پیامدهای اعتماد بین فردی، به عنوان یک مولفهٔ اخلاقی، در سازمان

دکتر مصطفی هادوی‌نژاد*، منصور شریفی اصل

گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی‌عصر (عج)

(تاریخ دریافت ۹۳/٤/۲۹، تاریخ پذیرش ۹۳/۷/۵)

چکیده

زمینه: اعتماد بین‌فردی یکی از گونه‌های اعتماد در سازمان است که نبود یا کمبود آن در سازمان می‌تواند پیامدهایی منفی را به دنبال داشته باشد. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی پیامدهای اعتماد بین‌فردی در سازمان و پویایی‌های آنها انجام شده است.

روش: روش انجام این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعهٔ آماری تمامی کارکنان سازمان‌های دولتی دزفول است. نمونهٔ آماری ۳۶۵ نفری به طور تصادفی انتخاب شد. ابزار پژوهش پرسشنامهٔ پژوهشگر ساخته بود و برای بررسی فرضیه‌های پژوهش، نخست مدل‌های اندازه‌گیری برآورد و آزمون شدند و سپس، برازش داده‌ها به مدل‌های معادلهٔ ساختاری انجام شد.

یافته‌ها: معلوم شد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، نخست مسیر اعتماد بین‌فردی عمودی به رفتارهای نوآور، هویت‌یابی سازمانی و تعلق خاطر کاری، به طور مستقیم و به رضایت شغلی و تعهد سازمانی به طور غیرمستقیم و مثبت معنی‌دار است. دوم اینکه اعتماد بین‌فردی افقی به طور مستقیم با رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری، و به طور غیرمستقیم با تعهد سازمانی پیوند مثبت معنی‌داری دارد. سوم اینکه علی‌رغم رابطهٔ مستقیم تعهد سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی، پیوند اعتماد بین‌فردی عمودی با این رفتارها معنادار نیست. همچنین بین اعتماد بین‌فردی افقی و عمودی رابطهٔ مثبت معناداری برقرار است.

نتیجه‌گیری: انتظار می‌رود با تقویت پیشایندهای هر یک از اعتمادهای بین‌فردی افقی یا عمودی، هر دو گونه بهبود یابند و پیامدهای مثبت مستقیم و غیرمستقیم رفتار سازمانی آنها (رضایت شغلی، تعلق خاطرکاری، تعهد سازمانی، هویت‌یابی سازمانی و رفتارهای نوآور) امیدوارانه‌تر حاصل شوند.

کلیدواژگان: *اخلاق، اعتماد بین‌فردی، اعتماد بین‌فردی افقی، اعتماد بین‌فردی عمودی*

سرآغاز

اگر اعتماد در سازمان آسیب ببیند، چه خواهد شد؟ پاسخ به این پرسش، جرقهٔ مطالعات گوناگونی در حوزهٔ مدیریت و اخلاق از ۱۹۸۰ بوده است؛ در این میان اما مطالعات پیرامون اعتماد بین‌فردی[1] و پیامدهای آن، کمتر و پراکنده مورد توجه قرار گرفته است (۱). این گونهٔ اعتماد، انتظاراتی است که یک فرد از افراد خاص و شناخته شده دارد (۲). بعضی اعتماد بین‌فردی و اعتماد سرپرستی را از هم متمایز می‌دانند (۳). این در حالی است که بعضی دیگر بر این اندیشه‌اند که تفاوتی بین کانون آنها وجود ندارد و این تمایز نوعی درازگویی است. آنها اعتماد بین همکاران را اعتماد بین فردی افقی[2] و اعتماد کارکنان به سرپرست و سرپرست به کارکنان را اعتماد بین فردی عمودی[3] می‌دانند (۴). یکی از مسائل سازمان‌ها، کمبود اعتماد بین‌فردی عمودی است. اگر چه دربارهٔ این گونهٔ اعتماد بین‌فردی مطالعات بیشتری انجام شده، مطالعات اندکی دربارهٔ اعتماد بین‌فردی افقی وجود دارد و به اثرات بالقوهٔ آن نیز چندان توجه نظام‌مندی نشده است (۵). همچنین، اگر چه پژوهش‌هایی به بررسی پیامدهای اعتماد

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: vru.ac.ir@hadavi

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]

بین‌فردی پرداخته‌اند، برخی از آنها به طور مستقل به یک یا تعداد اندکی از این پیامدها توجه کرده‌اند و برخی دیگر بین دو گونهٔ افقی و عمودی اعتماد بین‌فردی یا از اساس، اعتماد سازمانی تفاوت قائل نشده‌اند (۴ و ۶). این در حالی است که عده‌ای بر این باورند از آنجا که اعتماد به سرپرستان و اعتماد به همکاران پیشایندهای متفاوتی دارند، باید این دو سازه را جدا از هم فرض کرد (۷). با علم به این مهم که اعتماد موضوعی بین‌رشته‌ای و در برگیرندهٔ مفاهیم گسترده و مهمی برای مطالعه در سازمان و کلید اصلی توسعه و روابط بین‌فردی به شمار می‌آید، اهمیت پژوهش دربارهٔ پیامدهای اعتماد بین‌فردی بیشتر خودنمایی می‌کند.

