

## نقش بالنده‌سازی کارکنان در بهبود اعتماد متقابل آنان به مدیران

حبیب‌الله دعایی\*

دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه

فردوسی مشهد

محمد مهدی فراحی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

محمد حسین همایونی

کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

شکل‌گیری جو اعتماد در سازمان از جمله الزامات موفقیت سازمان‌ها در محیط امروز کسب و کار است. در این بین، نقش مدیران منابع انسانی در شکل‌دهی به فرهنگ و رفتارهای مبتنی بر اعتماد متقابل در سازمان، نقشی مهم و تاثیرگذار است. بنابراین، شناخت چگونگی تاثیرگذاری اقدامات و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر شکل‌گیری فرهنگ اعتماد متقابل در سازمان نیز از اهمیت فراوان برخوردار است. از این رو این مطالعه، تاثیرات بالنده‌سازی کارکنان (شامل چهار اقدام اصلی آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تبادل اطلاعات، و توانمندسازی کارکنان)، بر شکل‌گیری اعتماد آنان به مدیران را آزمون می‌نماید. با استفاده از آزمون رگرسیون و مدل معادلات ساختاری و تحلیل پاسخ‌های ۱۳۸ نفر از کارکنان شرکت داده‌پردازی ایران، چارچوبی که این اقدامات بر اعتماد کارکنان به مدیران تاثیر می‌گذارد، ارائه گردیده است. نتایج پژوهش نشان داد اقدامات توسعه شایستگی‌ها، توانمندسازی کارکنان و تبادل اطلاعات با کارکنان دارای تاثیر مثبت و معنادار بر شکل‌گیری اعتماد آنان به مدیران است. با این حال تحلیل مسیر نشان می‌دهد تاثیر آموزش کارکنان بر اعتماد آنان به مدیران به صورت غیر مستقیم است. بدین صورت که توسعه شایستگی‌ها، به‌عنوان میانجی بر ارتباط میان آموزش و اعتماد کارکنان به مدیران تاثیر گذار است.

**کلید واژه‌ها:** اعتماد، بالنده‌سازی کارکنان، آموزش، توسعه شایستگی، تبادل اطلاعات، توانمندسازی.

## The Effect of Human Resource Development on Trust between Employees and Managers

**Habibollah Doaei**

*Associate professor, faculty of Administration and Economic science, Ferdowsi University*

**Mohamad Mahdi Farahi**

*Ph.D. student, faculty of management, Tehran university*

**Mohamad Hosein Homauni**

*MA in management, Ferdowsi university*

Forming a Climate of trust in organizations is vital for today business environment. In creating such climate, the role of human resource managers is of great importance. Therefore, identifying how HR Strategies and practices affect forming mutual trust in organizations can help HR managers to do their roles effectively. This research studies the effect of human resource development practices including four main practices in the context: Training, competencies development, information sharing, and empowerment that are thought to be the main sources of trust between employees and their managers. Data analysis was conducted using regression and path analysis for data from 138 respondents in IDP Co. This research presents the framework that shows how these practices affect manager-employees trust in organizations. The results show that competencies development, empowerment, and information sharing have a positive significant effect on trust between managers and employees. However, the effect of training is indirect; while competency development plays a mediator role between training and trust.

**Keywords:** Trust, Training, competency Development, Empowerment, Information Sharing

### مقدمه

در محیط رقابتی کسب و کار امروز، سازمان‌ها با فشارهای روزافزون برای بقا و افزایش بهره‌وری مواجه‌اند. چنین فشارهایی توجه بیشتر و عمیق‌تر به روش‌ها و استراتژی‌های جدید مدیریت سازمان‌ها، نظیر تولید ناب، پژوهش و توسعه، فناوری اطلاعات، و نیز مدیریت اثربخش منابع انسانی را ایجاب کرده است. در این بین، نقش مدیران منابع انسانی اهمیتی روزافزون و حیاتی در موفقیت و بهبود جایگاه رقابتی سازمان‌ها یافته است (Schuler et al., 2001). بنابراین، شناخت و ارزیابی نقش‌ها، اقدامات، و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی که می‌تواند سازمان‌ها را در دستیابی به موفقیت در محیطی پیچیده و رقابتی یاری رساند از اهمیت فراوان برخوردار است. از جمله نقش‌های اثرگذار مدیران منابع انسانی در موفقیت سازمان، توسعه و بهبود جو اعتماد

در سازمان است. توسعه اعتماد در سازمان، به گونه‌ای که ارتباطات و همکاری میان افراد سازمان را تسهیل کند، به عنوان بخشی از سرمایه‌های اجتماعی و فکری سازمان محسوب گردیده است که می‌تواند سازمان‌ها را در خلق و توسعه مزیت رقابتی پایدار یاری رساند (Barney, 1991). از جمله چالش‌های روزافزون و مواجهه با مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن چرخه مثبت اعتماد در سازمان‌هاست (Schuler et al., 2001). مطالعات متعددی در شناخت اهمیت اعتماد میان کارکنان و مدیران در تاثیر گذاری بر عملکرد، اثربخشی و کارایی سازمان‌ها صورت گرفته است. ادبیات ارائه شده در این حوزه بیشتر بر شیوه‌های ارتقا و بهبود اعتماد میان کارکنان و اهمیت روزافزون اعتماد به عنوان یک نگرش مطلوب در سازمان‌ها تمرکز و بحث کرده‌اند (Dolan, Garcia, 2002). مطالعات چندی نیز چگونگی ارتباط میان جو اعتماد در سازمان و مجموعه‌ای از رفتارهای کاری را - از جمله عملکرد شغلی و سازمانی، کارآفرینی سازمانی، رضایت‌مندی، جابجایی کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، و حل مسائل سازمانی - نشان داده‌اند. با این حال، مطالعات محدودی به چگونگی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر شکل‌گیری اعتماد در سازمان پرداخته‌اند. اندک مطالعات موجود نیز بیشتر به بررسی ارتباط فردی اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای مبتنی بر اعتماد در سازمان معطوف بوده‌اند (Morrison, 1996). در همین ارتباط، هدف این مطالعه، بررسی چگونگی تاثیر اقدامات بالنده‌سازی کارکنان، شامل آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تبادل و تسهیم اطلاعات، و توانمندسازی بر شکل‌دهی اعتماد کارکنان به مدیران است. در این بین تأثیرات فردی و چندگانه متغیرها آزمون خواهد شد و چارچوب و مسیری که این اقدامات بر اعتماد کارکنان به مدیران تاثیر گذار هستند، ارائه خواهد شد.

