



## Designing and Testing of Organizational Trust Management Model Using Grounded Theory<sup>1</sup>

Mohammad Reza Haji Anzehaei<sup>2</sup>  
Mehdi Irannejad Parizi (Ph. D.)<sup>3</sup>  
Reza Najafbegy (Ph. D.)<sup>4</sup>

### Abstract

The main purpose of the research is to design a model of organizational trust management in government organization. The type of research is applied in terms of purpose and mixed in terms of data type. The participants in the qualitative part of the research were 15 experts from the headquarters of the Islamic Revolution Mostazafan Foundation, who were selected by the purposeful sampling method. The statistical population of the quantitative part of the research was 250 employees of the organization, of which 152 were selected as samples. A semi-structured interview was used in the qualitative part and a questionnaire was used in the quantitative part as data collection tools. The reliability and validity of the interviews was confirmed by the retest reliability and Lincoln and Guba criteria, and the reliability and validity of the questionnaire was also confirmed by the evaluation of the Cronbach's alpha coefficient and by experts. Using grounded theory, the data collected in the qualitative part was analyzed. In the quantitative part, structural equation modeling was used to validate the model. The research findings showed six dimensions, 12 categories and 24 subcategories as elements of organizational trust model. The first dimension (causal factors) with two categories and five subcategories, second dimension (underlying factors) with two categories and four subcategories, third dimension (intervening factors) with two categories and three subcategories, fourth dimension (central phenomenon) with one category and three subcategories, the fifth dimension (strategies) with two categories and six subcategories, the sixth dimension (consequences) with three categories and three subcategories. This research is expected to be useful for improving organizational trust management in this organization in order to adopt a specific qualitative approach and comprehensive examination of effective environmental factors, which may be innovative.

**Keywords:** *Organizational Trust Management; Grounded Theory; Headquarter of Islamic Revolution Mostazafan Foundation.*

1. The Present article is taken from the doctoral dissertation in the field of Public Administration of the Islamic Azad University of Science and Research Branch.
2. Ph. D. Student, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Visiting Assistant Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author), irannejad\_531@yahoo.com.
4. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.



## طراحی و آزمون الگوی مدیریت اعتماد سازمانی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup>

محمد رضا حاجی انزهائی\*، مهدی ایران‌نژاد پاریزی\*\*، رضا نجفی‌بیگی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۴/۲۲

### چکیده

هدف اصلی پژوهش، طراحی الگوی مدیریت اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی است. نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نوع داده‌ها آمیخته می‌باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش ۱۵ نفر از خبرگان ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی بودند که با روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی پژوهش ۲۵۰ نفر از کارکنان سازمان بودند که ۱۵۲ نفر به‌عنوان نمونه تعیین شدند. در بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه تدوین شده به‌عنوان ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. پایایی و روایی مصاحبه‌ها از طریق پایایی بازآزمون و بررسی معیارهای لینکلن و گوبا و پایایی و روایی پرسشنامه نیز از طریق ارزیابی ضریب آلفای کرونباخ و توسط خبرگان تأیید شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحلیل داده-بنیاد و در بخش کمی مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. یافته‌های پژوهش تعداد ۶ بعد، ۱۲ مقوله و ۲۴ مقوله فرعی را به‌عنوان مؤلفه‌های الگوی مدیریت اعتماد سازمانی شناسایی کردند. بعد اول (عوامل علی) با ۲ مقوله و ۵ مقوله فرعی، بعد دوم (شرایط زمینه‌ای) با ۲ مقوله و ۴ مقوله فرعی، بعد سوم (عوامل مداخله‌گر) با ۲ مقوله و ۳ مقوله فرعی، بعد چهارم (پدیده محوری) با ۱ مقوله و ۳ مقوله فرعی، بعد پنجم (راهبردها) با ۲ مقوله و ۶ مقوله فرعی، بعد ششم (پیامدها) با ۳ مقوله و ۳ مقوله فرعی شناسایی شده‌اند. انتظار می‌رود این پژوهش به‌جهت اتخاذ رویکرد کیفی مشخص و بررسی جامع عوامل محیطی مؤثر که شاید به نوعی نوآورانه باشد، برای بهبود مدیریت اعتماد سازمانی در این سازمان مفید واقع شود.

**کلیدواژه:** مدیریت اعتماد سازمانی؛ نظریه داده‌بنیاد؛ بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی.

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات است.

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\*\* استادیار مدعو، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

irannejad\_531@yahoo.com

\*\*\* استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

با افزایش رقابت و عدم اطمینان محیطی هرروزه بر پیچیده‌تر شدن محیط سازمان‌ها و ضرورت پرداختن به مباحث نو در حوزه مطالعاتی که بر بهبود بهره‌وری کارکنان مؤثر است، افزوده می‌شود. امروزه سازمان‌های بالنده بر ظرفیت‌سازی و ارتقای سطح کیفی سرمایه انسانی خود تأکید دارند. لذا توجه به عوامل گوناگون تأثیرگذار بر نگرش کارکنان و پیامدهای آنها را امری بدیهی می‌دانند (صدری و همکاران، ۱۳۹۹). بررسی سیر تحولات مدیریت منابع انسانی حاکی از آن است که انسان از دیرباز مورد توجه بوده و بر اهمیت آن افزوده شده تا جایی که در عصر حاضر سرمایه انسانی را مشتریان درون‌سازمانی می‌نامند. لذا به نظر می‌رسد شناسایی و تأمین نیازهای اساسی کارکنان باید در اولویت قرار گیرد تا بدین طریق امکان نیل به اهداف سازمان فراهم شود (ابطحی، ۱۳۹۳). بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که نیل به اهداف سازمان‌ها منوط به وجود کارکنان راضی، باانگیزه و خلاق است که با اطلاع از اهداف سازمان در راستای تحقق آن تلاش می‌نمایند و این گونه است که توانمندی‌های افراد شکوفا می‌شود (فرهنگ و همکاران، ۱۳۹۳). حسن‌زاده (۱۳۹۳) ادعا می‌کند که یکی از پربسامدترین خواسته‌های کارکنان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیران است. از سویی بررسی‌ها مبین این امر است که اعتماد یکی از ویژگی‌های سازمان‌های دانش‌مدار است. با ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، فرایند تسهیم دانش بین افراد و گروه‌ها تسهیل می‌شود. به طوری که وجود اعتماد در سازمان را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین خصیصه سازمان‌های پیشرو نام برد (فقیهی‌پور، ۱۳۹۵). تعهد سازمانی کارکنان نیز تحت تأثیر این موضوع است. مدیران باید اقداماتی کنند که اعضای سازمان نسبت به شغل خود نگرش مثبت داشته باشند و به نظر می‌رسد دستیابی به اعتماد سازمانی قوی به ایجاد و توسعه پیوند روانی و تعهد افراد به سازمان منجر می‌شود (خنیفرو همکاران، ۱۳۸۸).

از طرفی، توسعه روزافزون پژوهش‌ها در خصوص موضوع اعتماد به این واقعیت اشاره دارد که سازمان‌ها از کمبود اعتماد بین مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند. اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران از اهمیت خاصی برخوردار است. ایجاد اعتماد مستلزم اتخاذ یک راهبرد ویژه برای ارتقای سطح اعتماد میان آنان است (مردانی و همکاران، ۱۳۹۶). ارتقای اعتماد در سازمان منجر به کاهش سازوکارهای کنترل و همچنین هزینه‌های سازمان از طریق انگیزش و ایجاد خودکنترلی کارکنان می‌شود (حسن‌زاده،

۱۳۹۳). بایر<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) معتقد است که اعتماد باورها و انتظارات است که افراد دوست دارند به دیگران به طریقی قابل‌پیش‌بینی و نه صرفاً در راستای منفعت شخصی خود نشان دهند. براین مبنای شاید بتوان ادعا کرد که کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیران یکی از چالش‌های امروزه سازمان‌هاست، به‌ویژه که در سازمان‌های دولتی بین خواسته‌های کارکنان و مدیران فاصله قابل‌توجهی دیده می‌شود و معمولاً این موضوع تصمیمات را با مشکل روبه‌رو می‌کند؛ زیرا از یکسو مدیران به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آنها را در جریان تصمیمات قرار نمی‌دهند و از سوی دیگر کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند که این امر باعث ایجاد جو بی‌اعتمادی می‌شود (نظری و همکاران، ۱۴۰۰). بدیهی است در چنین شرایطی هرگونه انتظار در خصوص خودمدیریتی و خودکنترلی، تسهیم دانش و مواردی از این نوع بی‌فایده است و اکثر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری سازمان بی‌نتیجه خواهد بود (چاوشی، ۱۳۹۶).