بر اساس تک مطالعات انجام شده، می‌توان تعلق خاطر کاری[۴]، رضایت شغلی[۵]، رفتارهای شهروندی سازمانی[۶]، تعهد سازمانی[۷]، هویت‌یابی سازمانی[۸] و رفتارهای نوآور[۹] را در زمره پیامدهای اعتماد بین‌فردی در سازمان برشمرد:

تعلق خاطر کاری حالت ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار است که توسط سه شاخص سرزندگی[۱۰] (سطح بالایی از انرژی و تاب‌آوری ذهنی در زمان کار)، فدایی شدن[۱۱] (درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه حس معناداری، اشتیاق و چالش) و مجذوب شدن[۱۲] (تمرکز کامل و کشش شادمانه به سوی کار) شناخته می‌شود (۸). به نظر برخی، اگر کارکنان در مواجهه با موانع کاری به سرپرست اعتماد کنند، تعلق خاطر کاری آنها افزایش می‌یابد (۹). از دیگر سو، اعتماد بالا در همکاران نخست به آنها این اطمینان را می‌دهد تا بتوانند اطلاعات ضروری را به اشتراک بگذارند. اشتراک‌گذاری اطلاعات ضروری به تسهیل کاری و در نتیجه تعلق خاطر کاری در کارکنان منجر می‌شود (۱۰). دوم اینکه، وقتی کارکنان بر این باور هستند که همکاران آنها کار خود را به درستی انجام می‌دهند، کمتر بر کار آنها نظارت می‌کنند و در نتیجه این مهم به تعلق خاطر کاری بیشتری در آنها خواهد انجامید. سوم اینکه وقتی همکاران خبره باشند، کارکنان به توانایی آنها برای کمک‌های مرتبط با کار اعتماد می‌کنند. این درک و اطمینان سبب افزایش انگیزش کاری گسترده کارکنان و به تبع آن با افزایش تلاش عملکردی، به افزایش تعلق خاطر کاری منجر می‌شود (۹). بر عکس، وقتی افراد بر این باورند که اعضای گروه مهارت‌های لازم را ندارند، تلاش خود را بی‌فایده می‌بینند و در ادامه تعهد کمتری از خود نشان می‌دهند و این آنها را به تعلق خاطر کاری کمتری هدایت می‌کند (۱۱).

دومین پیامد اعتماد بین‌فردی در سازمان رضایت شغلی است؛ رضایت شغلی پاسخ عاطفی یا احساسی فرد به جنبه‌های متعدد شغلش است (۱۲). توانایی اعتماد کردن به دیگران در یک سازمان، رضایت شغلی را ارتقا می‌دهد، زیرا اعتماد حاکی از آن است که همه برای رسیدن به اهداف مشترک مشارکت می‌کنند (۱۳). به طور کلی، میان اعتماد و رضایت شغلی رابطهٔ مثبتی وجود دارد (۱۴). به نظر برخی، اعتماد بین فردی با ایجاد انگیزش درونی، سبب رضایت شغلی می‌شود (۱۵). نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اعتماد کارکنان به مدیران و همکاران با سطح بالایی از رضایت شغلی کارکنان مرتبط است (۱۶). به علاوه، سطح بالایی از رضایت شغلی می‌تواند به افزایش تعلق خاطر کاری کارکنان منجر شود (۱۷).

از دیگر پیامدهای اعتماد بین‌فردی در سازمان رفتارهای شهروندی سازمانی است؛ اینها مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری هستند که اگر جه بخشی از وظایف رسمی فرد محسوب نمی‌شوند، عملکرد مؤثر سازمان را بهبود می‌بخشند (۱۸). اعتماد به مدیران پیش‌زمینهٔ رفتارهای شهروندی سازمانی است (۱۹). در همین راستا، نتایج برخی پژوهش‌ها مؤیدی قوی بر تأثیر اعتماد به سرپرست در رفتارهای شهروندی سازمانی است (۲۰). همچنین، بر اساس نتایج برخی مطالعات، رضایت شغلی در رفتارهای شهروندی سازمانی اثر مثبت دارد (۲۱). نگرش افراد تعیین‌کننده نوع کردار آنهاست؛ به دلیل آنکه متغیر رضایت شغلی نوعی نگرش شغلی است، انتظار می‌رود رضایت شغلی تعیین‌کننده رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان نیز محسوب شود.

دیگر پیامد اعتماد بین‌فردی در سازمان، تعهد سازمانی است که سطحی از اعتماد کارکنان به اهداف سازمانی و در نتیجه تمایل آنها به ماندن در سازمان محسوب می‌شود. تعهد سازمانی سه گونه دارد: تعهد عاطفی[۱۳] (وفاداری به ارزشها و اهداف سازمان)، مستمر[۱۴] (تمایل حسابگرانه برای بقا در سازمان) و هنجاری[۱۵]

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]

(تعهد به سازمان، متأثر از هنجارهای سازمانی) (۲۲). برخی صاحب‌نظران تعهد سازمانی را جزء پیامدهای اعتماد سازمانی می‌دانند و بر این باورند که از سایر حوزه‌های اعتماد جداست. از سوی دیگر، برخی مطالعات نشان می‌دهند که گونه‌های دیگر اعتماد در سازمان، مانند اعتماد بین‌فردی به طور مثبتی با تعهد سازمانی مرتبط است (۲۳). در همین راستا، پژوهشی نشان داده که کارکنان دارای سطح بالایی از اعتماد بین‌فردی افقی، سطح بالایی از تعهد سازمانی نیز دارند (۲۴). هر چند طبق نتایج پاره‌ای پژوهش‌ها، اعتماد کارکنان به سرپرستان به طور غیرمستقیم تعهد سازمانی را از طریق رضایت شغلی تحت تأثیر قرار می‌دهد (۲۵). ضمن اینکه، برخی مطالعات از تأثیر رضایت شغلی در تعهد سازمانی نیز خبر داده‌اند (۲۶). همچنین، طبق نتایج برخی پژوهش‌ها، سطح بالایی از تعلق خاطر می‌تواند افزایش تعهد سازمانی کارکنان را به دنبال داشته باشد و تعهد سازمانی خود در رفتارهای شهروندی اثری مثبت دارد (۲۷).

