

**پیش‌بینی توسعه کارکنان بر اساس مولفه‌های اعتماد سازمانی در بین دبیران زن  
مقطع متوسطه شهرستان ارومیه**  
کمال نقی پور<sup>۱</sup>، حسن فلاوندی<sup>۲</sup>

**چکیده**

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه‌ی بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با توسعه کارکنان در میان دبیران زن مقطع متوسطه دخترانه شهر ارومیه می‌باشد. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه دبیران زن مدارس متوسطه‌ی دخترانه که ۷۶۳ نفر می‌باشند، که ۲۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب گردید. ابزار اندازه‌گیری شامل پرسشنامه‌ی اعتماد سازمانی (بر پایه مدل مایر و داویز (۱۹۹۹) و مک نایت (۲۰۰۲) و توسط ویک و همکاران تهیه شده بود) با ضریب پایایی  $\alpha=0/881$  و پرسشنامه‌ی توسعه‌ی کارکنان (بر اساس دیدگاه‌های ریموند نوا<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) و مدل توسعه‌ی کارکنان پورصادق و علی میرزایی (۱۳۸۴، تهیه شده بود) با ضریب پایایی  $\alpha=0/862$  می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد، رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با توسعه‌ی کارکنان وجود دارد و مولفه‌های اعتماد بین کارکنان و اعتماد موسسه‌ای می‌تواند ابعاد توسعه کارکنان را به طور مثبت و معنی‌داری پیش‌بینی کنند.

**کلید واژه‌ها: اعتماد سازمانی، توسعه‌ی کارکنان، دبیران.**

پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۳/۱۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۹/۲۳

<sup>۱</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی k.naghipor@gmail.com

<sup>۲</sup> - دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه ارومیه (نویسنده مسئول) Galavandi@gmail.com

<sup>۳</sup> - Rimond neva

## مقدمه

در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها شکننده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد موضوع محوری سازمان‌ها، به منظور مدیریت کارآمد و اثربخش پویایی‌های محیطی است که رشد و حیات آن‌ها را تضمین نماید. با توجه به ضرورت پاسخگویی سریع به تحولات محیط متلاطم، ایجاد تیم‌های کاری هماهنگ یکی از وظایف مهم رهبران در سازمان‌ها می‌باشد که در واقع به معنی فرآیند تزریق تدریجی و تشویق اعتماد در سازمان می‌باشد. مفهوم اعتماد و مسائل مربوط به آن در چند سال گذشته به طور فزاینده‌ای محور مطالعه‌ی سازمان‌ها گردیده است. امروزه اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به خوبی آشکار گردیده است، چرا که برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. ما نمی‌توانیم یا نمی‌خواهیم هر کاری را که انجام می‌دهیم، به تنهایی انجام دهیم، بنابراین ما باید به دیگران اعتماد کنیم (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۸؛ رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸؛ طاهری و ایلی، ۱۳۸۹؛ قدیریان، ۱۳۸۲). اعتماد سازمانی: به طور کلی عبارت است از تمایل یک گروه یا طرف رابطه به آسیب پذیر بودن در برابر گروه دیگر بر پایه‌ی انتظار یا باوری که گروه دیگر مطمئن، قابل اطمینان، متوجه نگران و قابل اعتماد است (جوهری کامل، ۱۳۸۸: ۱۱). کار کردن در محیط عدم اعتماد منجر به استرس کارکنان، برگشتن به عقب و توجیه تصمیم‌گیریها می‌شود (ایسلام‌قلو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). بدون شک در عصری که روابط بین گروه‌ها و افراد سست تر شده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد که عمدتاً مبتنی بر استنتاج‌ها و تفاسیر در مورد انگیزه‌ها، شخصیت و باطن دیگران است، موضوع محوری سازمان‌هاست، اعتماد عامل کلیدی ایجاد همکاری در سازمانها است؛ و به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری موثر در سازمان‌ها می‌باشند. در سازمانهای با سطح اعتماد پایین ایجاد ابتکار عمل استفاده از گزینه‌های مناسب برای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی موثر دشوار است از این رو افزایش قابل توجه تحقیقات در زمینه اعتماد را می‌توان دلیل آن دانست که سازمان‌ها معمولاً از کمبود اعتماد در بین مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند. اعتماد یک مفهوم چند بعدی است که در برگیرنده‌ی اعتماد بین شخصی، اعتماد دوگانه، اعتماد سازمانی، اعتماد اجتماعی، اعتماد در محل کار و اعتماد بین سرپرستان و