## ادبیات پژوهش

بر اساس تئوری مبادله<sup>۱</sup>، در یک بده بستان اجتماعی، نوعی الزام و هنجار اجتماعی برای عمل متقابل وجود دارد. به عبارت دیگر، افراد، به کسانی که به آنها لطف کرده باشند، لطف خواهند کرد (Gouldner, 1960). بر اساس این تئوری، مدیران انتظار دارند اقدامات مدیریتی آنها نظیر سرمایه‌گذاری در دارایی‌های انسانی، توانمندسازی کارکنان، افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌ها،

قدردانی و جبران خدمات، در یک عمل متقابل از طرف کارکنان، به صورت عملکرد بالاتر، وفاداری بیشتر، و تعهد مناسب‌تر، خودنمایی کند. گروه‌ها و بازیگران در گیر در روابط سازمانی، بواسطه سهم خود در مبادله، عملی متقابل (بازگشت) را انتظار دارند. با این حال، ماهیت و زمان این عمل متقابل نامشخص و نامعلوم است (Konovsky, Pug, 1996). به این دلیل، در یک تعامل سازمانی، ادامه مبادله، مبتنی بر اعتمادی است که فرد به سایر کنش‌گران در گیر در مبادله خواهد داشت؛ مبنی بر این که آنان تعهد و الزام خود را به عمل متقابل در طولانی مدت نشان خواهند داد (Holmes, 1981). به عبارت دیگر مبادلات اجتماعی اثربخش، بر توسعه روابط مناسب میان افراد در طول زمان استوار است و بر این مسئله تاکید می‌نماید که چرخه اثربخش مبادله اجتماعی نیازمند اعتماد متقابل میان افراد است (Gouldner, 1960). از این رو در تعامل میان مدیران و کارکنان، تعهد متقابل برای نگهداشت قرارداد روانی میان کارکنان و مدیران الزامی است و اعتماد به عنوان ابزاری برای دستیابی به روابط اجتماعی با ثبات نگریسته می‌شود (Blau, 1964). بر اساس تعریف رایبسون (Robinson, 1996) اعتماد شامل انتظارات، حدسیات، و باورهای یک فرد، درباره احتمال سودمندی (یا حداقل غیر زیانبار بودن) اقدامات آتی طرف مقابل است. این احتمال، عمل متقابل مثبتی را در فرد برای جبران این اقدامات برخواهد انگیخت. از این رو شکل‌دهی به فرهنگ مبتنی بر اعتماد و فراهم آوردن موقعیت‌هایی که اعتماد متقابل، پیوند دهنده افراد در سطوح مختلف سازمانی باشد برای ایجاد و استمرار همکاری بلند مدت و اثربخش در سازمان‌ها و دست‌یابی به عملکرد بالاتر در محیط رقابتی ضروری است.

مطالعات متعددی در تبیین اهمیت اعتماد متقابل میان افراد سازمان و به ویژه میان کارکنان و مدیران صورت گرفته است. بخش قابل توجهی از ادبیات این حوزه بر اهمیت تعامل مثبت میان گروه‌های مختلف اجتماعی به گونه‌ای که سطح اعتماد را در سازمان افزایش دهد، تاکید نموده‌اند. به عنوان مثال، جانگ و آولیو (Avolio, Jung, 2000)، معتقدند رهبران تحول‌گرا از طریق نشان دادن توجه و احترام فردی به پیروان خود، اعتماد را در روابط متقابل با آنان ایجاد می‌نمایند. اوچی (Ochi, 1981) و شاو (Shaw, 1997) نشان داده‌اند، شکل‌گیری جو اعتماد مثبت در سازمان، عملکرد سازمانی را افزایش خواهد داد. منوریان و همکارانش (Monavarria et al., 2006) نیز در پژوهش خود نشان داده‌اند وجود اعتماد متقابل در میان گروه‌های کاری نوعی سرمایه فکری را در سازمان شکل خواهد داد که در عملکرد بلند مدت و نهایتاً بقا و فنای سازمان‌ها نقش خواهد

داشت. همچنین نشان داده شده است اعتماد متقابل عامل اساسی در افزایش عملکرد گروهی (Klimoski, Karo, 1976)، پیش‌نیازی برای ارتقا بهره‌وری سازمانی (Savage, 1982)، متغیر مهمی در کاهش ترک خدمت کارکنان (Mishra, Morrissey, 1990)، عامل ضروری در موفقیت چانه‌زنی‌های دوجانبه (Friedman, 1993) و دارای نقش مهمی در توسعه کارآفرینی سازمانی (Ashna, 2004)، بوده است.

ایجاد اعتماد متقابل میان کارکنان و شکل دهی فرهنگی در سازمان که تعاملات و انتظارات مناسب میان فردی را توسعه دهد، از جمله نقش‌ها و وظایف استراتژیک مدیران منابع انسانی محسوب شده است. رایت و مک‌ماهان (Right, Makemahan, 1992) معتقدند مدیران منابع انسانی می‌باید از طریق توسعه و تقویت ویژگی‌های فرهنگی مناسب در سازمان، مجموعه‌اس از نگرش‌ها، انتظارات و رفتارهای اثربخش را در مدیران و کارکنان سازمان شکل دهند و از این طریق سازمان‌ها را در رقابت راهبردی یاری رسانند. شولر و همکارانش نیز از جمله چالش‌های روزافزون و مواجهه با مدیریت منابع انسانی را فراهم آوردن چرخه مثبت اعتماد در سازمان می‌دانند (Schuler et al, 2001, 2001; Schuler, 1992). با این حال تعداد بسیار اندکی از محققان به تبیین چگونگی تاثیر اقدامات و نقش‌های مدیریت منابع انسانی بر شکل‌گیری اعتماد و رفتارهای مبتنی بر اعتماد توجه نشان داده‌اند (Morrison, 1996). از جمله مطالعات محدود صورت گرفته در این حوزه پژوهش‌های مایر و دویس (Mayer, Davi, 1999)، هانسن و بارنی (Hansen, Barney, 1994)، گست و کانوی (Guest, Conway, 2000)، و گولد و ویلیامز (Gould, Williams, 2003) است. مایر و دویس (Davis, Mayer, 1999) در پژوهش خود دریافتند به کارگیری سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد، موجب افزایش معنادار اعتماد در مدیران ارشد گردیده است. بارنی و هانسن (Barney, 1994)، Hanse نشان داده‌اند آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان بر شکل‌گیری اعتماد در سازمان تاثیرگذار بوده است. گست و کانوی (Conway, Guest, 2000) توضیح می‌دهند که چگونه اقدامات منابع انسانی در درک کارکنان از اعتماد متقابل تاثیر داشته است. گولد و ویلیامز (William, Gould, 2003) نیز نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان موجبات افزایش اعتماد کارکنان به مدیران شان را فراهم آورده است. در میان انواع اقدامات منابع انسانی که بر شکل‌گیری اعتماد متقابل در سازمان موثر شناخته شده اند بیش از سایر اقدامات می‌توان به مجموعه اقدامات بالنده‌سازی منابع انسانی شامل اقدامات آموزش

کارکنان و توسعه مهارت‌های آنان، تبادل و تسهیم اطلاعات، و توانمند سازی کارکنان اشاره کرد. آموزش کارکنان کوشش مداوم و برنامه ریزی شده‌ای برای افزایش توانایی‌های کارکنان و بهبود سطح عملکرد و شایستگی آنان است و مهم ترین فعالیت بهسازی و بالنده سازی منابع انسانی محسوب می‌شود (Doaei, 1995). آموزش و بهسازی کارکنان، موضوعی استراتژیک برای سازمان‌ها بوده و ابزاری است که از طریق سرمایه‌گذاری در آن سازمان‌ها گستره‌ای را تعیین می‌کنند که در آن دارایی انسانی آنها سرمایه‌های پایدار تلقی شوند (Abaspour, 2002). یافته‌های پژوهش‌های گوناگون نشان داده‌است سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان، سازو کاری برای شکل‌دهی اعتماد آنان به مدیران است (Whetten, Cameron, 1994؛ Davies, Tannenbaum, 1969). هر قدر میزان این سرمایه‌گذاری‌ها در دارایی‌های انسانی بیشتر باشد، اطمینان بیشتری در کارکنان ایجاد می‌کند، و اعتماد و وفاداری آنان را به مدیریت افزون‌تر می‌سازد. با استمرار این فرایند، اعتماد متقابل نیز تقویت خواهد شد. به عبارت دیگر، فرایندهای آموزش کارکنان و توسعه شایستگی‌ها، نوعی فرایندهای مبادله اجتماعی‌اند که با سرمایه‌گذاری بیشتر مدیران در آموزش کارکنان، انتظار بیشتری می‌رود تا آنان عملکرد، تعهد، و وفاداری خود را به سازمان افزایش دهند (Whetten, Cameron, 1994).