بررسی‌ها مبین آن است که یکی از مشکلات موجود در نظام اداری به‌ویژه در کشور ایران، نامناسب بودن وضعیت اعتماد سازمانی است که هزینه‌های هنگفتی بر آنها تحمیل می‌کند. بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی نیز از این قاعده مستثنی نبوده؛ چراکه اعتماد سازمانی در این سازمان به اذعان مدیران و مشاهدات محقق در سطح مناسب قرار نداشته و پیامدهای منفی همچون نارضایتی ذی‌نفعان را نیز در پی داشته است؛ به‌طوری‌که این مسئله به یکی از اولویت‌ها و دغدغه‌های مهم سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان تبدیل شده و در منشور فرهنگ سازمانی که تصویب و ابلاغ شده، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی و مورد تأکید است. لذا با عنایت به جایگاه خاصی که اعتماد سازمانی در اهداف و اسناد بالادستی این سازمان دارد و از طرفی باتوجه به نقش منحصر به فرد سازمان مذکور در جامعه و مطالبات شهروندان از آن، این‌گونه به‌نظر می‌رسد که اعتماد سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده که ضرورت پرداختن به این موضوع و شناسایی عوامل مؤثر بر آن را پیش‌ازپیش توجه‌پذیر می‌سازد. از سوی دیگر، از بررسی مطالعات سازمان اینگونه برداشت می‌شود که عمدتاً تأکید بر بررسی روابط بین متغیرهای فردی و سازمانی با موضوع اعتماد سازمانی بوده که لزوم تدوین و تبیین مدلی جامع و فراگیر برای مدیریت اعتماد سازمانی را بیش‌ازپیش می‌نماید. اهمیت این پژوهش ناشی از دغدغه‌های مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی در زمینه چگونگی تقویت اعتماد سازمانی در این سازمان است که عدم مطالعه موضوع باعث می‌شود تا مدیران

بر اساس سلايق مختلف و برداشت شخصي خود، نگاه نه‌چندان كامل و درستي نسبت به موضوع داشته باشند. چنانچه اين پژوهش صورت پذيرد، انتظار مي‌رود مديران از يك چارچوب ذهني روشن و شفاف در مورد موضوع برخوردار شده و از اولويت‌هاي اجرايي و نقش‌هاي خود در اين زمينه مطلع شوند.

## مباني نظري پژوهش

بررسي‌ها حاكي از آن است كه توافق اندكي در مورد اينكه اعتماد چيست و چگونه مي‌توان به اعتماد در محل كار دست پيدا كرد، وجود دارد (ملكي و همكاران، ۱۳۹۹). اعتماد، مفهومي پيچيده، مبهم، داراي ابعاد چندگانه و وجوه متفاوت مي‌باشد. اين مفهوم متأثر از عوامل مختلفی است و نيز خود مي‌تواند عاملي تأثيرگذار در ساير موضوعات باشد، لذا اين گونه به نظر مي‌رسد كه در شكل‌گيري مفهوم اعتماد عوامل متعددي نقش دارند (بيات بابلقاني و همكاران، ۱۳۹۹).

## تعريف رايج اعتماد

شاو<sup>۱</sup> اشاره دارد كه اعتماد يعني اينكه ما باور داريم براي رسيدن به انتظاراتمان به ديگران وابسته هستيم. درحالي كه از نظر هاي‌مويس<sup>۲</sup> اعتماد، انتظاري است كه يك فرد از رفتار فرد يا گروه ديگري دارد كه به مزايای فردي و نوع دوستانه منجر مي‌شود (افتخاري و رحيمي، ۱۳۹۹). چارلتون<sup>۳</sup> معتقد است رهبران به دليل نيازي كه به كاركنان براي انجام كارها دارند، به آنها اعتماد مي‌كنند (مهرگان و صبحي، ۱۳۹۸). اين تعريف نشان مي‌دهد كه اعتماد به كنش متقابل عوامل متفاوتي وابسته است كه ممكن است بر ايجاد يك مدل براي اعتماد تأثيرگذار باشد (پيوسته و همكاران، ۱۳۹۹).

## انواع اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی شامل دو نوع اعتماد بين فردي<sup>۴</sup> و مؤسسه‌اي<sup>۵</sup> است. اعتماد بين فردي خود به دو شكل

1. Shaw
2. Haymoyes
3. Charlton
4. Interpersonal Trust
5. Institutional Trust

می‌شود: الف) اعتماد افقی<sup>۱</sup>: یعنی اعتماد بین کارکنان و ب) اعتماد عمودی<sup>۲</sup> که اعتماد بین کارکنان و مدیر است. از طرفی اعتماد مؤسسه‌ای، اعتماد سازمانی غیرشخصی است که مبنای آن اعتماد کارکنان به راهبر، فناوری، ساختارها و پردازش‌های خوب آن است (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۶).

### عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی

عوامل مؤثر بر ایجاد اعتماد سازمانی از جوانب مختلفی قابل بررسی است، یilmaz و اتالی<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) به عوامل سازمانی و عوامل فردی اشاره دارند. از نظر آنها عوامل سازمانی همچون نظام ارزیابی کارکنان به شیوه مدرن، ارائه بازخورهای منظم و به‌موقع به کارکنان و دارا بودن نظام‌های پاداش‌دهی منصفانه و همچنین عوامل فردی شامل عادات و رفتارها، تمایل به اتکا کردن و ارزش‌هاست. اعتقادات و ارزش‌های مشترک به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد و بر نگرش و رفتار فردی، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، تدوین و اجرای ارکان جهت‌ساز و راهبرد سازمان تأثیرگذار است (چامدان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). فرهنگ سازمان یکی از مؤثرترین عوامل درون‌سازمانی پیشرفت و توسعه است، به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت حاصل توجه آنها به فرهنگ سازمانی است (ماد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). والتین<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) ادعان دارد که منابع انسانی دانشی ترجیح می‌دهند در سازمان‌های حرفه‌ای به جهت برخورداری از یک محیط اخلاقی فعالیت کنند که به نوبه خود باعث کاهش عوامل ناخوشایند در کارگروهی و افزایش رضایت شغلی و روابط مناسب بین همکاران می‌شود (طاهری و همکاران، ۱۳۹۸).

احمدی و همکاران (۱۳۹۴) تأکید می‌کنند که بین سبک رهبری به‌ویژه رهبری امنیت‌مدار و اعتماد سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. مدیران با پذیرش زیردستان و بیان ظرفیت‌های آنان زمینه را برای بهبود فضای اخلاقی و ارتقای اعتماد سازمانی فراهم می‌آورند. همچنین پیوسته و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی‌های خود به این نتیجه دست یافته‌اند که رهبری یادگیرنده به طور غیرمستقیم و از طریق نقش میانجی اعتماد سازمانی بر میل به تغییر کارکنان تأثیر دارد. اعتماد کارکنان به سازمان نشان‌دهنده وابستگی روانی آنها به رابطه کاری با سازمان است.

1. Vertical Trust
2. Lateral Trust
3. Yilmaz&Atalay
4. Chamdan
5. Made
6. Valentine

## آثار و پیامدهای اعتماد سازمانی

جین<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) تأثیر اعتماد سازمانی را شامل ایجاد گرایش‌های مطلوب همچون به‌اشتراک‌گذاری دانش، رضایت شغلی و مواردی از این نوع؛ همچنین کاهش گرایش‌های نامطلوب از قبیل ترک شغل، رفتارهای تدافعی و غیره عنوان می‌کند (کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). اعتماد افراد و گروه‌ها به یکدیگر یک عنصر بااهمیت در ثبات سازمان است. اعتماد به سازمان اجازه می‌دهد که بر فعالیت‌های بلندمدت تمرکز نماید که ممکن است به نوآوری، بهبود کیفیت خدمات، ارتقای روحیه کارکنان و کاهش غیبت و ترک خدمت منجر شود. اعتماد، یک عنصر ضروری برای تغییر اثربخشی سازمان است (مهرگان و صبحی، ۱۳۹۸). سونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) اشاره دارد به اینکه مدیریت دانش سنتی بر فناوری یا طراحی سامانه‌های اطلاعاتی پردازشگر دانش تأکید داشت، لیکن در دیدگاه‌های نوین، بیشتر بر افراد و به‌ویژه کارکنان دانشی در خلق و تسهیم دانش تمرکز می‌شود. اگر کارکنان باور داشته باشند که می‌توانند به همکاران خود اعتماد کنند، وقت و کوشش خود را برای حفاظت از خود هدر نخواهند داد و می‌توانند انرژی خود را بر بهبود عملکرد متمرکز کنند. به‌طور مشابه هنگامی که کارکنان به سازمان اعتماد می‌کنند آن‌ها نگران نیستند که سازمان با آن‌ها غیرمنصفانه رفتار کند یا آن‌ها را از حمایت‌های لازم محروم سازد. این شرایط مشکلات سازمانی را کاهش داده و کارکنان را به تمرکز بر عملکرد تشویق می‌کند (کیم، ۲۰۱۹).

## پیشینه پژوهش

### پیشینه مطالعات خارجی

- تاهیرا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان تأثیر عدالت سازمانی بر مشارکت کارکنان: نقش میانجی اعتماد سازمانی، انجام داده‌اند. تجزیه و تحلیل نشان داد که اثرات غیرمستقیم قابل توجهی در هر سه بعد عدالت سازمانی بر مشارکت شغلی و همچنین درگیری سازمانی از طریق اعتماد سازمانی وجود دارد. این یافته‌ها از نقش میانجی موردانتظار اعتماد سازمانی بین عدالت سازمانی و تعامل کارکنان حمایت می‌کند.