هویت‌یابی سازمانی را می‌توان یکی دیگر از پیامدهای اعتماد بین‌فردی در سازمان دانست؛ این متغیر میزانی است که فرد خودش را توسط برخی ویژگی‌هایی که به باور وی معرف سازمانند، تعریف می‌کند (۲۸). از این رو، به مانند پلی بین فرد و سازمان عمل می‌کند. از نظر برخی، اعتماد نقش میانجی میان قراردادهای روانی و هویت‌یابی سازمانی دارد (۳۰). همچنین، مطالعات از پیوند میان اعتماد بین‌فردی با هویت‌یابی سازمانی و به طور مشخص، از رابطهٔ قوی با اعتماد بین‌فردی عمودی حمایت کرده‌اند (۳۱ و ۳۲). چه بسا اعتماد به سرپرستی مبنایی برای هویت‌یابی سازمانی کارکنان در سازمان باشد (۲۶). از این رو، هر چه این اعتماد بیشتر باشد، سطوح دستیابی به هویت‌یابی سازمانی بهبود می‌یابد (۳۳). هویت‌یابی سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبتی نیز برای سازمان و افراد داشته باشد که از جملهٔ آنها افزایش رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری کارکنان است (۳۴ و ۳۵). همچنین، اگر چه برخی مطالعات نشان می‌دهند که هویت‌یابی می‌تواند تعهد سازمانی را در افراد افزایش دهد و نیز علی‌رغم اهمیت فراوانی که توجه به دو متغیر هویت‌یابی و تعهد سازمانی دارد، پژوهش‌های اندکی دربارهٔ رابطه این دو متغیر صورت گرفته است (۳۶ و ۳۷).

یکی دیگر از پیامدهای اعتماد بین‌فردی در سازمان، رفتارهای نوآور است. سطوح بالای اعتماد می‌تواند محیطی را برای نوآوری فراهم کند (۳۹). هر چه کارکنان اعتماد بیشتری به سرپرستان و همکاران خود داشته باشند، سرپرستان نیز فرصت‌های نوآور بیشتری در اختیار آنها قرار خواهند داد و در مقابل، کارکنان از خود رفتارهای نوآوری بیشتری بروز می‌دهند (۶). در این میان، مدیرانی که در ارتباط‌های خود، سبک مشارکتی دارند، در ایجاد محیط نوآور، مناسب عمل می‌کنند (۳۹). آنها از طریق ارتباط‌های باز، موجب پرورش اعتماد در کارکنان می‌شوند و از این طریق، محیطی را فراهم می‌کنند که کارکنان در ارائه راه‌حل‌های نوآورانه مشارکت کنند (۴۰). همچنین، مطالعات پیشین از اثر بهره‌وری و بهبود مستمر –که خود شامل رفتارهای نوآور است– در هویت‌یابی سازمانی حکایت دارند. در این مطالعات، بهره‌وری به کار هوشمندانه تعبیر شده است. بر این اساس، کافی است سازمان هوشمندانه عمل کند و از منابع به طور بهینه سود ببرد تا بهره‌وری بهبود یابد. استفادهٔ هوشمندانه از منابع، مستلزم رفتارهای نوآور کارکنان است (۴۱). بر پایهٔ آنچه بیان شد، هدف از انجام این پژوهش، بررسی پیامدهای اعتماد بین فردی در سازمان و پویایی‌های آنها در قالب مدل مفهومی ارائه شده (نگاره ۱) است.

روش

روش انجام این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی میان متغیرها و جامعه آماری آن، کارکنان سازمان‌های دولتی دزفول به تعداد ۶۰۰۰ نفر بود که حجم نمونه آماری ۳۶۵ نفری از آن به طور تصادفی و با استفاده از روش قرعه‌کشی انتخاب شد؛ به این صورت که پس از مراجعه به کارگزینی هر سازمان، فهرست اسامی کارکنان دریافت و به هر کدام از آنها شماره‌ای اختصاص داده شد. سپس با قرعه‌کشی میان آنها، اعضای نمونه انتخاب شدند. این افراد اعضای سازمان‌های هلال احمر، فرمانداری، شهرداری (مرکزی و ناحیهٔ ۱ و ۲)، مخابرات، بنیاد شهید و امور سنجش این گویه نسبت به سنجه‌های پیچیده‌تر حکایت دارند (۴۲). دیگر پرسشنامه‌ها عبارت بودند از پرسشنامه‌ای ۱۷

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

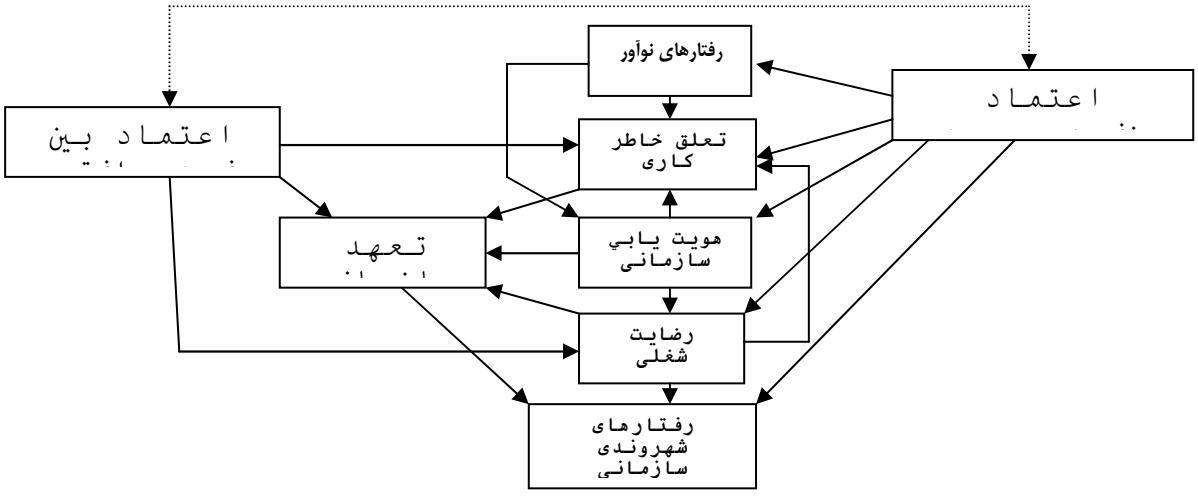
[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]

