

بررسی پیامدهای اعتماد سازمانی

سیدغلامرضا حسینی پور قاسم آبادی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

sgr.hoseinipour@gmail.com

چکیده

زمینه و هدف: ایجاد اعتماد در سازمان باعث پیوند همدلی میان کارکنان و مدیران بخش‌های اجرایی می‌شود. اعتماد به مثابه پدیده‌ای تسهیل‌گر که باعث بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها می‌شود. با توجه به جایگاه ویژه محیط کار و منابع انسانی در سازمان‌های امروزی نیاز است پژوهش‌های علمی در این زمینه صورت گیرد **مواد و روش‌ها:** در این پژوهش مروری-تحلیلی به منظور جمع‌آوری اطلاعات در مورد متغیرها، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است

یافته‌ها: اعتماد سازمانی، منجر به تقویت کارکنان و افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها شده و محیطی فعال برای کار فراهم می‌سازد. اعتماد سازمانی، اطمینانی است که مدیران و کارکنان به یکدیگر دارند و یا می‌بایستی داشته باشند. بدون وجود اعتماد، سازمان‌ها هیچ‌گونه شانس برای تحقق اهداف و استراتژی‌های خود ندارند. اعتماد به سازمان اجازه می‌دهد که بر فعالیت‌های بلندمدت تمرکز نماید و میتواند به عنوان یک عنصر ضروری برای تغییر اثربخش سازمان قلمداد شود (بیرد و هموند ۱، ۱۹۹۵).

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های به دست آمده، سطح پایین اعتماد در سازمان باعث می‌شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و با کارکنان و همکاران با بدگمانی و سوءظن رفتار نمایند. موقعی که اعتماد کاهش پیدا کرد موانع ارتباطاتی ایجاد شده، اطلاعات به طور باز و صادقانه جریان پیدا نمی‌کنند؛ در نهایت فرایند تصمیم‌گیری ضعیف شده، کیفیت تصمیمات پایین می‌آید. در جای که اعتماد کم است نوآوری با مشکل مواجه می‌شود. در چنین سازمان‌هایی کارکنان می‌ترسند که مبادا طرح و نقشه آن‌ها با شکست مواجه شود،

واژگان کلیدی: اعتماد سازمانی، مدیریت، تصمیم‌گیری

¹ - Baird, Aileen and St-amand

مقدمه

امروزه سازمان‌هایی موفق‌اند که بتوانند خود را با پیشرفت‌های تکنولوژیکی همگام سازند و در این محیط رقابتی، دائماً خود را تغییر داده و با محیط منطبق کنند. بنابراین بسیاری از سازمان‌ها به منظور پرداختن به رقابت ایجاد شده، ساختارهای برون و درون سازمانی خود را اصلاح می‌کنند. در اجرای این تغییرات مدیران غالباً فرض می‌کنند که کارمندان خود را با شکل‌های جدید همکاری سازگار می‌کنند. بسیاری از محققان معتقدند اعتماد به طور کلی اطمینان و خوش بینی نسبت به وقوع حوادث، یا اطمینان داشتن به دیگران بدون وجود دلایل اجباری است (Smith & Birney, ۲۰۰۵). در حقیقت اعتماد، باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می‌دهند که ما از آن‌ها انتظار داریم، بدون اینکه آن‌ها تحت نظارت باشند. به طور خلاصه، اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند. این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و میتواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، نیز به سرعت مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت زیادی بر ای سازمان‌ها دارد؛ برعکس، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطر پذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد (Pucetaite & Lamsa, ۲۰۰۸).

روش تحقیق

در این مقاله با بهره‌گیری از روش تحلیلی-توصیفی و با توجه به ادبیات موجود و تجارب محققان. به مطالعه شناسایی پیامد‌های اعتماد سازمانی پرداخته می‌شود.

