

## بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی

مصطفی امامی<sup>۱</sup>

الهام جمالی<sup>۲</sup>

محمد جواد اصفهانی<sup>۳</sup>

### چکیده

زمینه: بسیاری از مقالات در زمینه خلاقیت و نوآوری با این عبارت کلی و عمومی آغاز می‌شوند که شرکت‌ها باید نوآور باشند و گرنه از بین خواهند رفت.

هدف: تحقیق حاضر، به بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران در شهر کرمانشاه می‌پردازد.

روش: این پژوهش بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از شاخه پیمایشی است و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه می‌باشد. به منظور سنجش اعتماد سازمانی، پرسش‌نامه الونن و دیگران (۲۰۰۸)، و برای سنجش خلاقیت سازمانی، پرسش‌نامه رندسیپ (۱۹۷۹) استفاده گردیده است. پایایی پرسش‌نامه اعتماد سازمانی ۰/۸۱ و پایایی پرسش‌نامه خلاقیت سازمانی، ۰/۷۸ به دست آمد و چون آلفای کرونباخ هر دو پرسش‌نامه بیش از ۰/۷۰ می‌باشد، بنابراین هر دو پرسش‌نامه از پایایی لازم برخوردار هستند.

حجم جامعه آماری مورد نظر ۳۰۰ نفر از کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه می‌باشد. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، از بین آنها تعدادی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و در نهایت، ۱۴۸ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید.

۱. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمانشاه، باشگاه پژوهشگران جوان، کرمانشاه emamemostafa@yahoo.com

۲. دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری Jamaliam@gmail.com

۳. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق، باشگاه پژوهشگران جوان، نراق (نویسنده مسئول) mohammadjavadesfahani@gmail.com

یافته‌ها: جهت تعیین نرمال بودن داده‌های به دست آمده، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد و نتایج آزمون، نرمال بودن داده‌ها را تأیید کرد. فرضیات تحقیق با انجام آزمون همبستگی پیرسون به بوته آزمون قرار داده شدند. نتایج، حاکی از همبستگی مثبت و معنادار بین اعتماد و خلاقیت می‌باشد؛ یعنی هر چه اعتماد کارکنان به سازمانشان افزایش یابد، خلاقیت بیشتری از خود بروز می‌دهند. نتیجه حاصل از رگرسیون خطی چندگانه نیز نشان داد که تنها دو متغیر مستقل اعتماد نهادی و اعتماد عمودی با متغیر وابسته خلاقیت رابطه دارند. اعتماد نهادی با ضریب تعیین  $0/79$  بیشترین سهم را در تبیین واریانس متغیر وابسته خلاقیت ایفا می‌کند.

نتیجه‌گیری: اعتماد، یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است. نتایج نشان می‌دهد که سطوح پایین اعتماد، سبب کاهش بهره‌وری و فقدان نوآوری و خلاقیت می‌شود. از سوی دیگر، سطوح بالای اعتماد، سبب افزایش روحیه کارکنان، افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت تغییر مؤثر می‌گردد.

**کلید واژه (گان):** اعتماد سازمانی، خلاقیت، اعتماد جانبی، اعتماد عمودی، اعتماد نهادی.

## مقدمه

در قرن بیست و یکم، راز و رمز بقای جوامع انسانی را باید در خلاقیت و نوآوری آنها جست و جو کرد. در این قرن، جوامعی قادر به پیوستن به آینده هستند که خلاق ببینند، خلاق ببندیشند و از تن سپردن به خلاقیت‌ها نهراسند. در دنیای آینده، تعالی انسان‌ها و جوامع، با خلاقیت و نوآوری آنان گره خورده است و در عصر انفجار اطلاعات، آینده در دست کسانی است که وامدار خلاقیت و نوآوری هستند (تورانی، ۱۳۸۵). مسائل امروز سازمان‌ها، با راه‌حل‌های دیروز حل شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون خلاقیت و نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین کنند. خلاقیت و نوآوری عامل رشد و بالندگی سازمان، ارتقای بهره‌وری، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان و رضایت شغلی آنها، کاهش هزینه‌ها،

ضایعات و اتلاف منابع، تنوع تولیدات و خدمات، کاهش بوروکراسی اداری و مشوق عمل‌گرایی است (Bowen, 2004).

بسیاری از مقالات در زمینه خلاقیت و نوآوری، با این عبارت کلی و عمومی آغاز می‌شوند که شرکت‌ها باید نوآور باشند و گرنه از بین خواهند رفت. هر شرکت که در به‌کارگیری ایده‌های جدید ناکارا باشد، منابع خود را تلف می‌کند و سرانجام شکست خواهد خورد. در عوض، شرکتی که فرایند خلاقیت و نوآوری مؤثری را ایجاد کند، به احتمال زیاد به مزایای اجتماعی که از طریق کار تیمی و انگیزه کارکنان حاصل می‌شود، دست خواهد یافت (McAdam & McClelland, 2002). شرکت‌هایی که فقط در اقتصاد ملی و محلی فعالند و هنوز تجربه رقابت در سطح بین‌المللی را ندارند، می‌توانند با شیوه‌های سنتی موفقیت کسب کنند. اما اقتصاد جهانی اثرات بسیار زیادی بر جهان داشته است. رقابت آن قدر شدید شده که شرکت‌ها برای بقای خود چاره‌ای جز هم‌سوئی با الگوهای جدید مدیریتی، از جمله فرهنگ اعتماد-مدار، ندارند (گیسون<sup>۱</sup>، در شیرازی، ۱۳۸۶، ص. ۵۸) این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، به سرعت با اقبال مواجه گشته است. اعتماد سازمانی برای جامعه‌پذیری موفق، همکاری، کار گروهی مؤثر و کمک‌های بلندمدت برای حداقل کردن خطرات و کاهش هزینه‌های عملیاتی مهم است. به علاوه، اعتماد زمینه انضباط اجتماعی را فراهم می‌کند و در بهبود کیفیت زندگی کاری مؤثر است (Lamsa & Pucetaite, 2006, p. 130). برعکس، هزینه‌های اعتماد پایین، به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، ریسک کردن به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد. از این رو، اعتماد پایین موجب از دست رفتن رقابت در بازارهای جهانی می‌شود (Lamsa & Pucetaite, 2006, p. 130).

