakoff et al., 2000). تحقیقات تجربی و مفهومی بیان می کنند که رفتارهای شهروندی سازمانی به دو دسته کلی قابل تقسیم هستند (Williams, L. J. & Anderson, 1991): ۱- رفتارهایی که به کل سازمان سود می رسانند که اشاره به رفتار شهروندی سازمان محور دارند و ۲- رفتارهایی که به افراد خاصی در سازمان منفعت می رسانند (که اشاره به رفتار شهروندی فردی دارند). تیلور (۲۰۱۳) معتقد است این دسته بندی بهتر می تواند رفتار شهروندی کارکنان بخش دولتی را منعکس کند. در واقع چنین بحث می شود که کارکنان بخش دولتی معمولاً در دو رابطه مبادله ای در سازمان شرکت می کنند (Taylor, 2013). یکی مبادله فردی با اعضای خاصی از سازمان مانند همکاران است و دیگری مبادله با کل سازمان است (Ahmed & Filadelfo, 2016).

#### ۱-۵- ابعاد رفتار شهروندی

پادساکف<sup>۲۱</sup> در سال ۲۰۰۰ میلادی دسته بندی مفصلی از اینگونه رفتارها انجام داده است که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب هفت دسته تقسیم می نماید (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷؛ رضایی کلیدبری و سلیمی، ۱۳۸۷).

۱. رفتارهای یاری گرانه
۲. جوانمردی
۳. نوآوری فردی
۴. فضیلت مدنی
۵. تعهد سازمانی
۶. خودرضایت مندی
۷. رشد فردی

بولینو<sup>۲۲</sup> و همکاران (۲۰۰۳) مؤلفه های زیر را به عنوان شاخص های رفتار شهروندی سازمانی معرفی نمود:

۱. وفاداری
۲. وظیفه شناسی
۳. مشارکت (اجتماعی، حمایتی، وظیفه ای و مدنی)
۴. توجه و احترام
۵. فداکاری
۶. تحمل پذیری (روحیه جوانمردی)

21. Podsakoff

22. Bolino

عملکرد شهروندی فعالیت هایی مانند کمک به دیگران در انجام کارهای کارکنان، حمایت سازمان و داوطلب شدن در انجام کارهای جانبی و مسئولیت پذیری را شامل می شود (اسلامی، ۱۳۸۷؛ مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷) که به طور خاص برای تبیین عملکرد شهروندی سازمانی مدلی با چهار بعد زیر ارائه می نمایند (لطیفیان و منظمی برهانی، ۱۳۹۴):

۱. پشتکار توأم با شور و تلاش فوق العاده که برای تکمیل فعالیت های کاری موفقیت آمیز ضروری است.
۲. داوطلب شدن برای انجام فعالیت های کاری که به صورت رسمی بخشی از وظیفه کاری افراد نیست.
۳. مساعدت و همکاری با دیگران
۴. پیروی از مقررات و رویه های سازمانی

شاید بتوان گفت معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده در باره ابعاد و مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان ارائه شده است که در تحقیق های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. این ابعاد عبارتند از:

۱. آداب اجتماعی؛ مستلزم حمایت از عملیات های اداری سازمان است.
۲. نوع دوستی کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود.
۳. وجدان کاری انجام امور تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود.
۴. جوانمردی: تأکید بر جنبه های مثبت سازمان به جای جنبه های منفی آن.
۵. نزاکت: مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع قبل از عمل و رد و بدل کردن اطلاعات. آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی به عنوان مؤلفه های کمک کننده، فعال و مثبت مطرح اند (ستایشگر و قدسی، ۱۳۸۷).



شکل ۳- ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (لطیفیان و منظمی برهانی، ۱۳۹۴)

نت مه یر<sup>۲۳</sup>، ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را در قالب چهار طبقه بیان کرد که عبارتند از: جوانمردی، رفتار مدنی، باوجدان بودن و نوع دوستی که در پژوهش حاضر این چهار ویژگی مورد تأکید قرار گرفت (Netemeyer & Boles, 1997). با توجه به ابعاد یاد شده باید گفت، ویژگی های یک شهروند سازمانی خوب چیست؟ رایینز (۲۰۰۱)، ویژگی های شهروند سازمانی خوب را بدین صورت بیان می کند. بیان اظهارات سازنده درباره ی تیم کاری و سازمان، اجتناب از تضادهای غیرضروری، کمک به اعضای تیم، داوطلب شدن برای فعالیت های فراوظیفه ای، احترام به قوانین و مقررات تحمل وضعیت های سخت و تحمیل شده کاری (Robbins, 2001).