یافته‌ها

کارکنان در سازمان‌هایی که اعتماد در سطح پایین قرار دارد، در سطح بالایی از استرس عمل می‌کنند. کارکنان در جریان تصمیم‌گیری دخالت ندارند، یا موقعی که تصمیمات اشتباه از آب درآمده آن‌ها مقصر شناخته می‌شوند، که این نکته از تمرکز کارکنان بر روی کاری که انجام می‌دهند جلوگیری می‌نماید و نهایتاً بهره‌وری کاهش پیدا می‌کند. سطح پایین اعتماد در سازمان باعث می‌شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و با کارکنان و همکاران با بدگمانی و سوءظن رفتار نمایند. موقعی که اعتماد کاهش پیدا کرد موانع ارتباطاتی ایجاد شده، اطلاعات به طور باز و صادقانه جریان پیدا نمی‌کنند؛ در نهایت فرایند تصمیم‌گیری ضعیف شده، کیفیت تصمیمات پایین می‌آید. در جای که اعتماد کم است نوآوری با مشکل مواجه می‌شود. در چنین سازمان‌هایی کارکنان می‌ترسند که مبادا طرح و نقشه آن‌ها با شکست مواجه شود، یا این که آن‌ها از سوی همکارانشان مسخره شوند؛ زیرا آن‌ها از راه‌ها و شیوه‌های نوین وحشت دارند (بایرد و آماند، ۲، ۱۹۹۵: ۷). نقش اعتماد به طور کاملاً گسترده و در زمینه‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. مطابق نظر سایدو^۳ توسعه و نگهداری اعتماد بسیار مشکل است. وی معتقد است که شرایط (فرایندها، تکراری بودن و محیط) از تکامل اعتماد تأثیر می‌پذیرد. سایدو معتقد است که حتی اگر اعتماد مدیریت نشود، عواملان هنگام ایجاد و نگهداری روابط و شبکه‌های درون سازمانی بایستی به طور اعتماد برانگیز عمل نمایند.

بنا بر نظر ساویج^۴ (۱۹۸۲) موقعی که سطح اعتماد در یک سازمان پایین است وضعیت آن سازمان مطابق شرایط زیر است:

2- Baird & Amand

3 - Sadow

4 - Savage

- جو سازمان معمولاً ساکت و آرام است؛ و تعهد در سطح پایین قرار دارد؛
 - هیچ تعارضی وجود ندارد، هیچ فردی از خود مقاومت نشان نمی‌دهد و ناراضی‌ها تنبیه می‌شوند؛
 - تغییرات معمولاً با سوءظن و بدگمانی و با یک زنگ خطر همراه است؛
 - شیوه مدیریت از بالا به پایین است؛ مقام و پست دارای اهمیت زیادی است؛ تصمیمات از طریق زنجیره فرماندهی کنترل می‌شود؛
 - کارکنان احساس می‌کنند که درون شغل‌هایشان محدود شده‌اند؛
 - نبودن اعتماد تأثیرات منفی و نامطلوبی بر روی اثربخشی عملکرد هر سازمان می‌گذارد.
- آدمی نظاره گر منفعل در زندگی خود نیست، بلکه نیرویی فعال در شکل دهی دنیای خویش است. او حقیقت اجتماعی خویش را با اثر گذاری بر رفتار قابل مشاهده دیگران می‌آفریند. سازمان‌ها و شرکت‌ها به همین صورت رفتار می‌کنند. به عبارت بهتر، سازمان‌ها می‌توانند بر نحوه نگرش رفتار و عملکرد طرف‌های تعاملی خود تأثیر مثبت یا منفی بگذارند که راهنمای او در آینده به سوی موفقیت بیش‌تر باشد. (زومکا، پیوتر. ۱۳۸۶)

اعتماد به سازمان اجازه می‌دهد که بر فعالیت‌های بلندمدت تمرکز نماید؛ برای مثال توانمندسازی کارکنان ممکن است یک هدف کوتاه مدت باشد؛ اما ممکن است به نوآوری، بهبود کیفیت خدمات، افزایش مسئولیت پذیری و شایستگی، بهبود روحیه و کاهش غیبت و ترک خدمت منجر شود. اعتماد یک عنصر ضروری برای تغییر اثربخش سازمان است (بایرد و آماند، ۱۹۹۵: ۷-۹).

