

# نقش مولفه های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازی: بررسی روابط بین ابعاد فرهنگی گلوب (GLOBE) و اعتماد

حسن زارعی متین\*

رضا طهماسبی\*\*

سید محمد مهدی موسوی\*\*\*

## چکیده

در عصری که روابط بین افراد و گروه ها شکننده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد موضوع محوری سازمان ها به منظور مدیریت کارآمد و اثربخش پویایی های محیطی است که رشد و حیات آن ها را تضمین می نماید. با توجه به ضرورت پاسخگویی سریع به تحولات محیط متلاطم، ایجاد تیم های کاری هماهنگ یکی از وظایف مهم رهبران در سازمان ها می باشد که در واقع به معنی فرایند تزریق تدریجی و تشویق اعتماد در سازمان می باشد. به زعم فوکویاما، فرهنگ نیز از عوامل مؤثر بر اعتماد می باشد. بدین منظور در این پژوهش تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی معرفی شده توسط گلوب که بسیار مورد توجه قرار گرفته بر اعتماد مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان می دهد که رابطه مثبتی میان اجتناب از عدم اطمینان، جمع گرایی بین گروهی، برابری جنسی، قاطعیت و نوع دوستی با اعتماد وجود دارد. از طرفی رابطه منفی میان فاصله قدرت و آینده گرایی با اعتماد وجود دارد و در نهایت رابطه معناداری بین جمع گرایی درون گروهی و عملکردگرایی با اعتماد مشاهده نشده است.

مفاهیم کلیدی: اعتماد، مطالعه گلوب، برابری جنسی، قاطعیت، عملکردگرایی.

---

\* دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، پردیس قم

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران، پردیس قم

## مقدمه

مفهوم اعتماد<sup>۱</sup> و مسائل مربوط به آن در چند سال گذشته به طور فزاینده ای محور مطالعه سازمان ها گردیده است. امروزه اهمیت اعتماد در سازمان ها به خوبی آشکار گردیده است چرا که برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. در عصری که روابط بین افراد و گروه ها سست تر شده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد که عمده مبنتی بر استنتاج ها و تفاسیر در مورد انگیزه ها، شخصیت و باطن دیگران است، موضوع محوری سازمان ها است که رشد و حیات آنها را تضمین می نماید. اهمیت اعتماد به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری موثر در سازمان ها می باشند. اعتماد عاملی کلیدی است زیرا همکاری را به وجود می آورد (Tyler, 2003)

اعتماد می تواند منجر به تسهیم اطلاعات<sup>۲</sup> و توانمندسازی کارکنان<sup>۳</sup> گردد چرا که برنامه های توانمندسازی کارکنان بدون وجود اعتماد محکوم به شکست هستند. اعتماد یکی از ابعاد توانمندسازی کارکنان و از عوامل مؤثر بر آن می باشد. قدم اول در توانمندسازی کارکنان تسهیم و توزیع اطلاعات در سراسر سازمان است که شرط اول تحقق این امر نیز وجود اعتماد بالای درون سازمانی است و بدون وجود اعتماد مدیران به کارکنان، کارکنان به مدیران و کارکنان به همکاران خود، سازمان به اهدافش نخواهد رسید. صاحب نظران عنوان می کنند که اعتماد برای موفقیت سازمان ها عاملی حیاتی است به این دلیل که همکاری منابع انسانی را برای اجرای استراتژی های سازمانی تضمین می کند (McAllister, 1995). مطالعات صورت گرفته اهمیت اعتماد در کار تیمی را نشان می دهند و یافته های پژوهش ها نشان از افزایش عملکرد در گروه هایی با سطح اعتماد بالاتر می باشد (Cazier, Shao, & Louis, 2007). اعتماد، روح تیمی را ایجاد کرده و از آن محافظت می کند؛ ضمن این که ستاده های تیم و سازمان را به طور مستقیم و غیر مستقیم تحت تاثیر قرار می دهد. در مجموع اعتماد به عنوان نیروی مثبت تسهیل کننده همکاری در نظر گرفته می شود (Erturk, 2008, p.465). کلید نگهداری روابط سازمانی درونی، یا جلوگیری از شکست آن، این است که افراد به همکاری یکدیگر اعتماد و اطمینان کافی داشته باشند (Velez,sanchez, & Alvarez-Dardet, 2008,p.968). روابط مبتنی بر اعتماد متقابل به طور گسترده ای به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت در سازمان ها و شرکت های موفق شناخته می شود (McAllister, 1995). در دنیای امروز ما نمی

!!

توانیم و یا نمی خواهیم هر کاری را که انجام می دهیم، به تنهایی انجام دهیم، بنابراین ما باید به دیگران اعتماد کنیم. با توجه به مطالب عنوان شده و نقش مهم اعتماد در عملکرد سازمانی، این مقاله به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعتماد می پردازد؛ به عبارت دیگر این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال است که کدام یک از ابعاد فرهنگ موجب تقویت و کدام یک موجب تضعیف اعتماد سازمانی می گردند؟

## اعتماد

توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت از دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شروع شد و در طول چند دهه گذشته از زوایا و رویکردهای مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهش های اولیه مربوط به اعتماد عمدتاً در حوزه های روانشناسی و جامعه شناسی انجام گرفته است. تحقیقات مدیریتی از اواسط دهه ۱۹۸۰ با تاکید بر روابط فردی بین خریدار و فروشنده آغاز شد، اما با کار مورمان، دشیپانده و زالتمن (۱۹۹۳)، مورمان، دشیپانده و زالتمن (۱۹۹۲)، مورگان و هانت<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) و مک آلیستر<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) که اعتماد را به دو بعد شناختی و عاطفی تقسیم کرد، توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت افزایش یافت (Arnott, 2007, p.982). اعتماد، عموماً اشاره به وابستگی به راستی، توانایی یا ویژگی یک شخص یا چیز دیگری دارد. به عبارت دیگر، بدین معنی است که اعتماد کننده مایل است حتی زمانی که نتایج آن فوراً قابل مشاهده نباشد، به تصمیم اعتماد شونده متکی باشد (Kini & Choobineh, 1998). شاکلی-زالاباک، الیس و وینوگراد<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) در تعریف اعتماد سازمانی<sup>۷</sup> عنوان می کنند که اعتماد سازمانی، ادراکات فردی مثبتی است که افراد درباره محتوا و رفتارهای اعضای سازمان دارند و بر پایه نقش ها، ارتباطات، تجارب و وابستگی های سازمانی شکل می گیرد. اعتماد را به عنوان تمایل این که فردی با دیگری به طور داوطلبانه تعامل برقرار نماید نیز تعریف کرده اند. وجود میزان یا درجه بالای اعتماد در سازمان مستلزم افزایش احتمال تمایل افراد به قرارگیری در چنین موقعیت داوطلبانه و تسهیم اطلاعات داوطلبانه می باشد (Cazier et al., 2007). بر اساس نظر نیهان<sup>۸</sup> (۲۰۰۰)، اعتماد، اطمینانی است که یک فرد به دیگری دارد در این مورد که به شیوه ای قابل پیش بینی، اخلاقی و عادلانه عمل می کند. مک آلیستر (۱۹۹۵) نیز اعتماد بین شخصی را این چنین تعریف می کند: میزانی که یک فرد بر مبنای کلمات، اقدامات، و تصمیمات دیگری به نیت و عمل او اطمینان دارد. اعتماد اینچنین نیز تعریف شده است: احساس اطمینان کارکنان به این که، زمانی که به موقعیت ناشناخته یا

دربگیرنده ریسکی برخورد می کنند، رفتارها و گفتارهای سازمان سازگار و ابزارهایی کمک کننده هستند (Erturk, 2008,p465). در مجموع، اعتماد، داشتن این انتظار مثبت است که دیگران، (چه با کلمات، چه در اعمال و چه در تصمیمات) فرصت طلبانه عمل نمی کنند. انتظار مثبت، آشنایی و شناخت نسبت به طرف مقابل را گوشزد می کند. اعتماد در طول زمان و بر پایه تعداد محدودی تجربه مربوط، شکل می گیرد. زمان زیادی لازم است تا این اعتماد به وجود آید و نهادینه شود. هرچه شناخت ما بیشتر و روابط ما گسترده تر می شود، به توانایی خود در ایجاد یک انتظار مثبت اطمینان بیشتری می کنیم (Robbins, 2005,p144). زمانی که افراد در مورد یکدیگر چیزهایی می آموزند، سطح اعتماد تغییر می کند که بدین معنی می باشد که اعتماد باید به عنوان یک پدیده پویا دیده شود نه یک پدیده ایستا، و تکامل آن مبتنی بر ادراکات در مورد ویژگی های شخصی اعتماد شونده می باشد (Velez et al., 2008,p970). سالو و کارژالوتو<sup>۹</sup> (۲۰۰۷) معتقدند که اعتماد می تواند به دو نوع اصلی به نام های اعتماد مستقیم<sup>۱۰</sup> و اعتماد شخص سوم<sup>۱۱</sup> تقسیم شود. اعتماد مستقیم رابطه اعتمادی است که به وسیله دو گروه توسط خودشان ایجاد می شود در حالی که اعتماد شخص ثالث اعتمادی است که میان دو گروه که ممکن است یکدیگر را از قبل نشناسند ولی مایل به اعتماد به یکدیگر هستند به وجود می آید اما با مشارکت شخص سومی که قابل اعتماد می باشد، صورت می پذیرد (Boeyen & Moses, 2003). برخی از اندیشمندان (Mayer,Davis,& Schoorman. 1995; McKnight, Choudhary, & Kacmar, 2002) اعتماد را به سه بعد توانایی یا شایستگی<sup>۱۲</sup>، نوع دوستی یا خیرخواهی<sup>۱۳</sup> و امانت داری یا درستی<sup>۱۴</sup> تقسیم می کنند. توانایی، مجموعه ای از مهارت ها، شایستگی ها و ویژگی هایی است که گروهی را قادر به تاثیر گذاری در حوزه ای خاص می نماید. خیرخواهی، میزان اعتقادی است مبنی بر این که اعتماد کننده معتقد است اعتماد شونده می خواهد برای اعتماد کننده فارغ از منفعت طلبی فردی، نیکی انجام دهد. درستی، ادراک اعتماد کننده است در این مورد که اعتماد شونده به مجموعه ای از اصول که اعتماد کننده آن ها را مهم و قابل قبول می داند، وفادار می ماند. زاکر<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۶)، از سه نوع اعتماد (محصول اعتماد) که برای ایجاد اعتماد در سازمان و تسهیل تبادلات اجتماعی استفاده می شود، نام می برد: اول، اعتماد مبتنی بر فرایند<sup>۱۶</sup> که اعتماد را از طریق فرایند تعادل اجتماعی و تجربه میان سازمان ها و مشتریان، تحریک می کند. تجربه های موفق پیشین یا فعلی اعتماد، تعاملات آتی را می سازد. دوم، اعتماد نهادی<sup>۱۷</sup> که محصول اعتماد از

طریق اثر گروه سوم دیگری می باشد که می تواند موسسه دولتی، یک بانک یا سازمان دیگر باشد که ارزش اعتماد سازمان اعتماد کننده را بیمه می کند. و در نهایت اعتماد مبتنی بر ویژگی های شخصی<sup>۱۸</sup> که اعتماد به وسیله احساس و هویت مشترک گروهی از افراد به گروه دیگر می باشد. در این نوع اعتماد، اعتماد همچنین به وسیله داشتن چیزی یا دارا بودن ویژگی که اعتماد کننده آن را مطلوب می داند، افزایش می یابد.