<sup>۱</sup> - Islamoğlu

زیردستان می باشد، در این پژوهش تمرکز بر اعتماد سازمانی است؛ یعنی فضای کلی اعتمادی که در یک سازمان وجود دارد، به عبارت دیگر زمانی که کسی اعتماد را در قالب اصطلاحات درون سازمانی ارزیابی می کند، در واقع اشاره به اعتماد کارکنان به مدیر و اعتماد مدیر به کارکنان دارد، سوای این روابط اعتمادی دو گانه اعتماد متقابل بین همکاران نیز در سازمان باید وجود داشته باشد (زارعی متین و همکاران ۱۳۸۸: ۱۴۹). از نظر میسزال<sup>۱</sup>، اعتماد در دو بعد تحلیل می شود، اعتماد در بین اشخاص و اعتماد در سیستم های انتزایی (میسزال، ۱۹۹۶)، در این مفهوم اعتماد سازمانی را می توان در بعد سیستم انتزاعی تحلیل کرد که منجر می شود کارکنان به سازمان خود اعتماد داشته باشند. زیرا یکی از مهم ترین نیازهای کارکنان در سازمان نیز، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر و همچنین خود کارکنان نسبت به یکدیگر می باشد. (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸؛ قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ نادى و مشفقى، ۱۳۸۸؛ فدوی و همکاران، ۱۳۸۴). اتکینسون و بوچر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) اعتقاد دارند که اعتماد به هر دو شکل شخصی و موسسه ای وجود دارد. اعتماد موسسه ای، به این معناست که یک نفر عقیده دارد ساختارهای موسسه ای در جایگاهی هستند که شخص را قادر به محقق ساختن و آینده موفقیت آمیز می کنند. اعتماد موسسه ای دو شکل را در بر می گیرد: هنجارهای موقعیتی و اطمینان ساختاری، هنجار موقعیتی از ظاهر ریشه می گیرد، به طوری که اشیاء و چیزهای طبیعی و عادی هستند یا اینکه هر چیز در جایگاه مناسب خودش قرار دارد. از طرف دیگر، اطمینان ساختاری بیان می کند که موقعیت احتمالی است، چون شرایط زمینه ای مانند قول و قرارها، عهد و پیمانها، قواعد و ضمانت ها و اطمینان ساختاری در محل هستند (مک نایت<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۸، نادى و مشفقى، ۱۳۸۸، کتابی و همکاران، ۱۳۸۹). اعتماد سازمانی نشان دهنده برداشت یک کارمند از پشتیبانی ارایه شده از طرف سازمان است و این یک پدیده است که از طریق رفتار هماهنگ و توسعه یافته براساس حسن نیت و احترام متقابل، که در طول زمان تحقق می یابد (اکتوک، ۲۰۱۲). امروزه سازمان های آموزشی سده بیست و یکم، علاوه بر توانایی تخصصی، به نیروی فکری و خلاقیت معلمان نیازمندند. در این شرایط، نه تنها روش های سلسله مراتب دستوری-کنترلی مناسب نخواهد بود؛

---

<sup>1</sup> - Mistzal

<sup>2</sup> - Atkinson and Butcher

<sup>3</sup> - Mcknight

بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات به سرعت اقدام کنند. اعتماد به سازمان در جوامع امروزی نیازمند ایجاد اعتماد میان کارکنان و مدیران بخشهای اجرایی است بنابراین ایجاد پیوند مناسب بین شغل و قابلیت‌های کارکنان در شرایط کنونی، یک ضرورت اساسی است، لذا کم‌تر به جلب اطاعت اعضا از طریق اجبار توجه می‌شود و بیشتر به سمت افزایش تعهد درونی شده و اتحاد در سازمان‌ها گرایش پیدا کرده‌اند و این امر هم جز در سایه ی اعتماد سازمانی میسر نمی‌گردد. بنابراین همه این عوامل باعث شده‌اند که ضرورت و اهمیت اعتماد سازمانی بر توسعه ی کارکنان، در سازمان‌ها روزافزون گردد (ایزدی یزدان آبادی و نوشته ور، ۱۳۸۸؛ سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۸؛ بنی طبا و همکاران، ۱۳۸۸؛ طاهری و همکاران ۱۳۸۹).

مارتین هولیس معتقد است موضوع بسیار مهم که در تمام علوم اجتماعی و بشری اهمیت دارد، اعتماد سازمانی است. تا زمانی که سازمان‌ها در قالب ساختار اجتماعی وجود دارند، اعتماد شرط لازم برای آنهاست چرا که اعتماد یک ساختار اجتماعی است. ماکس وبر اعتماد را به عنوان پیش نیاز ساختار اجتماعی می‌داند. وی معتقد است که با افزایش پیچیدگی یک سیستم، نیاز به اعتماد به طور نسبی افزایش می‌یابد (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۹؛ شفیق پور مطلق و همکاران، ۱۳۹۰؛ امینی و همکاران، ۱۳۸۷؛ دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸). اعتماد سازمانی و اعتماد در سازمان منجر به افزایش خلاقیت و ابتکار عمل شده و به نوعی موجب توسعه کارکنان در سازمان می‌شود که در این مفهوم با توسعه کارکنان سازمان رابطه ی هم افزایی دارد. چالش پیش روی سازمان‌ها در مدیریت و توسعه ی کارکنان همواره این است که کدام استراتژی‌ها موفقیت سازمان را تضمین خواهد کرد و در توسعه کارکنان که بتوانند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان محسوب شوند، موثر خواهد بود. امروزه نیروی انسانی مولد، مهم ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود. زیرا اگر تا دهه‌های گذشته معیار برتری یک کشور حجم نیروی انسانی، سلاح مدرن، ارتش نیرومند، حق و تو در مجامع بین المللی بود، از این پس قدرت یک کشور به کیفیت و توسعه ی کارکنان آن بستگی دارد (واعظی و وثوقی، ۱۳۸۹؛ شریف زاده و محمدی مقدم، ۱۳۸۸؛ انصاری رنانی و علی آبادی، ۱۳۸۸). بنابراین سازمان‌ها نباید ماهیت منابع انسانی را ساده فرض کنند و به فکر یک الگوی مدیریتی کلی برای اداره همه ی کارکنان باشند بلکه برای کارکنان مختلف باید سبک منابع انسانی متفاوتی در راستای استراتژی سازمان و بر پایه ی میزان

اختصاصی بودن قابلیت‌ها اتخاذ گردد (سیدجوادین و حسین زاده، ۱۳۸۷؛ مشبکی خادم، ۱۳۹۰؛ حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸؛ قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸).