گویه‌ای برای سنجش متغیر تعلق خاطر کاری، پرسشنامهٔ ۲۴ گویه‌ای برای سنجش تعهد سازمانی، پرسشنامهٔ ۲۷ گویه‌ای برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی، پرسشنامهٔ ۶ گویه‌ای برای سنجش هویت‌یابی سازمانی، پرسشنامهٔ ۸ گویه‌ای برای سنجش رفتارهای نوآور و پرسشنامهٔ ۱۱ گویه‌ای برای سنجش اعتماد بین‌فردی. از همهٔ این پرسشنامه‌ها در مطالعات پیشین استفاده شده بود (۴۹-۴۳). شایان ذکر است پرسشنامهٔ اعتماد بین‌فردی وفق دو گونه عمودی و افقی بازآفرینی شد. همهٔ پرسشنامه‌ها مبتنی بر طیف ۵ تایی لیکرت طراحی شدند. با هدف بومی‌سازی سنجه‌ها و حصول اطمینان از روایی محتوای آنها، پرسشنامه‌ها در اختیار ۵ تن از اساتید مدیریت قرار گرفت و دیدگاه آنها در سنجه لحاظ شد. سپس، سنجه به طور تصادفی در اختیار نمونهٔ مقدماتی ۳۰ نفری از کارکنان جامعه هدف قرار گرفت تا پایایی آن ارزیابی شود. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS محاسبه و در نهایت به حذف دو گویه از تعهد مستمر منجر شد. ضرایب نهایی گویای پایایی مناسب سنجه و مؤلفه‌های آن بود ($۰/۷۰ \leq \alpha \leq ۰/۹۰$). در ادامه، ۳۵۰ پرسشنامهٔ دیگر به صورت تصادفی ساده در اختیار کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه قرار گرفت که در نهایت ۲۳۵ پرسشنامه گردآوری شد. به این ترتیب، در مجموع ۳۶۵ پرسشنامه در اختیار قرار گرفت (نرخ بازگشت ۹۶ درصد).

برای تحلیل داده‌ها و آزمون مدل پژوهش، از نرم‌افزار Amos Graphics استفاده شد. در این راستا، برای آزمون مدل‌های اندازه‌گیری و مدل معادلهٔ ساختاری، از ۵ شاخص مهم برازش استفاده شد: شاخص کااسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF) و ریشهٔ دوم مربعات خطای برآورد (RMSEA) که مقدار بین ۱ تا ۵ برای اولی و مقدار کوچکتر از ۰/۰۸ برای دومی، مدل را تأیید می‌کنند. سه شاخص دیگر عبارت بودند از شاخص برازش افزایشی (IFI)، شاخص توکر- لوئیس (TLI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) که مقادیر بزرگتر مساوی ۰/۹ آنها مؤید مدل است (۵۰).

یافته‌ها

مدل اصلی پژوهش سه مدل اندازه‌گیری داشت: مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی رفتارهای شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و تعلق خاطر کاری. معناداری وزن‌های رگرسیونی و شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری تعهد سازمانی و تعلق خاطر مؤید مدل‌ها و روایی همگرای آنها در سطح اطمینان ۹۹ درصد بود؛ اما شاخص‌های برازش مدل دیگر، در این سطح اطمینان مؤید آن نبود؛ از این رو پس از برقراری سه همبستگی میان سه ضریب خطا طبق پیشنهاد نرم‌افزار، شاخص‌های برازش مدل بر تأیید آن دلالت نمودند (جدول ۱).



نگاره ۱: مدل مفهومی پژوهش

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]

جدول ۱: شاخص‌های برازش مدل‌های پژوهش

مدل	CMIN/DF	IFI	TLI	CFI	MSEA
اندازه‌گیری رفتارهای شهروندی	۱۳/۶۴۵	۰/۸۳۴	۰/۷۴۹	۰/۸۳۲	۰/۱۸۱
اندازه‌گیری رفتارهای شهروندی پس از اصلاح	۳/۰۵۶	۰/۹۷۹	۰/۹۵۹	۰/۹۷۹	۰/۰۷۳
معادلهٔ ساختاری	۱۴/۵۱۴	۰/۶۳۱	۰/۵۳۴	۰/۶۲۸	۰/۰۹۱
معادلهٔ ساختاری پس از اصلاح	۴/۵۹۱	۰/۹۳۵	۰/۹۰۰	۰/۹۳۵	۰/۰۹۶

معناداری وزن‌های رگرسیونی نشان می‌داد که مدل در سطح اطمینان یاد شده دارای روایی همگراست. بر اساس معناداری ضرایب رگرسیونی (جدول ۲)، به جز مسیرهای اعتماد بین‌فردی افقی به تعهد سازمانی، اعتماد بین‌فردی عمودی به رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی، و رضایت شغلی به رفتارهای شهروندی سازمانی، سایر مسیرها تأیید شدند. شایان ذکر است، به جز مسیر هویت‌یابی سازمانی به رضایت شغلی که در فاصلهٔ اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد، سایر مسیرها در سطح ۹۹ درصد اطمینان تأیید شدند. برآیند شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دادند مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد برازندگی ندارد؛ لذا مسیرهای بدون معناداری از مدل حذف شدند و مدل جدید اصلاح شده‌ای به دست آمد. در نتیجه، شاخص‌های برازش مدل بر تأیید آن دلالت نمودند (جدول ۱).