اعتماد یک مفهوم چند بعدی است که در برگیرنده اعتماد بین شخصی، اعتماد دوگانه، اعتماد سازمانی، اعتماد سیاسی، اعتماد اجتماعی (عمومی)، اعتماد در محل کار و اعتماد بین سرپرست و زیردستان می باشد (Velez, 2000). 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 دوگانه، اعتماد متقابل در بین همکاران، تیم ها و واحدهای کاری در سازمان نیز باید وجود داشته باشد (Ergeneli, Lam An, & Metin, 2007, p.43). یک نوع از اعتماد در سازمان ها، اعتماد سلسله مراتبی است که بر روابط سرپرست-زیردست متمرکز است. کرامر<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۶) اشاره می کند که اعتماد براساس این که آیا کسی رویکرد پایین به بالا یا بالا به پایین دارد، متفاوت است. کارکنان زیردست سعی در بررسی در مورد مناسب بودن تصمیمات سرپرستانشان دارند، به دلیل این که این تصمیمات می تواند پیامدهای مهمی در زندگی آنها بگذارد. از این رو زیردستان می توانند در زمینه کیفیت روابطشان با مدیران تصمیم گیری نمایند. از طرف دیگر سرپرستان و مدیران نیز نیازمند این هستند که کارکنانی قابل اعتماد داشته باشند، بنابراین تصمیمات اعتمادی سریع تری در مورد کارکنانشان می گیرند (Kramer, 1996). اعتماد دوگانه مدیر-کارمند به عنوان عاملی کلیدی که بر رفتارها در سازمان اثر می گذارد شناخته شده است. اعتماد به مدیر میزان ادراک و اعتقاد شخصی کارکنان در این مورد است که مدیر نهایتاً به نفع کارکنان عمل خواهد کرد. اگر کارکنان به مدیران اعتماد داشته باشند، این اعتقاد در آنها شکل می گیرد که سازمان کار درست را برای کارکنان انجام خواهد داد. در آن صورت، کارکنان احساس یگانگی، عضویت و شناسایی با سازمان خواهند داشت. در ضمن اگر در سازمان اعتماد وجود داشته باشد، کارمند احساس می کند که شغل او برای موفقیت سازمان حیاتی است. علاوه بر این کارکنان اضطراب کمتری داشته و اثر مثبت بیشتری بر سازمان خواهند داشت (Erturk, 2008, p.465). می توان

در روابط سلسله مراتبی، اعتماد را به اعتماد شناختی<sup>۲۲</sup> و اعتماد عاطفی<sup>۲۳</sup> (احساسی یا ظاهری) تفکیک نمود. از منظر سرپرست، اعتماد شناختی اشاره به تصمیمات عقلایی سرپرست به اعتماد نمودن و یا عدم اعتماد به زیر دست است. این تصمیم معمولاً بر یک دلیل منطقی استوار است. مثلاً عملکرد مثبت کارکنان در گذشته، شاهی شناختی برای این نوع اعتماد فراهم می‌کند. اعتماد عاطفی بیشتر احساسی است تا عقلایی به ویژه در دوره زمانی بلند مدت و بر مبنای روابط معنادار میان سرپرست و کارکنان شکل می‌گیرد که در این روابط علاقه، حمایت و مراقبت از اهمیت اولیه برخوردار است (Costigan, Insinga, Berman, & Ilter, 2007; Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995). برخی از محققان عنوان می‌کنند که در روابط سازمانی سه نوع اعتماد وجود دارد:

- اعتماد برپایه بازدارندگی<sup>۲۴</sup>: این شکل از اعتماد بر پایه ترس از لطمه خوردن به هنگام خدشه دار شدن روابط استوار است. این شیوه از اعتماد تا جایی کارآمد است که جریمه و تنبیه امکان پذیر بوده، عواقب واضح باشد و جریمه در صورت خدشه دار شدن اعتماد، اجرا شود.

- اعتماد برپایه دانش<sup>۲۵</sup>: اعتمادی است که بر پایه قابلیت پیش بینی رفتار فرد، با توجه به سابقه قبلی ارتباط، استوار است و هنگامی حاصل می‌شود که فرد از رفتار طرف مقابل خود اطلاعات کافی داشته باشد تا بتواند به صورت دقیقی رفتار او را پیش بینی کند. در سطوح سازمانی، بیشتر روابط بین مدیر و کارمند بدین گونه است.

- اعتماد برپایه همانندسازی<sup>۲۶</sup>: بالاترین درجه اعتماد زمانی حاصل می‌شود که رابطه عاطفی بین طرفین وجود داشته باشد. در این نوع اعتماد، طرفین مقاصد و نیت یکدیگر را درک کرده و برای خواسته های طرف مقابل احترام قائلند (Robbins, 2005, p.146-147).

محققان اعتماد را در سه سطح مجزا مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند: فردی، بین فردی/بین گروهی، و نهادی/فرهنگی (McKnight & Webster, 2001). نویسندگان مختلف اعتماد را در مرزهای سازمانی به گونه ای که سطوح چندگانه ای دارد مورد بحث قرار داده اند: ۱) اعتماد میان فردی<sup>۲۷</sup>، که در آن افراد سازمان الف به افراد سازمان ب اعتماد می‌کنند؛ ۲) اعتماد سازمانی<sup>۲۸</sup>، که فردی در سازمان الف به سازمان ب به عنوان یک کلیت اعتماد می‌کند و ۳) اعتماد درون سازمانی<sup>۲۹</sup>، که اعضای سازمان الف دارای اعتماد جمعی نگه داشته شده در سازمان ب هستند (Velez et al., 2008, p.970). به اعتقاد اندیشمندان

ارکان کلیدی مفهوم اعتماد عبارتند از (۱) صداقت<sup>۲۸</sup>، که به معنی همان درستکاری می باشد و در ارزیابی قابلیت اعتماد دیگران، صداقت مهمترین عامل است؛ (۲) صلاحیت<sup>۲۹</sup>، که تمام دانش و مهارت های فنی و میان فردی را در بر می گیرد؛ (۳) ثبات<sup>۳۰</sup>، که به قابلیت اعتماد پذیری، قابلیت پیش بینی شونده و قضاوت خوب در اداره کارها برمی گردد؛ (۴) وفاداری<sup>۳۱</sup>، که به معنی تمایل برای حمایت و تامین منابع دیگران است و در نهایت صراحت، یعنی اعتماد به کسی که تمام حقیقت را بازگو می کند (Robbins, 2005, p.145).

پژوهش ها نشان می دهد که وجود اعتماد در سازمان موجب بهبود کار تیمی، اثربخشی رهبری، تدوین مطلوب اهداف، ارتقای عملکرد و افزایش رضایت و تعهد کارکنان می شود (Shockley-Zalabak et al., 2000; Jones & George, 1998; McAllister, 1995; Laschinger et al., 2001). شاکلی زالاباک و دیگران<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۰) نتیجه می گیرند که سازمان های با سطوح بالاتر اعتماد، موفق تر، منعطف تر و خلاق تر از سازمان هایی هستند که در آنها سطوح اعتماد پایین تر است یا عدم اعتماد وجود دارد. اعتماد می تواند از طریق کاهش هزینه های معاملاتی، افزایش انعطاف پذیری و کارایی، و کمک به طراحی صحیح تر استراتژی های آینده، به شرکت ها و سازمان ها سود برساند (Chen & Dhillon, 2003; Dyer, 1997; Gambetta, 2000; Nooteboom, 2003; Zaheer et al. 1998). مطالعات نشان می دهد که همراستایی ارزش ها نیز در شکل گیری اعتماد موثر است. اگر تصور شود که ارزش های سازمان، به طور اخلاقی، اجتماعی، زیست محیطی و سیاسی متناسب است باعث ایجاد و داشتن احساس اعتماد می شود (Cazier et al. 2007). اندیشمندان مدیریت، اعتماد را عامل مهمی در همکاری و تعارض، سبک های رهبری، پیش فرض های مدیریتی نسبت به کارکنان، ارضاء نیازها، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت، ارتباطات و استرس و تحلیل رفتگی می دانند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰، ص ۶۰). پژوهش ها نشان می دهد که اعتماد رابطه معنی دار و مثبتی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و رهبری خدمت گذار و نیز رابطه منفی با غیبت و ترک خدمت دارد (Ergeneli et al. 2007). اعتماد بر رابطه میان افراد و گروه ها تاثیر فراوانی دارد. مثلا، بر رابطه میان زوج ها، والدین و فرزندان، معلمان و دانش آموزان، شهروندان و حکومت، پزشکان و بیماران، و مدیران و کارکنان اثرگذار است (De Furia, 1996). تاثیر اعتماد توسط شاو<sup>۳۳</sup> (۱۹۹۷) این چنین خلاصه شده: با اعتماد، زندگی بسیار

ساده تر می شود. با اعتماد، ما می توانیم توجهمان را به دامنه وسیع تری از فعالیت های در مقایسه با یک محیط با بدگمانی، اختصاص دهیم.

## فرهنگ و ابعاد ارزش های فرهنگی

مفهوم فرهنگ بیش از یک قرن است که محور مطالعات مردم شناسی و فرهنگ شناسی بوده و از زوایای مختلف در این حوزه های علمی به آن نگاه شده است؛ اما نوشته های اولیه در مورد فرهنگ و سازمان و نیز فرهنگ سازمانی از سال های آخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ شکل یافته اند. از آنجا که دامنه مطالعه فرهنگ گسترده و در بسیاری از رشته ها از قبیل روانشناسی، انسان شناسی و مدیریت موضوع مطالعه می باشد، هیچ تعریف استاندارد از فرهنگ وجود ندارد، بنابراین هیچ مجموعه ابعاد فرهنگی جهان شمولی برای ارزیابی فرهنگ ها وجود ندارد و فرهنگ می تواند به شیوه های بسیار متفاوتی تعریف گردد. با این حال فرهنگ را می توان به عنوان انگیزه ها، ارزش ها، اعتقادات، هویت ها، و تفاسیر یا معانی مشترک از وقایع و اتفاقات مهم که حاصل تجربیات مشترک اعضا می باشد تعریف کرد (Joy & Kolb, 2009). همچنین فرهنگ مجموعه ای از ارزش ها و اعتقادات در خصوص این است که چه چیزی در میان جمعی از افراد مطلوب یا نا مطلوب است، ضمن این که دربرگیرنده مجموعه ای از اقدامات رسمی و غیررسمی در جهت حمایت از آن ارزش ها و اعتقادات می باشد (Seleim & Bontis, 2009, 168).