1. Jeon
2. Kim
3. Song
4. Tahira

- وانهالا و تزاfrir<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان اعتماد سازمانی و عملکرد در بسترهای گوناگون انجام داده‌اند، تجزیه و تحلیل کمی این پژوهش مبتنی بر دو سری داده حاصل از استخراج نظرات پاسخ‌دهندگان در شرکت‌های بزرگ فناوری اطلاعات و ارتباطات و صنایع جنگلداری در فنلاند بود. نتایج مبین ارتباط اعتماد بین فردی و اعتماد مؤسسه‌ای با عملکرد بود که ضمن توجه بر نقش ابعاد مربوط به صلاحیت در عملکرد بر برخی از خصوصیات خاص صنعت در مورد تأثیر اعتماد بین فردی و مؤسسه‌ای تأکید داشت.

- گیدروس و ریتا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان توسعه هوشمندانه اعتماد سازمانی انجام داده‌اند، این پژوهش بر پایه شناخت پیچیدگی محیط اجتماعی سازمان که غیرخطی و دارای تنش ذاتی است، انجام شد. آنان ادعا می‌کنند که توسعه هوشمندانه اعتماد سازمانی باید دیدگاه مدیریت تضاد را پذیرفته و براساس ترکیبی از تفکر مبتنی بر قانون و مراقبت باشد.

- شروین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان مطالعه کیفی اعتماد سازمانی: دیدگاه رهبران سازمان‌ها در لهستان و روسیه، انجام داده‌اند. رهبران در هر دو کشور، توصیف اعتماد و عدم اعتماد در سازمان خود را ارائه داده و بر اهمیت روابط اعتمادسازی و تأثیر فرهنگ، تاریخ و تغییر در اعتماد به سازمان‌هایشان تأکید کرده‌اند.

- جونا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان مدیریت اعتماد سازمانی و عملکرد سازمانی انجام داده‌اند. هدف از این مطالعه ارائه یک مدل نظری و سنجش تجربی بود که آیا اعتماد بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مدیریت اعتماد به طور قابل توجه و مثبت بر اعتماد سازمانی و اعتماد سازمانی هم به طور قابل توجه و مثبت بر عملکرد سازمانی اثر دارد.

### پیشینه مطالعات داخلی

- زمانیان و باقری (۱۴۰۰) نیز پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر

1. Vanhala & Tzafirir  
2. Giedrius & Rita  
3. Sherwyn  
4. Joanna



اعتماد سازمانی در اداره امور مالیاتی استان همدان انجام داده‌اند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی استان همدان تأثیر معنی‌داری و مثبت دارد.

- نظری و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان تأثیر روابط مبتنی بر اعتماد و تناسب فرد-شغل بر توانمندسازی روان‌شناختی و نگهداشت شغلی معلمان ورزش با نقش میانجی تناسب فرد-سازمان انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که، روابط مبتنی بر اعتماد بر توانمندسازی روان‌شناختی و نگهداشت شغلی معلمان تأثیر مثبت مستقیم داشت.

- افتخاری و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تأثیر رهبری مثبت گرا بر اعتماد سازمانی انجام دادند. رهبری مثبت گرا هم به‌طور مستقیم و هم از راه توانمندسازی روان‌شناختی بر اعتماد سازمانی، اثر مثبت و معنی‌دار داشته است. بنابراین رهبران سازمانی می‌توانند با ترویج روابط انسانی، ارتباطات، معناگرایی و جو مثبت‌گرایانه در سازمان خود زمینه تقویت نگرش مثبت کارکنان به نقش خود در سازمان را فراهم سازند و بدین ترتیب اعتماد سازمانی را توسعه دهند.

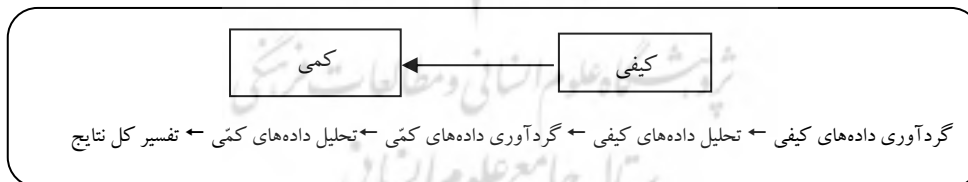
- مهرگان و صبحی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان تحلیل رابطه ساختاری اعتماد سازمانی با بهبود خود اثربخشی و اخلاق حرفه‌ای پرستاران انجام دادند. نتایج نشان داد خوداثربخشی و اخلاق حرفه‌ای تأثیرپذیری بالایی نسبت به تغییرات اعتماد سازمانی دارند. با توجه به نتایج تحقیق، وجود اعتماد سازمانی عاملی مؤثر در باور و نگرش افراد به قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی‌شان است که نوع رفتار فردی را تعیین می‌کند.

پژوهش‌های یادشده اهمیت مطالعه بحث اعتماد سازمانی را پررنگ‌تر ساخته و نشان داده‌اند که این موضوع در هر سازمان از متغیرهای متفاوتی تأثیر می‌پذیرد. در این پژوهش سعی بر آن است تا از این طریق شاید بخشی از خلأ پژوهشی موجود پر شود. امید است نتایجی که از این پژوهش به‌دست خواهد آمد به مدیران سازمان مذکور کمک کند تا درک درستی از چگونگی تقویت اعتماد سازمانی داشته باشند. همچنین با توجه به نبودن مطالعه این موضوع در این سازمان، انتظار می‌رود نتایج این پژوهش تأثیر شایانی بر دیدگاه مدیران و برنامه‌ریزان بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی داشته باشد و برای مدیران سازمان‌های مشابه و همچنین برای محققان دانشگاهی مفید باشد. از این رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر،

طراحی الگوی مدیریت اعتماد سازمانی ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی است، تا با طراحی این الگو، ضمن بررسی عوامل و جنبه‌های مختلف اعتماد سازمانی بر نقش مهمی که این امر با توجه به ویژگی‌های خاص آنها ایفا می‌کند، تأکید شود. لذا با توجه به شکاف نظری موجود در پیشینه‌های تجربی انجام شده در زمینه مدیریت اعتماد سازمانی، می‌توان راهبرد تحقیق داده‌بنیاد با رهیافت استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۳۹۶) را رویکردی مناسب برای بررسی جامع این مفهوم به‌شمار آورد. به‌گونه‌ای که در این راهبرد، با شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت اعتماد سازمانی، ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اعتماد سازمانی و روابط میان این مؤلفه‌ها، به نظریه‌پردازی و طراحی الگوی مدیریت اعتماد سازمانی در این سازمان پرداخت.

## روش‌شناسی پژوهش

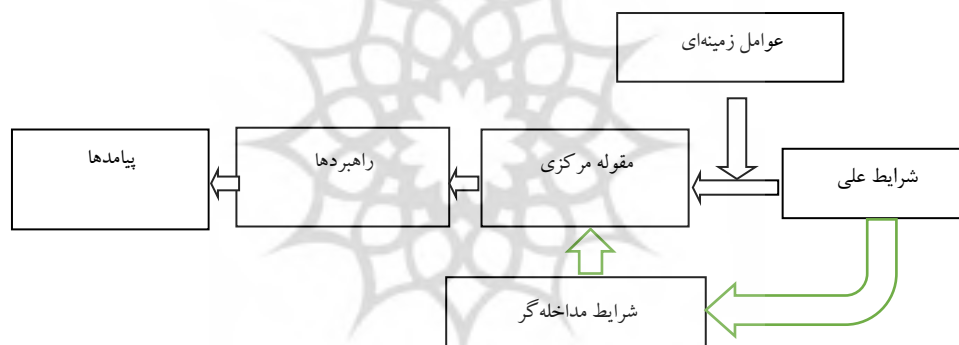
از آنجا که پژوهش حاضر در صدد طراحی الگوی مدیریت اعتماد سازمانی در ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی است، نوع پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و با توجه به اینکه این پژوهش در دو مرحله کمی و کیفی انجام می‌گیرد، می‌توان گفت که از نظر رویکرد پژوهشی آمیخته است. نیومن<sup>۲</sup> (۱۳۹۵) اعتقاد دارد که استفاده از فن‌های کیفی و کمی در مراحل از پژوهش مطابق اصل بنیادین پژوهش و با روش‌های ترکیبی است که به صورت هم‌زمان یا متوالی انجام می‌گیرد. لذا در این پژوهش از طرح ترکیبی متوالی-اکتشافی<sup>۳</sup> استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا داده‌های کیفی که به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اعتماد سازمانی است، از طریق مصاحبه و در مرحله دوم داده‌های کمی که به منظور اعتبارسنجی الگوی ارائه شده است، از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شوند که در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱. طرح ترکیبی متوالی-اکتشافی

1. Strauss & Corbin
2. Newmen
3. Exploratory-Sequential Mixed Methods Design

مشارکت کنندگان در بخش کیفی برای انجام مصاحبه از خبرگان علمی و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی و از اساتید و کارکنان ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی بودند که پیرامون موضوع پژوهش، ضمن داشتن بالاترین اطلاعات تجربی و علمی از وسعت نظر و آگاهی عمیق برخوردار بودند. از روش نمونه گیری هدف مند<sup>۱</sup> برای تعیین نمونه ها استفاده شد. بررسی مقدماتی حول ۵ محور اصلی در مصاحبه های نیمه ساختاریافته انجام شد. تحلیل های بخش کیفی این پژوهش براساس رویکرد داده بنیاد انجام و در این راستا، راهبرد نظریه داده بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین (۱۳۹۶)، مورد استفاده قرار گرفت که تمام مراحل آن مطابق شکل (۲) بود. با نمونه گیری از صاحب نظران در این پژوهش بعد از انجام ۱۵ مصاحبه فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری هدف مند<sup>۲</sup> رسید به طوری که مصاحبه شونده های جدید مفهوم جدیدی را به مفاهیم قبلی اضافه نمودند. این افراد از حیث سوابق کاری ۴ نفر زیر ۱۵ سال، ۳ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۸ نفر بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.