بحث

ایثارگران، کار، رفاه و تأمین اجتماعی، جهاد کشاورزی، صنعت، معدن و تجارت، دامپزشکی، آموزش و پرورش و دانشگاه علوم پزشکی بودند. نسبت مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر حسب جنسیت، ۵۷ درصد مذکر، و ۴۳ درصد مؤنث، بر حسب سن، بین ۲۲ تا ۵۶ سال (M=۳۸ و SD= ۸) و به لحاظ سابقهٔ کار در سازمان مورد مطالعه بین ۱ تا ۲۹ سال (M=۱۲/۳۳ و SD= ۸/۰۲) بودند.

به منظور گردآوری داده‌ها، از ابزار پرسشنامه استفاده شد؛ برای سنجش رضایت شغلی به طرح یک گویهٔ دلالت‌کننده بر رضایت کلی فرد از شغلش بسنده شد؛ توضیح آنکه مطالعات از قوت از جمله پیامدهایی که به طور مستقیم برای اعتماد بین‌فردی عمودی در این پژوهش شناسایی شد، رفتارهای نوآور، تعلق‌خاطر کاری و هویت‌یابی سازمانی بودند. این نتایج با دستاوردهای برخی مطالعات پیشین در این زمینه سازگار است (۶، ۹ و ۳۱). بر این اساس، اعتماد کارکنان به سرپرستان در رونق ایده‌پردازی آنها نقش دارد و سرپرستان نیز در پاسخ، فرصت‌های بیشتری برای نوآوری در اختیار ایشان قرار می‌دهند (۶ و ۴۰). به علاوه، هر چه بر میزان اعتماد بین سرپرستان و کارکنان افزوده شود، با افزایش احتمال تقویت شاخص‌های سرزندگی، فدایی شدن و مجذوب شدن در کارکنان، حالت ذهنی مثبت و سازنده‌ای از کار در ذهن کارکنان رشد می‌یابد و در نتیجه بر میزان تعلق خاطر کاری آنها افزوده می‌شود. همچنین، انتظار می‌رود با تحکیم اعتماد بین سرپرستان و کارکنان، فرد بیش از پیش خودش را با برخی ویژگی‌های معرف سازمان به دیگران بشناساند.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]

جدول ۲: وزن‌های رگرسیونی مسیرها

مسیر	وزن رگرسیونی	معناداری
اعتماد بین‌فردی عمودی به رفتارهای نوآور	۰/۳۵	***
اعتماد بین‌فردی عمودی به هویت‌یابی سازمانی	۰/۳۵	***
اعتماد بین‌فردی عمودی به تعلق خاطر کاری	۰/۲۳	***
اعتماد بین‌فردی عمودی به رضایت شغلی	۰/۰۰	بدون معناداری
اعتماد بین‌فردی عمودی به رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۰۶	بدون معناداری
اعتماد بین‌فردی افقی به تعهد سازمانی	۰/۰۲	بدون معناداری
اعتماد بین‌فردی افقی به تعلق خاطر کاری	۰/۱۶	***
اعتماد بین‌فردی افقی به رضایت شغلی	۰/۲۷	***
رفتارهای نوآور به هویت‌یابی سازمانی	۰/۲۱	***
هویت‌یابی سازمانی به رضایت شغلی	۰/۱۵	**
هویت‌یابی سازمانی به تعلق خاطر کاری	۰/۳۸	***
هویت‌یابی سازمانی به تعهد سازمانی	۰/۴۱	***
رضایت شغلی به تعلق خاطر کاری	۰/۲۲	***
رضایت شغلی به تعهد سازمانی	۰/۲۸	***
رضایت شغلی به رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۰۸	بدون معناداری
تعهد سازمانی به رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۵۳	***
اعتماد بین‌فردی افقی با اعتماد بین‌فردی عمودی	۰/۵۳	***

***: فاصلهٔ اطمینان ۹۹ درصد؛ **: فاصلهٔ اطمینان ۹۵ درصد

البته، اعتماد بین‌فردی عمودی هم به طور مستقیم و هم از طریق رابطهٔ مثبت با رفتارهای نوآور در هویت‌یابی سازمانی نقش مثبتی دارد. پیش‌تر نیز بعضی از رابطهٔ قوی بین اعتماد کارکنان به سرپرست و پاسخ‌های روانی کارکنان در هویت‌یابی سازمانی خبر داده بودند، به نحوی که اعتماد به سرپرست، سطوح دستیابی به هویت‌یابی سازمانی را بهبود می‌بخشد (۳۳). ضمن اینکه اعتماد بین‌فردی عمودی، هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم (از طریق رابطهٔ مثبت با هویت‌یابی سازمانی و رضایت شغلی)، تعلق خاطر کاری کارکنان است. این نتیجه با نتایج برخی پژوهش‌ها که از نقش‌آفرینی رضایت شغلی و هویت‌یابی سازمانی در تعلق خاطر کارکنان یاد کرده بودند، همنواست (۱۷ و ۳۵)؛ یعنی می‌توان انتظار داشت هر چه این گونه از اعتماد در سازمان افزایش یابد، با افزایش رضایت شغلی، هویت سازمانی و در پی آن تعلق خاطر کاری کارکنان همراه باشد.