توسعه شایستگی‌ها شامل برنامه‌هایی مانند مربی‌گری، مدیریت کارارعه و توسعه مهارت‌های مدیریتی است که باعث می‌شود کارکنان احساس نمایند به آنها به عنوان یک مزیت رقابتی توجه می‌شود و سازمان سعی دارد با کارکنان یک رابطه بلند مدت داشته باشد (Abaspour, 2006). فراهم آوردن فرصت‌های رشد و توانمندسازی کارکنان، جوی را در سازمان شکل خواهند داد که در آن استعدادها و توانایی‌های کارکنان شناخته شده، توسعه داده شده و به کار گرفته می‌شود. توسعه شایستگی‌های کارکنان می‌تواند احساس اطمینان، قابلیت به کارگیری بیشتر، و وفاداری به مدیریت را در کارکنان ایجاد نماید (Waterman, 1994). شکل‌گیری این احساس می‌تواند در یک مبادله اجتماعی در افزایش اعتماد کارکنان به مدیران تاثیر گذار باشد.

تبادل و تسهیم اطلاعات شامل در اختیار گذاردن اطلاعات مهم و ضروری در مورد سازمان برای تصمیم‌گیری و عملکرد اثربخش کارمند است. بر اساس پژوهش‌های راندولف (Randolph, 1995) و نیز وتن و کامرون (Whetten, Cameron, 1998)، تبادل و تسهیم اطلاعات سازمان، سطح اعتماد کارکنان به مدیران را افزایش خواهد داد. در تحقیقی مشابه، شاو

(Shaw, 1997)، نشان می‌دهد که فرهنگ‌های مملو از اعتماد متقابل در سازمان، نیازمند بهبود و توسعه شفافیت، باز بودن در ارتباطات، و کاهش رفتارهای سیاسی هستند. در فرایند تبادل اطلاعات، مدیران کارکنانشان را در دستیابی به دانش عمومی و دانش ویژه شرکت یاری می‌رسانند که تمایل آنان را به سرمایه‌گذاری در کارکنانشان نشان می‌دهد. دانش افزایی از طریق تبادل اطلاعات مدیران با کارکنان، پاداشی برای دستیابی به اعتماد کارکنان است. این فرایند مبادله، فضایی از صراحت، شفافیت، و اطمینان را ایجاد خواهد نمود که خود موجب توسعه اعتماد در سازمان خواهد شد.

توانمندسازی منابع انسانی شامل تفویض قدرت به کارکنان، افزایش اختیار و استقلال آنها در کار، و واگذاری مسئولیت‌ها به آنان است (Dastranj, 2005). میشرا و اسپریتزر (Mishra, Spreitzer, 1998)، توانمندسازی را احساس فردی و درونی فرد مبنی بر کنترل بر کار و محیط کار می‌دانند. توانمندسازی مفهومی فراتر از تفویض قدرت و اختیار صرف می‌باشد و دربردارنده اعتماد، انگیزش، تصمیم‌گیری، و به ویژه شکستن موانع و فواصل میان مدیران و کارکنان است (Liden, Tewksbury, 1995). زمانی که سازمان استقلال کارکنان را تشویق می‌کند و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهد، احساس تعلق، مسئولیت و نهایتاً اطمینان را در کارکنان ایجاد خواهد نمود. امروزه بیش از هر زمان دیگری به مدیران توصیه می‌شود برای رهبری اثربخش، هر چه بیشتر قدرت و مسئولیت‌های خویش را با کارکنان خود به اشتراک گذارند. فرایند توانمندسازی نیز یک فرایند مبادله است. وقتی مدیران قدرت خویش را با زیردستان خود به اشتراک می‌گذارند، در مقابل انتظار دارند عملکرد بالاتری را مشاهده نمایند. در واقع یکی از ارزش افزایی‌های فرایند توانمندسازی کارکنان، افزایش اعتماد کارکنان به مدیران است (George Jones, 1998).

## بیان مسئله

بر اساس آنچه آمد اعتماد متقابل در سازمان برای عملکرد اثربخش آن ضروری است. از آنجا که سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی دارای تاثیر گسترده بر نگرش، انتظارات و رفتارهای کارکنان است، بنابراین نقش مدیران منابع انسانی در توسعه فرهنگ اعتماد در سازمان و میان کارکنان و مدیران بسیار مهم و برجسته به‌شمار می‌رود. با این حال تاثیر انواع اقدامات مدیران

منابع انسانی بر ایجاد این فرهنگ و نگرش در سازمان چگونه است؟ بر همین اساس این پژوهش درصدد است تأثیر برخی از اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر شکل‌گیری اعتماد میان کارکنان و مدیران تبیین نماید. با این حال به دلیل محدودیت‌های پژوهش، بر یکی از سیاست‌های اصلی مدیریت منابع انسانی (بالنده‌سازی منابع انسانی) و چهار اقدام اصلی آن شامل آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تبادل اطلاعات، و توانمندسازی، که تأثیر قابل توجه بر شکل‌گیری اعتماد در سازمان دارد تمرکز شده است. پژوهشگران درصدد چگونگی و میزان تأثیر هر کدام از این اقدامات چهارگانه را بر شکل‌دهی اعتماد در سازمان در یک چارچوب ترکیبی تبیین نمایند.

**فرضیات پژوهش:** بر اساس آنچه آمد فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر است:

**فرضیه اصلی:** اقدامات بالنده‌سازی کارکنان، اعتماد آنان را به مدیران افزایش می‌دهد.

**فرضیات فرعی پژوهش:**

**فرضیه ۱:** آموزش کارکنان، اعتماد آنان را به مدیران افزایش می‌دهد.

**فرضیه ۲:** توسعه شایستگی‌های کارکنان، اعتماد آنان را به مدیران افزایش می‌دهد.

**فرضیه ۳:** تبادل اطلاعات با کارکنان، اعتماد آنان را به مدیران افزایش می‌دهد.

**فرضیه ۴:** توانمندسازی کارکنان، اعتماد آنان را به مدیران افزایش می‌دهد.

## روش پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر در صدد بررسی چگونگی تأثیر اقدامات بالنده‌سازی منابع انسانی بر اعتماد کارکنان به مدیران است؛ بنابراین از نظر هدف، کاربردی، و از نظر نحوه تحلیل داده‌ها، از نوع توصیفی همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش ۵۰۰ نفر از کارکنان شرکت داده‌پردازی ایران (واقع در تهران) بوده است. نمونه آماری پژوهش بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و در سطح خطای یک درصد، ۱۳۰ نفر محاسبه و به صورت تصادفی انتخاب گردید. پرسش‌نامه در اختیار ۱۵۰ نفر از کارکنان سازمان قرار گرفت. ۱۳۸ پرسش‌نامه به صورت کامل جمع‌آوری و تحلیل گردید. حدود ۱۰ درصد پاسخ‌دهندگان، زن بوده‌اند و متوسط سن پاسخ‌دهندگان ۳۲ سال بوده است. حدود ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان در مشاغل سرپرستی، و سایرین در مشاغل کارشناسی مشغول بوده‌اند. برای تحلیل داده‌ها، از فنون همبستگی، تحلیل رگرسیون چندمتغیره، و نیز تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. برای آزمون معناداری