گیلز (۱۹۹۴)<sup>۱</sup> معتقد است که توسعه کارکنان به دنبال آموزش و مهارت آموزی، تجربه اندوزی و تخصص، نه فقط در یک زمینه، بلکه برای آینده و حال نیز هست و بدون توسعه ی کارکنان سازمانها قادر به دسترسی به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود نخواهند بود. عملکرد توسعه ی کارکنان از یک سری فعالیتهای آموزشی و پرورشی تشکیل شده و هدف آن پیشرفت دانش، مهارت و نگرش کارکنان است و کلیه مدیران در تمام سطوح برای ارتقای کارکنان خود مسئول هستند (خسروی، ۱۳۸۹؛ جزنی و همکاران، ۱۳۸۹، هویت طلب، زنونزی، ۱۳۸۶). ولی متأسفانه در کشورهای در حال توسعه، هم اکنون اهمیت منابع انسانی در دنیای سازمان و مدیریت به خوبی شناخته و درک نگردیده است. بنابراین مشاهده می‌گردد که در بسیاری از سازمانهای کشورهای در حال توسعه، بویژه در کشور ما جایگاه سازمانی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی وجود ندارد و درحقیقت به توسعه ی کارکنان توجهی نمیشود و نیروی انسانی در سازمانها بدون متولی به سر میبرند و طبیعی است که مشکلات کاری آنان روز به روز افزایش و کارآیی شان نیز روز به روز کاهش می یابد (ابطحی، ۱۳۸۱، طاهری و همکاران، ۱۳۸۹، کاظم زاده و افضلی، ۱۳۸۸). توسعه ی انسانی در واقع به مفهوم توسعه ی توانمندی انسانها، گسترش دامنه فرصت‌ها و بهره مندی از آزادی است که منجر به حفظ آرمانها و ارزشهای انسانی می شود و سازمان را به سر منزل مقصود می رساند. در واقع بهبود شاخص توسعه ی انسانی، معرف توانمندسازی انسانها برای دستیابی به هدف ارتقای سطح زندگی آنهاست، که از طریق استفاده از اصول راهبردی با بهره گیری از توانمندیهای انسانی، حاصل می شود (حصاری، ۱۳۸۸؛ مطهری نژاد، ۱۳۸۲؛ دعایی و همکاران، ۱۳۸۹؛ محمدی و همکاران ۱۳۸۳؛ بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹). توسعه کارکنان بیشتر مبتنی بر آینده و همراه با تعلیم به جای آموزش ویژه شغل محوله به کارکنان می باشد؛ همه ی کارکنان صرف نظر از جایگاهشان می توانند توسعه یابند، استفاده از تیمهای کاری، کاهش نقشهای سرپرستی، اجازه به کارکنان در مشارکت برای تنظیم اهداف شغلی و تأکید زیاد بر کیفیت و مشتریان نگاه ما به توسعه ی کارکنان را تغییر داده

است. نکته مهمتر اینکه توسعه کارکنان اغلب بعنوان عوامل تغییر داخلی سازمان شناخته می‌شود؛ در واقع متخصصان توسعه کارکنان و سازمانی به اعضای سازمان کمک می‌کنند که با تغییرات در شکلهای متفاوت کنار آیند (دسینزو و رابینز<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹). بنابراین سازمانها اکنون به کارکنانی با مهارتها، دانش و تواناییهای جدیدی نیاز دارند. با توجه به مطالب عنوان شده و نقش مهم اعتماد در رشد و توسعه کارکنان، این پژوهش به بررسی رابطه‌ی بین اعتماد سازمانی و توسعه‌ی کارکنان می‌پردازد، زیرا چنانچه سیر تحولات مدیریت انسانی را نیز بنگریم، به فراست در خواهیم یافت که توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت از دیرباز مورد نظر صاحب نظران مدیریت بوده است. این توجه روز به روز افزایش یافته است تا جایی که امروزه نیروی انسانی را مشتریان سازمانها نام نهاده‌اند. این بدان معنا است که در عصر جدید، ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در هر سازمان، در اولویت قرار میگیرد، زیرا نیل به اهداف سازمان در گرو تامین اهداف و خواسته‌های منطقی و مشروع منابع انسانی است. در ادامه به ارائه پیشینه پژوهشی که ارتباط نزدیک با موضوع پژوهش دارد، پرداخته میشود. آری<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) ، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین اعتماد و عدالت رویه‌ای رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فلاهرتی<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) ، در پژوهشی به این نتیجه رسید که بین اعتماد کارکنان به مدیران و عدالت رویه‌ای رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است. ایرلند و وب<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) ، در پژوهشی به این نتیجه رسید که بین اعتماد و روابط همکارانه رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است. (آرگریس<sup>۵</sup> ۱۹۷۳؛ کاوی<sup>۶</sup> ۱۹۹۰؛ لیکرت<sup>۷</sup> ۱۹۶۷؛ مک کراگور<sup>۸</sup>، ۱۹۶۱) در پژوهشی مشابه به این نتیجه رسیدند که بین اعتماد درون سازمانی و ارتقای بهره‌وری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. شاو<sup>۹</sup> (۱۹۹۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که بین اعتماد و خوش‌بینی رابطه مثبت و معنی‌داری معنی‌داری وجود دارد. ایلونن<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۸) ، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین

---

<sup>۱</sup> -Decenzo & Rabbins

<sup>۲</sup> -Aryee

<sup>۳</sup> -Flaherty

<sup>۴</sup> - Ireland & Webb

<sup>۵</sup> - Argyris

<sup>۶</sup> - Covey

<sup>۷</sup> -Likert

<sup>۸</sup> - McGregor

<sup>۹</sup> - Shaw

<sup>۱۰</sup> -Ellonen

اعتماد با کارآیی و بازدهی و همکاری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. پود ساکف و همکاران؛ به نقل از نادى و مشفقى (۱۳۸۸) در پژوهشى به این نتیجه رسیدند که هرچقدر اعتماد سازمانی و اعتماد به مدیر افزایش یابد، سطوح بالاتری از تعهد به دست خواهد آمد، حتی اگر ارتباط مستقیمی هم بین مولفه‌ها نباشد، یکی از موثرترین متغیرها بر تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی است. شفیع پور مطلق و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشى به این نتیجه رسیدند، زمانی که که معلمان در مدارس اعتماد سازمانی داشته باشند، به سازمان و همکاران خویش دلبستگی پیدا می‌کنند و راندمان کاری و بهره‌وری آنها نیز بهبود می‌یابد. هافمن به نقل از شفیع پور مطلق و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشى به این نتیجه رسیدند که، تا زمانی که همکاران به یکدیگر اعتماد داشته باشند، روابط بین فردی تقویت می‌شود و جو مساعدی در سازمان برای ایجاد یک محیط مناسب فراهم می‌شود. مالینزو و همکاران؛ به نقل از فدوی و همکاران (۱۳۸۴) در پژوهشى به این نتیجه رسیدند که اعتماد معلمان به مدیر با میزان کارایی مدارس مرتبط بوده است و تاثیر چشمگیری بر موفقیت دانش‌آموزان داشته است. میلیگان؛ به نقل از یوسفی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشى به این نتیجه رسید که محیط‌های کاری با اعتماد بالا منجر به افزایش کارهای تیمی، کاهش تعارض در سازمان، بهبود عملکرد و اثربخشی رهبری می‌گردد. کریستینا لافرتی؛ به نقل از همان منبع در پژوهشى به این نتیجه رسید که اعتماد رابطه‌ی معکوسی با ترک خدمت کارکنان و رابطه‌ی مثبت و معناداری با رضایت مندی بیماران دارد. راندری، به نقل از فرهنگ و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشى به این نتیجه رسید که بین سطح اعتماد با دانش‌آفرینی در محیط رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. ریبری؛ به نقل از همان منبع در پژوهشى به این نتیجه رسید که بین اعتماد سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی، با تولید و تسهیم دانش سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. حمیدی زاده؛ به نقل از همان منبع در پژوهشى به این نتیجه رسید که در دانشگاه‌ها اعتماد و همکاری مبتنی بر اعتماد میان دانشگاهیان، مهم‌ترین جنبه‌ی فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود و تمایل اعضای هیئت علمی به تسهیم دانش با دیگران به میزان اعتماد میان آنان بستگی دارد. مارتینز<sup>۱</sup>؛ به نقل از فرهنگ و همکاران؛ (۱۳۹۰) در پژوهشى به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های مدیریتی روی روابط اعتماد میان کارکنان

---

<sup>۱</sup> -Martinz

و مدیران تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. مویی و هنکین؛ به نقل از همان منبع در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین اعتماد بین فردی و احساس توانمندی کارکنان در محیط کارشان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جوزف و وینستون؛ به نقل از همان منبع در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین ادراکات رهبری خدمت‌گزار با هر دو اعتماد به رهبر و اعتماد سازمانی، رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نایهان به نقل از همان منبع به این نتیجه رسید که بین اعتماد و مشارکت در تصمیم‌گیری، گرفتن بازخورد از کارکنان، دادن بازخورد به آن‌ها و توانمندسازی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. راندری؛ به نقل از همان منبع؛ در پژوهشی به این نتیجه رسید که بین سطح اعتماد با دانش آفرینی در محیط، رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. قلی‌پور و همکاران، به نقل از همان منبع در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### فرضیه‌های پژوهش

۱. بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با آموزش رابطه وجود دارد.
۲. بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با کار تیمی رابطه وجود دارد.
۳. بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با مهارت سازمانی رابطه وجود دارد.
۴. بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با توسعه‌ی مسیر شغلی رابطه وجود دارد.
۵. بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با توسعه‌ی روابط بین فردی رابطه وجود دارد.
۶. بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با ارتباطات رابطه وجود دارد.

### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل ۷۶۳ نفر از دبیران زن مقطع متوسطه ناحیه یک و دو شهر ارومیه می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده است، برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است. داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از طریق دو پرسشنامه استاندارد به شرح زیر جمع‌آوری شده است:

**الف. پرسشنامه‌ی اعتماد سازمانی:** پرسشنامه‌ی مذکور که بر پایه مدل مایر و داویز<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) و مک‌نایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) و توسط ویک و همکاران تهیه شده است با کمی تغییرات

<sup>۱</sup> - Mayer & Davis



برای دبیران زن ناحیه یک و دو شهر ارومیه توسط پژوهشگران بازنویسی شده است. این پرسشنامه به گونه ی تفکیکی و با استفاده مقیاس پنج درجه ای لیکرت، اعتماد سازمانی را مورد سنجش قرار میدهد، که شامل اعتماد بین کارکنان (سوالات ۱ تا ۲۱)، اعتماد کارکنان به مدیر (سوالات ۲۲ تا ۳۸)، اعتماد موسسه ای (سوالات ۳۹ تا ۴۸) میباشد. پایایی این پرسشنامه  $\alpha = 0/881$  بدست آمد. آزمون  $KMO = 0/913$  و بار تلت ( $p < 0/0001$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد.