1. Gipson

با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت اعتماد سازمانی و خلاقیت، در این پژوهش به بررسی رابطه اعتماد سازمانی با خلاقیت سازمانی کارکنان در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه پرداخته شده است.

## اعتماد سازمانی

مدیریت بر مبنای اعتماد، بیانی نوین از اندیشه‌های کهن است که جای آن در روابط امروزی به خوبی نمایان و آشکار است و به کارگیری ساز و کارهای آن می‌تواند در کسب نتایج مطلوب فردی و سازمانی مؤثر باشد. مدیریت بر مبنای اعتماد، تکنیکی است که انسان‌ها در روابط خود آن را به کار می‌گیرند؛ اما تاکنون به عنوان تکنیک رفتاری که می‌شود آن را آموزش داد و در جایگاه‌های مختلف از آن بهره گرفت، به آن نگریسته نشده است. اعتماد، مفهومی است که از جنبه‌های مختلف ادبیات علوم اجتماعی، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، مردم‌شناسی و تاریخ مورد توجه قرار گرفته است (Ratnasingham, 1998, p. 313). بیش از چهل سال است که محققان اعتماد را به هزاران روش مفهوم سازی کرده‌اند. برای مثال، دیوتش<sup>۱</sup> (۱۹۵۸)، اعتماد را از طریق انتظارات تعریف کرده است. گابارو<sup>۲</sup> (۱۹۷۸)، اعتماد را گشودگی موجود بین دو گروه می‌داند و آن را بدین صورت تعریف می‌کند: "میزانی که یک فرد احساس اطمینان می‌کند که دیگری اعمال بدخواهانه یا خودسرانه در پیش نمی‌گیرد و درجه‌ای که یک فرد ممکن است رفتارهای دیگران را از طریق آنچه که به طور معمول از فعالیت فرد از روی حسن نیت انتظار می‌رود، پیش‌بینی نماید" (اسمیت و بیمی، ۲۰۰۵، ۴۷۳).<sup>۳</sup>

علی‌رغم نوشته‌های فراوان در مورد اعتماد و مفاهیم مرتبط با آن، یک تعریف رسمی در این زمینه وجود ندارد. برای مثال، باربر<sup>۴</sup> (۱۹۸۳) عنوان می‌کند که مفهوم اعتماد، شبیه یک

1. Deutsch

2. Gabarro

3. Smith & Birney

4. Barber

مرداب مفهومی<sup>۱</sup> است. همچنین لویز و ویگرت<sup>۲</sup>، یک سردرگمی مفهومی را در ادبیات اعتماد مطرح می‌کنند (رامو، ۲۰۰۴:۷۶۲)<sup>۳</sup>. در واقع، اعتماد یک مفهوم پیچیده با ابعاد مختلف است. علی‌رغم مشکلاتی که در بیان مفهوم اعتماد وجود دارد، یک تجزیه و تحلیل جامع از ادبیات موجود در این زمینه نشان دهنده بعضی اتفاق نظر هاست. بسیاری از محققان معتقدند که اعتماد به طور کلی، اطمینان و خوش بینی نسبت به وقوع حوادث، یا اطمینان داشتن نسبت به دیگران بدون وجود دلایل اجباری است (Smith & Birney, 2005). فرهنگ آکسفورد، اعتماد را به عنوان یک باور که یک فرد ممکن است به آن تکیه کند، تعریف می‌نماید. تعریف دیگر توسط شاو<sup>۴</sup> (1997) ارائه شده است که می‌گوید اعتماد عبارت است از این باور که کسانی که ما به آنها متکی هستیم، انتظارات ما را برآورده خواهند ساخت. این انتظارات به ارزیابی ما از مسئولیت دیگران برای برآوردن نیازهایمان وابسته است (آرمسترانگ، در سهرابی، ۱۳۸۶، ص. ۲۱۷). دانی و کانن<sup>۵</sup> (1997)، اعتماد را اعتبار<sup>۶</sup> و خیرخواهی<sup>۷</sup> درک شده توسط اعتماد شونده تعریف می‌کنند (Yee & Yeung, 2002, p. 138)<sup>۸</sup>.

به طور خلاصه، اعتماد به معنا اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند. هرچه گروه الف، اعتقاد بیشتری داشته باشد که گروه ب در روابط به تعهداتش عمل می‌کند (که این امر منجر به بروز نیت خوب و صلاحیت گروه ب می‌شود)، گروه الف به گروه ب اعتماد بیشتری خواهد کرد (Lee, 2004, p. 625).

