

الگوی برای معرفی و سنجش اعتماد متقابل در سازمان‌ها (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)

مهدی خداپرست مشهدی¹

(تاریخ دریافت: 89/6/7، تاریخ تصویب: 90/3/2)

چکیده

پژوهش‌ها به تبعیت از الگوهای سنتی پارادایم‌های مدیریتی، اعتماد یک‌طرفه را مطالعه کرده‌اند، در حالی که تحقیق حاضر می‌کوشد با معرفی ضعف‌های پارادایم مدیریت سنتی و معرفی نظریه‌ی اعتماد متقابل، ضعف‌های اعتماد یک‌جانبه را کاهش‌پذیر نشان دهد. شهرداری‌ها سازمان‌های بازی هستند که به دلیل فعالیت‌های متنوعی که در زیرمجموعه‌های خود ارائه می‌دهند با مراجعان زیادی سروکار دارند. این مجموعه‌ی خدمات، که با کارکنان مختلف در سطوح مدیریتی متفاوت در جغرافیای شهر ارائه می‌شود، فضای مناسبی برای آزمون سنجش‌پذیری اعتماد متقابل میان مراجعان، کارکنان و مدیران شهرداری است. نمونه‌گیری آماری و تکمیل پرسش‌نامه‌ها برای 236 نفر ارباب رجوع، 376 نفر از کارکنان و 161 نفر از مدیران انجام شده است تا کاربردپذیری این نظریه به بوتۀ آزمون درآید. نتایج حاصل از آزمون‌های آماری مقایسه‌ی میانگین‌های اعتمادسازی متقابل در الگوی نظری بالا حاکی از آن است که از منظر برون‌سازمانی، میانگین اعلام اعتماد مراجعان شهرداری به مدیران و کارکنان، بیشتر از میانگین اعلام اعتماد مدیران و کارکنان به مراجعان بوده است. از منظر درون‌سازمانی، میانگین اعلام اعتماد کارکنان شهرداری به کلیه‌ی مدیران خود، بیشتر از میانگین اعلام اعتماد مدیران به کارکنان بوده است. در خاتمه، راه‌کارهای رفع موانع اعتمادسازی متقابل با کمک ابزارهای وفاداری، خیرخواهی، صلاحیت و پیش‌بینی‌پذیری نشان داده شده است.

واژگان کلیدی: اعتماد متقابل، اعتمادسازی، شهرداری، پارادایم‌های مدیریتی، سازمان، گروه‌های تخصصی.

مقدمه

برخی از مطالعات، مانند مک‌نایت و چروانی (1996) و عرب صالحی (2006)، نشان می‌دهند که باورهایی که به ضرورت اعتمادسازی توجه دارند مهم‌ترین عنصر تعیین‌کننده‌ی نیت‌های اعتمادسازند و این نیت‌ها بر رفتار افراد اثر می‌گذارند. برای نمونه، اگر کارمندی باور نداشته باشد که رئیس او فردی نجیب، لایق و خیرخواه است و رفتارهای او پیش‌بینی‌پذیر است، احتمال اینکه به او تکیه کند کم خواهد بود و طبیعی است که به مدیر خود اعتماد نخواهد کرد. به همین دلیل، مدیران به احساس اعتماد دیگران به خود نیازمندند. اما برای اینکه چنین شرایطی فراهم گردد، این مدیران باید خود را به گونه‌ای نشان دهند یا به گونه‌ای رفتار کنند که به کارکنان خود بباورند که لایق اعتماد هستند تا از برکات و مواهب آن بهره‌مند شوند. البته این درک اولیه نیز به تنهایی عنصر اعتمادساز نیست؛ تجربه‌ای که فرد نسبت به مافوق خود در طول زمان دارد گواهی بر این ادعا خواهد بود که فرد تا چه حد در عمل برای ایجاد اعتماد موفق بوده است. سؤال اصلی این مقاله این است که، اگرچه پژوهشگران نقش عمده‌ای در گسترش فرهنگ اعتمادساز دارند، چه دلیلی وجود دارد که ما همیشه از رئیس درخواست کنیم که رفتاری اعتمادساز از خود نشان دهد و همین درخواست را از کارمند او نداشته باشیم، یا حتی از هردو نخواهیم که اعتمادسازی را سرلوحه‌ی کار خود قرار دهند؛ به عبارت دیگر، آیا وقت آن نرسیده است که رابطه‌های یک‌طرفه را به رابطه‌های دوطرفه تبدیل کنیم تا برکات ناشی از فرهنگ، اقتصاد و سیاست و اجتماع مشارکتی نمایان شود؟ هدف این نوشته آن است که نشان دهد توانمندسازی رؤسا در اعتمادسازی، گرچه برای شروع جریان اعتمادسازی لازم است، کافی نیست؛ زیرا تضمینی وجود ندارد که این رفتار دوام یابد، یا برکات آن نمایان شود و رشد کند.

گسترش فضای اعتماد متقابل به اعتماد سه‌جانبه، در فضای فرد، گروه و سازمان، هدف مهم‌تری است که این نوشتار در پی تحقق آن است؛ زیرا دیدگاه‌های سنتی در مدیریت نیز خود پارادایم حل مسئله را از بالا به پایین دنبال می‌کنند، در حالی که به نظر نگارنده، در

¹ استادیار اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد : E-mail: m_khodaparast@um.ac.ir

عصر حاضر، ارتباطات متقابل در عرصه‌های مدیریت فرهنگ، سیاست، اجتماع و اقتصاد سودمندی و کاربرد بیشتری دارند. به همین دلیل، با استفاده از نظریات مدرن مدیریتی و مقایسه دیدگاه‌های سنتی و مدرن، امکان‌پذیری نظریه ارتباطات متقابلاً اعتمادساز بررسی و آزمون شده است.

پیشینه تحقیق

برخی از مطالعات، مانند پژوهش‌های ویلیامسون، 1985؛ پارخه، 1993؛ دایر، 1996؛ دایر و چا، 1997؛ اعتماد را در سطح خرد مورد بررسی قرار داده‌اند. برای نمونه، دایر و چا (1997) به بررسی رابطه بین اعتماد فروشنده به خریدار و هزینه‌های معاملاتی (هزینه‌های جست‌وجو، مذاکره و تضمین) و مشارکت در توزیع اطلاعات مبادله و سرمایه‌گذاری در روابط تخصصی پرداخته‌اند. ایشان برای آزمون این روابط به بررسی نمونه‌ای از 453 بنگاه فروشنده و سازنده اتومبیل تکیه کرده‌اند. نتایج ناشی از مقالات آن‌ها نشان می‌دهد، اعتماد موجب کاهش هزینه‌های معاملاتی می‌شود و مشارکت در تبادل اطلاعات بین فروشندگان و سازندگان اتومبیل را می‌افزاید. به علاوه، نتایج حاکی از آن است که ارزش اقتصادی‌ای که تولیدکنندگان اتومبیل، که به اعتمادسازی اهمیت می‌دهند، از این رهگذر به دست می‌آورند، ممکن است زیاد باشد. به طور مشخص، سازندگانی که کمترین روابط اعتمادافزا را داشته‌اند، دوبرابر افرادی که بیشترین اعتمادسازی را تجربه کرده‌اند، برای تعاملات چهره به چهره خود صرف وقت و هزینه کرده‌اند. وقتی این مفهوم در چارچوب هزینه‌های معاملاتی بررسی شده است، سازندگانی که کمترین روابط اعتمادافزا را داشته‌اند، پنج‌برابر افرادی که بیشترین روابط اعتمادساز را داشته‌اند هزینه‌های معاملاتی پرداخته‌اند. ایشان سرانجام استدلال می‌کنند که جریان اعتمادسازی، سازوکار حکمرانی خوب و منحصر به فردی است؛ زیرا نه تنها هزینه‌های معاملاتی را به حداقل می‌رساند، بلکه دارای رابطه علی دوطرفه‌ای با دیگر رفتارهای متقابل، مانند مبادله اطلاعات و مساعدت خریداران، است که دارای ارزش اقتصادی است. در واقع، دیگر سازوکارهای حکمرانی خوب، مانند عقد قراردادها و استفاده از وثیقه‌ها، هزینه‌هایی هستند که برای جلوگیری از رفتارهای فرصت‌طلبانه به کار می‌روند، ولی ارزش‌آفرینی آن‌ها محدود به کمتر کردن هزینه‌های معاملاتی است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که ایجاد اعتماد در روابط بین فروشندگان و تولیدکنندگان اتومبیل می‌تواند دارای ارزش اقتصادی و موجد مزیت رقابتی باشد.

برخی از دیگر مطالعات اثر اعتمادسازی را در سطح کلان بررسی کرده‌اند و نتیجه گرفته‌اند که گسترش جو اعتماد به دولت موجبات توسعه اقتصادی را فراهم می‌کند. برای نمونه به این مطالعه اشاره کرده‌اند: ناک و زاک (2001)، در مقاله خود با عنوان «اعتمادسازی: سیاست عمومی، اعتماد بین افراد و توسعه اقتصادی»، نتیجه گرفته‌اند که وجود روابط اعتمادساز در بین افراد، به میزان زیادی، بر رشد اقتصادی اثرگذار است و برای توسعه اقتصادی لازم است سطح خاصی از اعتماد بین افراد جامعه برقرار باشد. این محققان برای بررسی توانایی مدیران بخش عمومی در ارتقای سطوح اعتماد، الگویی را معرفی می‌کنند که در آن مجموعه‌ای از سیاست‌های مؤثر بر اعتمادسازی معرفی می‌شوند تا رشد اقتصادی را تأمین‌پذیر نشان دهند. این سیاست‌ها شامل افزایش آزادی‌ها برای تشکیل انواع انجمن‌ها و گروه‌ها؛ فرهنگ‌سازی برای زندگی مدنی؛ تقویت تضمین‌های قراردادی؛ کاهش نابرابری‌های درآمدی و افزایش سطوح تحصیلی است. نتایج حاکی از آن است که فقط متغیرهای آزادی اجتماعی، توزیع عادلانه و گسترش آموزش‌ها بر رشد اقتصادی اثر معناداری داشته‌اند. این مجموعه ابزارها، با حاکمیت قانون، کاهش نابرابری‌ها و تعمیق فهم متقابل، که عناصر تعیین‌کننده اعتماد به دولتمردان هستند، تحقق بخش رشد اقتصادی بیشترند.