23. Netemeyer

در پژوهش های گذشته، پژوهشگران عوامل زیادی را که بر رفتار شهروندی سازمانی مؤثر هستند را شناسایی کرده اند، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در پانزده سال اخیر، موضوع بسیاری از پژوهشها بوده است و اهمیت آن همچنان در حال افزایش است. پژوهش های انجام شده عمدتاً بر سه نوع هستند. یک سری از پژوهشها بر پیش بینی و آزمون تجربی عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند. در این زمینه عواملی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر و پیرو و ... به منزله ی عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی مطرح شده اند (Podsakoff et al., 2000). از سوی دیگر، یک سری از پژوهشها بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند. در این زمینه عواملی مانند عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و ... مطرح شده اند (Bolino et al., 2002; Morrison, 1996; Podsakoff et al., 2000; Yoon & Suh, 2003).

گروه معدودی از پژوهش ها نیز منحصر بر مفهوم رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند و برای مثال سعی کرده اند تا تعریف جدیدی از رفتار شهروندی سازمانی داشته باشند، ابعاد آن را مشخص کنند یا با کمک روش تحلیل عاملی مقیاس های استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند (Podsakoff et al., 2000; Van Dune et al., 1994).

## ۲-۵- عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی

بررسی های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن نشان دهنده تاکید بر ۴ دسته عوامل زیر بوده است:

۱. ویژگی های فردی کارکنان
۲. ویژگی های شغلی
۳. ویژگی های سازمانی
۴. رفتارهای رهبری

تحقیقات اولیه صورت گرفته توسط ارگان و همکاران عمدتاً بر نگرش های کارکنان و گرایش ها و رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. پادساکف و همکاران، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری، تعاملی و تحولی گسترش داده اند. اثرات ویژگی های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری های مربوط به جایگزین های رهبری مطرح شده که توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است (ستایشگر و قدسی، ۱۳۸۷).

پژوهش های اولیه در بر گیرنده ویژگی های فردی بر دو محور اصلی رضایت کارکنان و تایید حالت روحی مثبت کارکنان متمرکز است. اورگان و ریان عامل گلی مؤثر بر روحیه را تعهد سازمانی، درک از عدالت و درک از رفتار حمایتی رهبری تلقی می کنند و سایر تحقیقات نشانگر ارتباط معنادار آنها از رفتار شهروندی سازمانی است (البته شدت این همبستگی ها متفاوت بوده است) که بیانگر اهمیت این متغیرها در تعیین رفتار شهروندی سازمانی می باشد، عامل دیگر در فهم شهروندی سازمانی، تأثیر حالت روحی مثبت فرد می باشد. در دهه گذشته بحث های زیادی در مورد برتری شناخت بر عاطفه در تعیین رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است (اسلامی، ۱۳۸۷؛ مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷؛ رضایی کلیدبری و سلیمی، ۱۳۸۷).



### ۳-۵- عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و پیامدهای آن

تحقیقات متعددی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی انجام شده است. ارگان و همکارانش (۲۰۰۶)، عوامل تأثیر گذار بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را به نگرش و شخصیت کارمند، رهبری و عوامل محیطی تقسیم کردند. پادساکف و همکارانش (۲۰۰۰)، نیز در بررسی های فراتحلیلی خود از تحقیقات متعدد، عوامل مؤثر بر بروز این رفتارها را به چهار دسته: (۱) ویژگی های فردی کارکنان؛ (۲) ویژگی های شغلی؛ (۳) ویژگی های سازمانی؛ (۴) رفتارهای رهبری، تقسیم بندی کردند. در جدول ۲، تعدادی از عوامل تأثیر گذار بر بروز رفتارهای شهروندی به طور خلاصه ذکر شده است. همان طور که در جدول مشاهده می شود (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۱).

محققان مختلف پیامدهای فردی و سازمانی نسبت زیادی را برای رفتارهای شهروندی سازمانی ذکر کرده اند. در سطح سازمانی آنچه که به طور عمده مطرح است، افزایش عملکرد و اثربخشی می باشد (Podsakoff et al., 2000). تحقیقات نشان داده اند رفتارهای شهروندی سازمانی می توانند موجب ارتقای عملکرد واحدها و سازمانها شوند؛ زیرا چنین رفتارهایی در محیط کاری می توانند کارکنان و سرپرستان را مولدتر و همکاری را تسهیل کنند و موجب تسهیل جذب و حفظ کارکنان شوند و سرمایه اجتماعی را نیز توسعه دهند (Gilstrap, 2009).