ادگار شاین یکی از مهم ترین اندیشمندی است که کمک بسیاری در طرح و بسط مفهوم فرهنگ و سازمان نموده است. او در آثار خود به مفهوم فرهنگ به معنی وسیع کلمه و تاثیر متقابل فرهنگ و مدیریت پرداخته است (فرهنگی، ۱۳۸۰، ص ۳۰ و ۳۱). اغلب اندیشمندی که فرهنگ را تعریف نموده اند توافق دارند که فرهنگ به معنی شیوه خاص زندگی مردم است. بدین ترتیب فرهنگ سازمانی نیز اشاره به شیوه زندگی افراد در یک سازمان دارد. به طور کلی فرهنگ به عنوان اعتقادات<sup>۳۴</sup>، ارزش ها<sup>۳۵</sup>، قوانین، هنجارها<sup>۳۶</sup>، نمادها<sup>۳۷</sup> و سنت های مشترک گروهی از افراد تعریف شده است (Gudykunst & Ting-Toomy, 1988). فرهنگ موضوع مهم بسیاری از مطالعات بوده است و در سه دهه اخیر، تعداد قابل توجهی از مطالعات تلاش کرده اند تا ابعاد مختلف فرهنگ را مشخص و تعریف کنند. در این میان معروف ترین مطالعه مربوط به هافستد (۱۹۸۰ و ۲۰۰۱) است. هافستد در مجموع ۵ بعد فاصله قدرت<sup>۳۸</sup>، اجتناب از عدم اطمینان<sup>۳۹</sup>، فردگرایی<sup>۴۰</sup>/جمع گرایی<sup>۴۱</sup>،



مردسالاری<sup>۴۲</sup>/زن سالاری<sup>۴۳</sup> و گرایش بلند مدت<sup>۴۴</sup>/کوتاه مدت<sup>۴۵</sup> را معرفی می کند. اما جدیدترین پژوهش در مورد فرهنگ که مورد استقبال بسیار زیادی نیز قرار گرفته توسط هاوس و همکارانش (۲۰۰۲) انجام شده است. این مطالعه به پژوهش گلوب معروف است که در آن محققان، روابط میان فرهنگ اجتماعی<sup>۴۶</sup>، فرهنگ سازمانی<sup>۴۷</sup> و رهبری سازمانی را بررسی کرده اند. در مطالعه گلوب<sup>۴۸</sup> (GLOBE)، فرهنگ به عنوان مجموعه ای از ارزش ها و اعتقادات مشترک تعریف شده است (Javidan & House, 2001, 293). ابعاد فرهنگی گلوب یکی از جدیدترین مطالعات ارزش ها و فرهنگ سازمانی است که یافته های فرهنگی ۶۲ کشور را در ۹ بعد فرهنگی ترکیب کرده است (Rao, 2009). هدف برنامه تحقیقی گلوب کمک به مدیرانی بوده است که در عرصه بین المللی فعالیت می کنند و همواره با دشواری هایی در زمینه شناخت فرهنگ های مختلف و نحوه انطباق با آنان مواجه بوده اند. گلوب تیمی متشکل از ۱۵۰ محقق است که برای ۷ سال با یکدیگر کار کرده و تحت آن داده های مرتبط با ارزش های فرهنگی و اقدامات و نگرش های رهبری ۱۸۰۰۰ نفر از مدیران در صنایع غذایی، بانکداری و مخابرات ۶۲ کشور جمع آوری شده است. دلیل انتخاب جامعه مذکور گستردگی این صنایع در سطح بین المللی بوده است (Javidan & House, 2001, p.293). نتایج مطالعه گلوب نشان می دهد که تفاوت های فرهنگی تاثیر مهمی بر اقدامات سازمان ها داشته و نقش مهمی در نگرش ها و رفتارهای رهبران و اعضای سازمان ها دارد (Grachev & Bobina, 2007, p.384).

هاوس و همکارانش در پژوهش گلوب، نه بعد اجتناب از عدم اطمینان<sup>۴۹</sup>، فاصله قدرت<sup>۵۰</sup>، جمع گرایی درون گروهی<sup>۵۱</sup>، جمع گرایی بین گروهی<sup>۵۲</sup>، برابری جنسی<sup>۵۳</sup>، قاطعیت<sup>۵۴</sup>، آینده گرایی<sup>۵۵</sup>، عملکرد گرایی<sup>۵۶</sup> و نوع دوستی<sup>۵۷</sup> را برای فرهنگ معرفی می کنند. از میان این ابعاد، ۶ بعد اول از ابعاد هافستد گرفته شده اند که بعد جمع گرایی در مقابل فردگرایی به دو بعد جمع گرایی بین گروهی و جمع گرایی درون گروهی تبدیل شده است. بعد مردخویی در مقابل زن خویی، به منظور انعکاس تفاوت های فردی و برابری جنسی توأمان، نیز به دو بعد برابری جنسی و قاطعیت تبدیل شده است. بعد آینده گرایی از بعد گذشته، حال و آینده گرایی<sup>۵۸</sup> کلاکهان و استرودبک<sup>۵۹</sup> (۱۹۶۱) گرفته شده است. بعد عملکرد گرایی نیز از مفهوم نیاز به موفقیت مک کلند و دیگران (۱۹۵۳) گرفته شده است. و در نهایت بعد نوع دوستی از بعد ماهیت و طبیعت انسان<sup>۶۰</sup> که توسط کلاکهان و استرودبک عنوان شده، گرفته شده است (Rao, 2009).

## فرهنگ و اعتماد

فرهنگ در هر سازمانی نقش مهمی دارد چرا که موجب تعاملات بین فردی میان اعضای سازمان می شود. بنابراین اعتماد که از طریق برقراری تعامل با دیگران شکل می گیرد، چه در سطح سازمانی (اعتماد سازمانی) و چه در سطح ملی (اعتماد عمومی) تحت تاثیر ارزش ها و فرهنگ حاکم بر جامعه (فرهنگ ملی) و سازمان (فرهنگ سازمانی) قرار دارد. علاقمندی بسیاری از پژوهشگران بر بررسی این مطلب بوده است که آیا فرهنگ ملی و به تبع آن فرهنگ سازمانی بر احتمال این که سازمان ها در زمینه اعتماد قوی تر باشند، موثر است. صاحب نظران عنوان می کنند که تعریف اعتماد غالباً بین فرهنگی است و ایجاد اعتماد و گرایش به اعتماد از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است (Erturk, 2008, p.465).

فوکویاما<sup>۶۱</sup> (۱۹۹۵) عنوان می کند که اعتماد ذاتاً در یک جامعه به وسیله فرهنگ آن جامعه شکل می گیرد. بنابراین، تمایل افراد به اعتماد می تواند یکی از کارکردهای فرهنگ باشد. یافته‌های مطالعات مربوط به بررسی اعتماد مشتریان به ارائه کنندگان خدمات، نشان می دهد که در فرهنگ های مختلف میزان اعتماد متفاوت است و فرهنگ یکی از تعیین کننده های اعتماد می باشد. هویر و مک اینیس<sup>۶۲</sup> (۱۹۹۷، ص. ۳۰۷) نیز اهمیت بررسی اثرات فرهنگی در ایجاد و توسعه اعتماد و ارتباطات افراد را بیان می کند. تحقیقی که در خلال سال های ۱۹۹۵/۱۹۹۶ توسط مرکز روانشناسی سازمانی و صنعتی در دانشگاه آفریقای جنوبی بر روی عوامل ایجاد کننده اعتماد یا عدم اعتماد انجام گردید، منجر به این نتیجه گیری شد که اعتماد در سازمان ها به وسیله عوامل فرهنگی، شخصی و اقدامات مدیریتی ایجاد می شود. محققان این پژوهش عنوان می کنند که اگر اثرات فرهنگ و ارزش های محوری در نظر گرفته شود، مفهوم اعتماد بسیار مهم تر می شود. در بسیاری از مواقع این سوال پیش روی محققان بوده است که به چه کسی اعتماد کنیم؟ آنها در پژوهش های خود به این نتیجه رسیده اند که ما همواره به آنهایی اعتماد می کنیم که بیشتر از بقیه شبیه ما هستند (Robbins, 2005). مطالعات رفتار سازمانی نشان می دهد که ارزشها و فرهنگ نفوذ قوی بر رفتار های فردی دارند و ابعاد فرهنگی ممکن است ادراک افراد از اعتماد را تحت تاثیر قرار دهد (Seleim & Bontis, 2009, 166).

## فرضیه ها

### اجتناب از عدم اطمینان

این بعد به میزانی مربوط می شود که یک جامعه، سازمان و یا گروه بر نظم، انسجام، ثبات، رویه های رسمی و قوانین تکیه می کند تا عدم اطمینان را کاهش دهد (Javidan & House, 2001, p.294). در جوامع و سازمانهای با عدم اطمینان بالا، قوانین و مقررات زیادی به منظور پیش بینی، شفافیت و ساختاردهی و کنترل رفتارها و اقدامات تدوین می گردد. بنابراین اجتناب از عدم اطمینان اشاره به این دارد که قوانین و مقررات به منظور پیش بینی وقایع و کاهش عدم اطمینان تدوین می شوند (House et al. 2002). در جوامع و سازمان های با اجتناب از عدم اطمینان بالا رسمیت بالاست و نقش ها و وظایف به طور شفاف و دقیق مشخص هستند، عدم اطمینان نوعی تهدید به حساب می آید، ترس و هراس از شکست رویه های جدید و نو وجود دارد، بر انجام امور از طریق دستورالعمل های روشن و مشخص تاکید می شود؛ بدین ترتیب اجتناب از عدم اطمینان بالا منجر به ایجاد ساختارهای بوروکراتیکی می گردد که در برابر تغییر و نوآوری مقاومت می کنند (Joy & Kolb, 2009). ساختارهای بوروکراتیک شرایطی را فراهم می آورد که موجب افزایش فساد، رفتارهای غیر اخلاقی، تعاملات غیرصادقانه و بی اعتمادی در سازمان می گردد (Seleim & Bontis, 2009, 168). در این گونه سازمان ها مشارکت چندانی توسط کارکنان در تصمیم گیری ها صورت نمی پذیرد؛ از این رو اعتماد در سازمان به میزان زیادی کاهش می یابد (Javidan & House, 2001, 294) در مقابل در سازمان های با اجتناب از عدم اطمینان پایین، قوانین و مقررات کمی وجود دارد، آزادی در رفتارها بیشتر است، به تنوع افکار بها داده می شود؛ از این رو انتظار می رود که سطح اعتماد در سازمان افزایش یابد. بنابراین فرضیه اول تحقیق بدین گونه است:

$H_1$ : اجتناب از عدم اطمینان بالا موجب کاهش اعتماد در سازمان می شود.