**ب. پرسشنامه توسعه ی کارکنان:** این پرسشنامه بر اساس دیدگاههای ریموند نوا<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) و مدل توسعه ی کارکنان پورصادق و علی میرزایی (۱۳۸۴) تنظیم شده است و با کمی تغییرات برای دبیران زن ناحیه یک و دو شهر ارومیه بازنویسی شده است. این پرسشنامه به گونه ای تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه ای لیکرت، توسعه ی کارکنان را مورد سنجش قرار میدهد، که شامل موارد آموزش (سوالات ۱ تا ۵)، کار تیمی (سوالات ۶ تا ۱۰)، مهارت سازمانی (سوالات ۱۱ تا ۱۶)، توسعه ی مسیر شغلی (سوالات ۱۷ تا ۲۲)، توسعه روابط بین فردی (سوالات ۲۳ تا ۲۶) و ارتباطات (سوالات ۲۷ تا ۳۰) میباشد. پایایی این پرسشنامه  $\alpha = 0/862$  بدست آمد. آزمون  $KMO = 0/923$  و بار تلت ( $P = 0/0001$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است.

### یافته ها

یافته های حاصل از پژوهش حاضر، در چارچوب فرضیه های مطرح شده مورد بررسی قرار گرفته است:

۱. بین مولفه های اعتماد سازمانی با آموزش رابطه وجود دارد.

جدول ۱. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه ی رابطه ی بین هر یک از مولفه های اعتماد سازمانی با آموزش

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R'	R <sup>2</sup>	B	T	$\rho$
اعتماد بین کارکنان		۱۳/۱۷	۰/۰۰۱	۰/۴۵	۰/۲۰	۰/۱۶	۱/۸۹	۰/۰۷
اعتماد کارکنان به مدیر	آموزش					۰/۰۶	-۰/۵۰	۰/۶۱۷
اعتماد موسسه ای						۰/۳۹	۳/۰۹	۰/۰۰۲

نتایج جدول ۱ نشان می دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه ی بین اعتماد سازمانی و آموزش برابر با ۱۳/۱۷ که در سطح ( $P = 0/0001$ ) معنادار است. مقدار  $R^2$  نشان می دهد ۲۰٪ از

<sup>1</sup> - Mcknight

<sup>2</sup> - Rimond neva

واریانس آموزش توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که جهت گیری‌های اعتماد موسسه ای ( $\beta = 0/39$ )، می‌تواند به طور مثبت و معناداری، آموزش را پیش‌بینی کند.

۲. بین مولفه‌های اعتماد سازمانی و کار تیمی رابطه وجود دارد.

جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه ی رابطه بین هر یک از مولفه‌های اعتماد سازمانی با کار تیمی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R'	R <sup>2</sup>	$\beta$	T	$\rho$
اعتماد بین کارکنان	کار تیمی	0/014	0/001	0/66	0/44	0/38	5/32	0/000
اعتماد کارکنان به مدیر						0/20	2/040	0/43
اعتماد موسسه‌ای						0/53	5/000	0/000

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و کار تیمی برابر با ۴۰/۰۱ که در سطح ( $P=0/000$ ) معنادار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد ۰/۴۴ از واریانس کار تیمی توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که اعتماد بین کارکنان ( $\beta = 0/38$ )، و اعتماد موسسه‌ای ( $\beta = 0/53$ )، می‌تواند به طور مثبت و معنادار کار تیمی را پیش‌بینی کنند.

۳. بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با مهارت سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین هر یک از مولفه‌های اعتماد سازمانی با مهارت سازمان

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R'	R <sup>2</sup>	B	T	P
اعتماد بین کارکنان	مهارت	14/62	0/001	0/47	0/22	0/32	3/81	0/000
اعتماد کارکنان به مدیر						0/18	-0/18	0/135
اعتماد موسسه‌ای						0/35	0/35	0/006

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی مهارت سازمانی برابر با ۱۴/۶۲ که در سطح ( $P=0/000$ ) معنادار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد ۰/۲۲ از واریانس مهارت سازمانی توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که اعتماد بین کارکنان ( $\beta = 0/32$ )، می‌تواند به طور مثبت و معناداری، مهارت سازمانی را پیش‌بینی کنند.

۴. بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با توسعه ی مسیر شغلی رابطه وجود دارد.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین هر یک از مولفه‌های اعتماد سازمانی با توسعه مسیر شغلی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R'	R <sup>2</sup>	$\beta$	T	P
اعتماد بین کارکنان	توسعه مسیر شغلی	21/80	0/001	0/55	0/30	0/16	2/05	0/04
اعتماد کارکنان به مدیر						-0/38	-1/044	0/15
اعتماد موسسه‌ای						0/57	4/74	0/000

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و توسعه مسیر شغلی برابر با  $21/80$  که در سطح  $(P=0/000)$  معنادار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد  $0/30$  از واریانس توسعه مسیر شغلی توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که اعتماد بین کارکنان  $(\beta = 0/38)$ ، و اعتماد موسسه‌ای  $(\beta = 0/57)$  می‌تواند به طور مثبت و معنادار توسعه مسیر شغلی را پیش‌بینی کنند.

۵. بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با توسعه روابط بین فردی رابطه وجود دارد.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه ی رابطه بین هر یک از مولفه‌های اعتماد سازمانی با توسعه روابط بین فردی

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R'	R <sup>2</sup>	B	T	$\rho$
اعتماد بین کارکنان	روابط بین فردی	۱۱/۰۷	۰/۰۰۱	۰/۴۲	۰/۱۸	۰/۱۴	-۱/۱۲	۰/۰۰۰
اعتماد کارکنان به مدیر	اعتماد موسسه‌ای					۲/۰۳	۲/۰۳	۰/۰۴۴

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین مولفه‌های اعتماد سازمانی و توسعه روابط بین فردی برابر با  $11/07$  که در سطح  $(P=0/000)$  معنادار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد  $0/18$  از واریانس توسعه ی روابط بین فردی توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که اعتماد بین کارکنان  $(\beta = 0/32)$ ، می‌تواند به طور مثبت و معناداری توسعه روابط بین فردی را پیش‌بینی کند.