#### جدول ۲- عوامل مؤثر بر ارتقای رفتار شهروندی سازمانی (Bolino & Turnely, 2003)

عامل	مثال
رضایت شغلی	کارکنان خوشحال، شهروندان سازمانی خوبی هستند.
رهبری تحول آفرین و حمایتگر	زمانیکه کارکنان برای مدیران الهام بخش و حمایت کننده کار می کنند، تمایل دارند تلاش فوق العاده ای داشته باشند.
کار لذت بخش و درگیری شغلی	وقتی که به کارکنان، وظایف و مشاغل مورد علاقه آنها واگذار می شود، آنها واقعاً غرق در کار می شوند، به تکالیف مشخص شده بسنده نمی کنند و از آنها فراتر میروند.
حمایت سازمانی	کارکنانی که احساس می کنند سازمانشان واقعاً مراقب و پشتیبان آنهاست، احتمالاً آنها نیز سطح شهروندی بالاتری در جهت حمایت از سازمان بروز خواهند داد.
اعتماد، عدالت سازمانی، اجرای قرارداد روانی	رفتار شهروندی بیشتر زمانی رخ می دهد که کارفرمایان، قابل اعتماد و منصف بوده و در ارتباط با کارکنان، به تعهدات خود عمل کنند.
ویژگی های کارکنان	کارکنانی که دارای وجدان کاری مثبت نگر، برونگرا، روحیه همدلی و گروه گرا هستند، تمایل دارند نوع خاصی از رفتار شهروندی را از خود بروز دهند.

سادف<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۹)، پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی را به سه سطح پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی تقسیم بندی می کند. تحقیقات و شواهد تجربی زیادی از تأثیرات رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی حمایت کرده اند، از طریق تأثیری که اینگونه رفتارها بر ارزیابی های مدیریت از عملکرد و هم چنین بر تصمیم گیری در مورد افزایش حقوق و ارتقا دارند. علاوه بر این، رفتار شهروندی سازمانی بر نتایج در سطح گروهی تأثیر می گذارد؛ برای مثال، تحقیق چن<sup>۲۵</sup> و همکارانش (۲۰۰۵)، نشان داد رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد گروه را ارتقا و ترک شغل را کاهش می دهد (Saathoff, 2009). هم چنین، تحقیق پادساکف و مکنزلی<sup>۲۶</sup> (۱۹۹۷)، نشان داد رفتارهای شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمان تأثیر می گذارند؛ چرا که آن ها به آزاد شدن سایر منابع کمک می کنند، بهره وری را ارتقا می دهند، هماهنگی فعالیت ها را بهبود می بخشند و موجب افزایش انطباق پذیری می شوند (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

## ۶- اعتماد به مدیر و رفتار شهروند سازمانی

اعتماد به مدیر برای برانگیختن و بسیج تعهد زیردستان در راستای تحقق چشم انداز مدیر و سازمان ضروری است. می یو و گاوین<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۵) دریافتند که اعتماد به مدیر بر توانایی کارکنان برای تمرکز بر فعالیت هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کنند، اثر گذار است. این فعالیت ها شامل وظایف درون نقشی و همچنین رفتارهای فراتر از نقش یا رفتار شهروندی سازمانی می شوند (Sjahrudin et al., 2013). تحقیقات نشان داده است که اعتماد به مدیر به طور معنی داری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد (Podsakoff et al., 1990, p 107; Dirks & Ferrin, 2002). دیرکز و فرین<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۲) بحث کردند که اعتماد به مدیران به رفتار شهروندی سازمانی منتج می شود.

همچنین دیرکز (۲۰۰۰) دریافت که اعتماد بالا به مدیر، هماهنگی و همکاری غیر منفعلانه فردی را افزایش می دهد و به طور قابل توجهی به افزایش رفتار شهروندی سازمانی منجر می شود (Hui & Li, 2008, p 907).