رابطه و اثرات فردی هر کدام از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، از ماتریس همبستگی استفاده شد. برای آزمون اثرات ترکیبی متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته از تحلیل رگرسیون چندگانه بهره گرفتیم، و نهایتاً برای تأیید بیشتر نتایج آزمون و امکان حذف خطا، از تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. تحلیل همبستگی و رگرسیون با استفاده از نرم‌افزار SPSS، و تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار لیزرل صورت گرفته است. تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری روابط علی میان متغیرها را به گونه‌ای دقیق تر نشان می‌دهد (Human, 2001).

### ابزار گردآوری داده‌ها؛ پایایی و روایی

برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده گردید. پرسش‌نامه شامل ۵ بخش اصلی و ۲۳ گویه بوده است. سوالات مربوط به اقدامات بالنده‌سازی منابع انسانی با استفاده از ۲ مقیاس اقدامات منابع انسانی که توسط گای پاری و همکاران (Guye pare et al, 2005)، و مینجون و همکاران (Minjon et al, 2005) به کار گرفته شده، طراحی گردیده است. سوالات مربوط به اعتماد کارکنان به مدیران نیز بر اساس پرسش‌نامه طراحی شده توسط رایبسون (Robinson, 1996) طرح شده است. از پاسخ دهندگان خواسته شده بود تا میزان انطباق هر کدام از گویه‌ها، با وضعیت خود و سازمانشان را بر روی طیف پنج‌مقیاسه لیکرت (از کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵)) مشخص نمایند. اعتبار محتوای این سوالات توسط خبرگان تأیید گردید. عوامل به دست آمده در تحلیل عاملی نیز، با توجه به منطق طراحی سوالات، و نیز بارهای عاملی به دست آمده نامگذاری شد. پنج عامل به دست آمده در تحلیل روی هم در حدود ۷۳ درصد واریانس نمرات این ۲۳ گویه را توضیح می‌دهند. اعتبار درونی (به روش آلفای کرونباخ) برای سوالات آموزش کارکنان، ۷۸ درصد، برای سوالات توسعه شایستگی‌ها، ۸۲ درصد، برای سوالات مربوط به اقدام تبادل اطلاعات، ۷۲ درصد، برای سوالات مربوط به توانمندسازی، ۷۴ درصد و برای سوالات اعتماد در حدود ۸۰ درصد به دست آمده است. میزان آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه نیز در حدود ۷۳ درصد بوده است، که نشان دهنده اعتبار مناسب ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

## یافته‌ها و تحلیل

همان‌طور که گفته شد تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات، با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه و گام به گام، و نیز تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری صورت گرفته است. جدول (۱)، میانگین و انحراف معیار هر کدام از متغیرها را به همراه معناداری همبستگی هر کدام از آنها با سایر متغیرها نشان می‌دهد. میانگین اعتماد کارکنان به مدیران در حدود ۳/۵۸ بوده است که نشان دهنده مناسب بودن میزان این متغیر در سازمان است. یافته‌های حاصل از تحلیل همبستگی معناداری میان ۴ متغیر مستقل پژوهش و متغیر وابسته (اعتماد به مدیران) را (در سطح ۰/۰۵) نشان می‌دهد. علاوه بر این، میان ۴ متغیر مستقل پژوهش نیز همبستگی معناداری نشان داده شده است.

جدول ۱: اندازه‌های آماری متغیرهای مدل پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)
(۱) اعتماد به مدیران	۳/۵۸	۱/۲	(۰/۸۱)				
(۲) آموزش	۲/۴۲	۰/۸۶	۰/۲۶*	(۰/۷۲)			
(۳) توسعه شایستگیها	۲/۸۵	۰/۷۹	۰/۴۴*	۰/۳۷*	(۰/۷۹)		
(۴) تبادل اطلاعات	۳/۲۹	۰/۸۷	۰/۵۱*	۰/۴۷*	۰/۵۹*	(۰/۷۸)	
(۵) توانمند سازی	۲/۹۱	۰/۷۵	۰/۳۶*	۰/۲۹*	۰/۳۹*	۰/۵۳*	(۰/۷۵)

$p < 0/05$ ، (اعتبار درونی:  $\alpha$  کرونباخ)

جدول (۲)، نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه در آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش را نشان می‌دهد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، به جز فرضیه فرعی یک، سایر فرضیه‌های فرعی پژوهش، مورد تأیید قرار گرفته‌اند. از میان چهار اقدام بالنده‌سازی منابع انسانی، تبادل اطلاعات با کارکنان (فرضیه سوم)، به گونه‌ای معنادار اعتماد آنان به مدیران را پیش‌بینی می‌نماید ( $\beta = 0/312, p < 0/01$ ). این اقدام بیشترین همبستگی را با اعتماد به مدیران داشته است ( $0/51 = R^2$ : جدول ۱). پس از آن توانمند سازی (فرضیه چهارم)، پیش‌بینی کننده معناداری برای میزان اعتماد کارکنان به مدیران بوده است ( $\beta = 0/245, p < 0/01$ ). فرضیه دوم پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفته است. بدین صورت که توسعه شایستگی‌های کارکنان، به گونه‌ای معنادار میزان اعتماد آنان را به مدیران پیش‌بینی نموده است ( $\beta = 0/198, p < 0/05$ ). با این حال در این تحلیل فرضیه اول پژوهش تأیید نشده است. به عبارت دیگر، نشان داده شده آموزش کارکنان نتوانسته است

پیش‌بینی کننده معناداری برای افزایش اعتماد کارکنان به مدیران باشد (جدول ۲).