### فاصله قدرت

فاصله قدرت اشاره به ایجاد سطوح مختلف قدرت، اختیار، مقام و ثروت میان افراد (House et al. 2002) و میزان پذیرش نابرابری قدرت، احترام به اقتدار حاکمان توسط افراد جامعه، و دادن اجازه کنترل افراد با قدرت کمتر توسط قدرتمندان جامعه دارد. در سازمان

هایی که فاصله قدرت در آن‌ها بالاست، تفاوت آشکاری میان افرادی که قدرت و مقام دارند با کسانی که قدرت و مقام ندارند، وجود دارد (Javidan & House, 2001, 294). در این گونه سازمان‌ها، شکل‌گیری قدرت سلسله‌مراتبی ارزش به شمار می‌آید، تمرکز قدرت وجود دارد، کارکنان مشارکت چندانی در تصمیم‌گیری‌ها نداشته و منفعلانه رفتار کنند. در این سازمان‌ها وجود مکانیزم‌های کنترلی شدید منجر به ایجاد بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود (Joy & Kolb, 2009). و به دلیل مرتفع شدن ساختار سازمانی، موانع ارتباطی زیادی به وجود می‌آید، بدین جهت اطلاعات به طور باز و صادقانه جریان پیدا نمی‌کند و افراد با بدگمانی با یکدیگر رفتار می‌کنند. بنابراین کارکنان احساس راحتی نمی‌کنند و نوعی فضای بی‌اعتمادی در سازمان به وجود می‌آید (Baird & Amand, 1995; Hofstede, 2001) در حالی که فاصله قدرت کم باعث افزایش دستیابی به سرپرستان و بهبود ارتباطات، عدم تمرکز، توانمندسازی، انگیزش و بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد (Linderman et al. 2008). هافستد (۲۰۰۱) عنوان می‌کند که در سازمان‌های با فاصله قدرت بالا، افراد غیرخودی برای قدرتمندان یک تهدید محسوب می‌شوند و لذا به ندرت مورد اعتماد قرار می‌گیرند. مطالعات نیز نشان می‌دهد که در سازمان‌های با ساختار غیر متمرکز و مشارکتی تمایل افراد برای برقراری روابط و ایجاد تعامل با دیگران زیاد است و بین کارکنان اعتماد و اطمینان مناسبی وجود دارد (Joy & Kolb, 2009; Linderman et al. 2008). بنابراین فرضیه دوم تحقیق بدین گونه شکل می‌گیرد:

$H_2$ : فاصله قدرت زیاد موجب کاهش اعتماد در سازمان می‌شود.

### جمع‌گرایی بین‌گروهی

این بعد به درجه‌ای برمی‌گردد که یک سازمان یا جامعه اقدامات جمعی را تشویق می‌کند. جمع‌گرایی بین‌گروهی (نهادی) به این اشاره می‌کند که افراد به وسیله نهادهای اجتماعی تشویق می‌شوند تا درون گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع منسجم و یکپارچه باشند. بنابراین در جمع‌گرایی بین‌گروهی افراد به همه گروه‌ها و سازمان‌های جامعه احساس تعلق می‌کنند و تنها به یک سازمان خاص احساس تعلق ندارند (House et al. 2002). اغلب مطالعات دلالت بر رابطه قوی و مثبت بین جمع‌گرایی و اعتماد دارد. دونی و دیگران<sup>۶۳</sup> (۱۹۹۸) عنوان می‌کنند که در فرهنگ‌های جمع‌گرا احتمال این که افراد متوسل به

رفتارهای فرصت طلبانه شوند، کم است؛ به دلیل این که آنها ارزش ها و اعتقادات گروه را حفظ کرده و علایق جمعی را جستجو می کنند. احتمال انجام رفتار خود خدمتی و منفعت طلبی فردی در جمع گرایان پائین است، زیرا افراد به وسیله علائق فردی بر انگیزته نمی شوند؛ در مقابل در فرهنگ هایی با گرایش فرد گرایی، میزان و احتمال ایجاد اعتماد به مراتب کمتر از فرهنگ های جمع گراست. پژوهش ها نشان می دهد که جمع گرایان به این دلیل که تاکید بر اهمیت روابط و تقویت آن دارند، دارای سطح بالاتری از اعتماد نسبت به فرد گرایان می باشند (Triandis, 1995; Chen et al. 1998). بنابراین فرضیه سوم تحقیق بدین گونه است:

*H<sub>3</sub>: جمع گرایی بین گروهی موجب افزایش اعتماد در سازمان می شود.*

### جمع گرایی درون گروهی

این بعد متفاوت از بعد قبل است و به تعلق و تعهد افراد به یک گروه خاص در داخل مجموعه ای بزرگتر اشاره دارد. جمع گرایی درون گروهی در ارتباط با میزان اهمیت و گرایشی است که افراد به سازمان یا خانواده شان دارند و اشاره به این دارد که افراد از عضویت در یک گروه کوچک (مانند خانواده، دوستان نزدیک و یا سازمانی که در آن کار می کنند) احساس غرور و افتخار کنند (House et al. 2002). مطالعات نشان می دهد در سازمان هایی که در آنها جمع گرایی درون گروهی بالاست، افراد از یکدیگر انتظارات بسیار زیادی دارند. بنابراین غیرعادی نیست که در این سازمان ها فرصت های برابر برای همه وجود نداشته باشد چرا که این فرصت ها بر مبنای روابط و نزدیکی با افراد خاصی است. همچنین در این سازمان ها در هنگام استخدام و جذب افراد و یا تخصیص منابع و پاداش دوستان نزدیک مورد توجه قرار می گیرند. لازم به ذکر است که دو بعد جمع گرایی بین گروهی و جمع گرایی درون گروهی کاملاً با یکدیگر متفاوت هستند به عنوان مثال مطالعات نشان می دهد که در ایران جمع گرایی بین گروهی پایین اما جمع گرایی درون گروهی بالا است (Javidan & Dastmalchian, 2003). بررسی های عمیق در مورد جنبه تاریک جمع گرایی یعنی جمع گرایی درون گروهی، نشان می دهد که این ویژگی ممکن است مانع اعتماد به ویژه اعتماد برون سازمانی و شود. یعنی اعتماد درون گروهی می تواند وجود داشته باشد اما اعتماد کلی در سازمان پائین است (Triandis, 1995). در این گونه سازمان ها،

تمایز بارزی بین اعضای درون گروه و اعضای گروه های دیگر وجود دارد. واتکینس و لیو<sup>۴۴</sup> (۱۹۹۶) بیان می کنند که در فرهنگ هایی با جمع گرایی درون گروهی، کیفیت تعاملات اجتماعی میان افراد به میزان زیادی به این بستگی دارد که آیا آن ها شامل یک گروه یکسان هستند یا نه. در همین ارتباط اعضای این گونه فرهنگ ها در مواجهه با افراد غریبه و ناشناس (غیر خودی)، معمولاً از رفتارها و ارتباطات اجتنابی استفاده می کنند و با شدت بیشتری نسبت به فرهنگ های فردگرایانه با گروه های بیرونی مبارزه می کنند.

بنابراین فرضیه چهارم تحقیق بدین گونه است:

$H_4$ : جمع گرایی درون گروهی در مجموع موجب کاهش اعتماد در سازمان می شود.

### برابری جنسی

این بعد به میزانی برمی گردد که یک سازمان یا جامعه تفاوت های جنسی را حداقل کرده، بر برابری جنسی تأکید داشته و در آن درصد بیشتری از زنان در موقعیت ها و پست های مهم و رده بالا قرار می گیرند (Javidan & House, 2001, 294). بنابراین برابری جنسی اشاره به این دارد که سازمان ها چگونه در اعطای نقش ها به افراد، تعصبات جنسی را حذف می کنند (House et al., 2004, p.12) در سازمان های با مشخصه فرهنگی نابرابری جنسی، کلیشه ها و نقش های جنسیتی فراگیر و گسترده است (Joy & Kolb, 2009). در سازمان هایی که در آن ها مردخویی حاکم است قدرت و پست های کلیدی عمدتاً در اختیار مردان قرار دارد و به زنان در سطوح عالی اختیار داده نمی شود (Javidan & House, 2001, p.294) از این رو عدالت جنسی از بین رفته و منجر به صدمه دیدن اعتماد در بین کارکنان می گردد (Joy & Kolb, 2009) در فرهنگ های مرد خو بر کارایی، رقابت و عملکرد تأکید می شود در حالی که در فرهنگ های زن خو روابط متقابل، همکاری و کیفیت مورد تأکید قرار می گیرد. در جوامع با فرهنگ زن خو هر دو گروه مردان و زنان به طور متناسب با یکدیگر در فعالیت برای ساختن یک زندگی خوب با کیفیت بالا هستند. جوامع با فرهنگ مردخو معمولاً تمایل به حل مشکلات از طریق استفاده از زور را دارند، در مقابل، جوامع با فرهنگ زن خو معمولاً مشکلات و اختلافات را با گفت و گو و سازش به نتیجه می رسانند و عمدتاً تمایل دارند که رفتارهای حمایتی و کمک کننده از خود بروز بدهند که می تواند به افزایش اعتماد در سازمان کمک کند (Seleim & Bontis,

(2009,p.172). از این رو انتظار می رود در سازمان هایی که نابرابری جنسی در آنها پائین است، افراد به یکدیگر و به سازمان اعتماد بیشتری داشته باشند. بنابراین فرضیه پنجم تحقیق بدین گونه است:

*H5 : برابری جنسی موجب افزایش اعتماد در سازمان می شود.*

## قاطعیت

این بعد به درجه ای برمی گردد که افراد در سازمان قاطع، مصمم، تهاجمی، صریح، شفاف و رک گو هستند (Javidan & House, 2001,p.293). بنابراین در سازمان هایی که در آنها قاطعیت بالاست افراد تشویق به رقابت، جاه طلبی و بلند پروازی می شوند، نگرش غالب مبتنی بر توانایی انجام هر کاری در سازمان است، بر کسب نتایج تاکید می شود، سبک ارتباطی مستقیم و بدون رودربایستی است، میل به پیروزی در افراد سازمان فراگیر است و اعتقاد بر این است که پیروزی تنها در سایه تلاش سخت به دست می آید (Joy & Kolb, 2009). در این سازمان ها مدیران معمولاً افرادی مصمم هستند و به تنهایی تصمیم می گیرند (House et al. 2002). مطالعات نشان می دهد که قاطعیت بالا در سازمان موجب افزایش مشارکت و درگیری کارکنان و تشویق آنها به تسهیم منابع و اطلاعات می شود. در نتیجه افراد اطمینان بالایی به مدیران و همکاران خود داشته و اعتماد درون سازمانی به میزان زیادی افزایش می یابد (Linderman et al. 2008; Seleim & Bontis, 2009,p.172). اما به گونه ای عمل می کنند که دیگران نیز به حق خود برسند. این افراد برخلاف افراد کم رو، از تعارض فرار نمی کنند اما به افراد پرخاشگر نیز شباهتی ندارند. مطالعات نشان می دهد که قاطعیت با افزایش برابری و عدالت در روابط بین افراد، این امکان را برای فرد فراهم می کند با رعایت منافع خود، روی پای خویش بایستد و بدون اضطراب و تشویش بی مورد به راحتی احساسات صادقانه خود را ابراز کند و حق و حقوق شخصی خود را بدون انکار حق دیگران مطالبه کند (Anderson, 1994,p.154). بنابراین در سازمان هایی با قاطعیت بالا، افراد بهتر با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند و برای یکدیگر نقش بازی نمی کنند، از این رو انتظار می رود که در این سازمان ها اعتماد افزایش یابد. بنابراین فرضیه ششم تحقیق بدین طریق صورت بندی می شود:

!!