به طور ویژه، اعتماد در سازماندهی‌های جدید سازمانی (که کنترل‌های سنتی اجتماعی که بر مبنای اختیار بود، جای خود را به خود کنترل داده)، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. ارتقا

- 
1. conceptual morass
  2. Lewis & Weigert
  3. Ramo
  4. Shaw
  5. Doney & Cannon
  6. credibility
  7. benevolence
  8. Yee & Yeung

و بهبود اعتماد ممکن است هزینه بر باشد زیرا نهادینه کردن روابط دوستانه شخصی زمان بر است. به علاوه، فقدان اعتماد تلاش‌های همکاری را در هر شکلی که باشد، مختل می‌کند. برعکس، سازمان‌هایی که سطوح بالایی از اعتماد را دارند، می‌توانند از انواع تلاش‌های همکاری بهره‌مند شوند که همین امر موجب کاهش هزینه‌های اجرا در فرایندها می‌شود. اما سازمان‌هایی که از سطوح پایین اعتماد برخوردارند، گزینه‌های استراتژیکشان محدود می‌شود (Ratnasingham, 1998, p. 314). علی‌رغم تمام علایق به موضوع اعتماد، برخورد با موضوع اعتماد چند تکه و مجزاست؛ چرا که سه جریان گسترده در ادبیات اعتماد وجود دارد. نخست، اعتماد درون سازمانی (یعنی به عنوان یک پدیده درون سازمان مثل اعتماد بین کارکنان و سرپرستان یا مدیران، یا میان همکاران) که تأکید ما در این مطالعه بر این نوع از اعتماد است، دوم، اعتماد میان سازمان‌ها (یعنی یک پدیده میان سازمانی) و سوم، اعتماد میان سازمان‌ها و مشتریان‌شان که به عنوان یک مفهوم بازاریابی مطرح می‌شود (Dietz and Hartog, 2006, pp. 557-558). باتلر و کانتزل<sup>۱</sup> (1984)، صداقت<sup>۲</sup>، صلاحیت<sup>۳</sup>، ثبات<sup>۴</sup> و وفاداری<sup>۵</sup> و صراحت<sup>۶</sup> را به عنوان عناصر کلیدی اعتماد می‌شناسند (Butler & Cantrell, 1984). رایبیز نیز همین عناصر را برای اعتماد معرفی می‌کند (Robbins, 2003, p. 337). بی‌یر و دیگران<sup>۷</sup> (1995)، معتقدند عوامل مؤثر بر میزان اعتمادی که اعتماد کننده به اعتماد شونده دارد، شامل توانایی<sup>۸</sup>، خیرخواهی<sup>۹</sup> و صداقت اعتماد شونده می‌باشد (بی‌یر و همکاران، ۱۹۹۵؛ به نقل از خانی فر و همکاران، ۲۰۱۲). محققان دیگر، عوامل مشابهی را مشخص کرده‌اند که به اعتقاد آنها این

- 
1. Butler & Cantrell
  2. integrity
  3. competence
  4. consistency
  5. loyalty
  6. openness
  7. Beir et al.
  8. ability
  9. benevolence

عوامل مبنای اعتماد می‌باشند. کوک و وال<sup>۱</sup> (1980)، نیت<sup>۲</sup> و توانایی، و لیبرمن<sup>۳</sup> (1981) صلاحیت و انگیزه<sup>۴</sup> را به عنوان عوامل اصلی اعتماد معرفی کرده‌اند (Lee, 2004, p. 625). دایتز و هارتوگ (2006)، چهار شاخص خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش بینی را به عنوان مهم‌ترین عناصر تشکیل دهنده اعتماد می‌دانند و آنها را این گونه تعریف می‌کنند.

خیرخواهی: خیرخواهی، به معنا انگیزه‌های مهربانانه و میزان محبت یک شخص نسبت به گروه مقابل و توجه صادقانه به رفاه دیگران است.  
 صلاحیت: صلاحیت، به قابلیت‌های دیگران بر می‌گردد که بر اساس آن می‌توانند وظایف خود را انجام دهند (بر اساس مهارت‌ها و دانش).

صداقت: صداقت، شامل تبعیت از یک سری اصول است که مورد قبول گروه مقابل است و شامل امانت‌داری، رفتار منصفانه و اجتناب از ریاکاری می‌شود.

قابلیت پیش بینی: قابلیت پیش بینی هم به طور خاص مربوط به ثبات و نظم در رفتار می‌شود. بر این اساس، اعتماد یک مفهوم چند بعدی است. پس اعتماد وقتی ایجاد می‌شود که محتوای مؤلفه‌های آن به عنوان زیرحوزه‌های ۵ مجزای اعتماد ظاهر شوند (Dietz, and Hartog, 2006, p. 560).

الونن و همکاران نیز طبقه بندی دیگری از اعتماد سازمانی ارائه داده‌اند. آنها اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی (ارتباطی)<sup>۶</sup> و غیر شخصی<sup>۷</sup> تفکیک کردند. در این مطالعه، هر دو نوع از اعتماد سازمانی، یعنی اعتماد ارتباطی و غیرشخصی را مورد بررسی قرار

---

1. Cook and Wall  
 2. intention  
 3. Liberman  
 4. motive  
 5. sub-domains  
 6. interpersonal trust  
 7. impersonal