جدول ۲: نتایج تحلیل رگرسیون متغیرهای چهارگانه پژوهش بر اعتماد کارکنان به مدیران

متغیر	$\beta$
تبادل اطلاعات	۰/۳۱۲ **
توانمند سازی	۰/۲۴۵ **
توسعه شایستگی ها	۰/۱۹۸ *
آموزش	۰/۰۴۲
$R^2$	۰/۲۶۸
F	۱۹/۴

\*\*  $\rho < ۰/۰۱$ , \*  $\rho < ۰/۰۵$

برای شناخت اثرات ترکیبی متغیرهای مستقل پژوهش (اقدامات بالنده سازی) بر متغیر وابسته (اعتماد کارکنان به مدیران)، و نیز شناخت اثرات هر کدام از این اقدامات در مقایسه با سایر اقدامات، داده‌های پژوهش با استفاده از فن رگرسیون چندگانه گام به گام، تحلیل گردید. نتایج تحلیل در جدول (۳) ارائه شده است. در هر کدام از مدل‌های به دست آمده از این تحلیل میزان  $R^2$ ، واریانس توضیح داده شده در هر گام را نشان می‌دهد. در ابتدا، در مدل اول، متغیر "تبادل اطلاعات" به علت داشتن بالاترین ضریب همبستگی وارد معادله گردیده است. نتایج تحلیل معناداری رگرسیون را نشان می‌دهد ( $R^2 = ۰/۲۲$ ,  $\beta = ۰/۴۵$ ,  $\rho < ۰/۰۱$ ). در گام بعد "توانمندسازی" وارد مدل شده است. میزان تاثیری که ورود این متغیر بر واریانس توضیح داده شده توسط مدل داشته،  $۰/۰۳$  بوده است. نتایج تحلیل معناداری تاثیر اقدام توانمند سازی بر اعتماد را نشان می‌دهد ( $\beta = ۰/۲۱$ ,  $\rho < ۰/۰۱$ ,  $\Delta R^2 = ۰/۰۳$ ) با این حال تاثیر اقدام تبادل اطلاعات بر اعتماد همچنان معنادار است (جدول ۳). نهایتاً نیز در گام آخر، "توسعه شایستگی‌ها" وارد مدل گردیده است. نتایج تحلیل معناداری تاثیر این متغیر بر اعتماد کارکنان را در عین معنادار بودن تاثیر سایر متغیرهای مدل نشان می‌دهد ( $\beta = ۰/۱۲۹$ ,  $\rho < ۰/۰۵$ ,  $\Delta R^2 = ۰/۰۱۷$ ). در این بین، متغیر "آموزش کارکنان" هیچگاه وارد مدل نگردیده است. به عبارت دیگر آموزش کارکنان دارای تاثیر مشابه و معنادار با سایر اقدامات بر اعتماد کارکنان نبوده است.

جدول ۳: نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای متغیرهای پژوهش

متغیر	مدل اول	مدل دوم	مدل سوم
تبادل اطلاعات	۰/۴۵ **	۰/۳۳ **	۰/۲۹ **
توانمند سازی	-	۰/۲۱ **	۰/۲۱ **
توسعه شایستگی‌ها	-	-	۰/۱۲۹ *
آموزش	-	-	-
$R^2$	۰/۲۲	۰/۲۵	۰/۲۶
$\Delta R^2$	۰/۲۲	۰/۰۳	۰/۰۱۷
$F$	۶۳/۵	۱۲/۴	۹/۶

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

بنابراین از میان اقدامات چهار گانه بالنده سازی کارکنان، اقدام "تبادل اطلاعات"، بیشترین تاثیر را بر شکل دهی اعتماد کارکنان به مدیران داشته است. پس از آن "توانمند سازی" (واگذاری اختیارات و مسئولیت‌ها) توانسته است اعتماد کارکنان را به مدیران افزایش دهد. و در نهایت "توسعه شایستگی‌ها" نیز دارای تأثیر معنادار (اگرچه کمتر از دو اقدام پیشین) بر اعتماد کارکنان به مدیران بوده است. در این بین "آموزش کارکنان"، تأثیر معنادار خویش را بر شکل‌گیری اعتماد کارکنان به مدیران نشان نداده است.

برای شناخت دقیق‌تر چگونگی تاثیر گذاری متغیرهای وابسته پژوهش بر اعتماد کارکنان به مدیران، و نیز روابط علی میان متغیرهای پژوهش از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده گردید. بدین صورت که برای شناخت مناسب ترین مدل که از برازش مناسب با داده‌های پژوهش برخوردار باشد، مدل‌های متعددی از جمله مدل اولیه پژوهش (بر مبنای فرضیه‌های پژوهش و ارتباط فردی هر کدام از اقدامات بالنده سازی با اعتماد به مدیران)، توسط محققین و در محیط نرم‌افزار اجرا گردید (جدول ۴ و ۵).

جدول ۴: ضرائب استاندارد، و اعداد معناداری به همراه شاخص‌های برازندگی مدل اول  
(بر اساس فرضیات پژوهش)

نتیجه	عدد معناداری T-value	ضریب استاندارد (R)	رابطه موجود در مدل
تایید رابطه علی	۶/۲۱	۰/۸۱	تبادل اطلاعات- اعتماد
تایید رابطه علی	۴/۲۲	۰/۳۹	توانمندسازی- اعتماد
تایید رابطه علی	۲/۷۸	۰/۳۴	توسعه شایستگی‌ها- اعتماد
عدم تایید رابطه علی	۱/۲۴	۰/۰۹	آموزش- اعتماد

$$(AGFI = ۰/۷۲, GFI = ۰/۸۴, df = ۸۵, \chi^2 = ۲۲۳,)$$

شاخص‌های برازش مدل چندان مطلوب نیست

نهایتاً، با توجه به نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون و تحلیل همبستگی، و نیز بهبود مدل‌های اجرا شده، مدل نهایی پژوهش که از مناسب‌ترین شاخص‌های برازندگی ( $AGFI = ۰/۹۱$ )،  $GFI = ۰/۹۴$ ،  $df = ۱۴۴$ ،  $\chi^2 = ۲۹۰$ ، برخوردار بوده است، به دست آمد (جدول ۵ و نمودار ۱).

بر اساس مدل نهایی پژوهش (جدول ۵ و نمودار ۱)، تبادل اطلاعات با کارکنان ( $t - value = ۴/۹۴$ ) و نیز توانمندسازی آنان ( $t - value = ۲/۰۷$ ) دارای تاثیر مثبت مستقیم بر شکل‌گیری اعتماد کارکنان به مدیران است. همانند این دو، توسعه هر چه بیشتر شایستگی‌های کارکنان، اعتماد آنان را به مدیران افزایش خواهد داد ( $t - value = ۳/۸۶$ ). اما در این بین، آموزش کارکنان تاثیر مستقیمی را بر اعتماد نشان نداده است. در عین حال، آموزش کارکنان به گونه‌ای غیر مستقیم و از طریق توسعه شایستگی‌های کارکنان ( $t - value = ۳/۰۳$ ) بر شکل‌گیری اعتماد به مدیران اثرگذار بوده است. به عبارت دیگر آموزش صرف، نتوانسته است اعتماد کارکنان به مدیران را شکل دهد، بلکه در صورتی آموزش کارکنان، اعتماد آنان را به مدیران افزایش خواهد داد، که این آموزش بر توسعه شایستگی‌های آنان تاثیرگذار بوده باشد.