۶. بین مولفه‌های اعتماد سازمانی با ارتباطات رابطه وجود دارد.

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه ی رابطه بین هر یک از مولفه‌های اعتماد سازمانی با ارتباطات

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R'	R <sup>2</sup>	$\beta$	T	$\rho$
اعتماد بین کارکنان	ارتباطات	۱۶/۵	۰/۰۰۱	۰/۵۰	۰/۲۵	۰/۵	۰/۴۸	۰/۰۰۰
اعتماد کارکنان به مدیر	اعتماد موسسه‌ای					۰/۲۰	۱/۶۶	۰/۹۸

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین مولفه‌های اعتماد سازمانی و ارتباطات برابر با  $16/5$  که در سطح  $(P=0/000)$  معنادار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد  $0/25$  از واریانس ارتباطات توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که اعتماد بین کارکنان  $(\beta = 0/31)$ ، می‌تواند به طور مثبت و معناداری، توسعه ی ارتباطات را پیش‌بینی کند.

### نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل فرضیه ی اول پژوهش، نشان داد که بین اعتماد سازمانی و آموزش رابطه ی مثبت و معنی داری برقرار است و ۲۰٪ از واریانس آموزش، توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می شود. به این معنا که ۲۰ درصد از افزایش بعد آموزش به دلیل وجود مولفه‌های اعتماد در سازمان است. همچنین مشخص شد که اعتماد موسسه‌ای می تواند به طور مثبت و معناداری بعد آموزش را پیش‌بینی کند. ریبیری (۲۰۰۵) <sup>۱</sup> در پژوهشی به بررسی "نقش اساسی اعتماد در مدیریت دانش" پرداخت نتایج حاکی از آن بود که در اقتصاد امروزه، هر سازمانی که تلاش می کند تا در وضعیت رقابتی باقی بماند، باید سرمایه عقلانی را مدیریت کند. اغلب اعتماد سازمانی به عنوان یک عامل اساسی تسهیل کننده در تولید دانش ذکر شده است. اعتماد سازمانی بر انتخاب خط مشی و بر سطح موفقیت سازمان تاثیرات مثبتی می گذارد. این یافته‌ها می تواند نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه اول پژوهش را، تایید کند.

تجزیه و تحلیل فرضیه ی دوم پژوهش، نشان داد که بین مولفه‌های اعتماد سازمانی و کار تیمی رابطه مثبت و معنی داری برقرار است و ۴۴٪ از واریانس کار تیمی توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می شود. به این معنا که ۴۴ درصد از افزایش بعد کار تیمی به دلیل وجود مولفه‌های اعتماد در سازمان است. همچنین مشخص شد که اعتماد بین کارکنان و اعتماد موسسه‌ای می توانند به طور مثبت و معناداری، بعد کار تیمی را پیش‌بینی کنند. در مطالعه و بررسی از کیا و غفاری (۱۳۸۰) که به "بررسی رابطه بین اعتماد و مشارکت اجتماعی در نواحی روستایی شهر کاشان" پرداختند مشخص گردید که با فراتر رفتن میزان اعتماد از محدوده خانواده و نظام خویشاوندی به حوزه‌هایی در مقیاس‌های فرامحلی در قلمروهای روستایی، شهری و ملی، میزان مشارکت اجتماعی نیز به تبع افزایش میزان اعتماد اجتماعی تعمیم یافته فزونی پیدا می کند. این یافته‌ها می تواند نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه دوم پژوهش را تایید کند.

تجزیه و تحلیل فرضیه ی سوم پژوهش، نشان داد که بین اعتماد سازمانی و مهارت سازمانی رابطه مثبت و معنی داری برقرار است. و ۲۲٪ از واریانس مهارت سازمانی توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می شود. به این معنا که ۲۲ درصد از افزایش بعد مهارت سازمانی به دلیل وجود

مولفه‌های اعتماد در سازمان است. همچنین مشخص شد که اعتماد بین کارکنان می‌تواند به طور مثبت و معنی‌داری، مهارت سازمانی را پیش‌بینی کنند. لامپرز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) با اجرای ده استراتژی برای توسعه کارکنان و معلمان مدارس دریافت که رشد حرفه‌ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش مهارت‌های برقراری ارتباط موثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت می‌شود. این یافته‌ها می‌تواند نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه سوم پژوهش را تایید کند.

تجزیه و تحلیل فرضیه‌ی چهارم پژوهش، نشان داد که بین اعتماد سازمانی و توسعه مسیر شغلی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری برقرار است. و ۰/۳۰ از واریانس توسعه‌ی مسیر شغلی توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می‌شود. به این معنا که ۳۰ درصد از افزایش بعد توسعه‌ی مسیر شغلی به دلیل وجود مولفه‌های اعتماد در سازمان است. همچنین مشخص شد که اعتماد بین کارکنان و اعتماد موسسه‌ای می‌تواند به طور مثبت و معنی‌داری، توسعه‌ی مسیر شغلی را پیش‌بینی کند. فرهنگ و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه‌های دولتی پزشکی و غیر پزشکی جنوب شرق کشور انجام دادند، نتایج حاکی از آن بود که یادگیری سازمانی با نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی تاثیر مستقیم و معناداری بر توسعه‌ی کارکنان دارد. این یافته‌ها می‌تواند نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌ی چهارم پژوهش را تایید کند.