اعتماد بالا به مدیر، به رفتار شهروندی سازمانی، منجر می شود (Podsakoff et al., 1990, 107; Sjahrudin et al., 2013). می یو و گاوین (۲۰۰۵) بحث کرده اند که اعتماد به مدیر ممکن است از طریق رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. وجود اعتماد به مدیر در سازمان، اعضای سازمان را مایل به انجام رفتارهای فراتر از نقش خود کرده و بدین ترتیب عملکرد کلی سازمان فراتر از مجموع عملکرد افراد می شود. تحقیقات دیگری نیز نشان داده است که اعتماد به مدیر، ممکن است به طور غیر مستقیم عملکرد سازمانی را از طریق رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر قرار دهد (Hui & Li, 2008).

## ۷- نقش اعتمادسازی در رفتار شهروند سازمانی

ترغیب رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان به طور مستقیم امکان پذیر نیست. بنابر این، برای تشویق این گونه رفتارها در محیط های سازمانی باید پیش زمینه های آنها را شناخت و آنها را تقویت و مدیریت کرد. اعتماد سازمانی پیش زمینه مهم و اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی هست. ایجاد اعتماد سازمانی صرفا محدود و منحصر به مدیران منابع انسانی نیست.

24. Saathoff

25. Chen

26. Podsakoff & MacKenzie

27. Mayer & Gavin

28. Dirks & Ferrin

مدیران منابع انسانی و سایر مدیران، به منظور گسترش عدالت و تقویت اعتماد سازمانی در سازمان ها، باید سیستمی مبتنی بر عدالت و اعتماد را توسعه دهند. یکی از روش های اعتماد آفرینی، به کارگیری روش هایی است که سازمان را پیش بینی پذیرتر سازند و این در گرو دو امر مهم است: شفافیت و قانونمندی. آنچه به شبکه ارتباطی سازمان شفافیت و قانونمندی می بخشد، نظام مندی در همه زیر سیستم های آن است: سیستم ارزیابی، سیستم آموزش، سیستم استخدام و تعدیل، سیستم ارتقا و ترفیع، سیستم حقوق و دستمزد و سیستم فروش. مطالعات نشان می دهد که یک بنگاه بزرگ اقتصادی، با ایجاد واحد انتصابات و نظام مند ساختن انتصاب مدیران، توانست اعتماد درون سازمان را افزایش دهد. البته در همان بنگاه اقتصادی، سلیقه ای عمل کردن یکی از حوزه های مدیریتی در انتصابات، اعتماد کارکنان به سازمان را کاهش داد. روش دیگر در اعتماد آفرینی، نهادینه ساختن «احترام متقابل اصیل» است. انسان ها نسبت به عزت نفس و احترام وابستگی فطری دارند و هتک حرمت را نمی پذیرند. سازمانی که نسبت به کارکنان خود در عمل (نه شعار) به صوت اصیل و نامشروط احترام نگذارد، هرگز اعتماد پایدار و در نتیجه رفتارهای فرائقشی را در آنها تقویت نخواهد کرد (رضاییان و رحیمی، ۱۳۸۴).

بنابراین اگر در یک سازمان، کارکنان به یکدیگر، به مدیران و به سازمان خود اعتماد داشته باشند، به احتمال زیاد در محیط کار از خود رفتارهای شهروندی سازمانی نشان می دهند. دلیل این امر را می توانیم این گونه بیان کنیم (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۱).

وجود شرایط اعتماد در سازمان، افراد را در کنار هم نگه می دارد و آن ها را قادر می سازد که به همدیگر اعتماد کنند و به صورت باز عمل کنند. افرادی که به همکاران خود اعتماد دارند و احساس همبستگی عمیقی با آن ها دارند، نسبت به همکارانشان و کار آن ها ملاحظه و اهمیت بیشتری قائل هستند و به آنها کمک می کنند تا وظایف خود را بهتر انجام دهند. علاوه بر این، اعتماد سازمانی باعث می شود در بین کارکنان احساس عدالت، توجه و حمایت سازمان از آن ها ایجاد شود و کارکنان مطمئن باشند که سازمان در تعامل با آن ها فرصت طلبانه عمل نمی کند؛ هم چنین در این شرایط، کارکنان باور دارند که سازمان از آن ها مراقبت می کند و نسبت به مسائل آن ها حساس است. چنین کارکنانی علاقه زیادی به مشارکت و قبول مسئولیت در زندگی سازمانی دارند. این کارکنان با کمک مشتاقانه به دیگران، به ویژه آنان که مشکلاتی مرتبط با کار دارند، سبب می شوند عملکرد کلی سازمان بهبود یابد. احتمالاً این کارکنان در صورت لزوم قادرند بیش از حد مرسوم کار کنند، دارای وجدان کاری زیاد هستند، کمتر از شرایط سخت کاری شکایت می کنند و مبادرت به انجام اقداماتی می نمایند که تصویر سازمان را در اجتماع بهبود بخشند. علت چنین فعالیت هایی این است که چنین کارکنانی به سازمان، همکاران و مدیران خود اعتماد دارند، سازمان را پشتیبان خود دانسته و در واقع خود را از سازمان جدا نمی دانند.