بر خلاف نتایج مطالعاتی که رضایت شغلی را یکی از پیامدهای مستقیم اعتماد بین‌فردی عمودی برمی‌شمرند (۱۶)، نتیجهٔ پژوهش نشان داد اعتماد بین‌فردی عمودی نه به طور مستقیم، بلکه از طریق تأثیر در هویت‌یابی سازمانی رضایت شغلی کارکنان را به دنبال دارد. در همین راستا، مطالعات پیشین نیز بر

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]

تأثیر هویت‌یابی سازمانی در رضایت شغلی دلالت داشتند (۳۴). وانگهی، به لحاظ نظری چنین ادعا می‌شد که اعتماد بین‌فردی عمودی در رفتارهای شهروندی سازمانی نقش مستقیم و هر دو گونهٔ اعتماد بین فردی (از طریق پیوند مثبت با رضایت شغلی و تعهد سازمانی) در رفتارهای یاد شده نقش غیرمستقیم دارند (۱۹). با وجود این، نتایج پژوهش به رد برقراری مسیر مربوط منجر شد، زیرا نخست پیوند مستقیم اعتماد بین‌فردی عمودی با رفتارهای شهروندی سازمانی تأیید نشد؛ دوم اینکه نقش رضایت شغلی در رفتارهای یاد شده و نیز نقش مستقیم اعتماد بین‌فردی در تعهد سازمانی کارکنان رد شد. از این رو در عمل تنها مسیر غیرمستقیم اعتماد بین‌فردی در رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق تعلق خاطر کارکنان و نقش آن در تعهد سازمانی و به دنبال آن، رفتارهای شهروندی سازمانی است که البته این مسیر طولانی تعیین‌کنندگی نظری ندارد. شاید علت تأیید نشدن رابطهٔ مستقیم بین اعتماد بین‌فردی عمودی و این دو متغیر (رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی) در وجود برخی متغیرهای تعدیل‌گر است که باید کاوش شوند.

البته در این میان مسیر اعتماد بین‌فردی عمودی به تعهد سازمانی تنها غیرمستقیم و از طریق نقش مثبت در هویت‌یابی سازمانی و تعلق خاطر کاری و با مسیری طولانی‌تر از طریق رضایت شغلی برقرار است. اگر چه برخی مطالعات نشان می‌دهند که اعتماد بین‌فردی به طور مثبتی با تعهد سازمانی مرتبط است (۲۳)، این نتیجهٔ پژوهش نشان می‌دهد باید دربارهٔ ارتباط مستقیم اعتماد بین‌فردی عمودی در تعهد سازمانی تردید کرد؛ ضمن اینکه پیش‌تر نیز برخی پژوهش‌ها نتیجه گرفته بودند که اعتماد کارکنان به سرپرستان به طور غیرمستقیم تعهد سازمانی را از طریق رضایت شغلی تحت تأثیر قرار می‌دهد (۲۵). مطالعات نیز از تأثیر رضایت شغلی در تعهد سازمانی خبر داده‌اند (۲۶). این نتیجه دربارهٔ نقش غیرمستقیم اعتماد بین‌فردی عمودی از طریق تعلق خاطرکاری و هویت‌یابی سازمانی نیز صدق می‌کند. توضیح آنکه نتایج برخی پژوهش‌ها نشان دادند که تعلق خاطر با تعهد سازمانی رابطهٔ مثبت دارد، به نحوی که سطح بالایی از تعلق خاطر می‌تواند افزایش تعهد سازمانی کارکنان را به دنبال داشته باشد (۲۷). همچنین، برخی مطالعات نشان می‌دهند که هویت‌یابی توسط یک گروه از افراد، می‌تواند تعهد سازمانی را در آنها افزایش دهد (۳۶).

از دیگر نتایج پژوهش، شناسایی متغیرهای رضایت شغلی و تعلق‌خاطر کاری به عنوان پیامدهای مستقیم اعتماد بین‌فردی افقی بود. این نتایج با مطالعات پیشین در این رابطه همسو بود (۲۳ و ۱۷). به علاوه، اعتماد بین‌فردی افقی نیز مانند اعتماد بین‌فردی عمودی هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم در تعلق خاطر کاری نقش دارد؛ ولی نقش غیرمستقیم آن تنها از طریق رابطهٔ مثبت با رضایت شغلی خود را نشان می‌دهد که این نتیجه با برخی نتایج مطالعات گذشته همخوانی دارد (۱۷). بر این پایه، افزایش اعتماد همکاران به یکدیگر رضایت کارکنان از شغل را از یک سو و احتمال ایجاد حالت ذهنی مثبتی از آن را نزد ایشان از سوی دیگر می‌افزاید.

اگر چه نتایج برخی پژوهش‌ها بر نقش اعتماد بین‌فردی افقی در تعهد سازمانی ایشان دلالت دارد (۲۴)، نتیجهٔ پژوهش حاضر به طور مستقیم به تأیید این مطلب نینجامید؛ ولی بر این امر مهر تأیید زد که این نقش‌آفرینی به طور غیرمستقیم می‌تواند از طریق رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری صورت پذیرد، آن سان که ذکرش گذشت. می‌توان با کاوش متغیرهای تعدیل‌گر، به بررسی مجدد رابطهٔ اعتماد بین‌فردی افقی و تعهد سازمانی پرداخت.