می‌دهیم. اعتماد ارتباطی می‌تواند به دو بعد شکسته شود: اعتماد جانبی<sup>۱</sup>، که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی<sup>۲</sup>، که به اعتماد بین کارکنان و رهبرانشان بر می‌گردد. این اعتمادها بر اساس صلاحیت<sup>۳</sup>، خیرخواهی<sup>۴</sup> و یا اعتبار<sup>۵</sup> می‌باشند (Ellonen, 2008, p. 162). اعتماد بین همکاران (اعتماد جانبی) و اعتماد بین تیم‌ها در سازمان، یکی از مؤلفه‌های بسیار مهمی است که بقای طولانی مدت سازمان را فراهم خواهد کرد و موجب حضور هر چه بهتر اعضای سازمان خواهد شد (Bao, 2004, p. 415). تن و تن، اعتماد به سرپرستان (اعتماد عمودی) را تمایل زیردستان به آسیب پذیر بودن نسبت به رفتارهای سرپرست یا مدیری می‌داند که فعالیت‌های قابل کنترل نیست (Tan and Tan, 2000, p. 245). در این پژوهش، نوع غیر شخصی اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی نام گرفته است. اعتماد غیر شخصی در حوزه‌های سازمانی بسیار کم مورد مطالعه قرار گرفته است؛ به استثنای مواردی چند از قبیل مطالعات مک کالی و کانرت<sup>۶</sup> (1992)، آتکینسون و باچر<sup>۷</sup> (2003)، کاستیگن و دیگران<sup>۸</sup> (1998) و مک نایت و دیگران<sup>۹</sup> (1998; 2002). برای مثال، در بحث عدالت فرایندهای منابع انسانی، عدالت رویه‌ای به طور مستقیم با نگرش‌های کارکنان مربوط می‌شود؛ مثل تعهد نسبت به سازمان. اعتماد نهادی می‌تواند به عنوان اعتماد اعضا به استراتژی و بینش<sup>۱۰</sup> سازمان، شایستگی تجاری و تکنولوژیکی آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و خط‌مشی‌های منابع انسانی سازمان مشخص شود (Ellonen, 2008, pp. 161-162). تن و تن (2000)، اعتماد نسبت به سازمان را ارزیابی قابلیت اطمینان سازمان که توسط کارکنان درک می‌شود، معرفی می‌کند.

1. lateral trust  
 2. vertical trust  
 3. competence  
 4. benevolence  
 5. reliability  
 6. McCauley and Kuhnret  
 7. Atkinson and Butcher  
 8. Costigan et al.  
 9. McKnight et al.  
 10. vision



در واقع، اعتماد نسبت به سازمان، نوعی اطمینان کارکنان از این است که سازمان به گونه‌ای با آنها رفتار خواهد کرد که آنها منتفع شوند یا حداقل رفتاری مضر نداشته باشد (Tan and Tan, 2000, p. 243). اعتماد نهادی به معنای این است که فرد باور داشته باشد که برای تدارک تلاش موفقیت آمیز آینده، وجود ساختارهای غیرشخصی ضرورت دارد و به دو شکل مختلف نمود پیدا می‌کند؛ حالت عادی موقعیتی<sup>۱</sup> و ضمانت ساختاری<sup>۲</sup>. اعتقاد به حالت عادی موقعیتی، برگرفته از این تصور است که همه چیز در حالت عادی و معمول خود هستند و یا همه چیز در سر جای خود قرار دارد. بنابراین، حالت عادی موقعیتی اعتقاد به این باور است که موفقیت احتمالاً به خاطر عادی بودن موقعیت حاصل شده است. از طرف دیگر، ضمانت ساختاری به معنای این اعتقاد است که موفقیت، احتمالاً به خاطر شرایط زمینه‌ای از قبیل پیمان‌ها<sup>۳</sup>، قراردادهای، مقررات و ضمانت‌ها (تدابیر امنیتی ساختاری) حاصل می‌شود. بنابراین، نوع نهادی اعتماد سازمانی بیان کننده فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی است که به جز مدیریت عالی، برای سایر اعضای سازمان شخصی (خصوصی) نشده‌اند؛ از قبیل صلاحیت تجاری و تکنولوژیکی، بینش و استراتژی، خط مشی‌های منابع انسانی و ارتباطات (McKnight et al. 1998, pp. 478-479).

### خلاقیت سازمانی

به عقیده بعضی از اندیشمندان، تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل دهنده آن، بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد ولی انگیزه اساسی پژوهش، بیشتر توسط "گیلفورد" در سال ۱۹۵۰ ارائه شده است. "گیلفورد"، خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌داند. خلاقیت از دیدگاه روان شناسی، پدیدار گردیدن تلفیقی از

---

1. situational normality  
2. structural assurance  
3. promises

اندیشه‌های نو به وسیله‌ی شهودگرایی از منابع ناشناخته تعریف شده است. "پاپالیا"، خلاقیت را توانایی دیدن چیزها در یک نظر نو و معمولی، دیدن مشکلاتی که دیگران قدرت تشخیص موجودیت آنها را ندارند و نهایتاً، ارائه‌ی رهیافت‌های جدید، غیرمعمولی و اثربخش می‌داند (Kevin, 1997, p. 137).

آماییل<sup>۱</sup> (1976)، خلاقیت را به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه‌ها و رهیافت‌های افراد و یا گروه‌ها در یک روش جدید، تعریف کرده است. "بازر من"، خلاقیت را فرایند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشفی بدیع می‌داند. از تعریف‌های عنوان شده می‌توان نتیجه گرفت که در مورد مفهوم خلاقیت، یک توافق عمومی ولی کند در شرف ظهور است (ساکي، ۱۳۸۰).

"خلاقیت، عمیق‌تر نگاه کردن و خارج شدن از پشت درهای بسته است. خلاقیت میل به دانستن است. خلاقیت دست دادن با آینده است" (تورنس، در حسن زاده، ۱۳۷۲).