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

در بخش کمی این پژوهش، جامعه آماری را کارکنان شاغل در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی به تعداد ۲۵۰ نفر تشکیل می دهند. در این بخش از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد که بدین ترتیب تعداد ۱۵۲ نفر مشخص شدند. از روش نمونه گیری تصادفی ساده نیز برای انتخاب نمونه های

1. Judgmental Sampling  
2. Theoretical Saturation

آماري استفاده شد. گردآوری داده‌ها تحقیق در بخش کمی از طریق پرسشنامه انجام شد. این پرسشنامه بر مبنای مؤلفه‌های مستخرج از مصاحبه‌های بخش کیفی پژوهش تدوین شد که شامل دو بخش بود. بخش اول نامه همراه که در آن توضیحاتی در رابطه با موضوع و هدف پژوهش و همچنین چگونگی دستیابی به گویه‌های پرسشنامه ارائه شد. بخش دوم سؤالات پرسشنامه را شامل می‌شد که در آن ابتدا سؤالات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سابقه کار و میزان تحصیلات) و سپس تعداد ۱۱۸ سؤال تخصصی مربوط به عناصر و عوامل تشکیل‌دهنده مدل پژوهش مطرح شده بود. از نرم‌افزار آماري اسمارت پی ال اس ۲ برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

تعیین میزان روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها یکی از اساسی‌ترین موضوعات در پژوهش‌هاست. در این پژوهش به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری<sup>۲</sup>، محتوایی<sup>۳</sup> و سازه<sup>۴</sup> برای متغیرهای تحقیق استفاده شد. همچنین برای تعیین پایایی ابزار ابتدا از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقادیر متغیرها از ۰/۷ بیشتر بود. سپس از معیار مدرن‌تری به نام پایایی ترکیبی<sup>۵</sup> استفاده شد که با عنایت به اینکه مقدار تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ شد، برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تأیید شد. روش پی. ال. اس با استفاده از معیار پایایی اشتراکی قابلیت تعمیم‌پذیری در یک نمونه دیگر از همان جامعه را ارزیابی می‌کند. این مقدار باید بیشتر از ۰/۵ باشد. مقادیر به دست آمده برای این شاخص برای هر چهار بُعد، بزرگتر از حداقل مقدار قابل قبول آن شد.

فورنل و لارکر مقدار بحرانی معیار AVE برای سنجش روایی همگرا را ۰/۵ معرفی کردند؛ بدین معنا که روایی همگرای زمانی قابل قبول است که مقدار میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ باشد. که تمامی این مقادیر از ۰/۵ بیشتر بوده، همچنین  $CR > AVE$  شد. بنابراین عناصر مدل اندازه‌گیری الگوی مدیریت اعتماد سازمانی از روایی همگرایی مناسبی برخوردار است.

1. Smart PLS2
2. Faced Validity
3. Content Validity
4. Construct Validity
5. CR(Composit Relaiability)

## بخش کیفی

فرایندی که طی آن داده‌های خام تفکیک، مفهوم‌بندی و ترکیب می‌شوند، به گونه‌ای که حاصل این فرایند بتواند نظریه داده‌بنیاد نهایی را ارائه نماید، کدگذاری نامیده می‌شود. براین اساس در این پژوهش ابتدا به کدگذاری باز<sup>۱</sup>، سپس کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و در نهایت به کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> پرداخته شد.

## کدگذاری باز

از روش کدگذاری نکات کلیدی برای استخراج داده‌ها از دل متون مورد بررسی و تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است. به‌منظور شناسایی مفاهیم، ترکیبی از مبانی نظری موضوع و مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان دانشگاهی و اجرایی دنبال شد. نمونه‌گیری در پژوهش تا جایی ادامه یافت که پژوهشگر به اشباع نظری دست یافت و مصاحبه‌های بعدی، اطلاعات جدیدی به یافته‌های قبلی اضافه نمی‌کرد. در طول انجام مصاحبه مفاهیم اولیه استخراج شد که در جدول (۱) براساس کدگذاری باز نشان داده شده است.

جدول ۱. تحلیل نکات کلیدی مصاحبه‌ها

عوامل الگوی پارادایمی	مفاهیم مستخرج
عوامل علی	پایبندی به اخلاقیات یا منشور اخلاقی سازمانی، مشارکت داطلبانه کارکنان در تصمیم‌گیری، احساس وحدت و همدلی، نوع همکاری، اطمینان داشتن، خودکارآمدی افراد، شفافیت اطلاعات، آشنایی با قابلیت‌های طرفین، همکاری، نحوه رفتارمدیران (گفتار و عمل مدیران)، ارتباطات فردی، نگرش‌های مدیران و کارکنان، شفافیت در سازمان، وفای به عهد، فناوری، ساختار، رفتارهای فرانتشی، متزلزل‌نبودن شخصیت مدیران، تلاش جهت ارتقای سطح زندگی کارکنان، وجود روحیه پاسخگویی در سازمان و مدیران
عوامل زمینه‌ای	عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، قوانین و هنجارهای محیطی، سرمایه اجتماعی، فرهنگ کار، شرایط بازارکار، پیچیدگی قوانین و مقررات و بروکراسی، وابستگی سیاسی، جوسازمانی، پایبندی دینی، پویایی محیط، رقابت، انسجام گروهی، عوامل فراسازمانی (کمک‌های دولت)، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، انسجام گروهی در سازمان

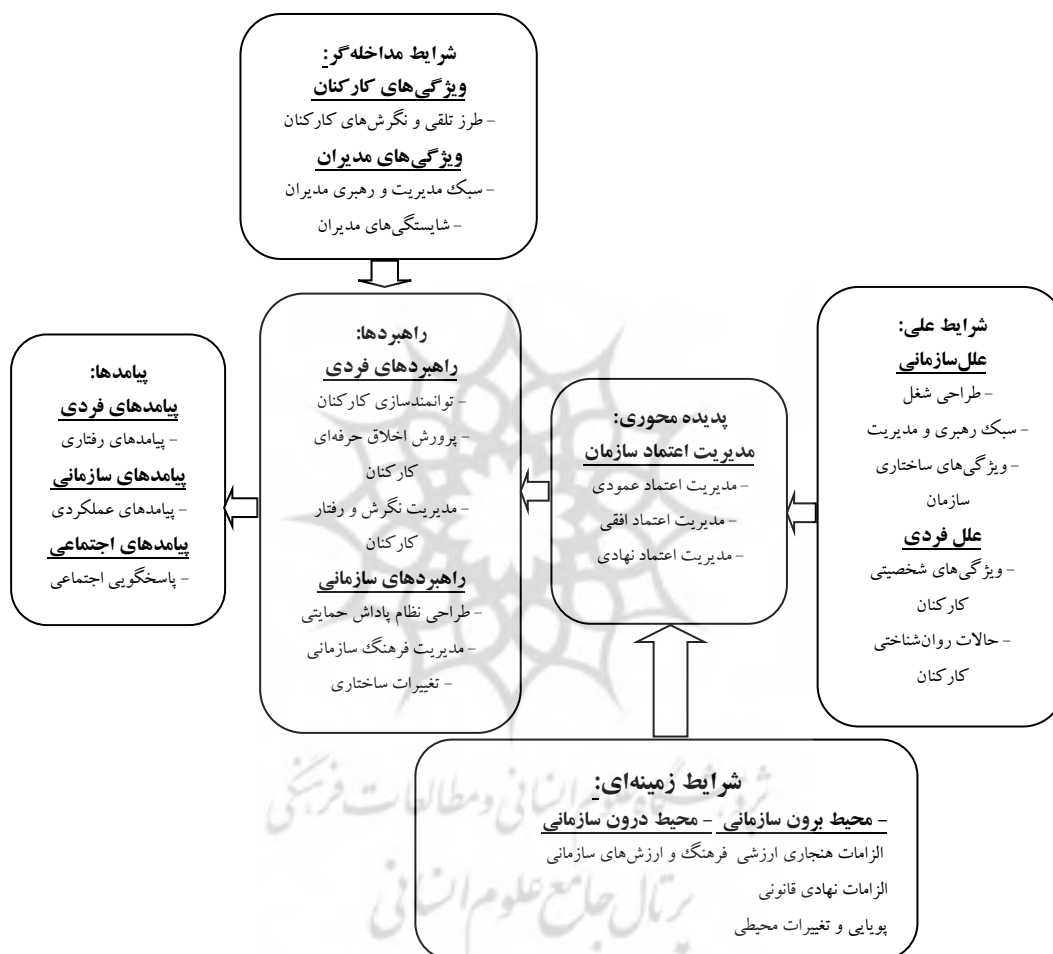
1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding

عوامل الگوی پارادایمی	مفاهیم مستخرج
عوامل مداخله‌گر	عدالت در نظام پاداش، ارتباطات باز با زیردستان، جریان باز اطلاعات، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی، رضایت شغلی، وفاداری سازمانی، فضیلت سازمانی، مبادله رهبر-عضو، ادراک عدالت رویه‌ای و توزیعی، هوش هیجانی، هوش سیاسی، سبک رهبری اصیل، رهبری موق، رهبری اخلاقی، پایبندی سازمانی کارکنان، اشتیاق شغلی کارکنان، تعلق خاطر کارکنان، تاب‌آوری کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی، خودکنترلی کارکنان، رهبری معنوی
راهبردها	واگذاری اختیار به کارکنان و حمایت از استقلال آنها، پرورش اخلاق حرفه‌ای، مدیریت فرهنگ سازمانی، توانمندسازی کارکنان، تقویت سرمایه روان‌شناختی، تغییر ساختار و جو سازمانی، تقویت هوش معنوی، مشارکت کارکنان، تشویق رقابت‌های مفید، تقویت هویت سازمانی، تقویت عدالت سازمانی، توسعه جوسازمانی همکارانه، آموزش و قدردانی و حمایت سرپرستان، ایجاد فرهنگ کار تیمی، توسعه فرهنگ انتقاد پذیری، ایجاد هم‌راستایی بین اهداف فردی و سازمانی
نتایج و پیامدها	افزایش انسجام سازمانی، افزایش سلامت سازمانی، افزایش سلامت روانی کارکنان، افزایش شهرت سازمانی، افزایش اعتماد بین فردی، موفقیت سازمانی، کاهش اضطراب شغلی، کاهش سکوت سازمانی کارکنان، کاهش بدبینی سازمانی، کاهش قصد ترک شغل و قصد خروج کارکنان از سازمان
ابعاد و مؤلفه‌ها	برخورد منصفانه مدیران با همه کارکنان، پرهیز مدیران از اظهارات کنایه‌آمیز با کارکنان، خوش‌قولی مدیران، رفتارهای باز مدیران، نگرانی مدیران نسبت به مشکلات دیگران، عدم زورگویی در محل کار توسط مدیران، عدم تضعیف همکاران توسط مدیران، ارائه مشاوره به کارکنان توسط مدیران، عدم پذیرش رشوه توسط مدیران، کمک کردن مدیران به یکدیگر، دقت و توجه به کار از سوی مدیران، رعایت اصل پرهیز از ائتلاف منابع توسط مدیران، عدم ترک زود هنگام محیط کار توسط مدیران، عدم وجود ارتباطات فریکارانه بین کارکنان، کمک به همکاران، توجه کارکنان به آسایش همکاران، ابراز نظرات جهت حل مشکلات همکاران، توجه به نیازها و علائق همکاران، اجتناب از رفتارهای نمایشی در ارتباط با همکاران، توجه به رفاه و آینده کارکنان از سوی سازمان، توجه سازمان به منافع جامعه، برنامه‌های مختلف سازمان جهت مواجهه با چالش‌های آینده، وجود چشم‌انداز راهبرد در سازمان و قابلیت رشد و یادگیری سازمان

### کدگذاری محوری

در این مرحله با مقایسه مستمر و چندین باره مفاهیم احصاشده، ۲۴ مقوله فرعی از ۱۱۸ مفهوم شناسایی شده در مرحله قبل استخراج شد. این مقوله‌ها نسبت به مفاهیم مرحله قبل از لحاظ انتزاعی بودن در سطح

بالا تری قرار دارند. سپس براساس مقوله‌های فرعی، ۱۲ مقوله اصلی ایجاد و در نهایت مؤلفه‌های مدیریت اعتماد سازمانی به عنوان مقوله محوری انتخاب شد و سایر مفاهیم و مقوله‌ها نیز در قالب الگوی پارادایمی داده‌بنیاد قرار گرفتند.



شکل ۳. مدل پارادایمی مدیریت اعتماد سازمانی

### کدگذاری انتخابی

شرح مدل پارادیمی مدیریت اعتماد سازمانی که در شکل (۳) ارائه شد، براساس نظریه داده‌بنیاد به صورت روایت گونه بدین صورت است که یکی از مهم ترین اقدامات لازم برای برنامه ریزی و مدیریت مؤثر اعتماد سازمانی، مدیریت اعتماد عمودی، افقی و نهادی است که زیربنای مدیریت اعتماد سازمانی می باشد. از این رو مدیریت اعتماد سازمانی، نیازمند شناسایی علل فردی شامل: ویژگی های شخصیتی کارکنان و حالات روان شناختی کارکنان و علل سازمانی شامل: طراحی شغل، سبک رهبری و مدیریت و ویژگی های ساختاری سازمان است که این عوامل در صورت فراهم بودن بسترهای لازم می توانند، مدیریت اعتماد سازمانی را معین نمایند. در راستای مدیریت اعتماد سازمانی باید زمینه های لازم نیز در این خصوص بر مبنای شرایط محیط برون سازمانی و درون سازمانی فراهم شود. همچنین به منظور مدیریت اعتماد سازمانی لازم است از اقدامات و راهبردهای مناسبی از جمله راهبردهای فردی شامل: توانمندسازی کارکنان، پرورش اخلاق حرفه ای کارکنان و مدیریت نگرش و رفتار کارکنان و همچنین راهبردهای سازمانی شامل: طراحی نظام پاداش حمایتی، مدیریت فرهنگ سازمانی و تغییرات ساختاری بهره برد. شایان ذکر است، مداخله گرهایی در خصوص راهبردهای فوق می توانند تسهیل گر باشند که در این میان متغیرهای ویژگی های کارکنان شامل: طرز تلقی و نگرش های کارکنان و ویژگی های مدیران شامل: سبک مدیریت و رهبری و شایستگی های مدیران وجود دارند. انتظار می رود چنانچه تمامی این فرایندها به خوبی طی شود، پیامدهای مثبتی در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی پدیدار شود. به طور کلی، توجه به مدیریت اعتماد سازمانی از طریق راهبردهای اتخاذ شده می تواند به پیامدهای فردی شامل پیامدهای رفتاری، پیامدهای سازمانی شامل پیامدهای عملکردی و پیامدهای اجتماعی شامل پاسخگویی اجتماعی منتج شود.

### بخش کمی

در گام دوم به نتایج بخش کمی پرداخته شد تا وضعیت متغیرهای شناسایی شده، مشخص شود. لازم است قبل از انجام تحلیل عاملی از صحت مدل های اندازه گیری متغیرهای پژوهش اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه نتایج اندازه گیری این متغیرها به ترتیب طی جداول (۲) الی (۷) ارائه می شود. این تحلیل توسط مدل سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار آماری اسمارت پی ال اس ۲ انجام شده است.



جدول ۲. بار عاملی و ضریب معنی داری عوامل شرایط علی

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

باتوجه به جدول (۲)، بار عاملی و ضرایب معنی‌داری همه عوامل شرایط علی مناسب و معنی‌دار شده‌اند، لذا مؤلفه از مدل حذف نشد و همه عوامل شناسایی شده، تأیید شدند.

جدول ۳. بار عاملی و ضرایب معنی‌داری عوامل شرایط زمینه‌ای

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

باتوجه به جدول (۳)، بار عاملی و ضرایب معنی‌داری همه عوامل شرایط زمینه‌ای مناسب و معنی‌دار شده‌اند، لذا عاملی از مدل حذف نشد و همه عوامل شناسایی شده، تأیید شدند.

جدول ۴. بار عاملی و ضریب معنی داری عوامل شرایط مداخله گر

ابعاد	مؤلفه‌ها	عوامل	بار عاملی	آماره آزمون (t-value)	نتیجه
ویژگی‌های کارکنان	طرز تلقی و نگرش کارکنان	۴۳	۰/۸۵۳	۴۲/۲۹۲	تأیید
		۴۴	۰/۷۶۱	۲۲/۷۰۷	تأیید
		۴۵	۰/۷۷۶	۲۱/۴۲۸	تأیید
		۴۶	۰/۷۸۵	۲۰/۴۷۷	تأیید
		۴۷	۰/۷۴۲	۱۸/۸۹۰	تأیید
ویژگی‌های مدیران	سبک رهبری و مدیریت مجریان	۴۸	۰/۵۹۶	۱۰/۹۷۲	تأیید
		۴۹	۰/۷۱۸	۲۰/۹۴۸	تأیید
		۵۰	۰/۷۱۴	۱۶/۳۴۴	تأیید
		۵۱	۰/۸۱۳	۲۷/۱۵۴	تأیید
	شایستگی‌های مدیران	۵۲	۰/۷۹۴	۲۳/۵۲۵	تأیید
		۵۳	۰/۷۵۳	۲۶/۳۴۰	تأیید
		۵۴	۰/۸۰۵	۲۳/۶۵۶	تأیید
		۵۵	۰/۷۸۶	۱۸/۵۲۶	تأیید

باتوجه به جدول (۴)، بار عاملی و ضرایب معنی داری همه عوامل شرایط مداخله گر مناسب و معنی دار شده‌اند، لذا عاملی از مدل حذف نشد و همه عوامل شناسایی شده، تأیید شدند.