تجزیه و تحلیل فرضیه‌ی پنجم پژوهش، نشان داد که بین مولفه‌های اعتماد سازمانی و توسعه‌ی روابط بین فردی، رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است. و ۰/۱۸ از واریانس توسعه‌ی روابط بین فردی توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می‌شود. به این معنا که ۱۸ درصد از افزایش بعد توسعه‌ی روابط بین فردی به دلیل وجود مولفه‌های اعتماد در سازمان است. همچنین مشخص شد که اعتماد بین کارکنان می‌تواند به طور مثبت و معناداری توسعه‌ی روابط بین فردی را پیش‌بینی کند. پیری<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، در پژوهشی که تحت عنوان "رابطه تعهد سازمانی موثر با اعتماد به سرپرست" انجام داد، نتیجه‌گیری کرد که تعهد سازمانی در سطوح مختلف کارمندان، در بخش‌های دولتی و خصوصی کاهش یافته است. تعهد در استخدام و نگهداری کارمندان، نقش

---

<sup>۱</sup> - Lampers

<sup>۲</sup> - Perry

مهمی را بازی می‌کند. اعتماد به سرپرستان می‌تواند فرایند متعهد شدن زیردستان را تسهیل کند. این یافته‌ها می‌تواند نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه ی پنجم پژوهش را تایید کند. تجزیه و تحلیل فرضیه ی ششم پژوهش، نشان داد که بین مولفه‌های اعتماد سازمانی و ارتباطات رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است. و ۰/۲۵ از واریانس ارتباطات توسط مولفه‌های اعتماد سازمانی تبیین می‌شود. به این معنا که ۱۸ درصد از افزایش بعد ارتباطات به دلیل وجود مولفه‌های اعتماد در سازمان است. مشخص شد که اعتماد بین کارکنان می‌تواند به طور مثبت و معناداری، توسعه ی ارتباطات را پیش‌بینی کند. ساندر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، در پژوهشی به بررسی "رابطه بین ارزشهای کاری مشترک و اعتماد بین شخصی در میان افراد منتخب محیط‌های کاری" پرداخت نتایج حاکی از آن بود که وجود اعتماد در محل کار، برای سازمان‌ها بسیار مهم است، زیرا باعث ایجاد منافع بین شخصی مثبت مانند بهبود و افزایش کار گروهی، همکاری و ارتباطات می‌شود. این یافته‌ها می‌تواند نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه ی ششم پژوهش را تایید کند. با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش پیشنهادت زیر ارائه می‌گردد:

۱. پیشنهاد می‌شود در هنگام انتصاب مدیران در پست‌های مدیریتی، به نگرش‌های آنان توجه شود، چرا که نوع نگرش‌های آنان در شکل‌گیری اعتماد در سازمان موثر است.
۲. پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها شرایط و بستری فراهم شود که معلمان در ارتباط بیشتری با یکدیگر قرار بگیرند تا با خصوصیات و ویژگی‌های همدیگر، بیشتر آشنایی پیدا کنند.

### منابع

- ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۶) **مدیریت منابع انسانی** (اداره امور کارکنان در سازمانهای دولتی، صنعتی و بازرگانی)، ویرایش دوم، تهران.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد؛ سادات نومه ور، حدیث (۱۳۸۹) ویژگی‌های شغلی دبیران و رابطه آن با توانمند سازی، فصلنامه **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی** دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۳-۴ صص ۱۸۷-۱۶۷
- بوزنجانی، برزو؛ محمدی، ابوالفضل؛ حصیرچی، امیر (۱۳۸۹) الگوی توسعه تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری، فصلنامه **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی** دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۳ و ۴، صص ۲۸-۱

<sup>۱</sup>- Sandra

ازکیا، مصطفی؛ غفاری، غلامرضا (۱۳۸۰) بررسی رابطه بین اعتماد و مشارکت اجتماعی در نواحی روستایی شهر کاشان، **مجله نامه علوم اجتماعی**. شماره ۱۷.

امینی، محمد؛ رضاپور، غلامرضا؛ ناصح، جواد (۱۳۸۷) بررسی تجربی شیوه‌های موثر بر بهبود و توسعه روابط انسانی در میان کارکنان مدارس شهرستان کاشان، **فصلنامه تعلیم و تربیت**، شماره ۳ (پیاپی ۹۵)، پاییز ۱۳۸۷  
انصاری رنایی، قاسم؛ سبزی علی آبادی، سارا (۱۳۸۸) اولویت بندی عوامل سازمانی موثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک، **بررسی‌های بازرگانی**، شماره ۳۹  
جزنی، نسرین؛ طاهری، نادری؛ ایلی، خدایار (۱۳۸۹) تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان، **مجله مطالعات مدیریت راهبردی**، شماره ۲، صص ۲۹-۱۵

حصاری، علی (۱۳۸۸)، وضعیت شاخص‌های توسعه انسانی ایران، **هفته نامه بر نامه**، شماره ۳۱۸  
خنیفر، حسین؛ مقیمی، سیدمحمد؛ جندقی، غلامرضا؛ زروندی، نفیسه (۱۳۸۸) بررسی رابطه بین مولفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان، **نشریه مدیریت دولتی**، شماره ۲، صص ۱۸-۳  
خسروی، امیر (۱۳۸۹) آموزش شیوه توسعه کارکنان و بهره‌گیری از ایده‌های هوشمندانه، **مجله توسعه مدیریت**، شماره ۸۲

دانایی فرد، حسن؛ رجب زاده، علی؛ حصیری، اسد (۱۳۸۸) ارتقای اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت** سال دوم، شماره چهارم، صص ۹۰-۵۹  
دعایی، حبیب‌اله؛ مرتضوی، سعید؛ کوشازاده، سید علی (۱۳۸۹) اثر توانمندسازی بر تمایل بر ترک خدمت کارمندان، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی** دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۳ (پیاپی ۷)، صص ۱۴۷-۱۲۱

ریموند نوا (۱۳۸۴). **توسعه‌ی کارکنان**، ترجمه ناصر صادق پور و سعید علمیرزایی، انتشارات دانشگاه آزاداسلامی واحد بناب.

زارعی متین، حسن؛ حسن زاده، حسن (۱۳۸۸) اعتماد درون سازمانی و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور، **مجله فرهنگ و مدیریت**، شماره ۷، صص ۱۲۶-۷۹

زارعی متین، حسن؛ طهماسبی، رضا؛ موسوی، سید محمد مهدی (۱۳۸۸) نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازی، **فصلنامه ی علوم مدیریت ایران**، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۱۴۵-۱۷۶  
سیدجوادین، سیدرضا؛ حیدری، حامد؛ شهباز مرادی، سعید (۱۳۸۸) بررسی عوامل موثر بر توانمندی سازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی، **نشریه مدیریت دولتی**، دوره ۱، شماره ۲، صص ۸۸-۷۵  
شفیع پور مطلق؛ فرهاد، جعفری؛ پریش؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ دلاور، علی (۱۳۹۰) ارزیابی مدل عدالت سازمانی با تکیه بر اعتماد سازمانی برای آموزش و پرورش، **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، سال دوم، صص ۲۰-۱

- فدوی، محبوبه سادات؛ گودرزی، اکرم؛ سلیمی، قربانعلی (۱۳۸۴) بررسی رابطه بین جو سازمانی و اعتماد در محیط مدارس، **پژوهشهای تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد**، شماره سوم.
- فرهنگ، ابوالقاسم؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا؛ مولوی، حسین (۱۳۹۰) بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه‌های دولتی پزشکی و غیرپزشکی جنوب شرق کشور، **مجله جامعه‌شناسی کاربردی**، شماره ۴۱.
- قلی‌پور، آریین؛ پورعزت، علی اصغر؛ حضرتی، محمود (۱۳۸۸) بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر ابعاد سازمانی و توانمندسازی در سازمانهای دولتی، **نشریه مدیریت دولتی**، شماره ۲، صص ۱۱۸-۱۰۳
- کتابی، محمود؛ ادیبی سده، مهدی؛ قاسمی، وحید؛ صادقی ده چشمه، ستاره (۱۳۸۹) سنجش اعتماد اجتماعی و عوامل موثر بر آن در مراکز شهرستان‌های چهارمحال و بختیاری، **مجله جامعه‌شناسی کاربردی**، شماره ۴
- کاظم زاده، مسعود؛ افضل‌لی، سید یوسف (۱۳۸۸) توسعه و انگیزش کارکنان به منظور ایجاد رقابت بر پایه دانش، **فصلنامه کار و جامعه**، شماره ۱۶۱.
- نادی، محمدعلی؛ مشفق، زهت الزمان (۱۳۸۸) شناخت ادراک معلمان، از روابط اعتماد سازمانی با تعهد مستمر و عاطفی به منظور ارائه یک مدل معادلات ساختاری مناسب در آموزش و پرورش اصفهان، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، شماره ۴، صص ۱۷۴-۱۵۵.
- واعظی، رضا؛ وثوقی، فاطمه (۱۳۸۹) اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی پژوهشی در شرکت پالایش نفت تهران، **مطالعات مدیریت صنعتی**، سال هشتم، شماره ۱۹.
- یوسفی، علیرضا (۱۳۸۹) بررسی رابطه میان اعتماد سازمانی کارکنان پرستاری با میزان رضایت شغلی در بیمارستان‌های علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۴، **مجله آموزش علوم پزشکی**، صص ۵۸۶ تا ۵۹۲.
- Argyris, C. (1973). **On Organizations of the Future**. Beverly Hills CA; Pp: 60-87.
- Aryee, S (2002) "Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcome: Test of a Social Exchange Model", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, pp: 267-285.
- Atkinson, S and Butcher D. (2003) "Trust in managerial relationship" **Journal of managerial psychology**, vol , 18 No, 4. PP , 283-304.
- Atkinson, S. and Butcher. D. (2003). "Trust in managerial relationship" **Journal of managerial psychology**, vol. 18 No. 4. PP, 283. 304.in
- Blomqvist, K. and pirjosthale (2000) " Building organization Trust" **scandinaring journal of Management**.8(10),134-145.
- Bluhm L H .( 1987)Trust ,terrorism, and technology, journal of Business Ethics, Vol. 6,
- Conger, and Kanang. R.N. (1998) The empowerment process: Integrating theory and practice , **Academy of management review**: 471-482
- Covey, S. R. (1990)."**The Seven Highly Effective people**". New Y: Simone and Schuste



- Ellonen R , Blomqvist K , Puumalainen K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness , **European Journal of Innovation Management** Vol.11, pp : 160 – 181
- Ireland , R.D., & Webb, J.W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains, **Journal of Operations Management**, 25(2), pp. 482-497.
- Lampers,B.(2004).Ten strategies for staff empowerment Reston.VolA Less,Gp: 32. managerial relationship” **Journal of manageria**, Vol A, less, Gp: 32.
- Likert, R. (1967).**The Human Organization**. New York: McGraw Hill,
- Mistzal, B. A., 1996. “**Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order**”, Polity Press, Cambridge.
- Oktug,Z.(2012). The effects of organizational trust on employee decision making styles British **Journal of Arts and Social Sciences**, 9(9),2046-9578.
- Perry, R. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust.Arizona State University.Vol.24, No.2.**psychology**, vol. 18 No. 4. PP, 283. 304’ .
- Ribiere,V. (2005).**The critical role of trust in knowledge management**. University Paul Cezanne. France.
- Sandra, L. (2001). **The relationship between shared work values and interpersonal trust among individuals in selected work settings**. University of Illinois at Urbana Champaign. United States.