همچنین، بر اساس یکی دیگر از نتایج پژوهش معلوم شد در عین اینکه پیامدهای اعتماد بین‌فردی افقی و عمودی یکسان نیست، بین آنها رابطهٔ مثبتی برقرار است و این یعنی بین دو دیدگاه اختلافی در این رابطه فصل مشترکی وجود دارد. توضیح آنکه مروری بر مطالعات پیشین نشان می‌دهد بعضی صاحب‌نظران تمایز بین اعتماد به سرپرست و اعتماد بین همکاران را ضروری می‌دانند و بعضی دیگر آن را لازم نمی‌دانند (۳ و ۴). اما نتایج این پژوهش نشان داد ضمن اینکه این دو گونهٔ اعتماد بین‌فردی با هم ارتباط معنادار و بعضی پیامدهای مشترک دارند، دارای پیامدهای متفاوتی نیز هستند.

در مجموع، برآیند نتایج پژوهش نشان داد نخست تقویت رضایت شغلی در سازمان، بیش از اعتماد بین‌فردی عمودی با اعتماد بین‌فردی افقی همبستگی دارد؛ از این رو، رسیدن به این

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]

مطلوب از راه تقویت اعتماد میان همکاران سریع‌تر به دست می‌آید؛ ضمن اینکه انتظار می‌رود با تقویت این گونهٔ اعتماد بین‌فردی، از پس تقویت اعتماد بین‌فردی عمودی نیز رضایت شغلی به تدریج بیشتر شود. دوم اینکه، تقویت رفتارهای نوآور و هویت‌یابی سازمانی عملاً در گرو افزایش اعتماد میان کارکنان و سرپرستان است. در نتیجه در این راستا، مدیرانی که تمایل به افزایش این دو متغیر وابسته دارند، باید برای جلب اعتماد بیشتر کارکنان به خود تلاش بیشتری کنند. سوم اینکه، اگر چه تعهد سازمانی نه به طور مستقیم، بلکه با چند واسطه با اعتماد بین-فردی در ارتباط است، نمی‌توان این رابطه را نادیده گرفت؛ زیرا مسیرهای معنادار از هر دو گونهٔ اعتماد بین‌فردی به تعهد سازمانی متعدد و گاه به نسبت قوی است.

وانگهی، نباید انتظار داشت که با افزایش اعتماد بین‌فردی و به طور خاص، اعتماد بین‌فردی افقی، تغییرات شگرفی در افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی حاصل شود. این بدان معناست که برای تقویت این رفتارها، باید در پی شناسایی و دستکاری متغیرهای تعیین‌کنندهٔ دیگری بود. در این راستا، طبق نتایج پژوهش، شناسایی پیشایندهای تعهد سازمانی توصیه می‌شود.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف) انجام پژوهش در قلمرو مکانی پژوهش و نه در سازمان‌های متفاوت دیگر به لحاظ ساختار فیزیکی و اجتماعی؛

ب) استفاده از راهبرد مورد استفاده از پژوهش، در عوض راهبردهای دیگری مثل طرح‌های آزمایشی؛

ج) شیوهٔ گردآوری داده‌ها، چرا که استفاده از سنجه‌های خودارزیابی آبستن تورش است و لزوماً پاسخ‌های خنثی و بی جهت (خالی از ارزش) را در بر نمی‌گیرد (۵۰).

بر اساس محدودیت‌های پژوهش و به منظور انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به نکات و پیشنهادهای زیر حائز اهمیت است:

الف) شناسایی پیشایندهای هر یک از دو گونهٔ اعتماد بین‌فردی و طراحی و آزمون مدل‌های مستقل برای هر یک از گونه‌های یاد شده و نیز مدل ترکیبی برای هر دو گونه، با عنایت به نقش پیشایندهای مزبور و اعتماد بین‌فردی به ترتیب به عنوان متغیرهای مستقل و میانجی؛

ب) بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان-های بخش خصوصی و سازمان‌های دولتی شهرهایی دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعهٔ پژوهش حاضر؛

ج) بررسی نتایج مدل و یا روابط آن در چارچوب راهبرد پژوهشی آزمایشی.

نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد اعتماد بین‌فردی افقی به طور مستقیم با رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری و از طریق تعلق خاطر کاری با تعهد سازمانی و در پی آن با رفتارهای شهروندی سازمانی پیوند دارد. همچنین، معلوم شد اعتماد بین‌فردی عمودی علاوه بر همبستگی معناداری که با اعتماد بین‌فردی افقی دارد، به طور مستقیم با رفتارهای نوآور، هویت‌یابی سازمانی و تعلق خاطر کاری و از طریق هویت‌یابی سازمانی با تعهد سازمانی و در پی آن با رفتارهای شهروندی سازمانی پیوند دارد.

ملاحظه‌های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون: سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته اند.

سپاسگزاری

ضروری است از همهٔ سازمان‌های مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان پژوهش که فرصت را برای توزیع پرسشنامه و گردآوری داده‌های پژوهش فراهم آوردند، کمال قدردانی شود.

واژه‌نامه

اعتماد بین‌فردی	1. Interpersonal Trust
اعتماد بین‌فردی افقی	2. Horizental Interpersonal Trust
اعتماد بین‌فردی عمودی	3. Vertical Interpersonal Trust

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]

4. Job Engagement تعلق خاطر کاری
5. Job Satisfaction رضایت شغلی
6. Organizational Citizenship Behavior
رفتارهای شهروندی سازمانی
7. Organizational Commitment
تعهد سازمانی
8. Organizational Identfication
هویت‌یابی سازمانی
9. Innovative Behaviors رفتارهای نوآور
10. Vigor سرزندگی
11. Dedication فدایی شدن
12. Absorption مجذوب شدن
13. Affective Commitment تعهد عاطفی
14. Continous Commitment تعهد مستمر
15. Normative Commitment تعهد هنجاری