جدول ۵. بار عاملی و ضریب معنی داری عوامل راهبردها

ابعاد	مؤلفه‌ها	عوامل	بار عاملی	آماره آزمون (t-value)	نتیجه
راهبردهای توسعه فردی	توانمندسازی کارکنان	۵۶	۰/۵۴۱	۱۵/۹۳۳	تأیید
		۵۷	۰/۵۹۸	۱۱/۹۲۶	تأیید
		۵۸	۰/۷۱۰	۱۷/۰۱۳	تأیید
		۵۹	۰/۷۱۵	۱۴/۸۴۷	تأیید
		۶۰	۰/۶۲۰	۸/۲۸۴	تأیید
		۶۱	۰/۶۸۵	۷/۷۷۴	تأیید

طراحی و آزمون الگوی مدیریت اعتماد سازمانی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد (حاجی انزهانی و همکاران)

نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بار عاملی	عوامل	مؤلفه‌ها	ابعاد
تأیید	۲۴/۶۴۶	۰/۷۵۴	۶۲	پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان	راهبردهای توسعه فردی
تأیید	۳۲/۹۹۵	۰/۸۴۳	۶۳		
تأیید	۳۸/۰۹۹	۰/۸۵۹	۶۴		
تأیید	۴۱/۴۰۵	۰/۸۲۳	۶۵	مدیریت نگرش و رفتار کارکنان	
تأیید	۷/۱۰۷	۰/۵۷۵	۶۶		
تأیید	۲۴/۵۷۷	۰/۸۰۶	۶۷		
تأیید	۲۰/۰۰۷	۰/۷۶۹	۶۸		
تأیید	۲۱/۸۴۷	۰/۸۰۱	۶۹	طراحی نظام پاداش حمایتی	راهبردهای سطح سازمانی
تأیید	۲۵/۷۳۷	۰/۸۰۹	۷۰		
تأیید	۳۲/۸۰۵	۰/۸۲۵	۷۱		
تأیید	۱۲/۴۲۱	۰/۶۷۲	۷۲	مدیریت فرهنگ سازمانی	
تأیید	۲۹/۹۶۴	۰/۸۲۱	۷۳		
تأیید	۳۶/۹۶۱	۰/۸۴۲	۷۴		
تأیید	۳۲/۵۴۰	۰/۸۱۴	۷۵		
تأیید	۱۷/۱۷۹	۰/۷۸۸	۷۶		
تأیید	۳۹/۷۲۱	۰/۸۳۹	۷۷	تغییرات ساختاری	
تأیید	۴۵/۱۹۷	۰/۸۶۸	۷۸		
تأیید	۲۱/۸۰۵	۰/۸۱۲	۷۹		
حذف	۴/۰۵۷	۰/۴۴۴	۸۰		
حذف	۴/۲۲۷	۰/۴۲۷	۸۱		

باتوجه به جدول (۵)، به جز عوامل شماره ۸۰ و ۸۱ بار عاملی و ضرایب معنی‌داری بقیه عوامل راهبردها مناسب و معنی‌دار شده‌اند، لذا عامل دیگری از مدل حذف نشد.

جدول ۶. بار عاملی و ضریب معنی‌داری عوامل پدیده محوری

نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بار عاملی	عوامل	مؤلفه‌ها	ابعاد
حذف	۴/۶۵۳	۰/۳۸۰	۸۲	مدیریت اعتماد عمودی	
حذف	۴/۴۷۱	۰/۳۶۷	۸۳		
حذف	۳/۸۱۶	۰/۳۰۸	۸۴		
حذف	۴/۰۶۵	۰/۳۴۹	۸۵		
تأیید	۹/۴۴۷	۰/۵۷۷	۸۶		
تأیید	۱۴/۲۰۱	۰/۷۰۲	۸۷		
تأیید	۱۹/۰۰۹	۰/۷۲۵	۸۸		
تأیید	۱۲/۸۹۷	۰/۶۷۴	۸۹		
تأیید	۳۵/۲۳۰	۰/۸۲۷	۹۰		
تأیید	۲۹/۳۸۷	۰/۸۰۰	۹۱		
تأیید	۲۸/۱۹۹	۰/۷۹۷	۹۲	مدیریت اعتماد سازمانی	
تأیید	۱۵/۵۵۲	۰/۶۹۵	۹۳		
تأیید	۱۱/۰۱۶	۰/۶۱۱	۹۴		
تأیید	۱۳/۹۰۶	۰/۶۲۱	۹۵		
تأیید	۲۰/۸۷۸	۰/۷۸۶	۹۶		
تأیید	۲۱/۱۹۲	۰/۷۴۸	۹۷		
تأیید	۲۶/۰۹۵	۰/۷۸۳	۹۸		
تأیید	۲۲/۸۳۴	۰/۷۸۲	۹۹		
تأیید	۲۲/۵۳۸	۰/۷۴۲	۱۰۰		
تأیید	۲۴/۱۲۵	۰/۷۲۲	۱۰۱		
تأیید	۱۹/۴۵۳	۰/۷۲۰	۱۰۲	مدیریت اعتماد نهادی	
تأیید	۱۸/۸۶۴	۰/۷۹۷	۱۰۳		
تأیید	۱۸/۱۹۴	۰/۷۵۸	۱۰۴		
تأیید	۲۵/۱۳۷	۰/۸۰۶	۱۰۵		

باتوجه به جدول (۶)، به جز عوامل ۸۲ تا ۸۵ بار عاملی و ضرایب معنی‌داری بقیه عوامل پدیده محوری مناسب و معنی‌دار شده‌اند، لذا عامل دیگری از مدل حذف نشد.

جدول ۷. بار عاملی و ضریب معنی‌داری عوامل پیامدها

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

باتوجه به جدول (۷)، بار عاملی و ضرایب معنی‌داری همه عوامل پیامدها مناسب و معنی‌دار شده‌اند، لذا عاملی از مدل حذف نشد و همه عوامل شناسایی شده، تأیید قرار شدند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شاید این‌گونه بتوان ادعا کرد که الگوی ارائه‌شده در این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های پیشین جامع‌تر است؛ زیرا علاوه بر بررسی مبانی نظری و احصای شاخص‌ها، از طریق تحلیل داده‌بنیاد متون مصاحبه‌ها، الگوی مدیریت اعتماد سازمانی در ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی طراحی شده است. در حین پژوهش علاوه بر بررسی و تحلیل متون مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، بسیاری از تحقیقات

انجام شده توسط سایر محققان نیز مورد بررسی قرار گرفت، در پایان خروجی مدل با مطالعات پیشین مقایسه تا وجه تمایز و تفاوت آن مشخص شود.

براساس تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، مفاهیمی که توسط مصاحبه‌شوندگان در مورد پدیده محوری یعنی مدیریت اعتماد سازمانی به کرات مطرح شده شامل: نگرانی مدیران نسبت به مشکلات دیگران، عدم زورگویی و عدم تضعیف همکاران (مدیریت اعتماد عمودی)، عدم وجود ارتباطات فریبکارانه بین کارکنان، توجه کارکنان به آسایش همکاران و اجتناب از رفتارهای نمایشی در ارتباط با همکاران (مدیریت اعتماد افقی) و توجه به رفاه و آینده کارکنان از سوی سازمان، توجه سازمان به منافع جامعه و وجود چشم‌انداز راهبردی در سازمان (مدیریت اعتماد نهادی) است.

همچنین براساس نتایج مصاحبه‌های انجام شده پیامدها در سه دسته پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی شناسایی شدند. این پیامدها نتیجه کنش‌ها و تعاملات ایجاد شده و تأثیرپذیری از شرایط علی، مقوله محوری و بستر پدیده است. در پژوهش‌های دیگر نیز بر پیامدهای اعتماد سازمانی تأکید شده که بر نتایج این پژوهش صحه گذاشته‌اند. مدیریت اعتماد سازمانی می‌تواند تأثیرات مهم نگرشی داشته باشد. مطالعات انجام گرفته از رابطه مثبت این متغیر با متغیرهایی همچون کاهش تمایل به ترک شغل، کاهش اضطراب شغلی، و افزایش تعهد و مشارکت سازمانی کارکنان حکایت دارد (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۸، دهمرده و ناستی‌زاده، ۱۳۹۸، تاهیرا و همکاران، ۲۰۲۲، وانهاالا و توافریر، ۲۰۲۲). همچنین مطابق نتایج تحقیق شیرازی و همکاران (۱۳۹۱)، رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان تحت تأثیر اعتماد سازمانی است. نتیجه پژوهش گیدروس و ریتا (۲۰۱۵) نیز نشان داد که توسعه "هوشمندانه" اعتماد سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر علل سازمانی و علل فردی به‌عنوان عللی تلقی می‌شوند که نقش فعال در مدیریت اعتماد در سطح سازمان داشته و تا این عوامل مهیا نشوند، الگوی مدیریت اعتماد محقق نمی‌شوند. براساس یافته‌های پژوهش، از شرایط علی اثرگذار بر اعتماد سازمانی که به‌طور مستمر مورد توجه مصاحبه‌شوندگان بوده می‌توان به عوامل فردی همچون: داشتن روحیه همکاری، حالات روان-شناختی مانند: عدم ادراک تبعیض، بی‌عدالتی، طردشدگی در محیط کار و از علل سازمانی: به سبک رهبری و مدیریت در سازمان اشاره کرد.