جدول ۵: ضرائب استاندارد، و اعداد معناداری و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی پژوهش

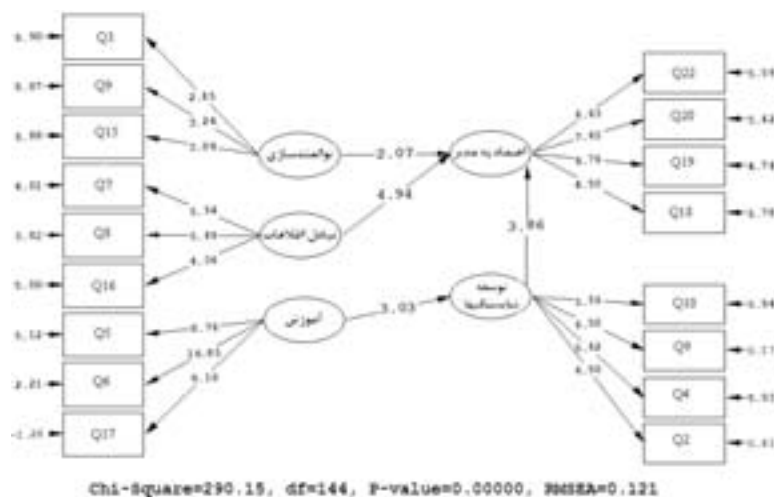
رابطه موجود در مدل	ضریب استاندارد (R)	عدد معناداری T-value	نتیجه
تبادل اطلاعات- اعتماد	۰/۷۶	۴/۹۴	تایید رابطه علی
توانمندسازی- اعتماد	۰/۳۵	۲/۰۷	تایید رابطه علی
توسعه شایستگی‌ها- اعتماد	۰/۴۲	۳/۸۶	تایید رابطه علی
آموزش- توسعه شایستگی‌ها	۰/۴۰	۳/۰۳	تایید رابطه علی

$$(GFI = ۰/۹۴, df = ۱۴۴, \chi^2 = ۲۹۰, AGFI = ۰/۹۱)$$

شاخص‌های برازش مدل مطلوب است

## بحث

همانطور که آمد این پژوهش، پدیده اعتماد در سازمان را در حوزه مدیریت منابع انسانی و بالنده سازی کارکنان مورد مطالعه قرار داده است. تئوری مبادله اجتماعی مبنای نظری لازم را فراهم نمود تا بر اساس آن روابط چندین متغیر در داخل بک مدل ترکیبی مورد آزمون قرار گیرد. بر اساس مدل پژوهش، اعتماد کارکنان به مدیران، تحت تاثیر اقدامات بالنده سازی آنان از طرف مدیرانشان، شامل اقدامات تبادل و تسهیم اطلاعات، توانمندسازی، آموزش، و توسعه شایستگی‌ها می‌باشد. همانطور که در تحلیل‌ها مشاهده شد یافته‌های مطالعه حاکی از تأیید نسبی مدل پژوهش بوده است.



نمودار ۱: مدل نهایی پژوهش به همراه شاخص‌های برازندگی، روابط علی میان داده‌های پژوهش، و

معناداری این روابط

بر اساس یافته‌های پژوهش، به جز فرضیه اول، سایر فرضیات تایید شده است. مشاهدات تجربی پژوهش، تأیید کننده تاثیر مثبت و معنادار توسعه شایستگی‌های کارکنان بر شکل گیری اعتماد آنان به مدیران است ( $t - \text{value} = 3/86, \beta = 0/198, p < 0/05$ ). این یافته‌ها موید یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته توسط لیند و تایلر (Lind, Tyle, 1988) و کونوسکی و پاف (Konovsk, Pugh, 1994) درباره تاثیر اقدامات توسعه شایستگی‌های کارکنان بر افزایش اعتماد آنان به مدیران است. مدیران با برنامه‌ریزی توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، این احساس را در آنان تقویت خواهند نمود که سازمان به تلاش و مهارت آنان در موفقیت خویش نیازمند است و درصدد حفظ، رشد و بالنده سازی آنان می‌باشد. این موارد، حس اعتماد بیشتر آنان به مدیرانشان را بر خواهد انگیخت.

یافته‌های پژوهش تأیید کننده فرضیه سوم پژوهش مبنی بر معناداری رابطه مثبت میان تبادل اطلاعات و اعتماد کارکنان به مدیران است ( $t - \text{value} = 4/94, \beta = 0/312, p < 0/01$ ). این نتایج، اهمیت نقش مدیران منابع انسانی را در ایجاد جوی از ارتباطات مناسب در سازمان نشان می‌دهد. به ویژه آنکه تبادل اطلاعات در میان سایر اقدامات بالنده سازی تاثیر و اهمیت بیشتری را در شکل دهی اعتماد کارکنان به مدیران داشته است. این یافته‌ها، مباحث ارائه شده توسط شاو (Shaw, 1997)، در مورد ویژگی‌های فرهنگ با اعتماد بالا در سازمان را تأیید می‌نماید؛ فرهنگی که نیازمند صراحت مناسب، شفافیت در ارتباطات و کاهش رفتارهای سیاسی است. انتقال اطلاعات عملکردی به کارکنان، آنان را از نقش و تاثیرشان در موفقیت سازمان و پرونده‌های آن آگاه خواهد ساخت (Randolph, 1995). تبادل اطلاعات و ارتباطات باز در سازمان، ترس از ابهام و تغییر را در سازمان کاهش و نیز احساس تعلق و اعتماد را افزایش خواهد داد (Bowenr, Lawler, 1995).

در مورد فرضیه چهارم نیز، یافته‌ها و نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، توانمندسازی کارکنان دارای تاثیر مثبت معنادار، بر اعتماد کارکنان به مدیران است ( $t - \text{value} = 2/07, \beta = 0/245, p < 0/01$ ). فرایند توانمندسازی احساس استقلال و ارزشمندی بیشتر را در کارکنان تقویت خواهد نمود. کیکرمن و روزن (Kirkman, Rosen, 1990) نیز در مطالعه خود نشان داده‌اند همبستگی مثبتی میان اعتماد مدیران به قابلیت‌های اعضای گروه‌های کاری و توانمندسازی آنان وجود داشته است. توانمندسازی کارکنان و تفویض قدرت و اختیار به آنان، فرهنگی با فاصله قدرت اندک را در سازمان توسعه خواهد داد، ارتباطات اثربخش تر را میان

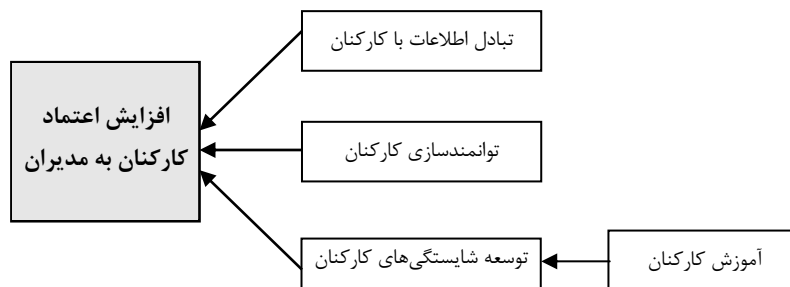
مدیران و کارکنان ایجاد خواهد نمود که نهایتاً اعتماد متقابل را بین مدیران و کارکنان افزایش خواهد داد.