"یک عامل مشترک در میان تمامی تعاریف خلاقیت وجود دارد و آن دست‌یابی به ترکیبی جدیدتر از اجزای موجود است. به این ترتیب، خلاقیت ممکن است شامل یک مکانیزم موجود، یک رابطه، یک فرایند نوین یا تغییری در یک خاصیت مانند شکل، اندازه یا رنگ باشد" (وان فانزه، ۱۹۶۶).

علی رغم توافق عمومی محدود، در مورد تعریف نظری و عملیاتی خلاقیت، این اعتقاد که خلاقیت مفهومی چند بعدی است، در حال تکوین است. برخی دیگر، خلاقیت را تولید ایده‌ها، رهیافت‌ها و مفاهیم اصیل، بدیع و جدیدی می‌دانند که از رفتاری انطباق‌پذیر برخوردار باشد. رشد سریع بنگاه‌های اقتصادی، تغییرات سریع، ابهام محیطی و پاره‌ای مسائل دیگر باعث شده است که بحث خلاقیت در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار باشد. خلاقیت را می‌توان عامل پویایی و تحرک سازمان و عنصری که در بهبود عملکرد مالی سازمان مؤثر است، پنداشت. به لحاظ شتاب تغییرات فنی و رقابت جهانی، توانایی سازمان در توسعه و ارائه

1. Amabile

محصولات جدید، دارای تأثیری حیاتی بر عملکرد بلندمدت سازمان است (Mumford, 2000, p. 317).

مالاگا اظهار می‌دارد که علی‌رغم متفاوت بودن تحقیقات بر روی خلاقیت، با این حال جنبه‌هایی نظیر فرایند خلاقیت، نقش توانایی خلاقیت افراد و نقش محیط خلاق، در تمامی این تحقیقات حائز اهمیت هستند.

اول، خلاقیت شامل فرایندی است متشکل از مراحل:

۱- ساخت دهی، شناخت و تعریف مسأله؛

۲- آمادگی و کسب داده‌های مرتبط با مسأله؛

۳- ایده دهی و ارزیابی.

دوم، همه افراد دارای یک میزان طبیعی از توانایی خلاقیت هستند. این توانایی به وسیله پاره‌ای از عوامل تأثیرپذیر است که این عوامل عبارت‌اند از: بیولوژی، شخصیت، انگیزش و آموزش. هر چند عاملی مثل بیولوژی را نمی‌توان تحت تأثیر قرار داد، با این حال، عاملی مانند آموزش را می‌توان به منظور افزایش توان خلاقیت افراد تحت تأثیر نهاد.

سوم، محیط به عنوان جایی که خلاقیت در آن شکل می‌گیرد، بر عملکرد خلاقیت مؤثر است. وی به منظور بررسی کارهای خلاقیت، سه معیار اساسی روانی ایده‌ها، جدید بودن و امکان‌پذیری را پیشنهاد کرده است (Malaga, 2003, p. 139).

بیر، عواملی از قبیل دانش پایه‌ای، توانایی عقلی، سبک یادگیری، تفکر ابداعی، انگیزش، پذیرش ریسک و وجود محیط حمایتی را در بستر سازی برای فعالیت‌های خلاقیت ذکر کرده است (Beir, 1995, p. 504).

دانشمندان، فرایندهای متفاوتی را در زمینه راه‌حل‌های خلاق ارائه نموده‌اند. "والاس"، معروف‌ترین فردی است که در این مورد مراحل خلاقیت را بیان نموده است. وی از چهار مرحله نام می‌برد که عبارت‌اند از (Walls, 1999, p. 7):

## آمادگی

منظور از این مرحله آن است که باید یک هنرمند و یا دانشمند در ارتباط با زمینه کاری خود از ابعاد مختلف با آن آشنا باشد. شناخت و آمادگی، بررسی و مطالعه، جمع‌آوری اطلاعات، تمرکز و دقت و عوامل بسیار دیگر، مقدمه‌های هستند برای آمادگی یک فرد خلاق برای رسیدن به خلاقیت و کشف واقعیت‌ها؛ در غیر این صورت آمادگی لازم وجود نخواهد داشت.

## نهفتگی

منظور از نهفتگی این است که فرد خلاق در ظاهر دست از تلاش برای رسیدن به خلاقیت برداشته است و در مورد مسأله فکر نمی‌کند. این حالت مانند آتش زیر خاکستر است؛ به این معنا که فرد در قسمت ناخودآگاه ذهن شروع به فعالیت می‌کند و حالت پنهانی دارد، ولی به ظاهر فعالیتی انجام نمی‌دهد.

## اشراق

در این مرحله ناگهان موضوع برای فرد روشن می‌گردد و یک حالت ابهام به وی دست می‌دهد؛ یعنی فرد بدون آن که به موضوع فکر نماید، ناگهان به ایده تازه‌ای دست می‌یابد.

## اثبات

در این مرحله، فرد خلاق آنچه را که به دست آورده، مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد. کلج و دیگران، برای بررسی این سؤال که آیا اعتماد بر فرایند خلاقیت دخالت دارد یا خیر، دست به مطالعه‌ای وسیع در صنعت فولاد آمریکا زدند. آنان دو جنبه از اعتماد را در نظر گرفتند (Clegg et al., 2002): (۱) اعتماد کارکنان به این که سازمان به نظرات آنها توجه می‌کند؛ و (۲) اعتماد کارکنان به این که در منافع سازمان شریک خواهند بود. نتایج پژوهش آنان حاکی از وجود رابطه مثبت بین اعتماد و خلاقیت کارکنان بود. مفهوم سازی آنها بر اساس این انتظار

کلی است که شنیده شدن<sup>1</sup> و دریافت منافع، امری منطقی است. اگر کارکنان به این انتظارات اعتماد نداشته باشند، خلاق نخواهند بود (Clegg et al., 2000).