اعتماد افراد و گروه‌ها یک عنصر با اهمیت در ثبات سازمان و نیز به عنوان یک عنصر تعیین کننده در ارتباطات صحیح بین افراد است.

دستاوردهای سطوح بالای اعتماد در سازمان عبارتند از:

۱. کاهش اختلاف نظر بین کارکنان؛
۲. همبستگی بین افراد؛
۳. افزایش بهره‌وری؛
۴. برانگیختن رشد در سازمان؛
۵. بهبود روحیه کاری؛
۶. کاهش غیبت و ترک خدمت کارکنان؛
۷. و ایجاد یک محیط که بتواند نوآوری را تشویق کند.

• شاخص‌های شناسایی شده که در ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران موثرند:

- (۱) توجه: اگر مدیر سازمان به نیازهای کارکنان توجه نماید و کارکنان از حمایت اجتماعی مدیریت برخوردار باشند؛ کارکنان به مدیران اعتماد می‌کنند و در جهت اهداف سازمان حرکت خواهند کرد.
- (۲) انصاف: اگر کارکنان سازمان احساس کنند که بین داده‌های آن‌ها به سازمان و ستاده‌های آن سازمان تناسب وجود دارد و میزان تلاش کارکنان در سازمان با میزان دریافتی آن‌ها از سازمان یکسان است و مزایا داشته باشند، میزان اعتماد آن‌ها به سازمان و مدیریت افزایش خواهد یافت.
- (۳) گشودگی: اگر در سازمان بین مدیران و کارکنان جلسات غیر رسمی برگزار شود و جریان اطلاعات در سازمان شفاف و روشن باشد و اطلاعات سازمان در مورد عملکرد کارکنان به سرعت در اختیار کارکنان قرار بگیرد، باعث ایجاد اعتماد کارکنان به مدیریت شده، تعهد کارکنان به سازمان افزایش خواهد یافت.

- ۴) ثبات: اگر رفتار مدیران در سازمان قابل اطمینان باشد و بین حرف و عمل مدیران تناقض وجود نداشته باشد و مدیران سازمان به وعده‌های خود عمل نمایند، میزان اعتماد کارکنان به مدیریت افزایش خواهد یافت.
- ۵) شایستگی: اگر مدیریت سازمان برای استفاده از تخصص و تجربه لازم برای انجام دادن کار اهمیت قائل باشد و نسبت به مسائل و مشکلاتی که در سازمان به وجود می‌آید قضاوت‌های درست و ایده آل دهد و برای اخذ تصمیمات اثربخش مهارت‌های لازم را داشته باشد، باعث افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت و تخصص مدیر در امر مدیریت می‌شود.
- ۶) تفویض اختیار: اگر کارکنان در سازمان از اختیار لازم برای تصمیم‌گیری برخوردار باشند و در به‌کارگیری شیوه‌های جدید در انجام دادن کار وظایف خود آزادی عمل داشته باشند، میزان اعتماد آن‌ها به مدیریت افزایش می‌یابد.
- ۷) مشارکت: اگر کارکنان در جریان هدف‌گذاری سهمیم باشند و در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند و مدیریت به پیشنهاد های کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف اهمیت دهد، باعث افزایش میزان اعتماد آن‌ها به مدیریت و سازمان می‌شود (زارعی متین و حسن زاده ۱۳۸۳).
- کارکنان نگرش‌های همکاران را به عنوان مقبولیت اجتماعی در نظر می‌گیرند و اعتقادات خود را با اعتقادات همکارانشان مدلسازی می‌کنند. بنابراین منطقی است که بگوئیم اعتماد کارکنان نسبت به همکاران خود بر اعتماد نسبت به سازمانشان تأثیرگذار است، زیرا کارکنانی که نسبت به همکاران خود اعتماد دارند احتمالاً برداشت همکاران خود را به عنوان مقبولیت اجتماعی مورد توجه قرار می‌دهند. از این رو هنگامیکه همکاران مورد اعتماد معتقد باشند که فعالیت‌های سازمان سودمند است، احتمالاً بقیه کارکنان نیز تحت تأثیر این اعتقاد قرار می‌گیرند و متعاقباً ادراکاتی مشابه ایجاد می‌کنند مبنی بر این که سازمان می‌تواند مورد اعتماد باشد اگر کارکنان معتقد باشند که می‌توانند به همکاران خود اعتماد کنند، آن‌ها وقت و کوشش خود را برای حفاظت از خود هدر نخواهند داد و می‌توانند انرژی خود را بر بهبود عملکرد متمرکز کنند. اعتماد به همکاران هم‌چنین گشودگی در روابط را تسهیل می‌کند و موجب درک صحت اطلاعات می‌شود. این اعتماد به فرآیند کار کمک می‌کند و در نتیجه موجب عملکرد بهتر می‌شود. به‌طور مشابه هنگامی که کارکنان به سازمان اعتماد می‌کنند، آن‌ها نگران نیستند که سازمان با آن‌ها غیرمنصفانه رفتار کند یا آن‌ها را از حمایت‌های لازم محروم سازد. این شرایط مشکلات سازمانی را کاهش می‌دهد و کارکنان را برای تمرکز بر عملکرد کاری تشویق می‌کند. (تن و لیم، ۲۰۰۹، ۵۲).

بحث و نتیجه‌گیری

اهمیت اعتماد و نقش محوری آن در موفقیت سازمانی امروزه بر کسی پوشیده نیست. پی‌ریزی، حفظ و ارتقاء سطح اعتماد، سنگ بنای موفقیت سازمان‌ها در قرن حاضر است. کارکنان دوست دارند که مدیران به آن‌ها اعتماد کنند، اما نمی‌توان از کسی درخواست اعتماد داشت بلکه اعتماد را باید به تدریج به وجود آورد. اعتمادسازی و حفظ آن با ارزش‌های مشترک مبتنی بر فرهنگ ایجاد می‌شود. بدون اعتمادسازی هیچ‌گونه شانس برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان وجود ندارد. اعتماد یک ارزش انسانی اساسی است که باید در همه سازمان‌ها توسعه یابد. در صورت عدم اعتماد در روابط سازمانی، سایر مباحث پیشرفته مدیریتی بی‌معنی گشته و تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه نخواهد رسید. در عوض اگر در سازمان‌ها اعتماد وجود داشته باشد، قابلیت انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط بیشتر شده، راحت‌تر می‌توانند ساختارهای درون و برون سازمانی خود را اصلاح کنند و فرایند تغییر را اثربخش‌تر طی نمایند. ضمن این که در چنین سازمان‌هایی شاهد بهبود عملکرد خواهیم بود.

**منابع**

- رشیدی، رستم پور. (۱۳۷۸)، بررسی نظرات مدیران و کارکنان درباره روشهای ایجاد اعتماد بین آنان در صنایع مس کرمان شهید باهنر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد واحد کرمان
- زتومکا، پیوتر. (۱۳۸۶)، نظریه جامعه‌شناختی اعتماد، ترجمه، غلامرضا غفاری، تهران.
- زارعی متین، حسن. حسن زاده، حسن. (۱۳۸۳)، اعتماد درون سازمانی و بررسی موجود سازمان های اجرای کشور، فصلنامه فرهنگ مدیریت، شماره ۷: ۹۷-۱۱۱

Baird, Aileen and St-amand,Real,may (1995). ' trust within the Organization'Monograph,
.Issul. www.emraledinsight.com

Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485