*H6: قاطعیت موجب افزایش اعتماد در سازمان می شود.*

### آینده گرایی

این بعد به میزانی اشاره دارد که افراد درگیر رفتارهای آینده نگر مانند برنامه ریزی و پیش بینی آینده هستند. آینده گرایی تاکید بر این دارد که افراد در سازمان در برابر آینده آماده باشند به جای این که از شرایط حال لذت برده و صرفاً به امروز بیندیشند (House et al. 2002). در سازمان های با آینده گرایی بالا افراد در سازمان تفکر بلند مدت دارند و تصمیم گیری و برنامه ریزی ها دارای چارچوب زمانی بلند مدت است. در مقابل در سازمان های با آینده گرایی پایین تاکید بر شرایط فعلی می شود، افراد در سازمان تفکر کوتاه مدت دارند و تصمیم گیری و برنامه ریزی ها دارای چارچوب زمانی کوتاه مدت است (Hofstede, 2001). اندیشمندان عنوان می کنند که اعتقاد به دستاوردهای ملموس کوتاه مدت موجب ایجاد اعتماد کم به دیگران و بدبینی نسبت به آینده می شود؛ در مقابل اعتماد به سازمان اجازه می دهد که بر فعالیت های بلند مدت تمرکز نماید (Baird & Amand, 1995: 7-9). بنابراین فرضیه هفتم تحقیق بدین گونه است:

*H7: آینده گرایی موجب افزایش اعتماد در سازمان می شود.*

### عملکردگرایی

عملکردگرایی مبتنی بر نیاز به موفقیت مک کلند است و این بعد به میزانی اشاره دارد که یک سازمان بهبود عملکرد و تعالی را تشویق می کند و پاداش می دهد. بنابراین عملکردگرایی تاکید بر این دارد که افراد در سازمان برای ایجاد اهداف چالشی تشویق شده و به دنبال کسب موفقیت باشند (Gentry et al. 2008). به زعم جاویدان و هاوس (۲۰۰۴، ۲۲۷) در سازمان هایی که عملکردگرایی در آنها بالاست، رهبران سازمان اهداف جاه طلبانه برای سازمان تدوین می کنند، انتظار عملکرد بالا از کارکنان دارند، و در کارکنان شان اعتماد به نفس بالایی ایجاد کرده مشارکت آنها را در کار تسهیل می کنند. در سازمان هایی که عملکردگرایی در آنها بالاست آموزش، بهسازی و توانمند سازی کارکنان، تحقیق و توسعه، خلاقیت و نوآوری به شدت مورد تاکید قرار می گیرد، روحیه رقابت تشویق شده و بر کسب نتایج تاکید می شود (House et al. 2002; Gentry et al. 2008). در این سازمان

!!



ها، بر ارتباطات صریح و مستقیم تأکید زیادی می شود و بازخورد به عنوان جزء اصلی بهبود عملکرد در نظر گرفته می شود که می تواند اثر قابل توجهی بر افزایش اعتماد در کارکنان داشته باشد (Gentry et al. 2008). در این سازمان ها با توجه به این که به خود افراد نگاه نمی شود بلکه به عملکرد آن ها نگاه می شود لذا منجر به برخورد عادلانه با افراد گردد که در نتیجه موجب افزایش رفتارهای صادقانه و تقویت اعتماد در سازمان می شود (Seleim & Bontis, 2009, p.170). هولزر و ژانگ<sup>۶۵</sup> (۲۰۰۴، ۲۳۸) رابطه میان اعتماد و عملکرد را به طور چرخه ای می بینند که تقویت کننده یکدیگر هستند. به عبارت دیگر وجود اعتماد و اطمینان باعث دسترسی بیشتر افراد به منابع سازمان شده که تعالی عملکرد سازمان و واحدهای گوناگون آن را به دنبال دارد. به دنبال افزایش عملکرد سازمان، اعتماد نیز در سازمان افزایش می یابد. اندیشمندان عنوان می کنند که عنصر کلیدی و ضروری در ایجاد سطح بالای از اعتماد در سازمان ها، به دست آوردن نتایج، عملکرد منسجم و توجه به مشارکت می باشد (Martins, 2002, p.756-758). پژوهش ها نشان می دهد که یکی از زمینه های با اهمیت و حیاتی اعتماد، نوآوری و عملکرد خلاق است (Warah, 2001 p.97). شاکلی زالاباک و دیگران (۲۰۰۰) نیز عنوان می کنند که سازمان های با سطوح بالاتر اعتماد، دارای عملکرد بالاتر نسبت به سازمان هایی هستند که در آنها سطوح اعتماد پایین تر است یا عدم اعتماد در آنها حاکم است. بنابراین فرضیه هشتم تحقیق بدین گونه است:

*H<sub>8</sub>: عملکردگرایی موجب افزایش اعتماد در سازمان می شود.*

## نوع دوستی

این بعد به میزانی برمی گردد که سازمان افراد را تشویق می کند تا نوع دوست، منصف، سخاوتمند و دلسوز باشند. نوع دوستی اشاره به این دارد که سازمان بر حساسیت و توجه نسبت به دیگران و حمایت از آنان تأکید می کند. در فرهنگ های با نوع دوستی بالا بر روابط انسانی و حمایت از دیگران به ویژه افراد ضعیف و آسیب پذیر تأکید می شود و از افراد انتظار می رود نسبت به وضعیت همکاران خود بی تفاوت نباشند. در این فرهنگ ها افراد روابط صمیمانه و نزدیکی با همدیگر دارند و به یکدیگر وابسته هستند (House et al. 2002). مارتینز<sup>۶۶</sup> (۲۰۰۲، ص ۷۵۷) عنوان می کند که رفتارهایی مانند دوست داشتن، ادب

و نزاکت، بخشش و عفو کردن موجب تقویت رابطه بین افراد و ایجاد اعتماد می گردد؛ از این رو انتظار می رود که وجود نوع دوستی در سازمان به افزایش اعتماد کمک نماید. همان گونه که قبلا عنوان شد درستی و نوع دوستی از عوامل تعیین کننده اصلی اعتماد می باشد. رابینز رفتارهایی مانند درستکاری و صداقت را در ایجاد اعتماد بسیار موثر می داند (Robbins, 2005, p.145). بنابراین فرضیه نهم تحقیق بدین گونه است:

*H9: نوع دوستی موجب افزایش اعتماد در سازمان می شود.*

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می آید. فرهنگ به منزله متغیر مستقل و اعتماد به عنوان متغیر وابسته این تحقیق در نظر گرفته شده اند. جامعه آماری شامل کارشناسان (کارشناسان، سرپرستان و مدیران میانی) شاغل در وزارتخانه اقتصاد و دارایی بوده است. دلیل انتخاب افراد در سطوح کارشناسی برای پاسخ به سئوالات تحقیق این بوده است که محققین بر مبنای تجارب و نیز مبتنی بر شماری از پژوهش های مربوط به فرهنگ سازمانی، این عقیده را دارند که کارکنانی که در رده های کارشناسی و سرپرستی هستند به دلیل آشنایی بهتر با فرهنگ سازمانی نسبت به کارکنان رده های پائین، پاسخ های دقیق تر و معتبرتری به سئوالات خواهند داد. انتخاب نمونه از میان کارشناسان وزارتخانه اقتصاد و دارایی، به روش تصادفی ساده بوده که قابلیت تعمیم را افزایش می دهد. حجم نمونه محاسبه شده و بر مبنای آن تعداد ۷۳ پرسشنامه توزیع و جمع آوری گردید.

ابزار اصلی گردآوری داده ها پرسشنامه بوده است. در مجموع ۲۴ سوال برای متغیر فرهنگ و ۱۸ سؤال برای متغیر اعتماد طراحی شد. یعنی در کل ۴۲ سؤال بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت از ۱ به معنای بسیار مخالفم تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم شده است. جهت سنجش ابعاد فرهنگ از مقیاس گلوب که توسط هاوس و دیگران (۲۰۰۲) طراحی گردیده استفاده شده است. در پرسش نامه گلوب در مجموع ۳۹ سؤال برای سنجش فرهنگ طراحی گردیده است که در این پژوهش پس از آزمون مقدماتی و به جهت عدم اعتبار و بار عاملی پائین برخی از سئوالات، تعداد ۲۴ سؤال برای ۹ بعد فرهنگ انتخاب شده است. ضمن این که میزان پایایی متغیر فرهنگ و همچنین هر یک از ابعاد آن نشان دهنده قابلیت

!!