اگر کارکنان در تعامل با همکاران خود مشاهده کنند که آن ها صادقانه عمل می کنند، به قول خود وفادارند، ثبات رفتاری دارند، وظایف خود را به خوبی انجام می دهند، نگران آسایش یکدیگر هستند و ...، به آن ها اعتماد کرده و در زمانی که همکارانشان نیاز به کمک داشته باشند، مثلاً وقتی حجم کاری سنگینی دارند و یا غیبت داشته باشند، سعی می کنند در انجام وظایف به آن ها کمک کنند. سینگ و اسریواستاوا<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۹)، عقیده دارند وجود اعتماد در سطوح فردی،

افراد را بر می انگیزاند تا در رفتارهای کاری مثبت مانند رفتارهای شهروندی سازمانی، مشارکت کنند ( Singh & Srivastava, 2009).

تحقیق الونن و همکارانش (۲۰۰۸)، نیز نشان داد مواردی از قبیل افزایش قابلیت اطمینان کارکنان، ارتقای شایستگی کارکنان و بهبود حس خیر خواهی کارکنان نسبت به همکاران می توانند موجب ارتقای اعتماد افقی شوند ( Ellonen et al., 2008).

تحقیق عسگری و همکارانش (۲۰۰۸)، نشان داد اگر تعاملات مدیر با کارکنانش تعاملاتی صادقانه، مبتنی بر اعتماد، تبادل احساسات و همراه با مشورت با کارکنان باشد، روابط بین مدیر و کارکنان بهبود می یابد و در سایه چنین تعاملات خوبی، تعهد کارکنان به مدیر و سازمان شان افزایش پیدا کرده و ترک خدمت و جابجایی کاهش می یابد. مدیری که در تصمیم گیری های خود با کارکنان مشورت می کند، با کارکنان خود با احترام رفتار می کند، به گونه ای عمل می کند که کارکنان وی را محرم اسرار خود می دانند و مواردی از این قبیل، باعث می شوند که کارکنان به چنین مدیری اعتماد کنند و همه تلاش خود را در انجام وظایف سازمانی و هم چنین کمک کردن به دیگران بکار گیرند. در نتیجه، رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان بهبود می یابد (Asgari et al., 2008).

الونن و همکارانش (۲۰۰۸)، معتقدند هنگامی که: ۱- سیستم های ارتقای کارکنان به گونه ای باشد تا همه افراد و گروه ها در سازمان امکان ارتقای و پیشرفت داشته باشند؛ ۲- اهداف، مأموریت و رسالت سازمان برای کارکنان مشخص و مورد پذیرش آن ها باشد؛ ۳- کارکنان از استراتژی سازمان آگاهی داشته باشند؛ ۴- فرایندهای مربوط به تولید محصول از کیفیت بالایی برخوردار باشند، اعتماد کارکنان به سازمانشان افزایش پیدا می کند. چنین کارکنانی به دلیل دوست داشتن محیط کار خود، احتمالاً از انجام اقداماتی که در حدود وظایفشان قرار نمی گیرد، ولی به بهبود تصویر سازمان و همکارانشان کمک می کند، دریغ نمی کنند (Ellonen et al., 2008).

وجود شرایط اعتماد در سازمان، افراد را در کنار هم نگه می دارد و آن ها را قادر می سازد به همدیگر اعتماد و به صورت باز عمل کنند. اعتماد سازمانی موجب احساس امنیت کارکنان شده و تعهد و عملکرد سازمانی آن ها را بهبود می بخشد و در کارکنان انگیزه عمل کردن فراتر از وظایفشان را ایجاد می کند. به طور خلاصه، کارکنانی که به همکاران، مدیران و در کل به سازمان خود اعتماد دارند، باور دارند که سازمان از آنها مراقبت می کند و نسبت به مسائل آنها حساس است، محیط و جو سازمان را مثبت درک می کنند، چنین کارکنانی نسبت به بهتر انجام شدن کارها و بهبود تصویر سازمان حساس هستند و به طور داوطلبانه و ناخودآگاه به رفتارهای شهروندی سازمانی می پردازند (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۱).