در میان دانشمندان علم سازمان، اعتماد سازوکاری برای کنترل سازمانی است. ادبیات روابط بین سازمان‌ها، دو تعریف عمومی از اعتماد ارائه می‌دهد: اطمینان یا پیش‌بینی‌پذیری انتظاراتی که فرد در مورد فرد مقابل خود دارد، یا اطمینان از اینکه فرد مقابل خیرخواه شما است (رینگ و ون‌دوون، 1992). در ادبیات گذشتگان نیز این تعریف از اعتماد وجود دارد: اعتماد فردی به فرد دیگر، وقتی که در رابطه مبادلاتی بین آن‌ها، امکان سوءاستفاده از نقاط ضعف طرف دیگر منتفی است. چنین حالت اعتمادسازی، در شرایطی به وجود می‌آید که شخص قابل اعتماد در روابط مبادلاتی خود: (1) به این ویژگی مشهور باشد که تمامی تلاش خود را برای انجام دادن تعهدات قبلی مبذول می‌کند (2) تعدیل‌هایی که با تغییر شرایط (برای مثال تغییر شرایط بازاری) در رفتار خود با طرف مقابل ارائه می‌دهد، عادلانه برداشت می‌شود (3) حتی در شرایطی که امکان سوءاستفاده از طرف مقابل وجود دارد، فرصت‌طلبی غیراخلاقی نشان نمی‌دهد. بنابراین، تعریف ما از اعتماد بین سازمانی، دارای سه جزء

قابلیت اطمینان²، رفتار منصفانه³، رفتار توأم با اخلاق خوش⁴ است. بنابراین، اعتماد بر پایه قرارداد یا تضمین شخص ثالث به وجود نمی‌آید، بلکه سازوکاری غیر قراردادی دارد.

نظریه اعتماد متقابل

بررسی مطالعات پیشین حاکمی از اهمیتی است که در باب اعتمادسازی و فواید آن اعلام شده است. شاید بهترین تفسیر اقتصادی - اجتماعی از این فایده‌ها این است که اعتماد کاهنده هزینه‌های معاملات (جست‌وجو، مذاکره و تضمین) است و به این ترتیب، نقش مهمی در روان‌سازی و افزایش تعاملات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی دارد. به همین دلیل می‌تواند در توسعه همه‌جانبه کشور در سطح خرد و کلان اثرگذار باشد.

شاخص‌ها و عناصر اعتماد نیز به صورت‌های مختلفی بیان شده‌اند. نگارنده این مقاله تعاریف مکنایت و چروانی (1996)، 2001 و 2002) و عرب صالحی (2006) را، به دلیل مطالعه‌ای که دایر و چا (1997) داشته‌اند و ارزش اقتصادی اعتماد را در روابط بین خریدار و فروشنده واکاوی کرده‌اند، می‌پذیرد؛ زیرا ایشان ارتباط بین اعتمادسازی و کاهش هزینه‌های معاملاتی را تبیین کرده‌اند. تلاش این نوشتار آن است که این بحث را از اعتمادسازی یک‌طرفه به اعتمادسازی دوطرفه و چندطرفه گسترش دهد.

عناصر اعتماد

بر اساس تعریف مکنایت و چروانی (2001-2002) و عرب صالحی (2006)، اعتماد به معنای اطمینان از آسیب‌ناپذیری در مقابل فرد، سازمان یا گروهی از افراد است که قابل اعتمادند؛ در واقع، به نظر این نویسندگان، اعتماد مجموعه اعتقادات فرد به ویژگی‌های طرف مقابل (وفای به عهد⁵، صلاحیت⁶، خیرخواهی⁷ و پیش‌بینی‌پذیری) و تمایل فرد به احساس وابستگی به او است.

1. وفای به عهد

وفای به عهد عنصر تعیین‌کننده و مهمی، در روابط بین افراد و گروه‌ها و هر دیدگاه جامعی در باب اعتماد، است (گابارو، 1978؛ می‌یر، دیویس و اسکورمن، 1995؛ لویکی، مک‌الیستر و بیز، 1998؛ وین تورو، 2000؛ مکنایت، چودھاری و کاکمار، 2002). وفای به عهد معرف وجدان کاری و اخلاق خوب طرف قابل اعتماد است که اعتمادکننده آن را درک می‌کند؛ یا باور اعتمادکننده به اعتمادشده است در باب باایمان بودن، صداقت در گفتار، رفتار اخلاقی و انجام تعهدات طرف مقابل.

2. قابلیت یا صلاحیت

به مجموعه‌ای از مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که باعث می‌شود فرد بتواند در دامنه خاصی اعمال نفوذ کند. نظریه پردازان اعتماد در ادبیات موضوع (می‌یر، دیویس و اسکورمن، 1995؛ مکنایت و چروانی، 2001-2002) صلاحیت کاری را عنصر کلیدی برای ایجاد اعتماد می‌دانند. برای این منظور، چندین صفت مشابه وجود دارد، مانند توانایی انجام کار، تخصص، تجربه، کاربلد بودن در وظایف کاری عمومی و ویژه، قابلیت ارتباط موفق بین افراد، قدرت قضاوت و مدیریت کاری (می‌یر، دیویس و اسکورمن، 1995).

3. خیرخواهی

خیرخواهی به صورت‌های مختلفی درک می‌شود، مانند وفاداری، انگیزه توجه به منافع دیگران و حمایت از حقوق دیگران (می‌یر، دیویس

². Reliability

³. Fairness

⁴. Goodwill

⁵. Integrity

⁶. Competence

⁷. Benevolence

و اسکورمن، 1995؛ وین تورو، 2000؛ مک‌نایت و چروانی، 2001-2002). برای مثال، هدف اعتمادشونده، توجه به اخذ منافع مثبت برای اعتمادکننده است).

واینر، بروت، کورس‌گارد و ورنر⁸ (1998: 517) خیرخواهی را در محیط کار و ارتباطات کاری، در رفتار برآمده از اعتماد مدیران دیده‌اند که شامل سه عمل است:

1. بررسی و نشان‌دادن حساسیت به نیازها و منافع کارکنان تحت امر؛
2. عمل به صورتی که منافع کارکنان را حفظ کند؛
3. ممانعت از اینکه کسی که به خاطر منافع خود، به منافع کارکنان صدمه بزند.

بنابراین، در ادبیات اعتماد، خیرخواهی عنصر مهمی در روابط مبتنی بر اعتماد در بین افراد است. این مقوله در روابط تجاری نیز مصداق دارد و عنصر مهمی است؛ زیرا باعث می‌شود که مخاطرات ناشی از نفع‌طلبی شخصی مدیران کاهش یابد.

4. پیش‌بینی‌پذیری

مک‌نایت و چروانی (2001-2002) پیش‌بینی‌پذیر بودن را این‌گونه تعریف می‌کنند: اعتقاد به اینکه رفتار فرد مقابل (بد یا خوب) را می‌توان پیش‌بینی کرد، زیرا رفتارهای فعلی او با رفتارهای قبلی‌اش سازگاری دارد. بنابراین، پیش‌بینی‌پذیری در تعاملات جاری بین اعتمادکننده و اعتمادشونده در روابط اولیه اعتمادخواهی از اهمیت بیشتری برخوردار است. برخی از محققان عنصر پیش‌بینی‌پذیری را کلید اعتماد می‌شناسند. برای مثال، برخی اعتماد را «احتمال اینکه فرد مقابل به صورت خاصی عمل کند» تعریف کرده‌اند.

مبانی نظری اعتماد یک‌طرفه

اعتماد با شاخص‌هایی مانند وفای به عهد، صلاحیت تخصصی، خیرخواهی و پیش‌بینی‌پذیری شناخته می‌شود، اما محدود به آن‌ها نیز نیست، زیرا دوام اعتماد مشروط به متقابل بودن آن است، یا تابع احساس دلبستگی‌های دیگری است که این ارتباط حسنه را تداوم می‌بخشند. در این نوشتار، بخش اعتماد متقابل مورد کاوش قرار می‌گیرد.