اعتبار سؤال های انتخاب شده است. جهت سنجش ابعاد اعتماد از مقیاسی که توسط زارعی متین و حسن زاده (۱۳۸۳) طراحی گردیده استفاده شده است. در این مقیاس، اعتماد به هفت بعد تقسیم شده است. به منظور تعیین پایایی سؤالات مربوط به متغیر اعتماد سازمانی، تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد که ضریب آلفای کرونباخ مقیاس اعتماد ۰/۹۵۵ بوده است. در مورد پایایی سؤالات مربوط به ابعاد فرهنگی گلوب باید گفت که پایایی این پرسش نامه توسط خود محققین گلوب (جاویدان و دستمال چیان) در ایران تأیید گردیده ضمن این که در پژوهشی که توسط قلی پور و دیگران (۱۳۸۷) در مورد این ابعاد صورت گرفته پایایی پرسشنامه تأیید گردیده و به صورت زیر است: ضریب آلفای کرونباخ مقیاس اجتناب از عدم اطمینان ۰/۷۱۳، فاصله قدرت ۰/۸۵۲، جمع گرایی درون گروهی ۰/۸۱۴، جمع گرایی بین گروهی ۰/۷۵۲، برابری جنسی ۰/۷۷۵، نعدوستی ۰/۹۱۱، قاطعیت ۰/۷۷۰، عملکرد گرایی ۰/۸۴۹ و ضریب آلفای کرونباخ مقیاس آینده گرایی ۰/۸۰۲ می باشد. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد. در این مرحله با انجام مصاحبه های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می سنجد. تحلیل داده ها دربرگیرنده آمار توصیفی و استنباطی می باشد. در جدول شماره ۱ آمار توصیفی که دربرگیرنده جنسیت، سن و سابقه خدمت است نشان داده شده است.

**جدول شماره ۱ - وضعیت جمعیت شناختی نمونه**

متغیر	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۴۷
	زن	۲۶
سن	بین ۲۵ تا ۳۵ سال	۲۷
	بین ۳۵ تا ۴۵ سال	۲۸
	بین ۴۵ تا ۵۵ سال	۱۴
	بالای ۵۵ سال	۴
سابقه خدمت	بین ۱ تا ۵ سال	۱۸
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۱۸
	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۱۷
	بالای ۱۵ سال	۲۰

!!

به منظور آزمون فرضیات، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه ای اسپیرمن با استفاده از نرم افزار SPSS 15، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. به منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین متغیرها از آزمون همبستگی استفاده می‌شود. به دلیل این که در این تحقیق متغیرها کیفی هستند از همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۳ منعکس گردیده است.

**جدول شماره ۲- ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق**

	اعتماد	اجتناب از عدم اطمینان	قاطعیت	آینده گرایی	فاصله قدرت	جمع گرایی بین گروهی	جمع گرایی درون گروهی	نوع دوستی	عملکرد گرایی	برابری جنسیتی
اعتماد	۱									
اجتناب از عدم اطمینان	۰/۴۹۲**	۱								
قاطعیت	۰/۲۴۰*	۰/۴۸۹**	۱							
آینده گرایی	-۰/۵۳۲**	-۰/۴۱۳**	-۰/۱۶۱	۱						
فاصله قدرت	-۰/۳۹۳**	-۰/۲۳۳*	-۰/۱۲۱	-۰/۰۰۵	۱					
جمع گرایی بین گروهی	۰/۷۴۹**	-۰/۰۱۵	۰/۰۵۳	-۰/۰۹۹	-۰/۰۹۸	۱				
جمع گرایی درون گروهی	۰/۰۶۲	۰/۳۰۰**	۰/۲۰۷	۰/۳۸۸**	-۰/۲۵۳*	-۰/۱۱۲	۱			
نوع دوستی	۰/۸۷۷**	۰/۴۶۴**	۰/۱۵۸	-۰/۴۸۰**	-۰/۳۸۹**	۰/۰۲۵	۰/۶۷۱**	۱		
عملکرد گرایی	-۰/۰۴۵	۰/۰۳۵	۰/۱۸۰	-۰/۰۰۳	-۰/۱۶۱	-۰/۰۵۲	-۰/۱۱۲	-۰/۰۱۱	۱	
برابری جنسیتی	۰/۳۴۱**	-۰/۰۷۲	۰/۰۲۶	-۰/۲۷۹*	-۰/۲۲۲*	۰/۰۵۲	۰/۳۰۴**	۰/۳۸۶**	۰/۰۰۹	۱

\*\*رابطه در سطح ۰/۰۱ معنادار است

\*رابطه در سطح ۰/۰۵ معنادار است

رابطه معنادار نیست

!!

## یافته های تحقیق

همانطور که جدول شماره ۲، نشان می دهد اجتناب از عدم اطمینان رابطه مثبتی با اعتماد دارد بنابراین H1 تایید می شود. رابطه فاصله قدرت با اعتماد منفی و معکوس است؛ یعنی با افزایش فاصله قدرت، اعتماد کاهش می یابد؛ بنابراین H2 تایید می شود. رابطه جمع گرایی بین گروهی با اعتماد مثبت است؛ یعنی هر چقدر جمع گرایی بین گروهی افزایش یابد، اعتماد افزایش می یابد به عبارت دیگر هر اندازه فردگرایی کاهش یابد، اعتماد افزایش می یابد؛ بنابراین H3 تایید می شود. بین جمع گرایی درون گروهی و اعتماد رابطه معناداری مشاهده نمی شود؛ از این رو H4 رد می شود. همان طور که جدول نشان می دهد رابطه برابری جنسی و اعتماد مثبت است بدین معنی که وجود فرصت های برابر برای زنان و اعطای مشارکت به آنها موجب افزایش اعتماد سازمانی می گردد؛ بنابراین H5 تایید می شود. رابطه قاطعیت با اعتماد نیز مثبت است که نشان دهنده این است که وجود قاطعیت در سازمان موجب افزایش اعتماد می شود؛ بنابراین H6 تایید می شود. آینده گرایی رابطه منفی با اعتماد دارد یعنی هر اندازه آینده گرایی افزایش یابد اعتماد کاهش می یابد؛ بنابراین H7 رد می شود. بین عملکردگرایی و اعتماد رابطه معناداری مشاهده نشده است؛ از این رو H8 رد می شود. در نهایت نوع دوستی با اعتماد رابطه مثبت دارد؛ بدین معنا که با افزایش نوع دوستی، اعتماد افزایش می یابد؛ بنابراین H9 تایید می شود.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر این بود که تاثیر فرهنگ بر اعتماد با توجه به ابعاد معرفی شده توسط گلوب مورد بررسی قرار بگیرد. فرضیه اول تحقیق به این شکل بود که اجتناب از عدم اطمینان بالا، اعتماد را در سازمان کاهش می دهد. بر خلاف آن چه انتظار می رفت نتایج پژوهش این فرضیه را رد می کند و نشان می دهد که در ستاد مرکزی وزارت اقتصاد و دارایی اغلب افراد خواهان این هستند که از ابهام کاسته شود و میل اندکی به ریسک پذیری دارند؛ از این رو به میزان زیادی به آئین نامه ها، بخش نامه ها و قوانین و مقررات متکی بوده و به وجود آنها عادت نموده اند. بنابراین خلاف این روند را چندان نمی پسندند و دچار نارضایتی می شوند. ضمن این که مشاهدات نشان می دهد که در سازمان مذکور، کارکنان عادت نموده اند تا به حرف مدیران، سرپرستان و همکاران خود بیشتر از طریق مستندات و

مکتوبات اطمینان حاصل نمایند؛ از این رو برخلاف آنچه از ادبیات موضوع انتظار می‌رفت، این گونه نیست که اجتناب از عدم اطمینان بالا لزوماً موجب کاهش اعتماد سازمانی گردد زیرا افراد به میزان زیادی اطمینان و اعتماد را از طریق تدوین قوانین مشخص و دقیق و نیز دستورالعمل‌های اداری کسب می‌نمایند. اما به هر حال توصیه می‌شود که به جهت رهایی از این وضعیت وابستگی به قوانین و مقررات زیاد، مدیران ستاد مرکزی وزارت اقتصاد و دارایی به برقراری تعاملات و ارتباطات شفاهی و غیر رسمی با کارکنان اقدام نمایند تا به مرور زمان، اعتماد و اطمینان سازمانی صرفاً با تکیه بر نامه نگاری‌ها و مستندات رسمی صورت نپذیرد بلکه فضای دوستانه و صمیمی محیط کار موجد اعتماد گردد.

فرضیه دوم تحقیق بدین ترتیب بود که فاصله قدرت زیاد موجب کاهش اعتماد می‌شود. نتایج تحقیق نشان دهنده تأیید این فرضیه است. این نتیجه با مطالعه زارعی متین و حسن زاده (۱۳۸۳) همخوانی دارد که عنوان می‌کنند وجود روابط سلسله مراتبی، جریان رسمی اطلاعات، فقدان ارتباطات باز میان کارکنان و مدیران، و تفویض اختیار و مشارکت در سطح پائین موجب کاهش اعتماد می‌شود. پژوهش علوی و یداللهی (۱۳۸۲) نیز نشان می‌دهد که در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا مدیران غالباً از روش اجباری (استفاده از ابزارهای قدرت) برای حل تعارضات استفاده می‌کنند که منجر به نارضایتی و کاهش اعتماد و اطمینان کارکنان به مدیران و سازمان می‌گردد. تحقیق دیگری نیز نشان می‌دهد که رابطه مثبتی میان مشارکت در تصمیم‌گیری با اعتماد به سرپرست و اعتماد سازمانی وجود دارد (اشجع، ۱۳۸۷). با توجه به این مطالعات می‌توان گفت که نتایج تحقیق حاضر در مورد فرضیه اول از اعتبار خوبی برخوردار بوده و با بدنه پژوهشی موجود سازگار است.

فرضیه سوم تحقیق به این صورت بود که جمع‌گرایی بین‌گروهی موجب افزایش اعتماد می‌شود. نتایج پژوهش این فرضیه را تأیید می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که جمع‌گرایان به این دلیل که تأکید بر اهمیت روابط و تقویت آن دارند، دارای سطح بالاتری از اعتماد نسبت به فرد‌گرایان می‌باشند (Triandis, 1995; Chen et al., 1998). پژوهش انجام شده توسط اسدی (۱۳۸۰) نشان می‌دهد که هویت و انسجام گروهی رابطه مثبتی با اعتماد و اطمینان متقابل افراد به یکدیگر و به سازمان دارد زیرا تحت آن افراد منافع جمعی را بر منافع فردی مقدم دانسته و با یکدیگر تعاملات مثبت و سازنده برقرار می‌کنند. پژوهش‌ها همچنین نشان می‌دهد که جمع‌گرایی بین‌گروهی موجب کاهش شکل‌گیری احساسات منفی و افزایش احساسات مثبت می‌شود (قلی‌پور و دیگران، ۱۳۸۷). نتایج پژوهش

حاضر نیز با این تحقیقات همخوانی دارد و نشان می دهد که جمع گرایی بین گروهی موجب می شود که افراد در سازمان نسبت به همکاران و مدیران خود دیدگاه مثبتی داشته باشند و بهتر به آنها اعتماد نمایند چرا که اطمینان حاصل می کنند که دیگران همواره بر مبنای منفعت طلبی شخصی عمل نکرده و منافع آنها را نیز در نظر می گیرند.

فرضیه چهارم تحقیق به این ترتیب بود که جمع گرایی درون گروهی موجب کاهش اعتماد در سازمان می شود. نتایج تحقیق رابطه معناداری را بین این دو متغیر نشان نمی دهد. اما مطالعات نشان می دهد که جمع گرایی درون گروهی اگر چه در منظر اعضای گروه موجب رضایت و افزایش اعتماد درون گروهی می شود ولی در مجموع موجب کاهش اعتماد دیگران و گروه های دیگر می گردد (Triandis, 1995; Watkins & Liu, 1996). نتایج پژوهش گلوب در ایران نشان می دهد که اغلب افراد از جمع گرایی درون گروهی ناراضی بوده و خواستار کاهش و حذف آن بوده اند (Javidan & Dastmalchian, 2003). جمع گرایی درون گروهی موجب می شود که در بسیاری از مواقع قوانین و مقررات به منظور حفظ منافع افرادی خاص نادیده گرفته شود از این رو اعتماد و اطمینان افراد به یکدیگر به میزان زیادی کاهش یافته و صدمه می بیند. با این وجود، نمی توان در این زمینه با قطعیت اظهار نظر کرد از این رو، محققان صرفاً به نتایج این فرضیه در جامعه مربوط توجه نموده و تاکید می کنند که در تعمیم آن به دیگر سازمان ها می باید احتیاط نمود.

فرضیه پنجم تحقیق به این شکل بود که برابری جنسی موجب افزایش اعتماد در سازمان می شود. نتایج تحقیق این فرضیه را تایید می کند و نشان می دهد که هر چقدر نابرابری جنسی در وزارت اقتصاد و دارایی افزایش یابد، میزان اعتماد در آن سازمان کاهش خواهد یافت. این نتیجه با مطالعات انجام شده در این زمینه همخوانی دارد زیرا پژوهش ها نشان می دهد که اگر چه در کشور ما مشارکت و حضور زنان در رده های مدیریتی بسیار ناچیز است و این معلول عوامل فرهنگی و نگرش های کلیشه ای به زنان است، ولی اعطای فرصت های مشارکت به زنان و ارتقای آنها به سطوح و رده های مدیریتی می تواند منجر به افزایش اعتماد آنها به سازمان شود. ضمن این که همزمان این احساس نیز در آنها شکل می گیرد که سازمان به آنها اعتماد دارد و به توانائی ها و شایستگی های آنها اطمینان می کند (زاهدی، ۱۳۸۲). پژوهش قلی پور و دیگران (۱۳۸۶) نشان می دهد که یکی از مهم ترین عوامل وجود نابرابری جنسی در سازمان های ما کلیشه سازی جنسیتی در مورد زنان است. آنها تاکید می کنند که فرهنگ سازمانی نقش مهمی در حذف کلیشه های منفی در مورد

زنان دارد و نقش مدیران نیز در فرهنگ سازی و اعطای فرصت های بیشتر به زنان، از اهمیت بالایی برخوردار است. نتایج تحقیق حاضر نشان می دهد که وجود فضای فرهنگی مردسالار، موجب کاهش اعتماد سازمانی می گردد. در نتیجه و با توجه به پژوهش های انجام شده (قلی پور و دیگران، ۱۳۸۶؛ زاهدی، ۱۳۸۲) می توان انتظار داشت که در چنین فضایی زنان نتوانند به توانایی های خود باور داشته باشند و این خود مجدداً بر انزوا و حاشیه رانی آنان و افزایش شکاف جنسیتی در سازمان ها بینجامد.

فرضیه ششم تحقیق بدین شکل بود که قاطعیت موجب افزایش اعتماد در سازمان می شود. نتایج تحقیق این فرضیه را نیز تأیید می کند. قاطعیت به معنی رک بودن و عدم تعارف می باشد که به از میان برداشتن ابهامات و سوء تفاهمات کمک فراوانی می کند و نقش مهمی در ایجاد ارتباطات و تعاملات سازنده افراد با یکدیگر دارد. قاطعیت مدیران در گفتار و رفتار و تصمیم گیری ها موجب می شود که کارکنان نسبت به آنان اطمینان داشته باشند از این رو اعتماد به میزان زیادی افزایش می یابد.

فرضیه هفتم به این صورت بود که آینده گرایی موجب افزایش اعتماد در سازمان می شود. نتایج تحقیق این فرضیه را رد می کند و نشان می دهد که آینده گرایی در وزارت اقتصاد و دارایی رابطه معکوسی با اعتماد دارد. این مطلب را می توان این گونه توجیه نمود که هر چند در فرهنگ حاکم بر سازمان مذکور، اغلب مردم رفتارهای آینده نگر دارند اما در مجموع نمی توان گفت که آینده نگری در تمام جوانب حاکم است. مشاهدات محققان حاضر نشان می دهد که در سازمان مذکور افراد (چه مدیران و چه کارکنان) به وضعیت موجود خو گرفته اند و تدوین اهداف بلند مدت چندان ترویج نیافته است. از این رو این مساله می تواند به میزان زیادی رضایتمندی و سطح اعتماد و مشارکت افراد و اطمینان آنها به سازمان را کاهش دهد.

فرضیه هشتم تحقیق بدین شکل بود که عملکردگرایی موجب افزایش اعتماد در سازمان می شود. نتایج تحقیق رابطه معناداری را میان عملکردگرایی و اعتماد نشان نمی دهد. با وجود این، پژوهش ها نشان می دهد که در فرهنگ های قوی یعنی فرهنگ هایی که در برگیرنده اعتماد و اطمینان بالا، ارزش های مشترک، انسجام گروهی، و تجانس و تطبیق نیازهای فردی و سازمانی هستند، عملکرد بهتر است. به عبارت دیگر وجود فضای منسجم و یکپارچه در سازمان که مبتنی بر اعتماد و اطمینان متقابل است رابطه مثبتی با خلاقیت داشته و تاثیر مهمی بر عملکرد دارد (اسدی، ۱۳۸۰). و در نهایت فرضیه نهم تحقیق به این



صورت بود که نوع دوستی موجب افزایش اعتماد در سازمان می شود. نتایج نشان دهنده تأیید این فرضیه است؛ یعنی در سازمان مذکور وجود فرهنگ مراقبت از یکدیگر و توجه به همکاران بر شکل گیری اعتماد سازمانی تأثیر می گذارد. پژوهش ها نشان می دهد که وجود فضای صمیمی و روحیه همکاری، اهمیت دادن افراد به یکدیگر، و تعاملات مثبت و سازنده با دیگران بر اطمینان و اعتماد متقابل و نیز رضایت شغلی تأثیر مثبت دارد (سرداری، ۱۳۸۳). بنابراین توصیه می شود که در وزارت اقتصاد و دارایی ترویج فضای فرهنگی مبتنی بر نوع دوستی مورد توجه قرار گرفته و تلاش شود تا محیطی دوستانه بر کار افراد حاکم گردد. قطعاً ایجاد چنین فضایی می تواند بر روحیه افراد و افزایش احساس تعلق و وفاداری آن ها به سازمان تأثیر بگذارد.

در پایان ذکر این مطلب ضروری است که از آن جا که مدل گلوب، مدل فرهنگی جدیدی است لذا در ایران کمتر شناخته شده و در نتیجه پژوهش های بسیار اندکی در رابطه با آن صورت گرفته است. اغلب پژوهش های انجام شده در رابطه با سنجش فرهنگ در ایران بر محور مدل فرهنگی هافستد قرار داشته و در نتیجه محققان این پژوهش در این زمینه با محدودیت های بسیاری مواجه بوده اند. از این رو، تأکید می شود که نمی توان نتایج تحقیق حاضر را قطعی و کاملاً قابل اطمینان دانست و می باید پژوهش های بیشتری در مورد مدل ابعاد فرهنگی گلوب صورت بگیرد.

## پی نوشت ها

1. Trust
2. Sharing information
3. Employee Empowerment
4. Morgan & Hunt
5. McAllister
6. Shockley-Zalabak et al
7. Organizational Trust
8. Nyhan
9. Salo & Karjaluoto
10. direct trust
11. third-party trust
12. ability
13. benevolence
14. integrity
15. Zucker
16. process-based trust
17. institution-based trust
18. characteristic-based trust
19. Kramer
20. Affect-based trust
21. Cognition-based trust
22. Deterrence-Based Trust
23. Knowledge-Based Trust
24. Identification-Based Trust
25. Interpersonaltrust
26. Organizationaltrust
27. Inter-organizationaltrust
28. Integrity
29. Competence
30. Consistency
31. Loyalty
32. Shockley-Zalabak et al

- |   |  |
|---|--|
| 33. Shaw  | 50. Power Distance                     |
| 34. Beliefes  | 51. In-Group Collectivism              |
| 35. Values  | 52. Institutional Collectivism         |
| 36. Norms   | 53. Gender Egalitarianism              |
| 37. Symbols   | 54. Assertiveness                      |
| 38. Power Distance  | 55. Future Orientation                 |
| 39. Uncertainty Avoidance                                     | 56. Performance Orientation            |
| 40. Individualism   | 57. Human Orientation                  |
| 41. Collectivism  | 58. Past, Present & Future Orientation |
| 42. Mascularity   | 59. Kluckhohn & Strodtbeck             |
| 43. Femininity  | 60. Human Nature                       |
| 44. Long-Term Orientation                                     | 61. Fukuyama                           |
| 45. Short-Term Orientation                                    | 62. Hoyer & MacInnis                   |
| 46. Social culture  | 63. Doney et al.                       |
| 47. Organizational Culture                                    | 64. Watkins & Liu                      |
| 48. Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness | 65. Holzer & Zhang                     |
| 49. Uncertainty Avoidance                                     | 66. Martins                            |

### منابع فارسی

- اشجع، آرزو (۱۳۸۷)، رابطه مشارکت در تصمیم گیری و اعتماد با رفتار مدنی سازمانی، هویت و عدالت سازمانی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان.
- الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۰)، مدیریت دولتی و اعتماد عمومی، دانش مدیریت، سال چهاردهم، شماره ۵۵، زمستان، صص ۲۹-۵.
- اسدی، حسن (۱۳۸۰)، رابطه فرهنگ سازمانی با بهره وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، نشریه حرکت، شماره ۷.
- جعفری نیا، شمس الدین (۱۳۸۳)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره وری منابع انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- زارعی متین، حسن و حسن زاده، حسن (۱۳۸۳)، اعتماد درون سازمانی و بررسی وضعیت موجود سازمان های اجرایی کشور، فرهنگ مدیریت، شماره ۷، صص ۷۹-۱۲۶.
- زاهدی، شمس السادات (۱۳۸۲)، ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریت ایران، دانش مدیریت، شماره ۶۲.

سرداری، احمد (۱۳۸۳)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی در مراکز علمی - پژوهشی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در شهر تهران، دانشور رفتار، سال یازدهم، شماره ۵. علوی. سید حمید رضا و یدالهی. حسین (۱۳۸۲)، بررسی فرهنگ و روش اداره تعارض های درون پرسنلی بر طبق الگوی هافستد و توماس، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، دوره بیستم، شماره اول، تابستان ۸۲.

فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۰)، مدیریت دولتی و فرهنگ اجتماعی، دانش مدیریت، سال چهاردهم، شماره ۵۵، زمستان، صص ۲۹-۵۱.

قلی پور. آرین، بلاغی اینالو. امین، قاسمی. میثم و خلیلی روحی مهدی (۱۳۸۶)، بررسی صحت و سقم کلیشه های منفی زنان در سازمان ها، پژوهش زنان، شماره ۳.

قلی پور. آرین، طهماسبی. رضا و نرگسیان عباس، (۱۳۸۷) بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر احساسات در سازمان های دولتی بر اساس مدل مطالعات فرهنگی گلوب، مجله دانشور رفتار، زیر چاپ.

### منابع لاتین

- Anderson. A. (1994). *Effective organizational behavior*, first edition, Blackwell publishers.
- Arnott. C. (2007). Trust : current thinking & future research, *European Journal of Marketing* 41 (9/10),981-987.
- Baird. A, & Amand. R. (1995). trust within the organization, *Monograph*, Issue. 1, May.
- Boeyen, S. & Moses, T. (2003). Trust management in the public-key infrastructure, white paper, Entrust, Retried from: [www.entrust.com/resources/download.cfm/21126/trustmodels.pdf](http://www.entrust.com/resources/download.cfm/21126/trustmodels.pdf)? inline ¼ false
- Cazier J. A, Shao B. M & Louis. R. D. St, (2007), Sharing information & building trust through value congruence, Published online: 2 October 2007 # *Springer Science + Business Media*, LLC 2007.
- Chen, S.C. & Dhillon, G.S. (2003), Interpreting dimensions of consumer trust in e-commerce. *Information Technology & Management*, 4( 2-3), 303-18.

- Costigan R. D, Insinga R. C, Berman J. & Ilter S, (2007), A cross-cultural study of supervisory trust, *International Journal of Manpower* 27 (8),764-787
- De Furia. G.L, (1996), *Facilitators Guide to the interpersonal trust surveys*, San Francisco, CA :Jossey-Bass.
- Doney PM, Cannon JP, Mullen MR. (1998) Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601– 20.
- Dyer, J.H. (1997), Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs & maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 535-56.
- Ergeneli. A, İm Arı. G. S, Metin. S, (2007) Psychological empowerment & its relationship to trust in immediate managers, *Journal of Business Research* 60,41–49
- Erturk. A, (2008), A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey, *International Journal of Manpower* Vol. 29 No. 5, 2008 pp. 462-483
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues & the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York, NY.
- Gambetta, D. (2000), Can we trust trust?, in Gambetta, D. (Ed.), *Trust: Making & Breaking Cooperative Relations*, Department of Sociology, University of Oxford, Oxford, pp. 213-37.
- Gentry W.A. Weber, T.J. Sadri G. (2008) Examining career-related mentoring & managerial performance across cultures: A multilevel analysis q, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72. pp 241–253.
- Grachev. M.V & Bobina. M.A (2007) Intercultural Collaboration: Instrumentality of the GLOBE Study, in T. Ishida, S.R. Fussell, & P.T.J.M. Vossen (Eds.): IWIC 2007, LNCS 4568, pp. 382–393, 2007. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007
- Gudykunst,W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture & interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage: London.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions & Organizations Across Nations*, 2nd edn. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Holzer, M & Zhang, M (2004) Trust, Performance, & the Pressures for Productivity in the Public Sector, In *The Public Productivity Handbook*, 2nd ed, edited by Marc Holzer & Seok-Hwan Lee, New York: Marcel Dekker.
- House, R.J., Javidan, M., Hanges, P.J., & Dorfman, P.W. (2002). Understanding Cultures & Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- House, R.J, Hanges, P.J, Javidan, M, Dorfman, P.W, Gupta, V (2004). Culture, leadership & organizations: The GLOBE study of 62 Societies. Sage Publications Inc.
- Hoyer, W.D. & MacInnis, D.J. (1997), *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Co, Boston, MA.
- Javidan, M. House, R. (2001) Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE, *Organizational Dynamics*, 29(4), 289-305.
- Javidan, M., Dastmalchian, A. (2003). Culture & leadership in Iran: the land of individual achievers, strong family ties, & powerful elite, *Academy of Management Executive*, 17(4), 127-42.
- Jones GR, George JM. (1998) The experience & evolution of trust: implications for cooperation & teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531- 46.
- Joy, S. Kolb, D. (2009). Are there cultural differences in learning style?, *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 69-85
- Kini, A. & Choobineh, J. (1998), *Trust in electronic commerce: definition & theoretical considerations*, Proceedings of the 31st Hawaii International Conference on System
- Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, Ill.: Row, Peterson.
- Kramer, R.M. (1996), Divergent realities & convergent disappointments in the hierarchic, *Journal of Social Psychology*, 40(3),279.

!!

- Laschinger HKS, Finegan J, Shamian J. (2001) The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction & organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7- 2
- Lewis, J.D. & Weigert, A. (1985), Trust as a social reality, *Social Forces*, 63, 967-85.
- Linderman, K., Schroeder, R., Naor, M., (2008) The Globalization of Operations in Eastern & Western Countries: Unpacking the Relationship between National & Organizational Culture & its Impact on Manufacturing Performance, *Journal of Operations Management*, 27,(1).
- Martins. N, (2002), A model for managing trust, *International Journal of Manpower*, 23(8), 754-769
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 30(3), 709-734.
- McAllister, D.J. (1995), Affect- & cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McClelland, D.C. Atkinson, J.W. Clark, R.A. & Lowell, E.L. (1953). *The achievement motive*, The Free Press, New York.
- McKnight, D.H., Choudhury, V. & Kacmar, C. (2002), Developing & validating trust measures for e-commerce: an integrative typology, *Information Systems Research*, 13(3), 334-59.
- McKnight. D.H & Webster. J, (2001), Collaborative insight or privacy invasion. Trust climate as a lens for understanding acceptance of awareness systems, in Cartwright . S & Early. P.C, *The International andbook of Organizational Culture & Climate*, John Wiley, Chichester, P. 538.
- Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993), Factors affecting trust in market research relationships, *Journal of Marketing*, 57,81-101.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande', R. (1992), Relationships between providers & users of market research: the dynamics of trust within & between organizations, *Journal of Marketing Research*, 29, August, 314-28.

!!

- Morgan RM, Hunt SD. (1994), The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* ; 58 July,20– 38.
- Nooteboom, B. (2003), The trust process, in Nooteboom, B. & Fre´de´rique, S. (Eds), *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants & the Process of Trust Development*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 16-36.
- Nyhan, R.C. (2000), Changing the paradigm: trust & its role in public sector organizations, *American Review of Public Administration*, 30 (1), 87-109.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior*, Sage, Thousands Oaks, CA.
- Rao P. (2009) The role of national culture on Mexican staffing practices, *Employee Relations*, 31 (3), 295-311.
- Robbins. S. P, (2005), *Essentials of organizational Behavior*, Prentice Hall, 7/e.
- Salo. J & Karjaluo. H, (2007), A conceptual model of trust in the online environment, *Online Information Review* 31 (5), 604-621.
- Seleim, A. & Bontis, N. (2009) The relationship between culture & corruption: a cross-national study, *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1), 165-184.
- Shaw. R.B, (1997), *Trust in the balance*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000), Organizational trust: what it means, why it matters, *Organization Development Journal*, 18 (4), 35-48.
- Triandis HC. (1995) *Individualism & collectivism*. Boulder (CO): Westview Press;.
- Tyler. R, (2003), Trust within organizations, *Personnel Review* 32 (5), 556-568
- Velez L, Sanchez M, alvarez-Dardet A, (2008), Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study, *Accounting, Organizations & Society* 33 (2008) 968–994

- Velez, P. (2000), *Interpersonal trust between supervisor & subordinate*, Dissertation Abstracts International, UMI No. 3002301.
- Warah. A. (2001)., Trust building in organization: a fundamental component of risk management models, *Journal of public sector management*, 30, ( 3/4).
- Watkins HS, Liu R. (1996) Collectivism, individualism & in-group membership: implications for consumer complaining behaviors in multicultural contexts. *Journal of International Consumer Marketing*, 8(3/4), 69–96.
- Watt. D & Shaffer A.,(2005), Equity & relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor & empowerment, *Personnel Review* 34 (4), 406-422
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998), Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational & interpersonal trust on performance, *Organization Science*, 9 (2),141-59.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organization Behavior*, 8, 53–111.



- 1 Trust
- 2 Sharing information
- 3 Employee Empowerment
- 4 Morgan and Hunt
- 5 McAllister
- 6 Shockley-Zalabak et al
- 7 Organizational Trust
- 8 Nyhan
- 9 Salo & Karjaluo
- 10 direct trust
- 11 third-party trust
- 12 ability
- 13 benevolence
- 14 integrity
- 15 Zucker
- 16 process-based trust
- 17 institution-based trust
- 18 characteristic-based trust
- 19 Kramer
- 20 Affect-based trust
- 21 Cognition-based trust
- 22 Deterrence-Based Trust
- 23 Knowledge-Based Trust
- 24 Identification-Based Trust
- 25 Interpersonaltrust
- 26 Organizationaltrust
- 27 Inter-organizationaltrust
- 28 Integrity
- 29 Competence
- 30 Consistency
- 31 Loyalty
- 32 Shockley-Zalabak et al
- 33 Shaw
- 34 Beliefes
- 35 Values
- 36 Norms
- 37 Symbols
- 38 Power Distance
- 39 Uncertainty Avoidance
- 40 Individualism
- 41 Collectivism
- 42 Mascularity
- 43 Femininity
- 44 Long-Term Orientation
- 45 Short-Term Orientation
- 46 Social culture
- 47 Organizational Culture
- 48 Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
- 49 Uncertainty Avoidance
- 50 Power Distance
- 51 In-Group Collectivism
- 52 Institutional Collectivism
- 53 Gender Egalitarianism

- <sup>54</sup> Assertiveness
- <sup>55</sup> Future Orientation
- <sup>56</sup> Performance Orientation
- <sup>57</sup> Human Orientation
- <sup>58</sup> Past, Present and Future Orientation
- <sup>59</sup> Kluckhohn and Strodtbeck
- <sup>60</sup> Human Nature
- <sup>61</sup> Fukuyama
- <sup>62</sup> Hoyer and MacInnis
- <sup>63</sup> Doney et al.
- <sup>64</sup> Watkins and Liu
- <sup>65</sup> Holzer and Zhang
- <sup>66</sup> Martins