مورفی به بررسی نقش سه سطح از اعتماد (اعتماد سطح خرد، سطح میانه و سطح کلان) بر فرایند خلاقیت پرداخت. یافته‌های وی حاکی از وجود رابطه مثبت بین اعتماد سطح خرد و خلاقیت بود. اعتماد سطح میانه، هیچ رابطه معناداری با خلاقیت نداشت اما اعتماد سطح کلان، دارای تأثیر قابل توجهی بر خلاقیت بود (Murphy, 2002).

## فرضیه‌ها

با توجه به مطالب بیان شده، فرضیه اصلی این پژوهش عبارت است از:



۳۵

بین اعتماد سازمانی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران- کرمانشاه رابطه وجود دارد.

با توجه به فرضیه اصلی این پژوهش، سه فرضیه فرعی در این راستا، به شرح زیر مطرح می‌شود:

۱- بین اعتماد جانبی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران- کرمانشاه رابطه وجود دارد.

۲- بین اعتماد عمودی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران- کرمانشاه رابطه وجود دارد.

۳- بین اعتماد نهادی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران- کرمانشاه رابطه وجود دارد.

---

1. being heard

## روش

از آنجا که در این تحقیق، محقق به دنبال مشخص کردن و بررسی ابعاد اعتماد سازمانی و رابطه آن با خلاقیت کارکنان بر کارکنان در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه است، این تحقیق بر اساس روش تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه پیمایشی می‌باشد.

تعداد اعضای جامعه آماری را ۳۰۰ نفر از کارکنان شرکت یاد شده تشکیل می‌دهند. نمونه این تحقیق، بر اساس فرمول زیر، ۱۴۸ نفر می‌باشد.

$$n = \frac{(300)(1/96)^2(0/5)(0/5)}{(0.5)^2(300-1) + (1/96)^2(0/5)(0/5)} = 148$$

اطلاعات مورد نیاز برای انجام دادن این پژوهش، از دو روش زیر جمع آوری گردید. روش کتابخانه‌ای: در این روش، برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق، از کتاب‌ها، پایان نامه‌ها، مقالات، پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع اینترنتی استفاده شد. روش میدانی: در این روش، با استفاده از پرسش نامه و توزیع آن در بین نمونه آماری، اطلاعات لازم در مورد اعتماد سازمانی و رابطه آن با خلاقیت کارکنان به دست آمد. برای سنجش اعتماد سازمانی، از پرسش‌نامه الونن و دیگران (۲۰۰۸) و برای سنجش خلاقیت، از پرسش‌نامه رندسیپ (۱۹۷۹) استفاده گردیده است. هر دو ابزار اندازه‌گیری ابتدا در میان ۳۰ نفر از کارکنان که در بخش‌های مختلف مشغول به کار بودند، توزیع شد. این افراد، بنا به شناخت محقق انتخاب شدند و بعد از تکمیل پرسش‌نامه در مورد تناسب سؤالات با زمینه تحقیق، جمله‌بندی مناسب و رفع ابهام از سؤالات، از نظرات این افراد استفاده شد؛ که این جریان تبادل افکار و هم‌فکری، با مصاحبه حضوری و بحث بر سر تک تک سؤالات صورت پذیرفت. در این تحقیق، برای توصیف و تحلیل داده‌های جمع آوری شده، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. با استفاده از این آزمون‌ها ابتدا آزمون نرمال بودن داده‌ها با استفاده از

آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف به عمل آمد و برای توصیف و تحلیل داده‌های جمع آوری شده، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. آزمون‌های مورد استفاده در این پژوهش، عبارت از آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف و ضریب همبستگی پیرسون می‌باشد.

### آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

به منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق، ابتدا باید اقدام به بررسی نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیات کنیم، سپس با استفاده از نتایج این آزمون، از روش‌های آماری پارامتری یا ناپارامتری مناسب برای آزمودن فرضیه‌ها استفاده نماییم.



بنابراین بر اساس این آزمون، مقدار آماره آزمون در سطح  $0/05$  کمتر از مقدار بحرانی می‌باشد. لذا فرضیه صفر یعنی نرمال بودن داده‌ها قبول و فرضیه مقابل که بیانگر نرمال نبودن داده‌ها می‌باشد، رد می‌شود. بنابراین، با توجه به نرمال بودن داده‌ها برای آزمون این فرضیات از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

### آزمون فرضیه اصلی

بین اعتماد سازمانی و خلاقیت، در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد.  
فرضیه آماری این فرضیه عبارت است از:

$H_0 : \rho = 0$	بین اعتماد سازمانی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود ندارد.
$H_1 : \rho \neq 0$	بین اعتماد سازمانی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج همبستگی پیرسون در سطح ۰/۰۱ برای فرضیه اصلی به صورت زیر است:

**جدول ۱.** نتایج آزمون همبستگی پیرسون در سطح ۰/۰۱ برای فرضیه اصلی

اعتماد	ضریب همبستگی	سطح معنادار	تعداد نمونه
خلاقیت	۰/۸۸۱	۰/۰۰۱	۱۴۸

جدول ۱ نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، سطح معناداری برابر صفر و کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد و در نتیجه، فرض صفر رد شده و فرض مقابل را می‌پذیریم. بدین معنا که بین اعتماد سازمانی و خلاقیت، در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر معادل ۰/۸۸۱ می‌باشد که بیانگر رابطه مثبت و قابل ملاحظه بین آنهاست.