شرایط زمینه‌ای به صورت غیرمستقیم بر مقوله محوری اثر می‌گذارد. براساس تحلیل‌های انجام شده به کرات مشاهده شد که ضمن مصاحبه‌ها بر عوامل درون‌سازمانی چون فرهنگ صداقت و شفافیت، عدم حاکمیت حسادت در محیط کار و همچنین عوامل برون‌سازمانی از جمله عدم وجود قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، عدم وابستگی سیاسی سازمان و فرهنگ جامعه تأکید شد. نتایج مطالعه شیرازی و همایونی‌راد (۱۳۹۴) نشان داد که فرهنگ سازمانی بر اعتماد سازمانی تأثیر دارد. ماد (۲۰۱۳) فرهنگ سازمان را یکی از مؤثرترین عوامل درون‌سازمانی پیشرفت و توسعه می‌داند.

در پژوهش حاضر از منظر مصاحبه‌شوندگان شرایط مداخله‌گری که در الگوی مدیریت اعتماد سازمانی بیشترین تأثیر را دارند، عبارتند از ویژگی‌های کارکنان شامل: تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سبک مدیریت و رهبری مدیران در جلب مشارکت کارکنان و نهایتاً مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و داشتن تفکر سیستمی به‌عنوان بخشی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج پژوهش افتخاری و همکاران (۱۳۹۹) و طباطبایی‌منزائی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. در پژوهش‌های مذکور سبک رهبری همچون رهبری اخلاقی، سبک رهبری تبدیلی، سبک رهبری تبادل‌گرای و تمرکزگرایی سازمانی را به‌عنوان عوامل افزایش‌دهنده اعتماد سازمانی شناسایی نمودند.

راهبردهای پربسامد برای مدیریت اعتماد سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی از منظر مصاحبه‌شوندگان شامل راهبردهای توسعه فردی مانند: پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان و راهبردهای سطح سازمانی همچون: مدیریت فرهنگ سازمانی و تغییرات سازمان بوده است.

با نگاهی با نتایج خروجی نرم‌افزار اسمارت پی ال اس در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی‌داری مدل‌ها، مشخص شد که تمامی مدل‌های اندازه‌گیری مناسب بودند؛ چون شاخص‌های برازش مدل در وضعیت مناسبی قرار دارند. همچنین معنی‌داری ضرایب و مؤلفه‌های به‌دست آمده نشان داد که تمامی ضرایب به‌دست آمده معنی‌دار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معنی‌داری تک‌تک آنها از عدد ۱,۹۶۲ بزرگتر و از عدد ۱,۹۶ - کوچکتر است. طبق نتایج حاصل از این تحلیل، به غیر از شش عامل حذف‌شده، بقیه عوامل شناسایی شده تأیید شد. به عبارتی، معنی‌داری ضرایب به‌دست آمده برای این عوامل مورد تأیید قرار گرفت. در تطابق پیشینه تجربی پژوهش در خصوص مدیریت اعتماد سازمانی با الگوی طراحی شده، برخی از یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات حکاک و همکاران (۱۴۰۰)، افتخاری و همکاران (۱۳۹۹)، احمدی و همکاران (۱۳۹۴)، طاهری عطار و همکاران (۱۳۹۸)، میرسپاسی و رجبی فرجاد (۱۳۹۶)، چمدان



(۲۰۱۳)، ماد (۲۰۱۳)، تاهیرا و همکاران (۲۰۲۲)، وانهالا و تزارفیر (۲۰۲۱)، فرهنگ و همکاران (۱۳۹۳)، طباطبایی منزائی و همکاران (۱۳۹۴)، شروین و همکاران (۲۰۱۴)، شیرازی و همایونی‌راد (۱۳۹۴)، لی و همکاران (۲۰۱۰)، آغاز و نگین تاجی (۱۳۹۲)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۸)، ملکی و همکاران (۱۳۹۹)، دهمرده و ناستی‌زایی (۱۳۹۸)، شیرازی و همکاران (۱۳۹۱)، گایدروس و ریتا (۲۰۱۵)، قدم‌پور و زند کریمی (۱۳۹۶)، هاشیما و تان (۲۰۱۵)، گابارو<sup>۱</sup> (۱۹۷۸)، گوستافسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، هان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، حنیف و همکاران (۲۰۲۰)، هولستین و گابریوم<sup>۴</sup> (۱۹۹۲)، نیهان<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) و مورن<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) همسو است و برخی از ابعاد الگوی مدیریت اعتماد سازمانی شناسایی شده در این پژوهش در تحقیقات قبلی مورد تأکید قرار گرفته است.

همان‌گونه که نتایج پژوهش نشان داد، مدیریت اعتماد سازمانی پیامدهای مثبتی را برای ستاد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی می‌تواند در پی داشته باشد. لذا پیشنهاد می‌شود:

- از طریق برنامه‌های آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی، مدیران نسبت به پیامدهای مثبت مدیریت اعتماد سازمانی آگاه شوند تا با انتخاب راهبردهای مناسب در جهت تقویت پیامدهای مثبت اعتماد سازمانی، اقدام کنند.
- سازمان، ضمن آشنانمودن مدیران با سبک‌های مدیریت و رهبری، سبک‌های رهبری اصیل و اخلاقی، شرایط و امکانات تقویت مشارکت و همکاری کارکنان با یکدیگر را فراهم نماید تا هویت جمعی یکسان شکل بگیرد.
- از طریق فرایندهای آموزش و توسعه منابع انسانی نسبت به تقویت مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله مدیران، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی مدیران و تفکر سیستمی اقدام شود.

1. Gabarro  
2. Gustafsson  
3. Han  
4. Holstein & Gubrium  
5. Nyhan  
6. Umoren

- مدیران، زمینه‌های لازم جهت مدیریت اعتماد سازمانی را با استفاده از پاداش‌های مادی و معنوی متنوع و مبتنی بر عملکرد، و ایجاد شرایط سازمانی مناسب فراهم کنند.
  - مدیران، ویژگی‌های فردی و شخصیتی و حالات روان شناختی کارکنان را هنگام استخدام بیش‌ازپیش مورد توجه قرار دهند و از مشاوران و آزمون‌های روان‌شناختی جهت شناسایی کارکنان شایسته‌تر استفاده نمایند.
  - ضمن اجرای برنامه‌های آموزش و توانمندسازی کارکنان نسبت به تقویت سطح تاب‌آوری کارکنان و ارتقای مهارت‌های ارتباط مؤثر در جهت افزایش توانمندی کارکنان اقدام شود.
  - پیشنهاد می‌شود از طریق روش‌های آموزش و توانمندسازی، استفاده از افراد تأثیرگذار و گروه‌های مرجع در سازمان و الگوسازی افراد شاخص نسبت به تقویت فرهنگ سازمانی همسو و کارکردی در سازمان اقدام شود.
  - از طریق به‌کارگیری سازوکارهای انگیزشی و مدیریت عملکرد نسبت به تقویت نگرش‌های مثبت کارکنان اقدام شود.
- باتوجه به گسترده بودن دامنه پژوهش و عدم امکان پژوهشگر برای پرداختن عمیق به مسئله پژوهش (باتوجه به محدودیت زمانی و گستردگی اهداف و مسائل مورد پژوهش)، پیشنهاد می‌شود:
- در پژوهش‌های آینده ابعاد مختلف مدیریت اعتماد سازمانی شامل: عوامل علی، زمینه‌ای، راهبردها، شناسایی ابعاد و پیامدها مورد پژوهش جداگانه قرار گیرند.
  - الگوی مدیریت اعتماد سازمانی در سایر حوزه‌های بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، تدوین و نتایج، مورد مقایسه قرار گیرد.
  - درنهایت، در راستای استفاده سایر پژوهشگران، پرسشنامه عوامل مؤثر بر مدیریت اعتماد سازمانی به صورت بومی مورد هنجاریابی قرار گیرد.

## منابع

- آغاز، عسل و نگین ناجی، فهیمه (۱۳۹۱)، اعتماد درون‌سازمانی: عاملی کلیدی در جهت تسهیم واقعی دانش، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره هفتم، شماره بیست‌وهشتم: ۸۶-۶۷.
- ابطحی، سیدحسین (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران: چاپ ششم.
- احمدی، کیومرث؛ فاطمی، عادل و لطفی، امید (۱۳۹۴)، تحلیل روابط رهبری امنیت‌مدار، فضای اخلاقی و اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: بانک‌های کشاورزی و صادرات شهر سنج)، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، دوره یازدهم، شماره دوم: ۸۶-۷۷.
- استراوس، آنسلم ال و کوربین، جولیت ام. (۱۳۹۶)، اصول تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی - رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: نشر تحقیق‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- افتخاری، فرزاد و رحیمی، حمید (۱۳۹۹)، نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: معلمان مدارس کاشان)، فصلنامه علمی مطالعات منابع انسان، دوره دهم، شماره دوم: ۱۲۴-۱۰۱.
- بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی (۱۳۹۶)، منشور فرهنگی: مجموعه مصوبات و دستورالعمل‌های بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی در امور فرهنگی، تهران، چاپ اول: ۸۰-۷۳.
- بیات بابلقانی، مهرداد؛ فقیهی، ابوالحسن و دانش‌فر، کرم‌الله (۱۳۹۹)، تبیین الگوی نهادینه‌سازی اعتماد در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره پانزدهم، شماره پنجاه‌ونهم: ۳۱-۱۰.
- پیوسته، علی‌اکبر؛ رادسر، مصطفی؛ اسماعیلی، مهدی و علیزاده، حسن (۱۳۹۹)، تأثیر رهبری یادگیرنده بر میل به تغییر در نگرش کارکنان نیروی انتظامی با نقش میانجی اعتماد سازمانی در شهرستان تبریز، تحقیق‌های مدیریت انتظامی، دوره پانزدهم، شماره یک: ۱۴۸-۱۲۵.
- چاوشی، سیدمحمدحسین (۱۳۹۶)، بررسی و مطالعه رابطه هوش عاطفی مدیران و میزان اعتماد زیردستان به آنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
- حسن‌زاده، حسن (۱۳۹۳)، شناسایی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.

حکاک، محمد؛ مؤمنی مفرد، معصومه و ساعدی، عبدالله (۱۴۰۰)، تأثیر رهبری ناب بر بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر نقش میانجی سرمایه اجتماعی، **فصلنامه مدیریت بهره‌وری**، دوره پانزدهم، شماره دوم: ۸۱-۱۰۵.

خنیفر، حسین؛ مقیمی، سیدمحمد؛ جندقی، غلامرضا و زروندی، نفیسه (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم، **نشریه مدیریت دولتی**، دوره اول، شماره دوم: ۱۸-۳.

دهمرد، محبعلی و ناستی‌زایی، ناصر (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی، **تحقیق‌های مدیریت عمومی**، دوره دوازدهم، شماره چهل و چهار: ۱۵۵-۱۸۰.

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

شیرازی، علی و همایونی‌راد، محمدحسن (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر فرهنگ مبتنی بر دانش بر اشتراک دانش با تعدیل‌گری نقش گرایش به اعتماد، **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، دوره هشتم، شماره بیست و هفتم: ۹۹-۱۱۸.

شیرازی، علی؛ خداوردیان، الهام و نعیمی، محمد (۱۳۹۱)، تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی)، **پژوهشنامه مدیریت تحول**، سال چهارم، شماره هفتم: ۱۰۸-۱۲۴.

صدری، حسین؛ دلوی، محمدرضا و شیروانی، علی‌رضا (۱۳۹۹)، طراحی و آزمون الگوی خوش‌بینی سازمانی با رویکرد آمیخته، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، دوره نهم، شماره دوم: ۹۷-۱۲۷.

طاهری عطار، غزاله؛ پوراحمدی، معین و هراتی، مسعود (۱۳۹۸)، تحلیل اثر اخلاق حرفه‌ای بر عملکرد شغلی و اعتماد سازمانی با میانجی‌گری اخلاق حرفه‌ای، **پژوهشنامه مدیریت تحول**، سال یازدهم، شماره بیست و یکم: ۲۷-۵۷.

طباطبایی منزائی، سیدولی؛ مدیری، محمود و عسگری فهلبانی، سمیه (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار تعهد سازمانی بر تسهیم دانش با رویکرد MCDM (مطالعه موردی: سازمان بیمه مرکزی ج.ا.ا.)، **فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت**، دوره پنجم، شماره نوزدهم: ۱۵-۳۲.

فرهنگ، ابوالقاسم؛ پورقاز، عبدالوهاب و جمشیدزهی، سعید (۱۳۹۳)، اثربخشی چرخش شغلی و رابطه آن با عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی، **تحقیق‌های مدیریت عمومی**، سال هفتم، شماره بیست و سه: ۱۴۴-۱۲۹.

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

فقیهی‌پور، جواد (۱۳۹۵)، **مدیریت اعتماد سازمانی**، تهران: انتشارات دارالفنون.  
مردانی، محمدرضا؛ طوطیان اصفهانی، صدیقه و بوشهریان، حسینعلی (۱۳۹۶)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، دوره ششم، شماره یک: ۱۷۷-۱۹۹.

مقیمی، محمد و رمضان، مجید (۱۳۹۶)، **تحقیق‌نامه‌های مدیریت (رفتار سازمانی)**، تهران: انتشارات ترمه.  
ملکی، اعظم؛ قربانی، محمود؛ نیلی‌پور طباطبایی، سیداکبر و نیرومند، حسینعلی (۱۳۹۹)، تأثیر مدیریت اعتماد سازمانی با رویکرد هوش اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی در مؤسسات مالی و اعتباری استان خراسان رضوی، **فصلنامه تحقیقات جغرافیایی**، دوره سی‌وپنجم، شماره دوم: ۲۹۲-۲۸۳.  
مهرگان، فرهاد و صبحی، الهه (۱۳۹۸)، تحلیل رابطه ساختاری اعتماد سازمانی با بهبود خود اثربخشی و اخلاق حرفه‌ای پرستاران، **فصلنامه مدیریت پرستاری**، دوره چهارم، شماره هشت: ۵۳-۴۱.  
میرسپاسی، نیلوفر و رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۶)، تحلیل نقش تعدیل‌گر ضوابط اخلاقی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی، **فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**، دوره سیزدهم، شماره سه: ۷۸-۷۰.

نظری، شهرام؛ عیدی‌پور، کامران و بخیت، معصومه (۱۴۰۰)، تأثیر روابط مبتنی بر اعتماد و تناسب فرد-شغل بر توانمندسازی روان‌شناختی و نگهداشت شغلی معلمان ورزش با نقش میانجی تناسب فرد-سازمان، **تحقیق در ورزش تربیتی**، دوره دهم، شماره بیست و سه: ۲۴-۱.

نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۹۵)، **روش‌های تحقیق اجتماعی رویکردهای کیفی و کمی**، ترجمه ابوالحسن فقیهی و غسل آغاز، تهران: انتشارات ترمه، چاپ سوم.

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

- Chamdan, P. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OBC) Toward Improve Organizational Performance. **International Journal of Business, Humanities and Technology**, 3(5):86-100.
- Gabarro, J. (1978). The Development of Trust Influence and Expectation. In Anthony G. Athos & Jone J. Gabarro (Eds.). **Interpersonal behavior Communication and Under Relationship**, 290-303.
- Giedrius J., & Rita J. (2015). Smart Development of Organizational Trust: Dilemmas and Paradoxes, **20th International Scientific Conference Economics and Management** . 2015 (ICEM-2015).
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2020). Preserving organizational trust during disruption. **Organization Studies**, 0170840620912705.
- Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). Employee Participation in Decision Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-Tech Organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, 21(12), 2218-2233.
- Hanif, M. I., Baloch, Z., & Baig, S. (2020). How Servant Leadership Affect the Organizational Trust with Mediating Role of Technological Innovation?. **International Review of Management and Marketing**, 10(5), 74-84.
- Hashim, K. F., & Tan, F. B. (2015). The Mediating Role of Trust and Commitment on Members' Continuous Knowledge Sharing Intention: A Commitment-Trust Theory Perspective. **International Journal of Information Management**, 35(2), 145-151.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2010). The Active Interview. In David Silverman (Ed). **Qualitative research: Theory, Method and Practice**. London: Sage Publication.
- Joanna, P., Koohang, A., Gołuchowski, J., & Horn Nord J. (2014). Management Trust, Organizational Trust, And Organizational Performance: Advancing And Measuring A Theoretical Model. **Management and Production Engineering Review**, 1, 32-41.
- Kim, J. B. (2019). A study on factors relevant to effects of shared leadership, organizational trust and job performance. **Journal of the Korea Convergence Society**, 10(7), 183-189.
- Lee, j. (2010). A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP a Doption and use, Unpublished Doctoral Dissertation, **University of Nebreska**, in Proquest UMI Database.
- Made, D. (2013). The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. **The International Journal of Management**, 2(4):136-148.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. **American Review of Public Administration**, 30(1), 87-109.
- Sherwyn P. Morreale, Pamela S., & Shockley-Zalabak, p. (2014). A Qualitative Study of Organizational Trust: Leaders' Perceptions in Organizations in Poland and Russia. **Intercultural Communication Studies**. 23(2).
- Song, J. S. (2019). The effect of shared leadership on organizational trust, knowledge sharing and innovative behavior. **The Journal of the Korea Contents Association**, 19(9), 485-500.

- Tahira, M., Sadia, M., Soulat. K., & Tayyab, A. B. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. **Cogent Psychology**, 9:1, 2080325.
- Umoren, O. A. (2020). Moderating Role of Organizational Trust in The Relationship Between Perceived Job Insecurity and Proactive Behaviour. **Nigerian Journal of Psychological Research**, 16(2).
- Valentine, S. (2010). Human resource management, ethical context, and personnel consequences. **A Commentary Essay J Bus Res**, 63(8), 908-10.
- Vanhala, M., & Tzafirir, S. S. (2021). Organisational trust and performance in different contexts. **Knowledge and Process Management**, 28(4), 331-344.
- Yilmaz, A., & Atalay, C. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. **European Journal of Social Sciences**, 8(2), 341-352.