بر آنچه در مبانی نظری اعتماد یک‌طرفه مطرح شد ویژگی خاصی حاکم است و آن اینکه، در شرایط خاصی، شخص الف می‌تواند به شخص ب اعتماد کند. در چنین حالتی، شخص الف باور دارد که از اعتماد به شخص ب خسارت نخواهد دید؛ بنابراین، می‌تواند بدون دغدغه خاطر به او تکیه کند. این بنیان نظری در باب ویژگی‌های فرد مورد اعتماد لازم است، اما سؤال نوشته حاضر این است که چرا در زندگی اقتصادی - اجتماعی باید مخاطره یا اعتماد را فقط در محدوده روابط یک‌طرفه ببینیم؟ شاید دانش مدیریت در باب سازمان‌های باز و دانش اقتصاد در باب اقتصاد سازمان بتوانند دستمایه‌هایی برای بررسی اعتماد دوطرفه و چندطرفه فراهم سازند. به این منظور، از نظریات سازمان‌های باز در علم مدیریت استفاده می‌کنیم تا مشخص شود که در ارتباطات اشخاص مورد مطالعه لازم نیست لزوماً دو نفر حقیقی حضور داشته باشند، بلکه امکان تحلیل در باب اشخاص حقوقی نیز وجود دارد. به علاوه، این نکته مشخص می‌شود که در هر رابطه مدیریتی، امکان تحلیل ارتباط متقابل وجود دارد. در این قسمت از مبانی نظری فرض بر این است که سازمان باز شهرداری مایل است از الگوی اعتماد متقابل برای تأمین پیش‌نیازهای مطرح‌شده در سازمان‌های مشارکتی و پویا، به جای سازمان‌های سلسله‌مراتبی ایستا، استفاده کند. این الزامات نشان‌دهنده ضروریات درون و برون‌سازمانی سازمان‌های مشارکتی، پویا و آینده‌نگر است. بدیهی است پیش‌نیاز این الزامات در سازمان‌های باز و مشارکت‌محور و یادگیرنده و دارای کیفیت جامع، وجود اعتماد متقابل است.

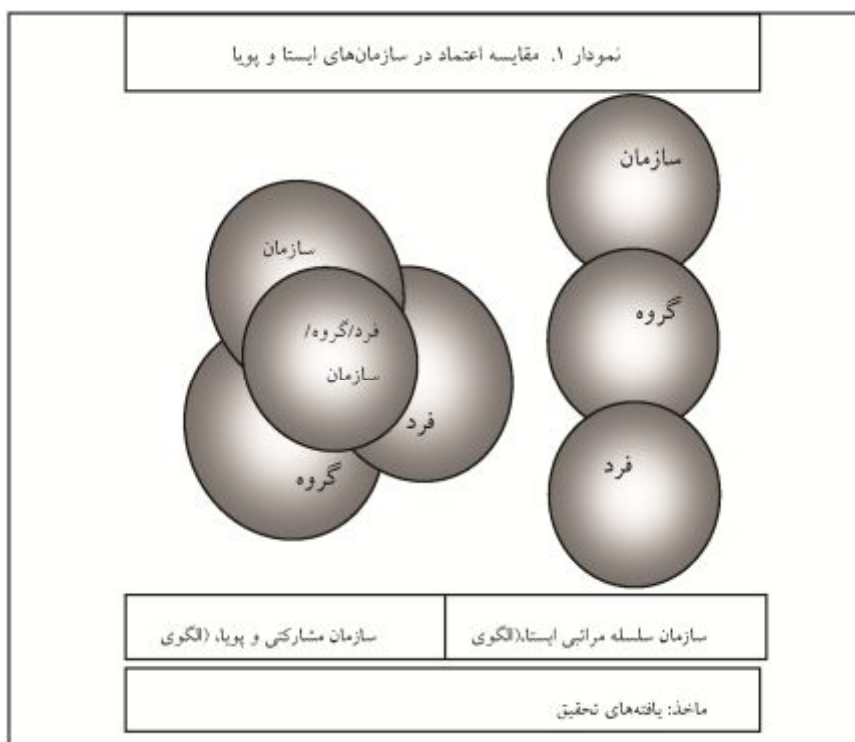
سازمان سنتی و سازمان باز

ابتدا مینک و دیگران در سال 1993 الگوی سازمان باز را معرفی کردند که بعدها توسعه یافت. در این الگو شکل آرمانی سازمان یا شکل کامل سازمان معرفی می‌شود. این نظریه، از یک‌سو، سازمان را دارای الگوی "مکانیکی" و از دیگر سو، دارای الگوی "ارگانیک (زنده)" توصیف می‌کند. بنابراین، شناخت اوصاف سازمان ضروری است. در چنین فضایی، ارتباط سازمان باز به ساختارهای بالقوه باز و

⁸. Whitener, Korsgaard and Werner

سیستم‌های سازمانی بالقوه باز تسری می‌یابد. بنابراین، باید ویژگی‌های چنین سیستمی را نیز بررسی کرد. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: ساختار، جو سازمانی، سبک رهبری، برنامه‌ریزی، انگیزش، ارتباطات، ارزیابی و اعتقاد به ثبات یا تغییر. طبیعت این نظریه از دو منظر بررسی‌پذیر است. نخست، شناخت ابعاد سازمان باز، و دوم، بررسی میدانی ویژگی‌های مجموعه افرادی که در سازمان در حال کار و فعالیت هستند و با اشتیاق رشد و توسعه سازمان را رقم می‌زنند. بنابراین، نقش افراد در توسعه و تغییر سازمان مهم دیده می‌شود. هدف این الگوی آرمانی این است که از منظر توسعه سازمانی⁹، مدیران و کارکنان سازمان در فرآیندی وارد شوند که آرمان‌های خود را در نظم جدید خودساخته تحقق‌پذیر ببینند.

کولینز (1998) بحث سازمان‌های باز، آینده‌نگر و پویا را جلوتر می‌برد و پارادایم سازمانی جدیدی را پیشنهاد می‌کند. او می‌گوید انتقال پارادایم به دلیل تغییرات اساسی است که در مبانی تفکر سازمانی در حال شکل‌گیری است و ایده سازمان مکانیکی به ایده سازمان زنده و با مدیریت کیفیت جامع پیوند می‌خورد. به علاوه، این سازمان در ارتباطی که با محیط دارد سازمانی یادگیرنده است. ویژگی‌های این سبک از مدیریت، معنا و نظم در امور؛ ساختار سازمانی؛ استفاده از قدرت برای مدیریت؛ تصمیم‌گیری؛ قدرت واکنش به تغییرات در بازار، جامعه، و محیط؛ روابط درونی؛ ارزش‌های حاکم بر محل کار؛ ارتباطات؛ استفاده از زمان، منابع و اولویت‌ها؛ بهره‌وری؛ روابط بیرونی؛ سنجش و حسابداری؛ ارزیابی عملکرد؛ مفهوم انگیزه؛ کنترل و رشد است که در الگوهای سنتی (سلسله‌مراتبی) و مدرن (مشارکتی و پویا) پاسخ متفاوتی یافته‌اند.



ارتباطات درون و برون سازمانی

همان‌طور که نمودار 1 نشان می‌دهد، برخلاف سازمان‌های ایستا و سلسله‌مراتبی (سمت راست نمودار)، که افراد به غیر از نظرات سطوح مدیریتی مافوق، نظری را قابل بررسی نمی‌دانند یا به خود اجازه طرح آن را نمی‌دهند، در سازمان‌های پویا و باز (سمت چپ نمودار)، که الگوی پیشنهادی این مقاله است، هر فرد در تعاملی دوطرفه است: هم با گروه تخصصی مافوق خود سروکار دارد و هم با مدیریت بالاتر گروه در تعامل است. به همین ترتیب، کسی که در سطح گروه تخصصی کار می‌کند، هم با سطوح پایینی در تعامل است و هم با سطوح بالایی. مدیر نیز با مجموعه تحت پوشش خود در درون سازمان ارتباط فعال و دوطرفه دارد. بنابراین، همه به خود اجازه طرح مسائل و مباحث را می‌دهند و در تمامی سطوح در بهبود سازمانی مشارکت فعال دارند.

بر اساس مطالب بالا، در یک سازمان باز، بده‌بستان‌های بسیاری وجود دارد. این ارتباطات متقابل در حالتی موفق خواهند بود که از

⁹. Organizational development

مخاطرات متقابل به دور باشند؛ به عبارت دیگر، طرفین در تعامل متقابل به یکدیگر اعتماد داشته باشند. همان‌گونه که نمودار 2 نشان می‌دهد، این بده‌بستان‌ها را می‌توان در بین افراد، گروه‌ها و مدیران سازمان‌ها بررسی کرد. شاید هم بتوان چنین نتیجه‌گیری کرد که اعتماد متقابل، که کاهنده هزینه‌های معاملاتی متقابل است، در شرایطی قابل تحقق و پیش‌بینی‌پذیر است که در هریک از طرفین معامله، وفای به عهد در انجام مسئولیت‌های محوله، به همراه توانایی و قابلیت تخصصی و خیرخواهی طرفین، وجود داشته باشد؛ در غیر این صورت، هر کدام از آن‌ها ممکن است با تردیدی که از قابلیت اعتماد طرف مقابل در دل دارد، به گزینش رفتارهایی هدایت شود که در همکاری متقابل بین طرفین معامله ایجاد اخلال نماید یا هزینه معاملاتی را در جست‌وجو، اجرا و نظارت افزایش دهد. در چنین چارچوبی، به طور کلی، مدیر، یا کارمند یا ارباب رجوع قابل اعتماد را می‌توان با چهار مشخصه وفای به عهد، خیرخواهی، تخصص (لیاقت) و پیش‌بینی‌پذیری دوطرفه یا چندطرفه شناخت. این عوامل را نباید جداگانه بررسی کرد، بلکه اثر مجموع آن‌ها را باید همراه با هم در نظر گرفت تا بتوان سطح اعتماد متقابل را تعیین نمود. در واقع، ارزش بالای یک عنصر ممکن است با ارزش کم عنصر دیگر خنثی شود. بنابراین، قابلیت اعتماد بیش از اینکه در موارد مختلف جداگانه در نظر گرفته شود، یک پیوستار است.