### آزمون فرضیه فرعی اول

بین اعتماد جانبی و خلاقیت، در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه، رابطه معنادار وجود دارد.  
فرضیه آماری این فرضیه عبارت است از:

$H_0 : \rho = 0$  بین اعتماد جانبی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود ندارد.

$H_1 : \rho \neq 0$  بین اعتماد جانبی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج همبستگی پیرسون در سطح ۰/۰۱ برای فرضیه فرعی اول به صورت زیر است:  
در سطح اطمینان ۹۹ درصد، سطح معناداری برابر صفر و کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد؛ در نتیجه، فرض صفر رد شده و فرض مقابل را می‌پذیریم. بدین معنا که بین اعتماد جانبی و خلاقیت، در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد.



ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر معادل ۰/۵۲۰ می‌باشد که بیانگر رابطه مثبت بین آنهاست.

### آزمون فرضیه فرعی دوم

بین اعتماد عمودی و خلاقیت، در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد.  
فرضیه آماری این فرضیه عبارت است از:

$H_0 : \rho = 0$  - بین اعتماد عمودی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود ندارد.

$H_1 : \rho \neq 0$  - بین اعتماد عمودی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون در سطح ۰/۰۱ برای فرضیه فرعی دوم به صورت زیر است: در سطح اطمینان ۹۹ درصد، سطح معناداری برابر صفر و کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد؛ در نتیجه، فرض صفر رد شده و فرض مقابل را می‌پذیریم. بدین معنا که بین اعتماد عمودی و خلاقیت، در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر معادل ۰/۶۵۹ می‌باشد که بیانگر وجود رابطه مثبت بین آنهاست.

### آزمون فرضیه فرعی سوم

بین اعتماد نهادی و خلاقیت، در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه آماری این فرضیه عبارت است از:

$H_0 : \rho = 0$  - بین اعتماد نهادی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود ندارد.

$H_1 : \rho \neq 0$  - بین اعتماد نهادی و خلاقیت در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون در سطح ۰/۰۱ برای فرضیه فرعی سوم به صورت زیر است: نتیجه آزمون حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، سطح معناداری برابر صفر و کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد؛ در نتیجه، فرض صفر رد شده و فرض مقابل را می‌پذیریم. بدین معنا که بین اعتماد نهادی و خلاقیت، در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر معادل ۰/۶۲۲ می‌باشد که بیانگر وجود رابطه مثبت بین آنهاست.

## بحث و نتیجه گیری

اعتماد، یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است. نتایج به دست آمده از تحقیقات نشان می‌دهد که سطوح پایین اعتماد، سبب افزایش استرس و کاهش بهره‌وری، فقدان نوآوری و خلاقیت و ضربه وارد کردن به فرایند تصمیم‌گیری می‌شود. از سوی دیگر، سطوح بالای اعتماد، سبب افزایش روحیه کارکنان، کاهش غیبت، افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت تغییر مؤثر می‌گردد. اعتمادسازی نخست با ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک شروع می‌شود. ایجاد اعتماد، نیازمند تعهد به ایجاد روابط بین فردی بر مبنای صداقت، انسجام و گشودگی روابط با طرف مقابل است. از طرف دیگر، بحث خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های نوین امروزی، لازمه‌ای برای حفظ پویایی و توان سازمان در برخورد با تهدیدها و مخاطرات محیطی و عنصری ضروری برای موفقیت، انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان با شرایط محیطی می‌باشد. بنابراین، سازمان‌های موفق توجه خود را به مقوله خلاقیت معطوف نموده‌اند (Carr & Johnsson, 1995).

در این پژوهش، برای بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. نتایج آزمون حاکی از وجود رابطه مثبت و معنا دار بین اعتماد سازمانی و خلاقیت کارکنان بود که تأیید کننده نتایج پژوهش‌های الونن و همکاران (2008) و بائو و دیگران (2004) می‌باشد.

بر این اساس و با توجه به هدف تحقیق، پیشنهادها و توصیه‌هایی جهت افزایش اعتماد سازمانی، که این موضوع به نوبه خود سبب افزایش خلاقیت سازمانی و بروز رفتارهای خلاقانه کارکنان می‌گردد، مطرح می‌شوند:

- ۱- افزایش قابلیت اطمینان کارکنان؛ از طریق سیستم جبران خدمات منصفانه و شفاف و عدالت مرادده‌ای می‌توان این قابلیت اطمینان را در افراد، نسبت به یکدیگر ایجاد نمود.
- ۲- ارتقای شایستگی کارکنان؛ برای این منظور شرکت می‌تواند سیستم کارمندیابی خود را اصلاح کند؛ به گونه‌ای که افراد شایسته را استخدام نماید.
- ۳- ایجاد دوره‌های آموزشی برای ارتقای مهارت کارکنان در حوزه تخصصی خود.
- ۴- ایجاد یک آرمان مشترک در بین کارکنان؛ به گونه‌ای که در مواقع نیاز به یکدیگر کمک کنند نه صرفاً قصد میج‌گیری داشته باشند.
- ۵- توجه به ارزش‌های مشترک در سازمان؛ به گونه‌ای که کارکنان احساس همدلی کنند.
- ۶- مدیران ثابت کنند که برای منافع کارمندان خود تلاش می‌کنند همان گونه که برای منافع خود تلاش می‌کنند، در تصمیمات خود منافع جمعی را بر منافع گروهی خاص، ترجیح دهند، در تصمیمات خود ثبات رویه داشته باشند و به گونه‌ای عمل کنند که کارمندان، آنان را بی ثبات و متزلزل نخوانند.
- ۷- مدیران باید به کارکنان خود نشان دهند که از شایستگی و کفایت کافی در حوزه تخصصی خود برخوردارند.
- ۸- مدیران شرکت باید به ارتباطات خود با کارمندان احترام بگذارند و همواره به دنبال