اما نتایج آزمون فرضیه اول اندکی متفاوت از نتایج آزمون سایر فرضیات است. بر اساس ادبیات پژوهش، انتظار آن بود تا آموزش کارکنان تاثیر مثبت بر اعتماد کارکنان به مدیران داشته باشد. در این مطالعه، فرضیه فوق بدانصورت مورد تأیید قرار نگرفت. با این حال نتایج تحلیل رگرسیون و تحلیل مسیر، نشان دهنده اثر غیر مستقیم و مثبت آموزش کارکنان، از طریق متغیر میانجی توسعه شایستگی‌های کارکنان، بر اعتماد آنان به مدیران است. یافته‌های حاصل از آزمون این فرضیه اگرچه منطبق با فرض پژوهش نیست اما از توجیه مناسبی برخوردار است. بر این اساس آموزش کارکنان تنها هنگامی می‌تواند احساس اعتماد آنان را به مدیران خویش تقویت نماید که آنان اثربخشی این فرایند را در توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های خویش مشاهده نمایند. به عبارت دیگر، صرف آموزش کارکنان احساس ارزشمندی و اهمیت برای آنان نزد مدیران ایجاد نخواهد نمود. بلکه در صورتی این احساس ایجاد خواهد شد و متقابلاً تعهد و اعتماد آنان را جلب خواهد نمود که این برنامه تاثیر مناسب بر افزایش شایستگی‌ها و قابلیت استخدام پذیری برای آنان داشته باشد. این یافته‌ها از طریق تئوری مبادله اجتماعی نیز قابل توجیه است؛ در مبادله میان مدیر و کارکنان، زمانی کارکنان تعهد و اعتماد خویش را به مدیران تقویت خواهند نمود که به صورت متقابل اقدامات آموزش پیامدهای قابل مشاهده در افزایش مهارت و شایستگی برای آنان داشته باشد. همچنین یافته‌ها حکایت از آن دارد اقدامات گوناگون بالنده‌سازی دارای اهمیت و تاثیر متفاوت بر شکل دهی اعتماد کارکنان به مدیران است. تبادل اطلاعات و پس از آن توسعه شایستگی‌ها، دارای اهمیت و تاثیر بیشتری بر اعتمادسازی میان کارکنان و مدیران است. علاوه بر این اقدام به آموزش کارکنان نیز در صورتی منجر به اعتمادسازی به مدیران خواهد شد که بتواند مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را افزایش دهد.

در این پژوهش تلاش شد اثر ترکیبی اقدامات بالنده‌سازی کارکنان مورد مطالعه قرار گیرد. مطالعه اثر ترکیبی این متغیرها بر اعتماد کارکنان درک جامع تری از این پدیده و فرایند شکل گیری اعتماد کارکنان به مدیران را فراهم خواهد آورد. نتایج این مطالعه واجد کاربردهای مهم در حوزه اعتماد سازمانی و نیز مدیریت منابع انسانی است. مدل نهایی پژوهش که متغیرها و اقدامات گوناگون را در داخل یک چارچوب جامع ترکیب نموده است، از طریق تمرکز بر اثرات فردی و



ترکیبی این متغیرها بر اعتماد کارکنان، دانش جامع‌تری را در این حوزه به دست داده است.



نمودار ۲. مدل نهایی و روابط تایید شده پژوهش را نشان می‌دهد

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اعتماد متقابل ابزاری ضروری در کارکرد اثربخش سازمان‌های امروز است. شرکت‌ها و مدیران ارشد باید حداکثر تلاش خویش را در ایجاد محیطی مملو از اعتماد متقابل در سازمان، از طریق نشان دادن تعهد خود به بالنده‌سازی کارکنانشان، بنمایند. کارکنان با مشاهده این تلاش‌ها، در مقابل، به مدیران اعتماد نموده و تعهد خویش را به آنان افزایش خواهند داد. این تعهد در مرحله بعد به صورت تلاش بیشتر، عملکرد بالاتر، و بهره‌وری بهبود یافته خود را نمایان خواهد ساخت. یافته‌های این پژوهش می‌تواند کاربردهای مهمی برای مدیران منابع انسانی و نیز مدیران عمومی سازمان‌ها به ویژه از جنبه استراتژیک داشته باشد. در نگاهی استراتژیک، خلق و توسعه جو اعتماد متقابل در سازمان می‌تواند از طریق توسعه فرایندهای تبادل اطلاعات و ارتباطات باز در سازمان، توانمندسازی کارکنان و توسعه شایستگی‌های آنان برنامه‌ریزی شود. در این بین، مدیران منابع انسانی باید نقشی مهم در شکل‌دهی به سیاست‌ها، روش‌ها، و فرایندهای کاری باز و شفاف داشته باشند. مدیران منابع انسانی نقش اساسی در آموزش مدیران خواهند داشت تا مزایا و فواید ارتباطات باز با کارکنان و تسهیم اطلاعات با آنان را باز شناسند و می‌بایست آموزش‌های لازم را برای توسعه مهارت‌های مدیران در شکل‌دهی به ارتباطات باز با کارکنان فراهم آورند. علاوه بر این شکل‌دهی به فرهنگی در سازمان که مشوق و ترغیب‌کننده رفتارهای مبتنی بر ارتباطات باز در سازمان باشد (از طریق به کارگیری سیستم‌های جذب، ارزیابی و پاداش‌دهی مناسب) از جمله نقش‌های استراتژیک مدیران و نیز مدیران منابع انسانی است. در گام بعد باید فرهنگی از

توانمندسازی و بالنده‌سازی را در سازمان شکل داده و توسعه دهند. ایجاد انگیزه و مهارت‌های لازم در مدیران برای تفویض اثربخش مسئولیت‌ها به کارکنان از جمله وظایف و نقش‌های حیاتی مدیران منابع انسانی است. در کنار اینها توسعه مهارت‌های مربی‌گری، برنامه ریزی برنامه‌های مسیر شغلی، و نیز در صورت امکان برنامه ریزی گردش شغلی کارکنان، و سایر برنامه‌هایی که با هدف توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان به کار گرفته می‌شود، برای تمامی کارکنان در تمامی سطوح سلسله مراتب سازمانی، علاوه بر فواید فراوانی که برای سازمان‌ها خواهد داشت، اعتماد آنان را به مدیران افزایش خواهد داد و تعهد و انگیزش آنان را برای ارتقای عملکرد افزایش خواهد داد. همه این اقدامات جزئی از فرایندهای ضروری در جهت گیری راهبردی سازمان‌ها هستند.

هم چنین در برنامه‌ریزی‌های آموزشی باید این نکته را مد نظر قرار داد که آموزش صرف، خود به تنهایی نمی‌تواند جو اعتماد و تعهد متقابل را در سازمان ایجاد نماید. اگرچه آموزش، ابزاری مفید و ضروری برای افزایش و بهبود شایستگی‌های کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌باشد، با این حال در هنگام طراحی برنامه‌های آموزش کارکنان، مدیران باید بر اثربخشی این برنامه‌ها و فرایندها در افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان تمرکز و تاکید نمایند.

نهایتاً تبادل اطلاعات و ارتباطات باز و شفاف، ترس و فاصله میان کارکنان و مدیران را در سازمان کاهش خواهد داد و موجب شکل‌گیری، بهبود و نگهداشت اعتماد و اطمینان در سازمان خواهد شد. فراهم آوردن فرصت‌های رشد و توسعه شایستگی‌ها، و نیز تفویض مسئولیت‌ها و توانمندسازی کارکنان، جوی را در سازمان شکل خواهند داد که در آن استعدادها و توانایی‌های کارکنان شناخته شده، توسعه داده شده و به کار گرفته می‌شود. این اقدامات، فرهنگ منحصر به فردی از اعتماد متقابل را در سازمان ایجاد خواهد نمود. این فرهنگ منحصر به فرد و مملو از اعتماد، بدین دلیل که در طول زمان در سازمان شکل گرفته و نهادینه شده است، به راحتی قابل انتقال به سایر سازمان‌ها نیست و تقلید از آن برای سایرین هزینه‌بر و گاه ناممکن است. بدین گونه فرهنگ اعتماد در سازمان می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها محسوب شده و موفقیت بلند مدت آنها را در محیط پیچیده امروز کسب و کار تضمین نماید (Barney, 1991).