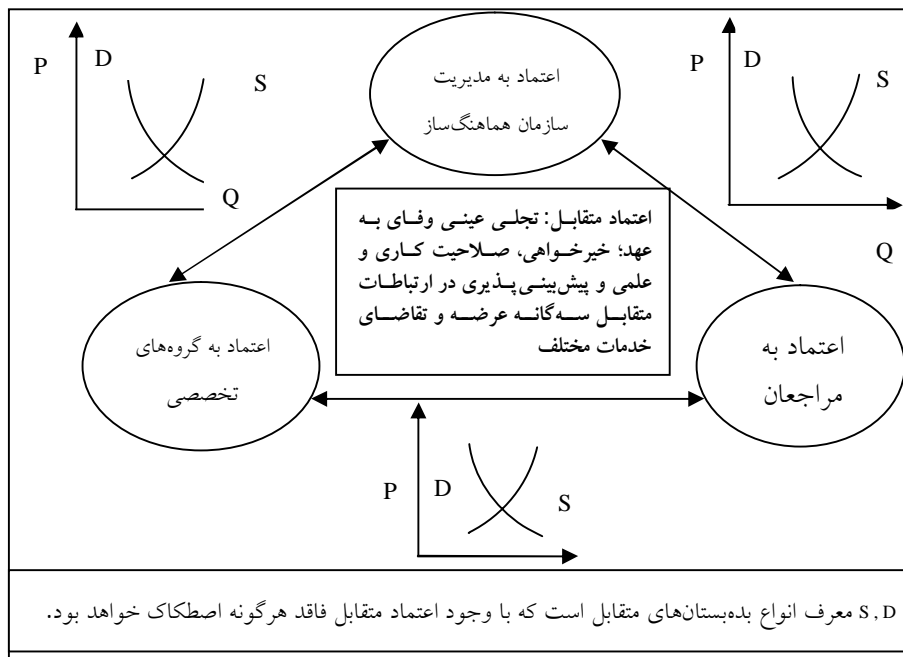
از نیت تا اجرا

در مقام نظر، اعتماد محصول آن فرآیندهای ارتباطی است که در طول زمان دراز قابلیت تحقق و سنجش را دارند. اما تشخیص و سنجش هر کدام از آن‌ها، مستلزم مطالعات تکمیلی دیگری است¹⁰ که با هدف نوشتار حاضر ناهم‌خوان است. به همین دلیل، در این مقاله عامل ماقبل ایجاد اعتماد، یعنی اعتماد به ظهور تعاملات رضایت‌بخش و به دور از مخاطره، مورد مطالعه میدانی قرار می‌گیرد. در چنین حالتی، اعتماد به‌عنوان احساس ذهنی مثبتی و پیش‌بینی‌پذیر که نشان‌دهنده نیت خیرخواهانه، صادقانه و توأم با وفاداری است، مورد بررسی قرار می‌گیرد. زیرا بر اساس مطالعات سفارده، هارت‌ویک و وارشا (1998) و مکنایت، چودهاری و کاکمار (2002) ارتباط محکمی بین نیت‌های رفتاری و رفتار واقعی وجود دارد.

نکته مهم اینکه در نوشته حاضر نیز به‌جای رفتارهای واقعی، به نیت‌های رفتاری توجه می‌شود، که نشان‌دهنده نیت فرد برای انجام رفتار خاصی است که مخاطره‌آمیز تصور شود و با تأمین اعتماد، امکان رفع مخاطره و تأمین امنیت خاطر (اعتماد) او میسر می‌گردد. در واقع، در این مقاله با تکیه بر پارادایم سازمان‌های باز و مدیریت کیفیت جامع و سازمان‌یادگیرنده، بر اساس نمودار 1 و 2 تفسیر یک‌طرفه از اعتماد به سطح تعاملات دوطرفه و چندطرفه ارتقا داده می‌شود، که پیش‌نیاز موفقیت سازمان‌های بزرگ و پویای قرن بیست‌ویکم است. زیرا در محیطی که فرد به هر دلیلی در مخاطره قرار می‌گیرد، ممکن است در صورت توان، به واکنش‌هایی دست بزند که در حد توانایی خود، امنیت را از طرف مقابل نیز سلب نماید. بنابراین، اگر فردی ناچار از پذیرش مخاطره شد، راه‌های فرار از قبول مسئولیت وفای به عهد، خیرخواهی و صداقت را دنبال می‌کند تا به نحوی به طرف مقابل صدمه نزند. اما اگر طرف مقابل رفتار سالم و مثبتی را پیشه کند، فقط در حالتی که فرد مقابل از سلامت روانی برخوردار نباشد، ممکن است اعتماد را با رفتاری معکوس پاسخ دهد.

10. عواملی مانند اشتها و محبوبیت مدیر، وضعیت ظاهری، قواعد غیر رسمی مانند دین‌داری و قواعد رسمی، مانند قوانین و مقررات، نیز بر سطح اعتماد اثرگذارند که در این مقاله، با توجه به افق غیر دراز مدت آن، ثابت فرض شده‌اند.

نمودار 2. چارچوب مفهومی الزامات موجد اعتماد به مراجعان، فعالیت‌ها و سازمان؛ و نمایش بده‌بستان‌های متقابل



ماخذ: نتایج تحقیق

این تحلیل نظری در میدان عمل نیز، بر اساس ارتباطاتی که در سازمان بزرگ شهرداری متصور است، امکان ارتباط سه‌گانه بین مراجعان و گروه‌های ارائه‌دهنده خدمات تخصصی و کل سازمان شهرداری را به صورت ارتباطات سه‌گانه نمودار 2 نشان می‌دهد. در این حالت می‌توان چنین استدلال کرد: زمانی همه با هم رفتار اعتمادبرانگیزی خواهند داشت که هیچ‌کس رفتاری ناسالم از خود بروز ندهد. اما اگر یکی از این سه قطب، مراجعان و گروه‌های ارائه‌دهنده خدمات تخصصی و کل سازمان شهرداری، رفتاری ناسالم نشان دهد، ممکن است نتیجه نهایی قابل پیش‌بینی نباشد. در واقع، علت پیش‌بینی‌ناپذیر بودن نتیجه نهایی بیشتر به پدیده‌هایی برمی‌گردد که تضمین‌کننده نهادی تصحیح چنین رفتارهایی هستند. اگر تضمین نهادی قطعی باشد و رفتارهای خاطیان شناسایی و کنترل و اصلاح آن‌ها تضمین شود، پیش‌بینی واکنش‌های بعدی امکان‌پذیر خواهد بود.

روش انجام تحقیق

این نوشتار با تکیه بر مبانی نظری روش‌شناختی فردگرایانه، هر فرد، اعم از حقیقی یا حقوقی، را عامل تصمیم‌گیری می‌شناسد؛ بنابراین، برای آزمون میدانی نظریه تحقیق، افراد را در نقش‌های مدیر سازمان، کارشناسان دستگاه‌های تخصصی مرتبط با شهرداری و ارباب رجوع مورد بررسی قرار می‌دهد. هدف این نوشته ارائه الگویی برای معرفی و سنجش اعتماد متقابل است. با توجه به روش تحقیق، که مقایسه میانگین‌های آماری را در جوامع مراجعان، مدیران و کارکنان در ارتباط متقابل دنبال می‌کند، نحوه مقایسه میانگین‌های شش‌گانه آماری در نمودار 3 نشان داده شده است. هر یک از این میانگین‌های اعتماد، خود، حاصل ارزیابی مجموعه متغیرهای اثرگذار بر اعتماد در هر یک از ابعاد وفای به عهد، خیرخواهی، صلاحیت و پیش‌بینی‌پذیری است. برای سنجش هر یک از تعیین‌کننده‌های اعتماد که بتوانند کلیه موارد جداول 3 تا 5 را بسنجند، به نتیجه نهایی جلسات توفان فکری¹¹ استادان جامعه‌شناسی و اقتصاد و مدیریت و جامعه‌شناسی و صاحب‌نظران دستگاه اجرایی شهرداری تکیه شده است. این افراد طی چند جلسه در شورای پژوهشی اسلامی شهر مشهد حضور داشتند و توافق خود را در مورد آن‌ها اعلام کردند. در این فرآیند وزن هر یک از سؤالات یکسان دیده شده است. این مجموعه سؤالات در 236 پرسش‌نامه ویژه مراجعان، 376 پرسش‌نامه ویژه کارکنان با فعالیت‌های تخصصی مختلف، و 158 پرسش‌نامه ویژه مدیران مرتبط در

¹¹. Brain storm

سطوح مختلف اجرایی آمده و اطلاعات آن‌ها جمع‌آوری و با نرم‌افزار اس. پی. اس. اس پردازش شده است و در نهایت میانگین‌های ویژگی‌های بالا (از منظر طرف مقابل) برآورد شده‌اند.

جمعیت و نمونه آماری

شهرداری مشهد سازمان بزرگی است که سازمان‌های دیگری را تحت پوشش خود دارد. این مجموعه از سازمان‌ها، هرکدام به فعالیت خاصی مشغول‌اند که در ارتباط با سازمان مادر، فضای ارائه خدمات شهرداری را به شهروندان توضیح می‌دهند. سازمان بزرگی چون شهرداری مشهد، که به شهری با جمعیت حدود 13 میلیون نفر خدمات می‌دهد، می‌تواند از زوایای مختلفی مورد بررسی قرار گیرد. برای مثال، می‌توان آن را از منظر تشکیلات درون‌سازمانی و معاونت‌ها مورد بررسی قرار داد؛ یا آن را از منظر فعالیت‌هایی که مستقیم یا غیر مستقیم برای شهروندان انجام می‌دهد مطالعه کرد. در حالت اول، نگاهی درون‌سازمانی حاکم است و در حالت دوم، نگاه درون‌سازمانی با نگاه برون‌سازمانی پیوند می‌خورد. طبیعت این نوشتار ایجاب کرده که فعالیت‌های صف مورد توجه خاص باشد؛ هرچند برای این خدمات ستادهایی مانند معاونت اداری و مالی، معاونت برنامه‌ریزی و پژوهش به ارائه فعالیت‌های پشتیبانی می‌پردازند که در اینجا فقط مدیران اجرایی در معاونت‌های مرتبط مورد بررسی قرار می‌گیرند. خدماتی که در این نوشته مورد بررسی قرار می‌گیرند و در ارائه آن‌ها، علاوه بر سازمان‌های ذیربط، شهرداری نیز مسئول شناخته می‌شود، عبارت‌اند از: خدمات حمل و نقل (اتوبوس‌های درون و برون‌شهری و خدمات ترمینال‌ها)؛ زیباسازی شهر (نظافت، آسفالت، فضای سبز، تابلوها و انتقال زباله)؛ کنترل سیلاب‌های شهری و اصلاح معابر عمومی؛ مدیریت اماکن عمومی (پارک‌ها و میداين شهری، استخرها و غیره)؛ ساخت‌وساز ساختمان‌ها و معابر؛ خدمات فرهنگی و توریستی؛ سازمان آتش‌نشانی و خدمات غیر مترقبه؛ کفن و دفن و مدیریت گورستان‌ها.

جمعیت آماری

در صورتی که هر یک از فعالیت‌های بالا Z_i باشد، جامعه آماری شامل سه جامعه مستقل به شرح زیر است:

مدیران شهرداری در حوزه فعالیت Z_i

کارشناسان شهرداری در حوزه فعالیت Z_i

ارباب رجوع (مردم) در حوزه فعالیت Z_i

تعیین حجم نمونه از حوزه فعالیت Z_i

ابتدا یک نمونه اولیه سی‌تایی از جامعه مورد نظر، اعم از مدیران، کارکنان و ارباب رجوع را به تصادف انتخاب کرده و واریانس نمره اعتماد به ایشان را محاسبه نموده‌ایم که برابر با $S_m^2 = A_m$ است. بنابراین، براساس فرمول‌های این روش نمونه‌گیری، اگر بخواهیم میانگین نمره اعتماد را در بین مدیران با کران خطایی برابر با $d = 0.5$ (از 20) برآورد کنیم، نتیجه زیر به دست می‌آید:

$$n_{0m} = \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 S_m^2}{d^2},$$

$$n_m = \frac{n_{0m}}{1 + \frac{n_{0m}}{N_m}}$$

که در آن، N_m حجم جامعه در حوزه Z_i است. یادآوری این نکته لازم است که اگر حجم نمونه برآورد شده از حجم جامعه بزرگ‌تر باشد، جامعه مورد نظر، اعم از مدیران، کارکنان یا ارباب رجوع سرشماری می‌شوند.

نمونه آماری

روش های نمونه گیری

روش نمونه گیری از جامعه مدیران و جامعه کارشناسان، با توجه به داشتن چارچوب¹² یا فهرست واحدها و اعضای جامعه، روش نمونه گیری تصادفی ساده و بدون جای گذاری است. از مردم نیز بر اساس تکنیک های عملی که بتوان نمونه حاصل را معادل نمونه تصادفی ساده دانست (مانند روش نمونه گیری نظام مند) استفاده می شود.

شیوه نمونه یابی

محقق برای جمع آوری اطلاعات به شبکه هایی از اطلاعات شهروندان، کارشناسان، کارکنان و مدیران مرتبط شهرداری در هریک از فعالیت های خدماتی شهرداری نیاز دارد. بر اساس بررسی های انجام شده، فرآیند انتخاب افراد برای مصاحبه یا تکمیل پرسش نامه به شرح زیر است:

الف) انتخاب مراجعان

نظر به اینکه خط اتصال شهروندان به شهرداری در مجموعه وظایفی قرار می گیرد که شهرداری در جاهای مختلف به صورت های گوناگون انجام می دهد، مقرر گردید در هریک از وظایف هشت گانه (حمل و نقل، زیباسازی، اصلاح معابر، اماکن عمومی، آتش نشانی، ساخت و ساز شهری و خدمات فردوس) 30 پرسش نامه تهیه و جمع آوری گردد که به این منظور، در مجموع، 236 پرسش نامه توزیع و جمع آوری شده است.

ب) انتخاب کارشناسان گروه های تخصصی

با توجه به محدودیت بودجه و گستردگی سازمان و وظایف متنوعی که شهرداری دارد، با حفظ منطق علمی، مقرر گردید از هر سازمان کلاً 30 کارشناس با روند تصادفی و نمونه گیری نظام مند انتخاب شود. با توجه به توضیحات بالا، از مجموعه شهرداری و سازمان های وابسته به شهرداری 381 پرسش نامه برای دریافت نظرات کارکنان توزیع و جمع آوری شده است.

ج) انتخاب مدیران

در محدوده شهرداری 13 سازمان، 13 منطقه و 8 حوزه مدیریتی وجود دارد که 34 نفر در جایگاه مدیریتی هستند. برای اطمینان بیشتر در استخراج نتایج، دو معاون از هر حوزه نیز در دامنه مدیران قرار می گیرند. علاوه بر آن ها، برخی نیز مانند اعضای کمیسیون ماده 100 جایگاه خاصی دارند. به این ترتیب، 161 پرسش نامه نیز از مدیران جمع آوری شد. در واقع، برای مدیران سرشماری صورت می گیرد؛ این کار در سطح مدیران ستادی شهرداری مرکز و معاونان ایشان؛ شهرداران مناطق و معاونان ایشان؛ و مدیران عامل سازمان ها و معاونان ایشان تسری یافته است. خلاصه تعداد نمونه ها به تفکیک ارباب رجوع، کارشناسان و مدیران در جدول 1 ارائه می شود.

جدول 1. تعداد نمونه های منتخب به تفکیک فعالیت های شهرداری و سازمان های وابسته

فعالیت ها	ارباب رجوع	کارشناسان	مدیران	جمع
جمع	236	381	161	778

جمع آوری داده ها

پرسش نامه ها برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از افراد حقیقی و حقوقی در نقش های ارباب رجوع، کارشناسان گروه ها یا سازمان های تخصصی و مدیران ذیربط در سازمان های مورد نظر و شهرداری طراحی شده اند و نظر به اینکه برای هر فرد مورد

¹². Frame

مطالعه، دو پرسش‌نامه در نظر گرفته شده است، تعداد پرسش‌نامه‌های جدول بالا در عمل دوبرابر شده است. برای هر یک از اقشار مراجعان، کارکنان و مدیران سازمان شهرداری پرسش‌نامه‌های خاصی¹³ در نظر گرفته شده که که شأن نزول و دفاعیه خاص خود را دارند و همگی ویژگی‌های اعتمادسازی را بر اساس توضیحات قبلی و برخی دقت‌نظرهای کارشناسان علوم اجتماعی برآورد می‌کنند.

چگونگی تکمیل پرسش‌نامه‌ها

برای تکمیل پرسش‌نامه‌ها با کارشناسان خبره جهاد دانشگاهی مشهد، که وظیفه آن‌ها نظرسنجی اجتماعی است، مذاکره شد. پس از مشورت‌های لازم، گروهی مرکب از کارشناسان و کارشناسان ارشد که تجربه مراجعه به دستگاه‌های اجرایی مختلف را داشتند، تشکیل شد. مدیر و افراد گروه با تک‌تک سؤالات و فلسفه طرح آن‌ها آشنا شدند. سپس، از آن‌ها خواسته شد که با مراجعه به شهرداری و سازمان‌های وابسته، به نمونه‌های منتخب در نقش‌های ارباب رجوع، کارشناس و مدیر در هر یک از فعالیت‌های مورد مطالعه مراجعه کنند. به همین منظور، مرکز پژوهش‌های شورای شهر مشهد، معرفی‌نامه‌های رسمی را تهیه کرد و در اختیار پرسشگران و دستگاه‌های مرتبط قرار داد تا ارتباطات به صورت مشخص و رسمی دنبال شود.

شیوه سنجش متغیرها

برای سنجش متغیرها از مقایسه میانگین‌های موزون دو جمعیت تقاضاکنندگان و عرضه‌کنندگان اعتماد استفاده می‌شود. به این ترتیب که تعداد پاسخ‌دهندگان به هر سؤال و ارزش هر سؤال در طیف لیکرت تعیین‌کننده میزان اعتمادی خواهد بود که در مورد هر سؤال جزئی از هر فرد، اعم از مدیر، کارشناس و ارباب رجوع، وجود دارد.

آزمون آماری

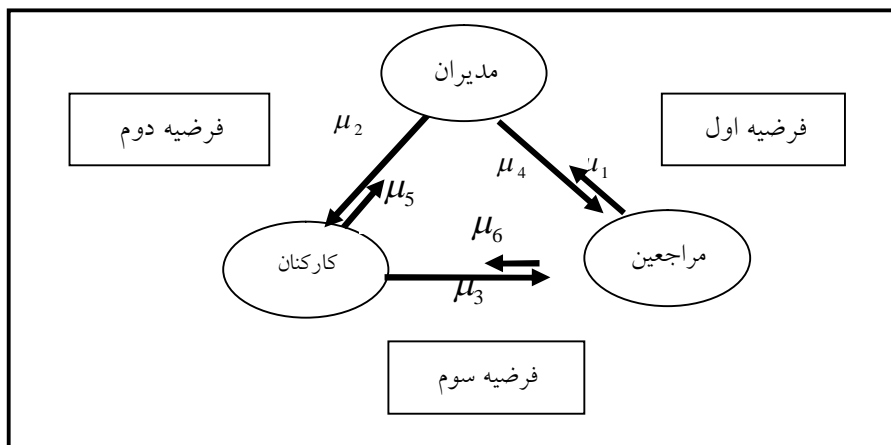
برای آزمون فرضیه‌های فرعی و اصلی این تحقیق، از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. از آزمون تی برای مقایسه میانگین‌های دوبه‌دوی سه جامعه آماری، و از آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه هر سه میانگین با هم، در هر یک از حوزه‌ها، استفاده شد تا ابعاد مقایسه میانگین‌ها در ارتباطات دوبه‌دو را نشان دهد.

¹³. برای جلوگیری از اطالة کلام توضیحات مربوط به تک تک پرسش‌نامه‌ها و سؤالات آن‌ها از متن مقاله حذف شده است.

جدول 2. معرفی میانگین‌ها در ارتباطات متقابل برآمده از فرضیات تحقیق

ارتباطات متقابل		آزمون آماری
μ_4 : میانگین اعتماد مدیران به مردم (فرضیه اول)	μ_1 : میانگین اعتماد مردم به مدیران (فرضیه اول)	اعتماد متقابل ارباب رجوع (مردم) و مدیران
μ_5 : میانگین اعتماد کارشناسان به مدیران (فرضیه دوم)	μ_2 : میانگین اعتماد مدیران به کارشناسان (فرضیه دوم)	اعتماد متقابل مدیران و کارشناسان
μ_6 : میانگین اعتماد مردم به کارشناسان (فرضیه سوم)	μ_3 : میانگین اعتماد کارشناسان به مردم (فرضیه سوم)	اعتماد متقابل کارشناسان و مردم

به دنبال چارچوب مفهومی نمودار 2، نمودار 3 در زیر، شیوه بررسی آماری ارتباطات متقابل را با توجه به فرضیه‌های مندرج در جدول 2 نشان می‌دهد.



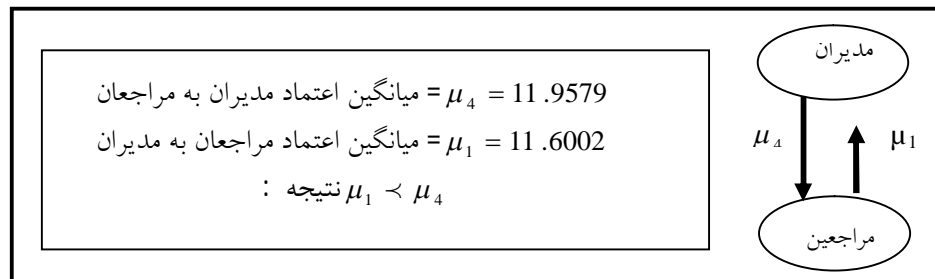
نمودار 3. نمایش فرضیه‌های تحقیق در حالات مختلف اعتماد متقابل بین مراجعان و مدیران و کارکنان

در واقع، برای اینکه نحوه ارائه اطلاعات برآمده از تحقیق دقیقاً از چارچوب اهداف و فرضیه‌های تحقیق تبعیت کند، نمودار 3 ارائه شده است. در این نمودار، جایگاه فرضیه‌های اول تا سوم در تعامل متقابل مراجعان، مدیران و کارکنان نشان داده شده است، که چنانچه این سه فرضیه با هم دیده شوند، تعامل فرد، گروه و سازمان در یک سازمان باز، بررسی پذیر خواهد بود.

نتایج تحقیق در کل سازمان شهرداری

در این نوشتار فرآیند اعتمادسازی در اجزا و کل فعالیت‌های صف در شهرداری بررسی شده است و به فعالیت‌های ستادی در حد ارتباط با فعالیت‌های عینی و محسوس شهرداری بسنده کرده‌ایم. بررسی فرآیند اعتمادسازی در کل سازمان شهرداری حاصل مجموعه فعالیت‌های آتش‌نشانی، اماکن عمومی، اصلاح معابر عمومی، خدمات حمل و نقل، خدمات زیباسازی شهر، خدمات ساخت‌وساز شهری، خدمات فرهنگی-اجتماعی و خدمات کفن و دفن است. در واقع، اعتمادسازی واقعی به شرطی در کل شهرداری تحقق‌پذیر است که کلیه واحدهای هشت‌گانه صف، در ارتباطات مردمی خود، اعتمادسازی موفق را به نمایش بگذارند. در این بخش، این کلیت مورد توجه قرار می‌گیرد. با کمک اطلاعات برآمده از نمونه‌ها، نتایج آمار استنباطی نیز مورد کاوش بیشتر قرار می‌گیرند. در این چارچوب، تقویت یا تضعیف ارتباطات اعتمادساز قابل تشخیص است و فهم شدت و ضعف

این ابعاد، ما را در شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان یاری می‌رساند. به‌علاوه، همان‌گونه که نمودار 3 نشان می‌دهد، فرآیند اعتمادسازی در کل شهرداری از سه منظر قابل مطالعه است. نخست، از منظر ارتباط بین مراجعان و مدیران شهرداری که نمود بیرونی فرآیند اعتمادسازی را در کل سازمان نشان می‌دهد. دوم، از منظر ارتباطات داخلی بین مدیران و کارکنان سازمان، که فرآیند اعتمادسازی رسمی درون‌سازمانی را تشکیل می‌دهند؛ و سوم، فرآیند اعتمادسازی در ارتباطات داخل و خارج سازمان است که اعتمادسازی سازمانی را، به صورت عملیاتی، امکان‌پذیر و مشهود می‌سازد.



نمودار 4. توصیف نتایج اعتمادسازی متقابل بر اساس مشاهدات نمونه‌ای در فرضیه اول

فرضیه اول به ارزیابی فرآیند اعتمادسازی برون‌سازمانی اختصاص یافته است. فرضیه‌های دوم و سوم به ارزیابی فرآیند اعتمادسازی درون‌سازمانی می‌پردازد. توجه هم‌زمان به فرضیه‌ها ابعاد مستقیم و غیر مستقیم فرآیند اعتمادسازی را به نمایش می‌گذارند. طبیعی است که مدیریت درون‌سازمانی فرآیند اعتمادسازی که در فرضیه دوم مطرح شده است، قابلیت کنترل بیشتری نسبت به مدیریت برون‌سازمانی دارد. اما بی‌تردید مدیریت هدفمند، دارای ارتباطات درونی - بیرونی، که در فرضیه سوم مورد کاوش قرار می‌گیرد، در تأمین اعتماد برون‌سازمانی تأثیرگذار است. در پایان این بخش، ضمن ترسیم نموداری که نتایج تحقیق در سه فرضیه را نشان می‌دهد، در چارچوبی واحد، راه‌حل‌های مقایسه‌ای اعتمادسازی نشان داده خواهد شد.

نتایج فرضیه اول: «میزان اعتماد مدیران به مراجعان بیشتر از اعتماد مراجعان به مدیران است».

برای انجام آزمون آماری فرضیه اول تعاریف زیر ارائه می‌شوند:

μ_1 : میانگین واقعی میزان اعتماد همه مراجعان سازمان شهرداری به همه مدیران آن

μ_4 : میانگین واقعی میزان اعتماد همه مدیران سازمان به همه مراجعان آن

نتایج برآمده از تکمیل پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده برای 161 نفر از مدیران مختلف و 236 نفر از مراجعان شهرداری مشهد در نمودار 4 حاکی از آن است که میانگین اعتماد اعلام‌شده مراجعان برای مدیران مختلف 11/60؛ و میانگین اعتماد اعلام‌شده مدیران برای مراجعان 11/96 است. با توجه به اینکه این نمرات از 20 است، میزان اعتماد متقابل دل‌پذیر نیست، اما به طور نسبی، اعتماد مراجعان به مدیران کمتر از اعتماد نسبی مدیران به مراجعان است که نشان‌دهنده کم‌اعتمادی نسبی مراجعان به مدیران نیز هست. به‌علاوه، نتیجه این ارزیابی در کل شهرداری و واحدهای تابعه با مشاهدات نمونه‌ای در فرضیه اول نیز تأیید می‌شود؛ به عبارت دیگر، بر اساس مشاهدات نمونه‌ای، درصد امتیاز اعتماد مراجعان به مدیران، تقریباً در اغلب فعالیت‌های شهرداری (به‌جز اصلاح معابر و ساخت‌وساز، و بخش فرهنگی - اجتماعی) کمتر از 50 درصد و بالعکس در همه فعالیت‌های شهرداری (مانند آتش‌نشانی، اماکن عمومی، اصلاح معابر، حمل و نقل، زیباسازی، ساخت‌وساز شهری، فرهنگی - اجتماعی، و کفن و دفن) درصد امتیاز اعتماد مدیران به مراجعان بیشتر از 50 درصد بوده است. با توجه به مشاهدات نمونه‌ای بالا، آزمون فرض ما به صورت زیر خواهد بود:

$$H_0 : \mu_4 \leq \mu_1$$

$$H_1 : \mu_4 > \mu_1$$

با توجه به نتایج حاصل در جدول شماره 3، فرضیه H_0 در سطح $\alpha = 0.05$ رد می‌شود. بنابراین، ادعای محقق در

فرض H_1 مبنی بر اینکه اعتماد مدیران به مراجعان μ_4 ، بیشتر از اعتماد مراجعان به مدیران μ_1 است، مورد تأیید قرار گرفت.

جدول 3. بررسی نتایج آزمون‌های آماری مقایسه میانگین‌های اعتماد در ارتباط متقابل بین مراجعان و مدیران شهرداری (فرضیه اول)

تفسیر نتایج		نتیجه محاسبات	مقدار آماره تی		کلیت اعتماد و متغیرهای اثرگذار بر آن
			با فرض عدم برابری واریانس‌ها	با فرض برابری واریانس‌ها	
ارزیابی مراجعین نسبت به مدیران؟	ارزیابی مدیران نسبت به مراجعین؟	پذیرش H_1	2/373	2/208	کلیت اعتمادسازی*

توضیح اینکه امکان مقایسه میانگین‌های برآمده از هر یک از عناصر موجود اعتماد نیز فراهم است، اما از آن جهت که حاصل کل آن عناصر و نه تک تک آن‌ها در تعیین اعتماد اثرگذار است، از مقایسه و تحلیل آماری عناصر اعتماد خودداری شده است.

نتیجه آزمون فرضیه اول در سازمان شهرداری

با قبول فرض H_1 ، اعتماد بیشتر مدیران سازمان شهرداری به مراجعان از منظر آماری بامعناست، بنابراین، کم‌اعتمادی مراجعان سازمان شهرداری به مدیران، از منظر آماری بامعناست و درمان می‌طلبد.

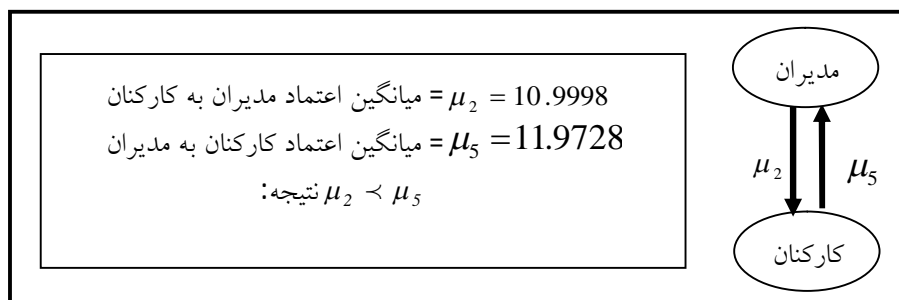
نتایج فرضیه دوم: «میزان اعتماد مدیران به کارکنان، بیشتر از اعتماد کارکنان به مدیران است.»

برای انجام آزمون آماری فرضیه دوم تعاریف زیر ارائه می‌شوند:

μ_2 : میانگین واقعی میزان اعتماد همه مدیران سازمان شهرداری به کارکنان آن

μ_5 : میانگین واقعی میزان اعتماد همه کارکنان سازمان شهرداری به مدیران آن

نتایج برآمده از تکمیل پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده برای 158 نفر از مدیران مختلف و 376 نفر از کارکنان شهرداری مشهد در نمودار 5 حاکی از آن است که میانگین اعتماد اعلام‌شده مدیران برای کارکنان مختلف 10/99 و میانگین اعتماد اعلام‌شده کارکنان برای مدیران 11/97 است. با توجه به اینکه این نمرات از 20 است، میزان اعتماد متقابل دل‌پذیر نیست، اما به طور نسبی، اعتماد مدیران به کارکنان کمتر از اعتماد نسبی کارکنان به مدیران است که نشان‌دهنده کم‌اعتمادی نسبی مدیران به کارکنان نیز هست. این ارزیابی در کل شهرداری و واحدهای تابعه با تحلیل مشاهدات نمونه‌ای در فرضیه دوم نیز تأیید می‌شود. زیرا درصد امتیاز اعتماد کارکنان به مدیران در همه فعالیت‌های شهرداری، مانند آتش‌نشانی، اماکن عمومی، اصلاح معابر، حمل و نقل، زیباسازی، ساخت‌وساز شهری، فرهنگی - اجتماعی، و کفن و دفن (با میانگین امتیاز 59 درصد)، بیشتر از امتیاز اعتماد مدیران به کارکنان (با میانگین امتیاز 54 درصد) است.



نمودار 5. توصیف نتایج اعتمادسازی متقابل بر اساس مشاهدات نمونه‌ای در فرضیه دوم

با توجه به مشاهدات نمونه‌ای بالا، آزمون فرض ما به صورت زیر خواهد بود:

$$H_0 : \mu_2 \leq \mu_5$$

$$H_1 : \mu_2 > \mu_5$$

نتایج تحقیق در جدول 4 نشان می‌دهند که فرض H_0 در سطح $\alpha = 0.05$ تأیید می‌شود. یعنی ادعای محقق مبنی بر

اینکه اعتماد مدیران به کارکنان μ_2 ، بیشتر از اعتماد کارکنان به مدیران μ_5 است، مورد تأیید قرار نگرفت. در واقع، ادعای محقق درباره اینکه میانگین اظهار اعتماد مدیران بیشتر از میانگین اظهار اعتماد کارکنان است، رد می‌شود.

نتیجه آزمون فرضیه دوم در سازمان شهرداری

با رد فرض H_1 ، اعتماد بیشتر کارکنان شهرداری به مدیران، از منظر آماری بامعناست. به عبارت دیگر، کم‌اعتمادی مدیران شهرداری به کارکنان، نیز از منظر آماری بامعنا بوده و درمان می‌طلبد.

جدول 4. بررسی نتایج آزمون‌های آماری مقایسه میانگین‌های اعتماد در ارتباط متقابل بین کارکنان و مدیران شهرداری (فرضیه دوم)

تفسیر نتایج آماری		نتیجه محاسبات	مقدار آماره تی		کلیت اعتماد و متغیرهای اثرگذار بر آن
ارزیابی مدیران نسبت به کارکنان؟ μ_2	ارزیابی کارکنان نسبت به مدیران؟ μ_5		با فرض عدم برابری واریانس‌ها	با فرض برابری واریانس‌ها	
+	-	پذیرش H_0	-6/510	-6/193	کلیت اعتمادسازی

نتایج فرضیه سوم: «میزان اعتماد کارکنان به مراجعان بیشتر از اعتماد مراجعان به کارکنان است».

برای انجام آزمون آماری فرضیه سوم تعاریف زیر ارائه می‌شوند:

μ_3 : میانگین واقعی میزان اعتماد همه کارکنان سازمان شهرداری به همه مراجعان آن

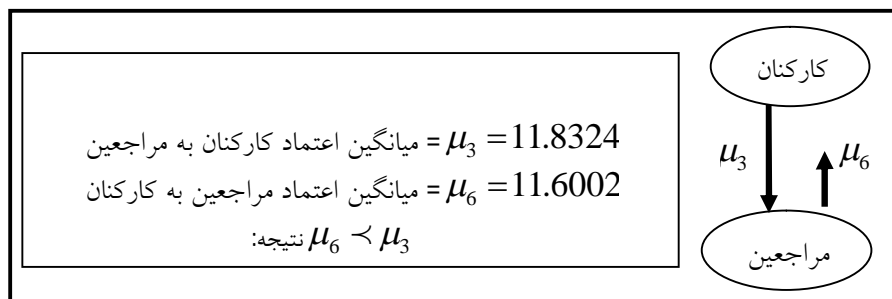
μ_6 : میانگین واقعی میزان اعتماد همه مراجعان سازمان شهرداری به همه کارکنان آن

نتایج برآمده از تکمیل پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده برای 381 نفر از کارکنان مختلف و 236 نفر از مراجعان شهرداری مشهد در نمودار 6 حاکی از آن است که میانگین اعتماد اعلام‌شده کارکنان برای مراجعان مختلف 11/83؛ و میانگین اعتماد اعلام‌شده مراجعان برای کارکنان 11/60 است. با توجه به اینکه این نمرات از 20 است، میزان اعتماد متقابل دل‌پذیر نیست، اما به طور نسبی اعتماد مراجعان به کارکنان کمتر از اعتماد نسبی کارکنان به مراجعان است که نشان‌دهنده کم‌اعتمادی نسبی مراجعان به کارکنان نیز هست. در ضمن، براساس تحلیل مشاهدات نمونه‌ها در فرضیه سوم، درصد اعتماد کارکنان به مراجعان با میانگین امتیاز 74 درصد (به‌جز در مورد ساخت‌وساز شهری) بیشتر از درصد اعتماد مراجعان به کارکنان با میانگین امتیاز 57 درصد بوده است.

با توجه به مشاهدات نمونه‌ای بالا، آزمون فرض ما به صورت زیر خواهد بود:

$$H_0 : \mu_3 \leq \mu_6$$

$$H_1 : \mu_3 > \mu_6$$



نمودار 6. توصیف نتایج اعتمادسازی متقابل بر اساس مشاهدات نمونه‌ای در فرضیه سوم

بر اساس نتایج نرم‌افزار در جدول 5، فرض H_0 در سطح $\alpha = 0.05$ تأیید نمی‌شود. یعنی ادعای محقق مبنی بر اینکه

اعتماد کارکنان به مراجعان μ_3 ، بیشتر از اعتماد مراجعان به کارکنان μ_6 است، مورد تأیید قرار گرفت.

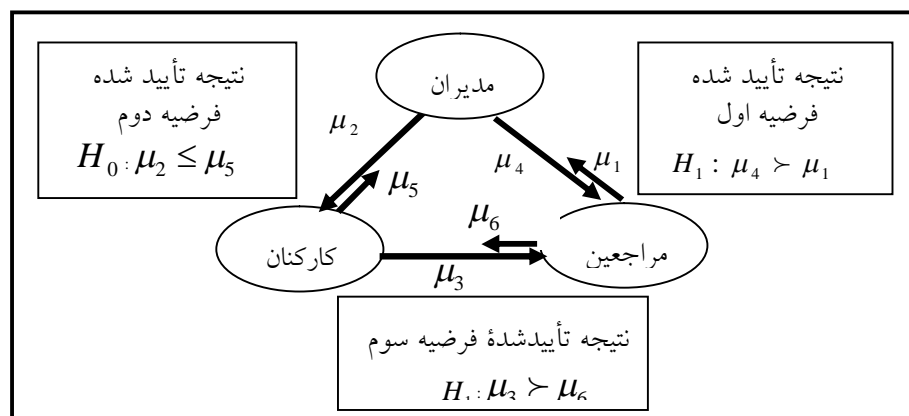
جدول 5. بررسی نتایج آزمون‌های آماری مقایسه میانگین‌های اعتماد، در ارتباط متقابل بین مراجعان و کارکنان شهرداری (فرضیه سوم)

تفسیر نتایج آماری		نتیجه محاسبات	مقدار آماره تی برای برابری میانگین‌ها		کلیت اعتماد و متغیرهای اثرگذار بر آن
			با فرض برابری واریانس‌ها	با فرض عدم برابری واریانس‌ها	
ارزیابی کارکنان نسبت به مراجعین؟ μ_3	ارزیابی مراجعین به کارکنان؟ μ_6	پذیرش H_1	1/640	1/697	کلیت اعتمادسازی
-	+				

نتیجه آزمون فرضیه سوم در سازمان شهرداری

با رد فرض H_0 ، اعتماد بیشتر کارکنان شهرداری به مراجعان از منظر آماری بامعناست. به عبارت دیگر، کم‌اعتمادی مراجعان شهرداری به کارکنان آن نیز از منظر آماری بامعناست و درمان می‌طلبند.

خلاصه کلام اینکه از منظر نتیجه‌گیری میدانی، همان‌گونه که نمودار 5 نشان می‌دهد، در ارزیابی اعتمادسازی متقابل بین مراجعان، مدیران و کارکنان، اولاً کم‌اعتمادی نسبی مدیران به مراجعان محرز شد؛ ثانیاً کم‌اعتمادی نسبی مدیران به کارکنان تأیید گردید. ثالثاً، کم‌اعتمادی کارکنان به مراجعان مشخص گردید. بنابراین، شایسته است کم‌اعتمادی نسبی مراجعان به شهرداری، به همت مدیران یا کارکنان مرتفع گردد تا ضعف‌های برون‌سازمانی اعتمادسازی از بین برود. برای رفع ضعف‌های درون‌سازمانی کاهش نگرانی کارکنان ضروری است. برای بهبود ریزشاخص‌های وفاداری، خیرخواهی، صلاحیت و پیش‌بینی‌پذیری، که در مجموع اعتماد را تقویت می‌کنند، مراجعه به سئوالات پرسش‌نامه‌های متن اصلی تحقیق راه‌گشاست.



نمودار 7. مقایسه نمایش فرضیه‌های تحقیق در حالات مختلف اعتماد متقابل بین مراجعان و مدیران و کارکنان با نتایج حاصل از این تحقیق در کل شهرداری مشهد

بحث و نتیجه‌گیری

نمودار 7 مقایسه نتایج فرضیه‌های مختلف را در حالات گوناگون ارزیابی اعتماد متقابل بین مراجعان، مدیران و کارکنان با توجه به نتایج تحقیق میدانی در کل سازمان شهرداری ارائه داده است تا نشان دهد، تأمین اعتماد متقابل در بین افراد (مراجعان)، گروه‌ها (کارکنان تخصصی) و مدیران سازمان در فضای تحلیل سازمانی، با رویکردی که در این نوشته آمده است، امکان‌پذیر است. این رویکرد مکمل رویکردهای سنتی است که مدیر سعی در جلب اعتماد کارکنان داشت، اما ارتباط رئیس - مرئوس و تحکم ناشی از آن برقرار بود؛ به‌علاوه، با مدیریت کیفیت جامع در پارادایم‌های مدرن مدیریتی سازگاری دارد. ویژگی

عمده این مقاله آن است که برخلاف نظریه‌های سنتی که استراتژی برد - باخت را دنبال می‌کنند و اعتمادسازی را ابزاری برای تحقق هدف می‌شناسند، استراتژی برد - برد را معرفی و توصیه می‌کند. در الگوی پیشنهادی، این ابزار فقط در اختیار رئیس نیست، بلکه مرئوسان نیز مدیران را مدیریت می‌کنند و خطاهای ایشان را متذکر می‌شوند و در ارتباطات متقابل و مکرر مابین اشتها و احترام متقابل را همراه با فرهنگ مشارکتی به ارمغان می‌آورند.

بنابراین، این مقاله در مقام نظر (1) فضایی را باز کرد که با پذیرش برخی از فرض‌ها، مانند محدودسازی عناصر موجد اعتماد به متغیرهای اثرگذار بر آن در حال حاضر و ثبات مجموعه عوامل تاریخی مؤثر بر اعتماد، مانند نهادهای رسمی و غیر رسمی و اشتها و مانند آن‌ها، بتوان حوزه عناصر مؤثر بر اعتماد را از یک‌طرفه به دوطرفه گسترش داد. (2) این نوشته با تمسک به دانش مدیریت سازمان‌ها و توجه به متغیرهای موجد اعتماد، راه را برای معرفی امکان‌پذیری تحقق اعتماد متقابل باز کرد. مفاهیم فرد، گروه و سازمان نیز که از جامعه‌شناسی سازمان‌ها و علم مدیریت عاریت گرفته شده بود و در فضای شهرداری تبلور عینی داشت، ارتباطات متقابل بین افراد، گروه‌ها و سازمان مرتبط را بررسی‌پذیر کرد. در چنین فضایی بود که اعتماد متقابل به‌جای ارتباط یک‌طرفه بررسی شد و در نهایت با توجه به امکان تعامل فرد و گروه و سازمان در فضای سازمان بزرگ شهرداری، ارتباط اعتمادساز متقابل بین مراجعان، مدیران و کارکنان را تأمین‌پذیر نشان داد. در خاتمه به نظر می‌رسد این حرکت اولیه در نظریه اعتماد متقابل می‌تواند با بررسی‌های نهادی و غیر نهادی که تبلور تاریخی عناصر اعتمادساز را نیز به میدان می‌آورند تقویت شود. توجه به اعتماد و آثار اقتصادی اعتماد متقابل نیز برای توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه در ارتباطات دولت و بخش خصوصی، ضروری است. آزمون این نظریه در فضاهای سازمانی دیگر نیز می‌تواند کاربردهای گسترده آن را نشان دهد.¹⁴

منابع

- Arabsalehi, Nasabadi M. (2006) *Influential Factors in Trust Relationships Existing Between Financial Analysts and Corporate Managers in Iran*, Ph.D. Thesis; University of Wollongong, School of Accounting and Finance.
- Dyer, J. H. and W. Chu (1997) "The Economic Value of Trust in Supplier-Buyer Relationship", presented at Academy of Management Meetings in Boston, MA, August 13.
- Gabarro, J. J. (1978) "The Development of Trust, Influence, and Expectation", in A. G. Athos and J. J. Gabarro (eds.) *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Khodaparast Mashhadi, Mahdi (2010) *Strategies for Trust Enhancement in Mashhad Municipality*, research project in, Ferdowsi University of Mashhad & Islamic Council Research Center of Mashhad Municipality.
- Lewicki, R. J., D. J. McAllister and R. J. Bies (1998) "Trust and Distrust: New Relationships and Realities" *The Academy of Management Review*, 23 (3): 438-458.
- Mayer, R. C., J. H. Davis and F. D. Schoorman (1995) "An Integration Model of Organizational Trust", *The Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.
- McKnight, D. H. & N. L. Chervany (2001-2002) "What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology" *International Journal of Electronic Commerce*, 6 (2): 35-59.
- Mink, Esterhuysen, Mink and Owen (1993) "Managing and Developing Open Organizations", refined model in Arabsalehi (2006).
- Parkhe, Arvind (1993) "Strategic Alliance Structuring: A Game theoretic and Transaction Cost

¹⁴. این تحقیق با عنوان «راهکارهای افزایش میزان اعتماد شهروندان به شهرداری و فعالیت‌های مختلف آن»، توسط مرکز پژوهش‌های شهرداری مشهد تأمین اعتبار شده و در دانشگاه فردوسی مشهد به اجرا درآمده است. محقق از مشاوره‌های ارزشمند جناب آقای دکتر عبدالحمید رضایی از گروه آمار دانشگاه فردوسی مشهد و جناب آقای مجید حیدری دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه در دانشگاه فردوسی مشهد و نکته‌سنجی کلیه اعضای مرکز پژوهشی شورای اسلامی شهر مشهد و داوران محترم سپاسگزار می‌کند.

- Examination of Inter-firm Cooperation” *The Academy of Management Journal*, 36 (4): 794-829.
- Ring, P. S. & H. Van de Ven (1992) “Structuring Cooperative Relationships between Organizations” *Strategic Management Journal*, 18: 483-498.
- Wintoro, D. (2000) *An Investigation of the Role of Trust in the Relationship between Pension Fund Trustees and Investment Managers an Indonesian Case Study*, School of Accounting and Finance, University of Wollongong.