منابع

1. Singh U, Srivastava KB. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. Psychological Studies; 54(1): 65-76.
2. Nyhan RC. (2000). Changing the paradigm trust and its role in public sector organizations. The American Review of Public Administration; 30(1): 87-109.
3. Mishra AK. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust: The centrality of trust. In Kramer, RM, Tyler, T. ed. Trust in organizations. Sage. Newbury Park, CA. p. 261-287.
4. Schindler PL, Thomas CC. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. Psychological Reports; 73(2): 563-573.
5. Ferris N, Connell J, Travaglione A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. Journal of Managerial Psychology; 19(6): 608-622.
6. Tan HH, Tan C. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic, Social, and General Psychology Monographs; 126(2): 241-260.
7. Kramer RM. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. Annual Review of Psychology; 50(1): 569-598.
8. Schaufeli W, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies; 3(1): 71-92.
9. Chughtai AA, Buckley F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: a conceptual analysis. Journal of Behavioral and Applied Management; 10(1): 47-71.
10. Hakanen JJ, Bakker AB, Schaufeli WB. (2006). Burnout and work engagement among teachers. Journal of School Psychology; 43(6): 495-513.
11. Dirks KT. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. Journal of Applied Psychology; 8(3): 445-455.
12. Kreitner R, Kinicki A (1999). Organizational Behaviour, McGraw-Hill. NY.
13. Edwards JR, Cable DM. (2009). The value of value congruence. Journal of Applied Psychology; 94(3): 654-677.
14. Zeinabadi H, Salehi K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. Procedia-Social and Behavioral Sciences; 29: 1472-1481.
15. Cook JD, Wall TD. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. Journal of Occupational Psychology; 53(1): 39-52.
16. Leat, M, El-Kot, G. (2009). Interpersonal trust at work, intrinsic motivation, work-related tension and satisfaction in Egypt. International Journal of Workplace Health Management; 2(2): 180-194.
17. Adekola B. (2011). Antecedents and consequences of work engagement among managers and professionals in Nigeria. British Journal of Management and Economics; 1(2): 83-99.
18. Korkmaz T, Arpacı E. (2009). Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. Procedia-Social and Behavioral Sciences; 1(1): 2432-2435.
19. Mengue B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A Turkish case. The Journal of Personal Selling and Sales Management; 20(4): 205-214.
20. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine, JB, Bachrach, DG. (2000). Organizational citizenship behaviors: A

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]

21. Foote DA, Tang TLP. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams?. Management Decision; 46 (6): 933-947.

22. Meyer JP, Allen NJ. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review ;1(1): 61-89.

23. Nyhan RC. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. Review of Public Personnel Administration; 19(3): 58-70.

24. Oh Y, Park J. (2011). New link between administrative reforms and job attitude: The role of interpersonal trust in peers as a mediator on organizational commitment. International review of public adminsitration; 16(3): 65-88.

25. Laschinger HKS, Finegan JE, Shamian J, Wilk P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. Journal of Organizational Behavior; 25(4): 527-545.

26. Upadhyay Y, Singh SK. (2010). In favour of ethics in business: The linkage between ethical behaviour and performance. Journal of Human Value ;16(1): 9-19

27. Bakker AB, Schaufeli WB, Leiter MP, Taris TW. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work & Stress; 22(3): 187-200.

28. Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. Journal of Vocational Behavior; 69(1): 105-118.

29. Ertürk A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. European Journal of Work and Organizational Psychology; 19(4): 409-441.

30. Restubog SLD, Hornsey MJ, Bordia P, Esposo SR. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. Journal of Management Studies; 45(8): 1377-1400.

31. Dirks KT, Ferrin DL. (2001). The role of trust in organizational settings. Organization Science; 12(4): 450-467.

32. Mulki JP, Jaramillo, F, Locander, WB. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. Journal of Personal Selling and Sales Management; 26(1): 20-26.

33. DeConinck JB. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. Journal of Business Research; 64(6): 617-624.

34. Van Dick R, Wagner U, Stellmacher J, Christ O, Tissington PA. (2005). To be (long) or not to be (long): Social identification in organizational contexts. Genetic, Social, and General Psychology Monographs; 131(3): 189-218.

35. Patchen, M. (1970). Participation, achievement, and involvement on the job. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. NJ.

36. Meyer JP, Becker TE, Van Dick R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. Journal of Organizational Behavior ;27(5): 665-683.

37. Bedeian AG. (2007). Even if the tower is “ivory,” it isn't “white”: Understanding the consequences of faculty cynicism. Academy of Management Learning & Education; 6(1): 9-32.

38. Fairholm GW. (1994). Leadership and the Culture of Trust: Greenwood Publishing Group. London.

39. Lawler. EE. (1986). High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance. Jossey-Bass. San Francisco.

40. Ramus CA. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do?. Journal of World Business; 37(2): 151-164.

41. Rastgar A, Janqoli M, Heidari F., Heidari H. (2013). Examining the role of spiritual leadership on organizational identification. Public Management Research; 5(16): 39-63. (in Persian)

42. Wanous J, Reichers AE, Hudy MJ. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures?. Journal of Applied Psychology; 82(2): 247–252.

43. Schaufeli W, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies; 3(1): 71-92.

44. Lina L, Aukse E, Gustainiene L. (2007). Individual correlations of organizational commitment and

critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management; 26(3): 513-563.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]

intention to leave the organization. Baltic Journal of Management; 2(2): 196-212.

45. Farh JLP, Earley C, Lin SC. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. Administrative Science Quarterly; 42(3): 421–444.

46. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter RH. (1990). Transformational leadership behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly; 1(2): 107–142.

47. Mael F, Ashforth B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior; 13(2):103-23.

48. Kanter RM. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. Research in Organizational Behavior; 10: 169–211.

49. McAllister DJ. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal; 38(1): 24-59.

50. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach DG. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management; 26(3): 513-63.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.6.9]
[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]