## References

1. Abaspour, Abas (2002). **Advanced Human Resource Management**, Tehran, Samt.
2. Abaspour, Asghar (2006). **Human Resource Practices for Citizenship Behavior Development**, MA Thesis, Tehran, University of Tehran, Management College.
3. Albrecht, S. and Travaglione, A. (2003), “**Trust in public-sector senior management**”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 76-92.
4. Ashna, Mostafa (2004). **The Effect of Social capital on Organizational Entrepreneurship**, MA Thesis, Tehran, University of Tehran, Management College.
5. Barney, J.B. (1991), “**Firm resources and sustained competitive advantage**”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
6. Barney, J.B. and Hansen, M.H. (1994), “**Trustworthiness as a source of competitive advantage**”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 175-90.
7. Baruch, Y. and Gebbie, D. (1998), “**Cultures of success – the leading UK MBOs**”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 13 No. 5, pp. 423-39.
8. Blau, M.P. (1964), **Exchange and Power in Social Life**, Wiley, New York, NY.
9. Bowen, D. and Lawler, E. III (1995), “**Empowering service employees**”, *Sloan Management Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 73-88.
10. Butler, J.K. Jr (1983), “**Reciprocity of trust between professionals and their secretaries**”, *Psychological Reports*, Vol. 53, pp. 411-6.
11. Cook, J. and Wall, T. (1980), “**New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non- fulfillment**”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, pp. 39-52.
12. Dastranj, Hekmat (2005). “**Empowerment and Information Technology**”, *Tadbir*, No 145.
13. Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2002), “**Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice**”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 611-28.
14. Doaei, Habibollah (1995), **Human Resource Management**, Mashhad, Published by Author.
15. Dolan, S.L. and Garcia, S. (2002), “**Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the 21st century**”, *Journal of Management Development*, Vol. 20 No. 2, pp. 101-17.
16. Friedman, R.A. (1993), “**Bringing mutual gains bargaining to labour negotiations: the role of trust, understanding, and control**”, *Human Resource Management*, Vol. 32 No. 4, pp. 435-59.

17. Gambetta, D. (1988), **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, Basil Blackwell, New York, NY.
18. Gouldner, A.W. (1960), “**The norm of reciprocity: a preliminary statement**”, *American Sociological Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 161-79.
19. Gould-Williams, J. (2003), “**The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations**”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 28-54.
20. Guest, D. and Conway, N. (2000), “**Peering into the black hole: the downside of the new employment relations in the UK**”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37 No. 3, pp. 367-89.
21. Guye pare et all, 2005" **the rool of organizational commitment and citizenship bihaiviors in understanding relations between human resource practices and turnover intention of it personel**" (2001), *cahire du gresi*, no 01-07.
22. Harel, H.G. and Tzafrir, S.S. (1999), “**The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm**”, *Human Resource Management*, Vol. 38 No. 3, pp. 185-99.
23. Holmes, J.G. (1981), “**The exchange process in close relationships: microbehavior and macromotives**”, in Lerner, J.M. and Lerner, C.S. (Eds), *The Justice Motive in Social Behavior*, Plenum, New York, NY, pp. 261-84.
24. Human, Mohamad Ali (2001), **Multivariate Data Analysis in behavioral Research**, Tehran, Parsa Publication.
25. Jones, R.G. and George, M.J. (1998), “**The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork**”, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 531-46.
26. Jung, D. and Avolio, B. (2000), “**Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership**”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 949-64.
27. Kirkman, B.L. and Rosen, B. (1999), “**Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment**”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 1, pp. 58-74.
28. Klimoski, R.J. and Karol, B.L. (1976), “**The impact of trust on creative problem-solving group**”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61 No. 5, pp. 630-3.
29. Konovsky, M. and Pugh, D.S. (1994), “**Citizenship behavior and social exchange**”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 656-69.
30. Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (1996), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Sage, Thousand Oaks, CA.

31. Liden, R.C. and Tewksbury, T.W. (1995), "**Empowerment and work teams**", in Ferris, G.R., Rosen, S.D. and Barnum, D.T. (Eds), *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, Cambridge, MA, pp. 386-403.
32. Lind, E.A. and Tyler, T.R. (1988), **The Social Psychology of Procedural Justice**, Plenum, New York, NY.
33. Mayer, R.C. and Davis, J.H. (1999), "**The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment**", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 1, pp. 123-36.
34. Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, D.F. (1995), "**An integrative model of organizational trust**", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709-34.
35. McKnight, H.D., Cummings, L.L. and Chervany, N.L. (1998), "**Initial trust formation in new organizational relationship**", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 473-90.
36. Mishra, A.K. and Spreitzer, G.M. (1998), "**Explaining how survivors respond to downsizing: the role of trust, empowerment, justice and work redesign**", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 567-88.
37. Mishra, J. and Morrissey, M.A. (1990), "**Trust in employee/employer relationships: a survey of West Michigan managers**", *Public Personnel Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 443-63.
38. Monavarian, Abas; Arian Gholipour and Hamid Yazdani (2006), "**Role of Intellectual Capital in Organizations.**" *Iranian Management Sciences Quarterly*, NO 3.
39. Morrison, W.E. (1996), "**Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality**", *Human Resource Management*, Vol. 35 No. 4, pp. 493-512.
40. Rampel, J.K., Holmes, J.G. and Zanna, M. (1985), "**Trust in close relationships**", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49 No. 1, pp. 95-112.
41. Randolph, W.A. (1995), "**Navigating the journey to empowerment**", *Organizational Dynamics*, Vol. 22 No. 4, pp. 19-32.
42. Robinson, S.L. (1996), "**Trust and breach of the psychological contract**", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 No. 4, pp. 574-99.
43. Rousseau, D.M., Stitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C. (1998), "**Not so different after all: a cross-disciplinary view of trust**", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 393-404.
44. Savage, D. (1982), "**Trust as a productivity management tool**", *Training and Development Journal*, Vol. 36, pp. February, 54-7.
45. Schuler, R.C. (1992), "**Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business**", *Organizational Dynamics*, Vol. 21 No. 1, pp. 18-32.

46. Schuler, R.S., Dolan, S.L. and Jackson, S. (2001), “**Trends and emerging issues in human resource management: global and trans cultural perspectives – introduction**”, *International Journal of Manpower*, Vol. 22 No. 3, pp. 195-7.
47. Shaw, B.R. (1997), **Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern**, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
48. Tannenbaum, R. and Davies, S.M. (1969), “**Values, man and organization**”, *Industrial Management Review*, Vol. 10 No. 2, pp. 67-86.
49. Waterman, R.H. Jr, Waterman, J.A. and Collard, B.A. (1994), “**Toward a career-resilient workforce**”, *Harvard Business Review*, Vol. 72 No. 4, pp. 87-95.
50. Whetten, D. and Cameron, K. (1998), **Developing Management Skills**, Addison Wesley, New York, NY.
51. Whitney, J.D. (1994), **The Trust Factor: Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality**, McGraw-Hill, New York, NY.