## ۸- نتیجه گیری

اعتماد یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است. سطوح پایین اعتماد سبب افزایش استرس و کاهش بهره وری، فقدان نوآوری و ضربه وارد کردن به فرایند تصمیم گیری می شود. از سوی دیگر، سطوح بالای اعتماد سبب افزایش روحیه کارکنان، کاهش غیبت، افزایش نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت تغییر مؤثر می شود.

سازمان هایی که می کوشند به منظور ارتقای عملکرد کارکنان سطوح پایین تر، آنها را توانمند سازند، ممکن است ابتدا در کارکنان نسبت به این اقدامات عدم اطمینان ایجاد کنند؛ اما بعد از اعتماد و اطمینان کارکنان به نتایج این اقدامات، آنها به منظور حصول اطمینان از توازن در مبادله، نسبت به اعمال خوب شریک مبادله، احساس تعهد و معامله به مثل پیدا می کنند. بروز رفتار شهروندی سازمانی می تواند یکی از پیامدهای این اعتماد باشد.

وقتی که کارکنان به مدیران خود اعتماد داشته باشند با رغبت بیشتری به دستورات آنان گوش فراداده و توجه بیشتری به اجرای فعالیت های خود در راستای تحقق اهداف سازمان مبذول می دارند. این امر علاوه بر انجام وظایف درون نقشی، فعالیت های فراتر از نقش یا همان رفتارهای شهروندی سازمانی را نیز در بر می گیرد. تحقق بیشتر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر به سزایی در افزایش عملکرد سازمانی خواهد داشت.

بنابراین کارکنانی که به مدیران سازمان خود اعتماد دارند، باور دارند که سازمان از آنها مراقبت می کند، نسبت به مسائل آنان حساس است و محیط و جو سازمان را مثبت درک می کنند. چنین کارکنانی نسبت به بهتر انجام شدن کارها و بهبود تصویر و عملکرد سازمان حساس هستند و در این مسیر به طور داوطلبانه به رفتارهای شهروندی سازمانی می پردازند.

از آنجاکه اعتماد به مدیر از طریق رفتار شهروندی بر عملکرد سازمانی مؤثر است، به سازمانها پیشنهاد می شود برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی سعی کنند عوامل ایجاد کننده این رفتارها را که تحقیقات زیادی تأثیر آنها را تأیید کرده است، شناسایی کرده و برای ایجاد آنها در سازمان تلاش کنند. برخی از متغیرهای اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: عدالت سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای سیاسی مثبت، رهبری تحول آفرین، حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد به مدیر.

همچنین مدیران با ایجاد سازوکارهای تقویت کننده شفافیت در سازمان می توانند در ایجاد و افزایش اعتماد کارکنان به مدیران گام برداشته و از این طریق عملکرد سازمان های خود را ارتقا بخشند. آنها باید از طریق رفتار منصفانه و عادلانه، فراهم کردن فضای انتقاد سازنده از مدیران و حمایت از کارکنان در افزایش رفتار شهروندی و به تبع آن عملکرد سازمانی، نقش داشته باشند. یافته های پژوهش حاضر بر سودمندی های عملی ترویج اعتماد در سازمان مهر تأیید زدند. اعتماد سازی، نخست با ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش های مشترک شروع می شود. ایجاد اعتماد نیازمند تعهد به ایجاد روابط بین فردی بر مبنای صداقت، انسجام و گشودگی روابط با طرف مقابل است. از این رو توصیه می شود سازمان ها جوی آکنده از اعتماد را فراهم نمایند. این مهم موجب افزایش روحیه کارکنان، افزایش بهره وری، کاهش غیبت، افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و در نهایت کمک به عملکرد سازمانی می شود.

با بهبود اعتمادسازی می توان شاهد تاثیرگذاری آن بر رفتارهای شهروندی بود برای بهبود وضعیت اعتماد سازمانی پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

۱. تلاش در جهت مشارکت دادن بیشتر کارکنان در امور و تصمیم گیری های سازمانی که بر وضعیت آنها تأثیرگذار است؛
۲. تلاش در جهت برگزاری جلسات دوره ای برای ایجاد همسویی و تفاهم میان مدیران و کارکنان از طریق گفتگوهای آزاد؛
۳. تلاش در جهت توجه به نیازهای مادی و معنوی افراد سازمان.