بهبود این روابط باشند تا در این میان از مهارت‌های انسانی برخوردار شوند. مدیران باید به گونه‌ای عمل نمایند که کارکنان آنها را به عنوان محرم اسرار خود تلقی کنند. همچنین باید از نیازها و علایق کارکنان بپرسند و سعی در برآورده نمودن آنها تا حد امکان داشته باشند تا کارکنان به آنها اعتماد نمایند.

### منابع

آرمسترانگ، مایکل. مدیریت منابع انسانی در عمل. ترجمه ابوالفضل سهرابی. (۱۳۸۶). قم: نوای دانش.

تورنس، پال ایی. استعدادها و مهارت‌های خلاقیت و راه‌های آزمون و پرورش آن. ترجمه حسن زاده. (۱۳۷۲). تهران: دنیای نو.

تورانی، حیدر (۱۳۸۵). نوآوری آموزشی، چالش‌ها و راه حل‌ها. نوآوری‌های آموزشی، سال پنجم، شماره (۱۵)، ص ۲۱۴-۲۱۵.

ساک، رضا (۱۳۸۰). تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی. رهیافت، ۲۶، ص ۱۳۲-۱۳۴.

گیسون، ران. نواندیشی در عصر تحول: پاسخ بزرگ‌ترین متفکرین قرن به سؤالات مدیران. ترجمه علی شیرازی (۱۳۸۶). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

مقیم، سید محمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه. وان فانژه، وژن. هنر خلاقیت در فن و صنعت. ترجمه حسن نعمتی (۱۹۶۶). ناشر: موسسه انتشارات امیرکبیر. سال نشر: ۶۴. ص ۲۳۵-۲۵۰.

Bao, G.M., Yang, Z.R., Xie, Z.S. and Zhou, M.J. (2004). The Dilemma of Trust and Commitment in the Construction of Innovative Team in Chinese Private Enterprises. International Engineering Management Conference, Proceedings. 2004 IEEE International, 18-21 Oct. 2004, 412 - 416 Vol.1

Beir, j. (1995), "Managing Creatives" Vital Speeches of the Day, 6, pp.501-506.

- Bowen, E. C. (2004). Organizational Structure and the Creative Process. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Education, University of San Diego.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki O. and Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409-422.
- Connell, N. A. D. and Mannion, R. (2006). Conceptualization of trust in the organizational literature. *Journal of Health Organization and Management*, 20, No.5, PP.417-433.
- Coyne, Richard (1997). Creativity as Commonplace. *Design Study*, 18, 135-141.
- Dietz, G. (2004). Partnership and development of trust in British workplaces. *Human Resource Management Journal*, 14 (1), 5-24.
- Dietz, G. and Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. and Puumalainen, K.(2008).The role of Trust in organizational innovativeness.*European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Khanifar,H.Nazari,K.Emami,M. Soltani,H(2012). The Study of the Relationship between Organizational Trust and Organization Creativity (Case Study in Purge National Company and Distribution of Petroleum products in – Iran). *Journal of Basic and Applied Scientific Research, J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(3)2694-2700, 2012.
- Lamsa, A. M. and Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics*, 15 (2), 130-141.
- Lee, H. J.(2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Management Psychology*, 19(6), 623-639.
- Lee, T-S., Tsai, H-J. (2005). The effect of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325-348.
- Malaga, R. (2000). The Effect of Stimulus Modes and Associative Distance in Individual Creativity Support System. *Decision Support System*, 29, 135-141.
- McAdam, R. and McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organizational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5 (2), 86-97.
- McKnight, D.H., Cummings, L.I. and Chervany, N.I. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of management Review*, 23 (3), 473-490.
- Murphy, J.T. (2002). Networks, Trust, and Innovation in Tanzania's Manufacturing Sector. *World Development*, 30(4), 591-619.
- Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People. *Human Resource Management Review*, 10 (3), 313-351.

- Pucetaite, R. and Lamsa, A-M. (2008). Developing Organizational Trust Through Advancement of Employees' Work Ethic in a Post-Socialist Context. *Journal of Business Ethics*, 82, 325-337.
- Ramo, H. (2004). Moments of Trust: temporal and spatial factors of trust in organizations. *Journal of Management Psychology*, 19(8),760-775.
- Ratnasingham, P. (1998). The importance of trust in electronic commerce. *Electronic Networking Applications and Policy*, 8(4), 313-321.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (11<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall.
- Smith, G. (2005) .How to achieve organizational trust within an accounting department. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 520-523.
- Smith, P.A. and Birney, L.L.(2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19 (6), 469-485.
- Tan, H.H. and Lim, A. (2009). Trust in coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*,143 (1),45-66.
- Tan, H.H. and Tan, C.S.F.(2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.
- Yee, W. and Yeung, R. (2002). Trust building in investock farmers: an exploratory study. *Nutrition & Food Science*,32 (4), 137-144.
- Walls, G. (1999). *The Art of Thought*. New York: Hncourt Brace.