## منابع و مأخذ

۱. احمدی بالادهی، سید مهدی؛ پاشا، محمدعلی و همایونی، علیرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی (مورد مطالعه: کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی استان مازندران). فصلنامه دانش انتظامی مازندران، ۲۲(۶)، صص ۹۰-۱۱۳.
۲. اسلامی، حسن. (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی. نشریه تدبیر، ۱۸۷.
۳. الوانی، سیدمهدی و دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و اعتماد عمومی. دانش مدیریت، ۵۵(۱۴۱۱)، صص ۲۷-۵.
۴. پناهی، بلال. (۱۳۸۸). اعتماد و اعتمادسازی در سازمان. پیک نور، ۷(۴)، صص ۸۸-۱۰۳.
۵. چاوشی، سید محمد حسین. (۱۳۸۶). بررسی و مطالعه رابطه هوش عاطفی مدیران و میزان اعتماد زیردستان به آنان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
۶. حسن زاده، حسن. (۱۳۸۴). شناسایی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی در سازمان و بررسی آن در سازمان های اجرایی کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
۷. رضایی کلیدبری، حمیدرضا و سلیمی، سعیدباقر. (۱۳۸۷). نقش عدالت سازمانی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی. اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۸. رضاییان، علی و رحیمی، فرج الله. (۱۳۸۷). بررسی تأثیرگذاری عدالت رویه ای بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ کردن نقش اعتماد سازمانی. چشم انداز مدیریت، ۲۹، صص ۶۹-۸۷.
۹. ستایشگر، داریوش و قدسی، غلامعباس. (۱۳۸۷). ترویج OCB (رفتار شهروندی سازمانی) راهکاری جهت جلوگیری از فرسودگی شغلی در سازمان. نشریه تدبیر.
۱۰. شیرازی، علی؛ خداوردیان، الهام و نعیمی، محمد. (۱۳۹۱). تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی). پژوهش نامه مدیریت تحول، ۴(۷)، صص ۱۳۳-۱۵۴.
۱۱. فاضل، امیر؛ کمالیان، امین رضا؛ خجسته، غلامرضا و فاضل، علی. (۱۳۹۰). نقش اعتماد در نوآوری سازمانی: پژوهشی در یک سازمان ایرانی بخش خدمات. فرایند مدیریت و توسعه، ۷۷، صص ۷۱-۸۹.
۱۲. لطیفیان، احمد و منظمی برهانی، مسعود. (۱۳۹۴). بررسی مفاهیم و ارائه راهکارهایی کاربردی برای ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی. دومین همایش ملی رویکردهای کاربردی و پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت.
۱۳. مستبصری، محمد و نجابی، علیرضا. (۱۳۸۷). فرسودگی شغلی عامل تعدیل کننده OCB در سازمان ها. اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۴. مصلح، عبدالمجید؛ الهیاری بوزنجانی، احمد و جعفرپور، یونس. (۱۳۹۴). رفتارهای شهروندی خدمتگرا: اثر کیفیت ادراک شده کارکنان از خدمات درونی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۲)، صص ۱۶۳-۱۴۳.
۱۵. منتخب یگانه، محمد؛ بلشیده، کیومرث و بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۳). بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نق واسطه ای توانمندسازی روانشناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳(۴)، صص ۶۳-۸۷.

16. Ahmed, M. M. & Filadelfo, L. (2016). Public Service Motivation and Organizational Performance in Mexico: Testing the Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Public Administration*, 39, pp 40-48.
17. Asgari, A. Silong, A. D. Ahmad, A. & Abu Samah, B. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), pp 227-242.
18. Atkinson, S. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), pp 282-304.
19. Bolino, M. & Turnley, W. (2003). Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), pp 60-71.
20. Bolino, M.C. Turnley, W.H. and Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), pp 5-522.
21. Charlton, G. H. (2000). Habits of Highly Effective organizations. Van Schaik, Pretoria.
22. Costigan, R. D., Ilter, S. E. & Berman, J. J. (1998). A multi dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, X (3), pp 303-317.
23. De Furia, G.L. (1996). Guide to the interpersonal Trust Surveys. Jossey-Bass. San Francisco, C.A.
24. Dietz, G. & Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), pp 557-588.
25. Dirks, K.T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp 611-628.
26. Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), pp 160-181.
27. Gilstrap, J. B. (2009). Deviations from the norm: vital signs affecting attributions of organizational citizenship behavior motives. A dissertation, graduate college, university of Oklahoma.
28. Hui, W. M. & Li, L. R. (2008). Effects of trust in leader on organizational citizenship behavior and team performance: empirical evidence from China. *International Conference on Management Science & Engineering*, (15), pp 907-912.
29. Kipnis, D. (1996). Trust and technology. Kramer, R.M and Tyler, T. R. (Eds). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage, Thous and Oaks, CA.
30. Lee, H. J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Management Psychology*, 19(6), pp 623-639.
31. Lewis, D. E. (2007). An investigation into the relationship between product innovation, trust, and diversity. A PhD dissertation, Capella university, 76.
32. Martins, N. (2002). a model for managing trust. *International Journal of manpower*, 23(8).
33. Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), pp 123-136.
34. McKnight, D. H., Choudbury, V. & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), pp 334-361.
35. McKnight, D. H., Cummings, L. I. & Chervany, N. I. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
36. Morrison, E.W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35, pp 493-512.
37. Netemeyer, R. Boles, T.S. Mckee, D.O. and McMurrian, R. (1997). An investigation in to the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of marketing*, 61, pp 85-98.

38. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington books.
39. Pearce, J., Branyiczki, I. & Bigley, G. (2000). Insufficient bureaucracy: trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11(2), pp 148-162.
40. Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, pp 133-151.
41. Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, pp 513-563.
42. Podsakoff, P. MacKenzie, S. B. Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), pp 107-142.
43. Pooja, A. A., Clercq, D. A. & Belausteguigoitia, I. (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction. *Human Resource Development Quarterly*, pp 1-33.
44. Robbins, S. P. (2003). *organizational Behavior*. New Dehli: practice, Hall of India.
45. Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*; Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
46. Saathoff, K. I. (2009). Adapting to supervisor styles: the moderating role of employee emotional intelligence on organizational citizenship behavior. A dissertation presented to the department of psychology and the faculty of the graduate college university of Nebraska.
47. Sjahruddin, H. Achmed, A. & Normijati, S. (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), pp 133-141.
48. Smith, P. A. & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), pp 469-485.
49. Solan, A. M. (2008). The relationships between emotional intelligence, visionary leadership, and organizational citizenship behavior in continuing higher education. A dissertation, school of global leadership & entrepreneurship, regent university, 81.
50. Sounders, M.N.K. & Thormhill, A. (2003). *organizational Justice, Trust and the management of changen*, personal Review, 32(3).
51. Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3), pp 453-464.
52. Tyler, T.R. (2003). Trust within irganization. personal review, 32(5).
53. Ucanok, B. & Karabati, S. (2013). The effects of values, work centrality, and organizational commitment on organizational citizenship behaviors: Evidence from Turkish SMEs. *Human Resource Development Quarterly*, 24, pp 89-129.
54. Van Dyne, L. Graham, J.W. and Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), pp 765- 802.
55. Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), pp 601-617.
56. Yoon, M. and Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56, pp 597-611.



## Organizational trust paradigm as a new indicator in improving organizational citizenship behavior

Mehrzaad Sarfarazi \* 1

Hossein Okhravi 2

Peyman Pirooz 3

Date of Receipt: 2020/11/05 Date of Issue: 2020/11/15

### Abstract

In today's highly competitive world, organizations are constantly looking for new ways to maximize the performance and effort of their employees. In recent years, organizational citizenship behaviors have received much attention due to the significant effects they have had on the effectiveness and success of organizations. Organizational citizenship behavior is extra-role and spontaneous behavior that puts employees in a position to voluntarily act beyond their job expectations and job descriptions. One of the problems of today's organizations is the lack of trust between employees and managers. In our organizations, especially government organizations, there is a significant gap between employees and management and the demands of the two. The decline in trust in government organizations is one of the issues that causes unmotivated and indifferent employees and slows down the implementation of programs. Now, considering the indifference of employees and lack of trust in organizations and considering that the role of trust can affect the appropriate citizenship behavior and also the sense of justice of the organization, the purpose of this study is to investigate trust building and its role in improving organizational citizenship behavior is.

### Keywords

Trust building, organizational trust, organizational citizenship behavior, manager, culture building

1. Faculty of Public Administration, Islamic Azad University, Larestan Branch, Larestan, Iran. (Responsible author) (mehrzadsrfarazi55@gmail.com)
2. Master of Public Administration, Islamic Azad University, Larestan Branch, Larestan, Iran. (neshaboer@yahoo.com)
3. Master of Public Administration, Islamic Azad University, Larestan Branch, Larestan, Iran. (Peyman.pirooz@gmail.com)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی