

## Investigating the Relationship Between Organizational Learning and Organizational trust, case study: Alborz Organization of Industrial Mine, and Trade

**Maryam Mohebbi**

PhD in Management, Department of Administrative Renovation and Performance Improvement, Zanjan Management and Planning Organization, Zanjan, Iran

**Kamran Yeganegi**

Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

**Maryam Ebrahimi**

Assistant Professor, Department of Management, Electronic Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Date of receipt: 18/02/1401**

**Date of acceptance: 17/03/1401**

### Review

**Background & Purpose:** The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational learning and organizational trust, which has been done in the Alborz Organization of Industrial Mine, and Trade.

**Methodology:** This research is correlational in terms of research method. The population and the statistical sample include employees and managers (supervisors and middle managers) who have been selected using the Morgan table and the sampling method of classes proportional to the volume, 90 people. The Structural equation modeling (SEM) as a powerful, multivariate technique is used to analyze the causal relationships between variables and their dimensions.

**Findings:** In this study, a positive and significant relationship between the two variables of organizational learning and organizational trust was confirmed. Also, the relationship between the dimensions of organizational trust (horizontal, vertical and institutional trust) with the dimensions of organizational learning (shared perspective, organizational culture, work and group learning, systems thinking, participatory leadership, knowledge sharing, and employee competency development) was confirmed.

**Conclusion:** According to the confirmation of the main research hypothesis (there is a significant relationship between organizational learning and organizational trust), increasing trust in the organizational environment leads to an increase in the level of organizational learning.

**Keywords:** Horizontal trust, vertical trust, institutional trust, vision, culture.

## بررسی رابطه یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی، مطالعه موردی: سازمان صنعت معدن و تجارت استان البرز

مریم محبی

دکتری مدیریت، گروه نوسازی اداری و بهبود عملکرد، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان زنجان، زنجان، ایران

سید کامران یگانگی

استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

مریم ابراهیمی

استادیار، گروه مدیریت، واحد الکترونیکی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۷

### چکیده:

زمینه و هدف: هدف این تحقیق بررسی این دو موضوع برای یافتن ارتباط بین آنها می باشد که در سازمان صنعت معدن و تجارت استان البرز انجام گرفته است.

روش شناسی: این تحقیق از نظر روش پژوهش از نوع همبستگی می باشد. جامعه و نمونه آماری شامل کارکنان و مدیران (سرپرستان و مدیران میانی) است که با استفاده از جدول مورگان و از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم، تعداد ۹۰ نفر انتخاب گردیده اند. مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) به عنوان یک تکنیک قدرتمند و چند متغیره برای تجزیه و تحلیل روابط علی بین متغیرها و ابعاد آنها استفاده می شود.

یافته ها: در این تحقیق ارتباط مثبت و معنی دار بین دو متغیر یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین رابطه ای بین ابعاد اعتماد سازمانی (اعتماد افقی، عمودی و مؤسسه ای) با ابعاد یادگیری سازمانی (چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی و تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی، تسهیم دانش و توسعه شایستگی های کارکنان) مورد تأیید قرار گرفت.

نتیجه گیری: با توجه به تأیید فرضیه اصلی تحقیق (وجود رابطه معنی داری بین یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی)، افزایش اعتماد در محیط سازمان منجر به بالا رفتن سطح یادگیری سازمانی می شود.

واژگان کلیدی: اعتماد افقی، اعتماد عمودی، اعتماد مؤسسه ای، چشم انداز، فرهنگ

## مقدمه :

فرهنگ یادگیری از جدیدترین ایده‌ها برای مدیریت سازمان‌ها در یک محیط بسیار پیچیده و متغیر دنیای امروز است. یعنی سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند (استوارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). هر سازمانی در هر مرحله‌ای از توسعه یافتگی و فراگیری که باشد، می‌تواند به سوی یادگیرندگی گام برداشته و در این مسیر اقدام کند. مهم این است که سازمان درک کند، آموزش‌پذیری شرط مطلوبیت آفرینی و یادگیرندگی است (گاروین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). اما چالش سازمانی که سازمان صنعت، معدن و تجارت استان البرز با آن مواجه است، بدین صورت است که افکار مدیران و مسئولان، درگیر وقایع روزمره شده و از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده که بر اعتماد افراد سازمان تاثیر می‌گذارد کمتر صحبتی به میان می‌آید. باید دقت داشت که یکی از دلایل عمده شکست سازمان‌ها، می‌تواند عدم استفاده مطلوب از منابع یادگیری باشد و اینکه سازمان دچار ضعف در یادگیری هست. این مسأله تصادفی نیست و به نحوه مدیریت آن بر می‌گردد. در برخورد با مسائل باید توانایی رویارویی افراد با مشکلات افزایش یابد و با افزایش قدرت تحلیل می‌توان با مسائل سازمانی بهتر مواجه گردید. در یادگیری سازمانی کافی نیست که یک یا چند نفر برای کل سیستم یاد بگیرند و تصمیم‌گیری کنند؛ بلکه مجموعه افراد در این فرآیند مشارکت دارند. ضعف در یادگیری سبب شکست سیاست‌های مدیران و ناتوانی در ایجاد تغییرات و ابراز مخالفت‌ها و پافشاری به سیاست‌های قبلی و موجود خواهد شد و این ناتوانی موجب می‌شود که سازمان نتواند به حل موثر و کارآمد مسائل خود برآید و در برابر تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهد (درو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

عدم توجه به فرهنگ یادگیری سازمان باعث عدم موفقیت کامل در افزایش اعتماد کارکنان سازمان می‌شود. یکی از مسائل چالشی که سازمان‌ها در ایران به خصوص سازمان با آن دست به گریبان هستند، مسأله اعتماد سازمانی است. لذا شکی نیست که باید با انجام تحقیقات گسترده در این رابطه در جهت افزایش اعتماد کارکنان کوشید.

با توجه به اهمیت، قدمت و نقش مؤثر سازمان در کشور و همچنین با توجه به اینکه سازمان صنعت، معدن و تجارت استان البرز از سازمان‌هایی است که با خدمات گسترده، مسئولیت ارائه خدمات و حمایت‌های غیر بیمه‌ای و گسترش خدمات توانبخشی به معلولان جسمی و ذهنی و همچنین کودکان نیازمند را برعهده دارد، بایستی به صورت سازمانی پویا به تغییرات محیطی پاسخی مناسب ارائه دهد. پیشرفت‌های سریع تکنولوژی اطلاعات، گسترش بیش از پیش آگاهی و انتظارات مردم که نتیجه افزایش سطح دانش، گسترش ارتباطات و آگاهی مردم از حقوق اجتماعی خودشان می‌باشد و تعهد سازمان به پاسخگویی به مردم و همچنین رقابت جهت تحقق عدالت اجتماعی و حفظ ارزشهای بیشتر و ارائه خدمات

<sup>1</sup> Stewart

<sup>2</sup> Garvin

<sup>3</sup> Drew

بهتر، همه و همه وضعیت محیطی بسیار پیچیده و ناپایداری را برای این سازمان پدید آورده است.

برای اینکه سازمان صنعت، معدن و تجارت استان البرز بتواند در مقام سازمانی پویا در برابر محیط پر تنش خود به موقع عکس العمل نشان دهد و ماموریت خود را عملی سازد، لازم است بتواند از توان و تجربه سرمایه ای انسانی که در اختیار دارد بهره بگیرد. یادگیری سازمانی با ویژگی که در تولید دانش، توانمند کردن کارکنان، بهبود کیفیت و بهره وری، افزایش اعتماد کارکنان و رضایت شغلی آنان و بقای سازمان دارد، می تواند در حل این مشکلات به سازمان صنعت، معدن و تجارت استان البرز کمک کند. این تحقیق در صدد است این مسئله را مورد بررسی قرار دهد که آیا رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی در سازمان وجود دارد.

### پیشینه نظری پژوهش:

سه سطح یادگیری فردی، تیمی، سازمانی به شرح ذیل ذکر معرفی شده‌اند (مارسیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳):

یادگیری فردی: افراد، واحد تشکیل دهنده تیمها و سازمانها هستند. پیتر سنگه (۱۹۹۰) تأکید می کند که سازمانها از طریق افراد یاد می گیرند. البته یادگیری افراد یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند؛ اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی شود. یادگیری فردی ضروری است اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست. روشهای یادگیری فردی عبارتند از: کتابها و سایر مستندات، مربیگری دیگران، دوره‌ها، کلاس‌ها و سمینارها، یادگیری از همکاران، و سایر روش ها.

یادگیری تیمی: در سازمان‌های پیچیده امروز تیمها اهمیت بیشتری می یابند. یادگیری تیمی به این معنا است که تیمها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند. یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود.

یادگیری سازمانی: ممکن است علیرغم تمامی توانمندسازها و فرهنگ حامی و یادگیری فردی و تیمی، سازمان به عنوان یک کل یاد نگرفته باشد. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضاء سازمان حاصل می‌شود.

استرایی و همکارانش پیامدهای یادگیری سازمانی و یادگیری فردی و گروهی را به شرح جدول ۱ ذکر کرده‌اند.

ابعاد سازمان‌های یادگیرنده از مناظر مختلف در جدول ۲ آمده است.

<sup>1</sup> Marsick

### جدول ۱. نتایج یادگیری فردی و گروهی، گروهی و سازمانی (قربانی زاده، ۱۳۸۷)

نتایج یادگیری سازمانی	نتایج یادگیری فردی و گروهی
۱. ارائه محصولات و خدمات بهتر	۱. درک اینکه فعالیت‌های آنان چه اثراتی بر سایر بخش‌های سازمان دارد.
۲. افزایش بهره‌وری	۲. گرایش به پرسش بیشتر تا ارائه پاسخ یا راه حل
۳. بهبود جو سازمان	۳. افزایش احساس مسئولیت و پاسخگویی بیشتر در قبال سازمان
۴. خطای کمتر	۴. خود هدایتگری بیشتر
۵. اصلاح عملکرد مالی	۵. خطرپذیری بیشتر
۶. افزایش کارایی و کاهش اسراف	۶. مشورت و تعلیم بیشتر
۷. ارائه خدمات مؤثرتر به ارباب رجوع و مشتری توانایی	۷. آمادگی بیشتر برای کمک و همکاری
۸. توانایی پاسخگویی سریع به تغییر	۸. گوش دادن مؤثر
	۹. استفاده از اطلاعات در عمل
	۱۰. توسعه راه‌های خلاقانه
	۱۱. تقسیم کار بهتر

### جدول ۲. ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده (نیفه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱)

ویژگی	سنگه (۱۹۹۰؛ ۱۹۹۳)	ASTD <sup>۲</sup> (۱۹۹۵)	بنت و اوبراین (۱۹۹۳)	جفارت و مارسیک (۱۹۹۴)	گوه (۱۹۹۷؛ ۱۹۹۸)	کاپلان و نورتون (۱۹۹۴)	گاروین (۱۹۹۳)
تسلط شخصی <sup>۸</sup>	×		×	×		×	

<sup>1</sup> Neefe

<sup>2</sup> American Society for Training and Development

<sup>3</sup> Bennett & O'Brien

<sup>4</sup> Gephart & Marsick

<sup>5</sup> Goh

<sup>6</sup> Kaplan & Norton

<sup>7</sup> Garvin

<sup>8</sup> Personal Mastery

×	×	×	×	×	×	×	مدل‌های ذهنی/فرهنگ/اجو سازمانی
		×		×		×	چشم انداز / ماموریت مشترک
×		×	×	×		×	یادگیری تیمی
			×	×			آموزش
×			×			×	تفکر سیستمی
		×			×	×	رهبری
				×	×		اقدامات مدیریت / اجرایی
					×		سیستم‌های ارتباطی
×	×		×	×	×		اطلاعات
×		×	×		×		دانش
				×	×		ساختار
					×		تسهیل تغییر
				×			فرایندهای کاری
				×	×		پاداش و شناخت
				×	×		مدیریت عملکرد

به نظر بسیاری از صاحب نظران از جمله کارنواله و وشلر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) هوسمر<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، و توماس<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) توافق جهان شمولی درباره‌ی تعریف اعتماد در دست نیست. بنابراین با توجه به نوع نگاه به اعتماد، تعریف‌های متفاوتی و متعددی از

<sup>۱</sup> Carnevale & Wechsler

<sup>۲</sup> Hosmer

<sup>۳</sup> Thomas

اعتماد رایج شده است. دانشمندانی مانند می‌بر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۵)، برمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) با تمرکز بر «اعتماد سیاسی» یا «اطمینان به دولت»، به بررسی سطح اعتماد در نهادهای عمومی پرداخته‌اند، پوتنام<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) و کلمن<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) و کسانی که به مطالعه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی مشغول‌اند، اعتماد را عنصر مهم سرمایه‌ی اجتماعی می‌دانند، و دانشمندان دیگری مانند هارورسن<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) نیز صرفاً بر اعتماد متقابل تمرکز کرده‌اند. براین اساس تعریف‌های متعددی از اعتماد ارائه شده است. تعریف‌های اعتماد بدین صورت می‌باشد:

- اتکا یا اطمینان به برخی رویدادها، فرایندها یا اشخاص (هارورسن، ۲۰۰۳)،
  - تمایل یک طرف به آسیب پذیر نگاه داشتن خود در برابر اقدامات طرف مقابل براساس این انتظار که طرف مقابل دست به اقداماتی می‌زند که برای اعتماد کننده اهمیت دارد، حتی اگر اعتماد کننده توانایی نظارت یا کنترل بر طرف مقابل خود را نداشته باشد (می‌بر و همکاران، ۱۹۹۵)،
  - میل به اتکا به طرف دیگر و در پیش گرفتن اقداماتی که در شرایطی خاص یک طرف را در برابر طرف دیگر آسیب‌پذیر می‌کند (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹)،
  - تمایل یک طرف به آسیب‌پذیری در برابر طرف دیگر براساس این انتظار که طرف مقابل فردی شایسته و قابل اتکاست (میشرا<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶)،
  - اعتماد به طور کلی عبارت است از «اتکا بر اقدامات مشروط آتی طرفین» (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹).
- آسلنر<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) اعتماد را به سه دسته تقسیم می‌کند:
- اعتماد راهبردی: این نوع اعتماد، به برآورد یک طرف از این احتمال اشاره دارد که طرف دیگر قابل اعتماد است.
  - اعتماد خاص: به ایمان افراد به هم‌قطاران خود در مجمعی خاص نظیر اعتماد افراد به یکدیگر در خانواده یا هیأت‌های مذهبی اشاره می‌کند.
  - اعتماد اخلاق‌گرایانه: این نوع اعتماد بر ایمان به افرادی که نمی‌شناسید، استوار است. که افراد در قلمرو این اعتماد، دیدگاهی خوش‌بینانه از جهان دارند و مطمئن هستند که می‌توانند جهان را بهتر بسازند.
- توماس (۱۹۹۸) نیز از سه نوع اعتماد یاد می‌کند:
- اعتماد اعتباری، که مبتنی بر نظریه‌ی عاملیت است.
  - اعتماد متقابل، که بر تعاملات پی‌درپی با یکدیگر استوار است.
  - اعتماد اجتماعی، نوعی سرمایه‌ی اجتماعی است که درون نهادهایی مستتر است که عموماً آن‌ها را می‌شناسیم و مسلم فرض می‌کنیم.
- کاستیگان<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۸) بیان می‌کنند که اعتماد سه دسته است:

<sup>1</sup> Mayer

<sup>2</sup> Berman

<sup>3</sup> Putnam

<sup>4</sup> Coleman

<sup>5</sup> Harvorsen

<sup>6</sup> Mishra

<sup>7</sup> Uslaner

- اعتماد افقی که عبارت است از اعتماد کارکنان به یکدیگر،
- اعتماد عمودی که عبارت است از اعتماد کارکنان به سرپرستان و ناظران،
- اعتماد مؤسسه‌ای که عبارت است از اعتماد کارکنان به مدیران عالی و کل مجموعه‌ی سازمان روسین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) به نقل از نادى و مشفقى (۱۳۸۸) انواع اعتماد را به دو دسته تقسیم می‌کند:
- اعتماد به دیگران (اعتماد به باور دیگران)
- قابل اعتماد بودن (مردم نسبت به شما احساس اعتماد داشته باشند).

ذاکر<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) به نقل از دانایی‌فرد (۱۳۸۹) نیز مدعی شکل‌گیری اعتمادسازی در سه حالت زیر است:

- اعتماد مبتنی بر خصیصه‌ها، انتظارات از ویژگی‌هایی نظیر جنسیت، سن و نژاد و ...
- اعتماد مبتنی بر فرایند، انتظارات از رابطه بده - بستانی
- اعتماد مبتنی بر نهاد، از طریق پذیرفتن استانداردهای حرفه‌ای و منشورهای اخلاقی یا اجرا و مدیریت قوانین و مقررات

اعتماد عنصر کلیدی جامعه است. به گفته فوکویاما اعتماد برای بهبود رقابت‌جویی در قرن بیست و یکم، به منزله‌ی بخشی از جهانی‌سازی و جامعه‌ی اطلاعاتی، از اهمیتی فوق‌العاده برخوردار است. به اعتقاد وی، فقط برخی از جوامع قادر به شکل‌دهی هنجارهای فرهنگی نظیر «اعتماد متقابل» اند و چنین ارزش‌های فرهنگی عامل اصلی رشد اقتصادی آن‌ها محسوب می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹).

بورت<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) و کلمن (۱۹۸۸) سرمایه اجتماعی را نوعی دارایی می‌دانند که به طور مستمر در روابط افراد، اجتماعات، شبکه‌ها یا جوامع شکل می‌گیرد. پوتنام (۱۹۹۵) پیوندهای شبکه‌ای، هنجارها و اعتماد را مأخذ سرمایه‌ی اجتماعی می‌داند. پرایس<sup>۵</sup> (۱۹۸۹) و پوتنام (۱۹۹۵) در بحث اثرات مثبت سرمایه‌ی اجتماعی، مدعی هستند که سطح بالاتری از اعتماد اجتماعی، عملکرد دولت را بهبود می‌بخشد. دانایی‌فرد (۱۳۸۹) در مبحث رابطه‌ی اعتماد و عملکرد دولت، هسته‌ی اصلی حاکمیت موفق را «اعتماد به دولت» می‌داند. اعتماد یکی از مهم‌ترین عناصر روابط اثربخش است. کلارک<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) اعتماد به دیگران و این که آن‌ها به شما اعتماد داشته باشند، از اهمیت اساسی در سازمان برخوردار است. به علاوه قابل اعتماد بودن در میان صفات یک رهبر از همه با ارزش‌تر است و اعتماد مانند ساروج می‌تواند رهبر و پیروانش را به هم متصل نگه دارد (ایلماز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸).

<sup>1</sup> Costigan

<sup>2</sup> Rosen

<sup>3</sup> Zucker

<sup>4</sup> Burt

<sup>5</sup> Price

<sup>6</sup> Clarke

<sup>7</sup> Yilmaz



اعتماد هسته‌ی مرکزی تمامی روابط است، انسان‌ها در تمام طول زندگی خود، به دنبال ایجاد روابط بر مبنای اعتماد، بین دوستان و خانواده‌ی خود هستند؛ اما در سازمان‌ها برای کارکنان جدید یک جلسه توجیهی ۳۰ دقیقه‌ای، صرف آشنایی و ایجاد اعتماد می‌شود؛ و انتظار می‌رود که کارکنانی موفق و مولد داشته باشند! اما بدیهی به نظر می‌رسد برای ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران، بایستی برای کارکنان در اهداف اساسی سازمان، سهمی دائمی قایل شد و در این صورت است که هریک از کارکنان طوری رفتار خواهند کرد که آسیبی به دیگران نزنند. اعتماد یک عنصر ضروری در ساختار روابط کارمند - کارفرما است و بین ارتباطات و اعتماد یک رابطه‌ی متقابل وجود دارد. در فضایی که اعتماد در آن جاری است، افراد احساس ناامنی نمی‌کنند و به راحتی ایده‌های خود را در اختیار دیگران می‌گذارند، احساسات خود را بیان می‌کنند و از کار برای اهداف مشترک و در حالت مشارکتی احساس امنیت می‌کنند. بدون اعتماد، روابط آسیب می‌بینند و تعارض مخرب ایجاد می‌شود و ارتباطات به شکست می‌انجامد. ارتباطات بر پایه‌ی اعتماد شکل می‌گیرند و به سطوح و محدودیت‌های اعتماد به دیگران به طور مداوم مورد آزمایش قرار می‌گیرند. توسعه‌ی اعتماد زمان‌بر است و بسیاری از روابط بین سرپرستان و زیردستان با فقدان اعتماد شناسایی می‌شوند (میشرا و مورسیسی، ۲۰۰۰). اعتماد را تا حدودی می‌توان به «هوا» تشبیه کرد، همه‌ی انسان‌ها وقتی به آن توجه دارند که وجود ندارد (هوی و تارتر، ۲۰۰۴). در یک محیط عاری از اعتماد، کارکنان مقدار زیادی از انرژی که آن‌ها را مورد حمایت قرار می‌دهد را بر باد می‌دهند. اعتماد یکی از وظایف سبک‌های رهبری (از قبیل مدیریت مشارکتی، تسهیم سود و...) نیست. بلکه یک احساس و یک باور است و مبنایی برای تسهیم درست ادراک، گشودگی، تمایل به شنیدن و قبول انتقادات غیردفاعی و تسهیم اطلاعات مهم است.

قدرت واقعی مدیران کسب درآمد نیست، سرپرستان ممکن است به زیردستان خود دستور دهند، اما بهترین عملکرد در جوی عاری از اعتماد اتفاق نمی‌افتد. مدیران بایستی در سطحی کار کنند که اعمال آن‌ها از قدرت نفوذ بالایی برخوردار باشد. به عنوان مثال جاهایی که ایشان می‌توانند به وسیله‌ی کارهای کلیدی محدودی، بر روی بسیاری از اتفاقات و تصمیم‌گیری‌ها یا افراد تأثیر گذار باشند. برای انجام این فعالیت‌ها ابتدا لازم است به زیردستان قدرت کافی و به دنبال آن مسؤلیت‌پذیری و پاسخ‌گویی تفویض شود و در ثانی به این که زیردستان وظایف خود را به طور کامل و در کم‌ترین زمان ممکن انجام خواهند داد، اعتماد کنند (میشرا و مورسیسی، ۲۰۰۰).

### پیشینه علمی پژوهش:

رِمپل و هولمز<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) در تحقیق خود با عنوان «چگونه می‌توانم به تو اعتماد کنم»، سه عنصر اساسی اعتماد را مورد بحث قرار داده‌اند. الف. قابلیت پیش‌بینی، ب. قابلیت اطمینان، و ج. اعتقاد و ایمان. قابلیت پیش‌بینی به توانایی پیش‌گویی و پیش‌بینی رفتار خاصی اشاره دارد. قابلیت اطمینان، دانشی است که شخص می‌تواند به آن اتکا کند. هر دوی این قابلیت‌ها

<sup>1</sup> Mishra & Morrissey

<sup>2</sup> Hoy & Tarter

<sup>3</sup> Rempel & Holmes

تأکید می کنند که رفتار آینده تناقضی با رفتار گذشته ندارد. عنصر سوم، اعتقاد و ایمان، احساس امنیت از این مطلب است که بخش های دیگر مراقبت و پاسخ گویی را ادامه خواهند داد.

پناهی (۲۰۱۴) در مقاله ای تحت عنوان " بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر سازمان های یادگیرنده " بیان می کند که ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده یک مزیت رقابتی است که حاصل نتایج ارزشمندی مانند نوآوری، کارایی و همگرایی بهتر با محیط خواهد بود. علاوه بر این، یادگیری بهترین راه برای حفظ حیات، بقا و رشد سازمان ها در آینده است. در این راستا، او به بررسی رابطه بین اعتماد و سازمان های یادگیرنده می پردازد. این پژوهش دارای یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی بود. روش تحقیق توصیفی بوده و برای تعیین روابط بین متغیرها از آزمون t و همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی بودند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که بین اعتماد به سازمان و سازمان های یادگیرنده رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. بنابراین، توصیه می شود که سازمان ها موانع اعتماد را از بین ببرند، روابط تعاملی اعتمادساز را ارتقا دهند. سازوکارهای ارتباطات بین فردی بهبود یابد و ارتقا یابد. شرکت ها همچنین باید شایستگی ها، توانمندسازی و ارتقای روحیه همکاری را توسعه دهند. از سوی دیگر، سازمان ها باید پرورش و ارتقای تفکر استراتژیک و تعاملی کارکنان را در اولویت قرار دهند.

جیانگ و چن<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان " تأثیرات اعتماد سازمانی بر یادگیری و خلاقیت سازمانی " بیان کرده اند که در عصر اقتصاد دانش، مزیت رقابتی یک بنگاه اقتصادی بر روی منابع و قابلیت های نامشهود ایجاد می شود. اعتماد به افراد این امکان را می دهد که سرمایه های فکری را به ویژه در شرایط مبهم و نامطمئن به دست آورند و مبادله کنند و تبادل دانش به وجود اعتماد متکی است. برخلاف سایر صنایع گذشته، صنعت فناوری پیشرفته بر دارایی های نامشهود تأکید می کند، تلاش می کند تا دارایی های واقعی را به دانش ارزشمند تبدیل کند و " مالکیت معنوی " را بر اساس ارزش برای عملکرد عملیاتی خاص یک شرکت مدیریت و ایجاد کند. بنابراین این مطالعه تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری و خلاقیت سازمانی در صنعت پیشرفته را مورد بحث قرار می دهد. پرسشنامه را در پارک Hi-Tech Mawei در استان فوجیان با ۵۰۰ سرپرست و کارمند توزیع کردند و ۳۷۳ نسخه معتبر با نرخ بازیابی ۷۵٪ بازیابی شدند. نتایج تحقیق: ۱. تأثیر مثبت و معنادار اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی، ۲. تأثیر مثبت و قابل توجه یادگیری سازمانی بر خلاقیت و ۳. تأثیر مثبت اعتماد سازمانی بر خلاقیت را نشان می دهد. انتظار می رود بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاداتی برای ارتقای سرمایه های فکری در صنعت پیشرفته ارائه دهد.

<sup>1</sup> Jiang & Chen

اوه<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان "تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد: نقش‌های تعدیل کننده اعتماد به رهبران و عدالت سازمانی" چگونگی تأثیر فرآیندهای یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی درک شده را شناسایی می‌کند و نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی و اعتماد به مدیران در آن را بررسی می‌کند. این مطالعه یک مدل نظری را برای نشان دادن اینکه چگونه فعالیت‌های اکتساب و انتقال دانش بر عملکرد سازمانی درک شده تأثیر می‌گذارد، توسعه می‌دهد. داده‌ها از ۵۱۵ پاسخ‌دهنده جمع‌آوری شد و با استفاده از ماکرو PROCESS برای SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این مطالعه نشان داد که جریان‌های یادگیری بازخوردی به شدت بین سهام یادگیری و عملکرد سازمانی واسطه می‌شوند. همچنین نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر سهام یادگیری بر عملکرد سازمانی را از طریق جریان‌های یادگیری پیش‌خور تعدیل می‌کند، در حالی که اعتماد به مدیر تأثیر سهام یادگیری بر عملکرد سازمانی را از طریق جریان‌های یادگیری بازخورد تعدیل می‌کند. پیامدهای این مطالعه دو دسته است. اول، متوجه می‌شود که هر چه عدالت سازمانی بالاتر باشد، انتقال دانش از پایین به بالا بهتر است. هنگامی که شرکت‌ها نیاز به کشف دانش جدید دارند، عدالت در رویه و سیستم توزیع بسیار مهم است. دوم، هر چه اعتماد به مدیریت بیشتر باشد، انتقال دانش از بالا به پایین بهتر است. نقش مدیران در اقناع کارکنان و انتشار دانش بسیار مهم است.

صادقی علویچه و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود تحت عنوان "تعیین تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی اینرسی سازمانی مورد اداره منابع طبیعی و آبخیزداری استان اصفهان" بیان کرده‌اند که یادگیری سازمانی به عنوان ساختار ادراکی محیط اجتماعی، محیط فیزیکی و روابط اجتماعی افراد درگیر تعریف می‌شود. یادگیری سازمانی یک فعالیت اجتماعی مداوم بین افراد در محیط‌های کاری است که با فرآیند شناختی فردی متفاوت است. در آینده، سازمان‌ها موفق خواهند شد که چگونه از تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح سازمان استفاده کنند. بنابراین یادگیری نقش ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی دارد و انعکاسی از هوش و سودآوری بالا ناشی از فرصت‌ها و تعهد به بهبود مستمر در سازمان است. از طرفی اعتماد به سازمان‌ها باعث ایجاد جو مشارکتی در سازمان‌ها و افزایش اعتماد، همکاری و همکاری سازمانی می‌شود. علاوه بر این، اعتماد سازمانی عامل مهم و مؤثری در اثربخشی رهبری، رضایت کارکنان، عملکرد سازمانی و تعهد است. اعتماد سازمانی به دو بخش تقسیم می‌شود: اعتماد بین فردی (اعتماد بین فردی) و اعتماد غیر فردی (اعتماد نهادی). اعتماد فردی مبتنی بر تعاملات است و از طریق ارتباطات خاص ایجاد می‌شود و به دو نوع اعتماد جانبی (اعتماد بین کارکنان) و اعتماد عمودی (اعتماد بین کارکنان و مدیران) تقسیم می‌شود. اعتماد سازمانی به عنوان انتظارات مثبت افراد در مورد شایستگی، قابلیت اطمینان و رفاه اعضای سازمان تعریف می‌شود. اینرسی سازمانی، انعطاف‌ناپذیری یا چسبندگی موضوعی است که از دیرباز مورد توجه محققان حوزه علوم مدیریت بوده است. اینرسی سازمانی نشان دهنده ضعف ساختارهای قوی و قابل تکرار است که قابلیت اطمینان و مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها

<sup>1</sup> Oh

را تضمین می کند. بنابراین، فرآیند انطباق سازمانی با محیط مستلزم آن است که سازمان‌ها بر نیروهای اینرسی سازمانی موجود در یک سازمان غلبه کنند. اینرسی سازمانی بر توانایی سازمان برای خلاقیت و نوآوری در یادگیری و حل مشکلات تأثیر می گذارد. در حالت اینرسی سازمانی، سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی در حالت رکود به سر می‌برند و در مواجهه با مسائل و مشکلات جدید از روش‌ها و تکنیک‌های گذشته خود استفاده می‌کنند.

بوناویتورا-ورا و گویزیول-ویدال<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای تحت عنوان "اعتماد بعنوان مکانیزمی برای بهبود عملکرد سازمانی" یک مدل رابطه‌ای بین اعتماد همکاران در سازمان‌ها و عملکرد شرکت طراحی و مقایسه می‌کند که با واسطه تعهد سازمانی به یادگیری و تعهد کارکنان به شرکت انجام می‌شود. به عنوان اهداف کلیدی، یک مدل میانجیگری دوگانه در رابطه بین اعتماد درون سازمانی و عملکرد شرکت، از طریق تعهد سازمان به یادگیری و تعهد همکاران به شرکت، آزمایش می‌شود. با استفاده از یک نظرسنجی ۳۱ موردی، خوب بودن مدل با نمونه‌ای متشکل از ۱۶۱ نفر از سازمان‌های مختلف در جنوب غربی کلمبیا ارزیابی شد. مدل پیشنهادی و شاخص‌های تعدیل مربوط به آن با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و بسته نرم‌افزاری AMOS مورد آزمایش قرار گرفتند. نتایج شواهد تجربی را با مقایسه آماری مدلی که وجود روابط بین متغیرهای مدل رابطه‌ای را مطرح می‌کند، نشان می‌دهد. یافته‌ها امکان تعیین پارامترهایی را برای مدیریت شایستگی‌ها و مهارت‌هایی که به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کنند، ممکن ساخت.

### روش شناسی پژوهش :

در این تحقیق به بررسی ارتباط اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی پرداخته می‌شود. تحقیقاتی که چهارچوب نظری این پژوهش را شکل داده‌اند عبارتند از: در بحث اعتماد سازمانی از تحقیقات کاستیگان و همکاران (۱۹۹۸) و در بحث یادگیری سازمانی تحقیقات بسیار گسترده‌ی نیفه (۲۰۰۱) مورد استفاده قرار گرفت.

پرسشنامه‌های مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌های استاندارد و بومی شده هستند که پس از اصلاحات انجام شده بر روی آن‌ها، مورد آزمایش روایی و پایایی سنجی مجدد قرار گرفتند. در این رابطه برای سنجش روایی به تعدادی از استادان دانشگاه مراجعه و نظرات آنان در تنظیم مجدد پرسشنامه‌ها به کار گرفته شد و برای سنجش پایایی به روش آلفای کرونباخ از طریق نرم‌افزار SPSS اکتفا گردید که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها به ترتیب برای پرسشنامه‌ی اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی اعداد ۰/۹۲۴ و ۰/۸۵۷ به دست آمد.

جامعه‌ی آماری این تحقیق حدود ۹۰ نفر از کارکنان سازمان صنعت معدن و تجارت استان البرز بود و پاسخ‌های پرسشنامه برای تحلیل داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS نرم‌افزار SMART PLS برای تحلیل معادلات ساختاری شد.

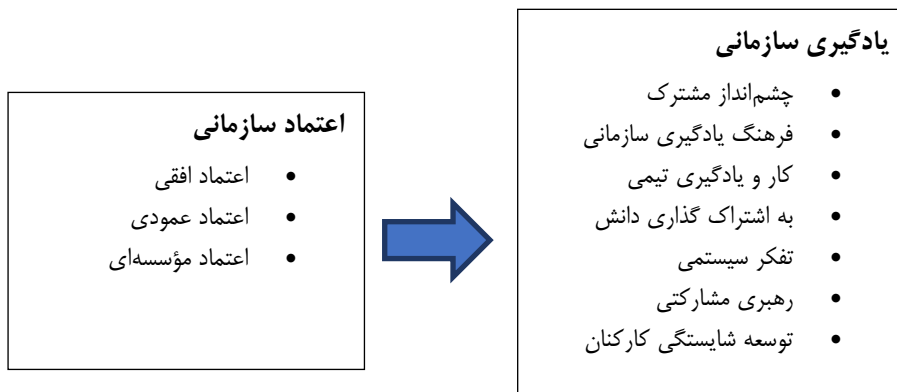
<sup>۱</sup> Buenaventura-Vera & Gudziol-Vidal

فرضیه اصلی:

- بین اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد

فرضیه‌های فرعی:

- بین اعتماد افقی و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- بین اعتماد عمودی و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- بین اعتماد مؤسسه‌ای و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.



شکل ۱. مدل پژوهش

یافته‌های پژوهش:

فرضیه‌ی اصلی:

«بین اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.»

همان‌گونه که ارتباط فرضیات فرعی مرتبط با اعتماد سازمانی (اعتماد افقی، عمودی، مؤسسه‌ای) با یادگیری سازمانی مورد تأیید قرار گرفتند، و با توجه به این که اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی به صورت کلی نیز مورد آزمون گرفت و میزان Sig. برابر صفر و ضریب هم‌بستگی پیرسون برابر ۰/۷۳۵ را نشان داد، فرض صفر رد شد و وجود رابطه مثبت و معنی‌دار میان اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه‌ی فرعی ۱:

«بین اعتماد افقی و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.»

جدول ۳. خروجی رابطه بین اعتماد افقی و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی

عدد معنی‌داری (t-value)	ضریب مسیر (β)	مسیر	
		به متغیر	از متغیر

۴/۲۴	۰/۴۲	چشم‌انداز مشترک	اعتماد افقی
۳/۲۶	۰/۴۵	فرهنگ یادگیری سازمانی	
۲/۹۷	۰/۴۷	کار و یادگیری تیمی	
۲/۴۵	۰/۴۸	به اشتراک گذاری دانش	
۳/۱۲	۰/۳۵	تفکر سیستمی	
۲/۵۶	۰/۴۱	رهبری مشارکتی	
۳/۲۷	۰/۳۶	توسعه شایستگی کارکنان	

مطابق با جدول ۳، سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد افقی و چشم‌انداز مشترک برابر (۴/۲۴) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اعتماد افقی و چشم‌انداز مشترک در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۲) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد افقی بر چشم‌انداز مشترک را نشان می‌دهد.

همچنین، سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد افقی و فرهنگ یادگیری سازمانی برابر (۳/۲۶) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اعتماد افقی و فرهنگ یادگیری سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۵) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد افقی بر فرهنگ یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد افقی و کار و یادگیری تیمی برابر (۲/۹۷) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اعتماد افقی و کار و یادگیری تیمی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۷) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد افقی بر کار و یادگیری تیمی را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد افقی و به اشتراک گذاری دانش برابر (۲/۴۵) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اعتماد افقی و به اشتراک گذاری دانش در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۸) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد افقی بر به اشتراک گذاری دانش را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد افقی و تفکر سیستمی برابر (۳/۱۲) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اعتماد افقی و تفکر سیستمی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۵) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد افقی بر تفکر سیستمی را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد افقی و رهبری مشارکتی برابر (۲/۵۶) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اعتماد افقی و رهبری مشارکتی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۱) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد افقی بر رهبری مشارکتی را نشان می‌دهد.

سطح معنی داری بین متغیر اعتماد افقی و توسعه شایستگی کارکنان برابر (۳/۲۷) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان اعتماد افقی و توسعه شایستگی کارکنان در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۶) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد افقی بر توسعه شایستگی کارکنان را نشان می دهد.  
فرضیه ی فرعی ۲:

«بین اعتماد عمودی و مؤلفه های یادگیری سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد.»

#### جدول ۴. خروجی رابطه بین اعتماد عمودی و مؤلفه های یادگیری سازمانی

عدد معنی داری (t-value)	ضریب مسیر (β)	مسیر	
		به متغیر	از متغیر
۲/۹۶	۰/۲۹	چشم انداز مشترک	اعتماد عمودی
۲/۵۶	۰/۳۰	فرهنگ یادگیری سازمانی	
۲/۶۷	۰/۲۷	کار و یادگیری تیمی	
۳/۰۹	۰/۳۱	به اشتراک گذاری دانش	
۲/۴۵	۰/۲۴	تفکر سیستمی	
۳/۰۱	۰/۲۷	رهبری مشارکتی	
۲/۶۸	۰/۳۲	توسعه شایستگی کارکنان	

مطابق با جدول ۴، سطح معنی داری بین متغیر اعتماد عمودی و چشم انداز مشترک برابر (۲/۹۶) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان اعتماد عمودی و چشم انداز مشترک در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۲۹) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد عمودی بر چشم انداز مشترک را نشان می دهد.

همچنین، سطح معنی داری بین متغیر اعتماد عمودی و فرهنگ یادگیری سازمانی برابر (۲/۵۶) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان اعتماد عمودی و فرهنگ یادگیری سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۰) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد عمودی بر فرهنگ یادگیری سازمانی را نشان می دهد.

سطح معنی داری بین متغیر اعتماد عمودی و کار و یادگیری تیمی برابر (۲/۶۷) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان اعتماد عمودی و کار و یادگیری تیمی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۲۷) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد عمودی بر کار و یادگیری تیمی را نشان می دهد.

سطح معنی داری بین متغیر اعتماد عمودی و به اشتراک گذاری دانش برابر (۳/۰۹) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان اعتماد عمودی و به اشتراک گذاری دانش در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۱) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد عمودی بر به اشتراک



گذاری دانش را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد عمودی و تفکر سیستمی برابر (۲/۴۵) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اعتماد عمودی و تفکر سیستمی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۲۴) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد عمودی بر تفکر سیستمی را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد عمودی و رهبری مشارکتی برابر (۳/۰۱) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اعتماد عمودی و رهبری مشارکتی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۲۷) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد عمودی بر رهبری مشارکتی را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد عمودی و توسعه شایستگی کارکنان برابر (۲/۶۸) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اعتماد عمودی و توسعه شایستگی کارکنان در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۲) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد عمودی بر توسعه شایستگی کارکنان را نشان می‌دهد.  
فرضیه‌ی فرعی ۳:

«بین اعتماد مؤسسه‌ای و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.»

#### جدول ۵. خروجی رابطه بین اعتماد مؤسسه‌ای و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی

عدد معنی‌داری (t-value)	ضریب مسیر (β)	مسیر	
		به متغیر	از متغیر
۵/۹۷	۰/۵۷	چشم‌انداز مشترک	اعتماد مؤسسه‌ای
۴/۵۸	۰/۳۴	فرهنگ یادگیری سازمانی	
۴/۷۶	۰/۴۵	کار و یادگیری تیمی	
۵/۳۴	۰/۵۶	به اشتراک گذاری دانش	
۵/۴۷	۰/۳۷	تفکر سیستمی	
۴/۶۹	۰/۵۹	رهبری مشارکتی	
۴/۰۹	۰/۳۹	توسعه شایستگی کارکنان	

مطابق با جدول ۵، سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد مؤسسه‌ای و چشم‌انداز مشترک برابر (۵/۹۷) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اعتماد مؤسسه‌ای و چشم‌انداز مشترک در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۵۷) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد مؤسسه‌ای بر چشم‌انداز مشترک را نشان می‌دهد.

همچنین، سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد مؤسسه‌ای و فرهنگ یادگیری سازمانی برابر (۴/۵۸) می‌باشد که بزرگتر از



مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان اعتماد مؤسسه‌ای و فرهنگ یادگیری سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۴) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد مؤسسه‌ای بر فرهنگ یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد مؤسسه‌ای و کار و یادگیری تیمی برابر (۴/۷۶) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان اعتماد مؤسسه‌ای و کار و یادگیری تیمی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۵) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد مؤسسه‌ای بر کار و یادگیری تیمی را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد مؤسسه‌ای و به اشتراک گذاری دانش برابر (۵/۳۴) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان اعتماد مؤسسه‌ای و به اشتراک گذاری دانش در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۵۶) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد مؤسسه‌ای بر به اشتراک گذاری دانش را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد مؤسسه‌ای و تفکر سیستمی برابر (۵/۴۷) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان اعتماد مؤسسه‌ای و تفکر سیستمی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۵) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد مؤسسه‌ای بر تفکر سیستمی را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد مؤسسه‌ای و رهبری مشارکتی برابر (۴/۶۹) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان اعتماد مؤسسه‌ای و رهبری مشارکتی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۵۹) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد مؤسسه‌ای بر رهبری مشارکتی را نشان می‌دهد.

سطح معنی‌داری بین متغیر اعتماد مؤسسه‌ای و توسعه شایستگی کارکنان برابر (۴/۰۹) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان اعتماد مؤسسه‌ای و توسعه شایستگی کارکنان در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۹) است و میزان اثرگذاری متغیر اعتماد مؤسسه‌ای بر توسعه شایستگی کارکنان را نشان می‌دهد.

### بحث و نتیجه گیری:

همان گونه نتایج تحقیق نشان داد، با تأیید تمامی فرضیات اصلی و فرعی، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین می‌توان ادعا کرد که برای ارتقای وضعیت یادگیری سازمانی، به یکی از نکاتی که بایستی توجه کرد، اعتماد سازمانی است. به عبارت دیگر اگر بتوان وضعیت اعتماد را در سازمان بهبود داد، می‌توان انتظار داشت که فرایند یادگیری سازمانی نیز به سمت بهبود، تسهیل می‌شود. از آنجا که سازمان‌های امروزی با توجه به محیط بسیار متغیر و رشد سریع فناوری و خواسته‌های متنوع مشتریان و... ناچارند به سمت سازمان‌های یادگیرنده پیش بروند و این حرکت سازمان‌ها را ناگزیر می‌کند که تا به نهادهای یادگیری سازمانی توجه ویژه کند. بنابراین سازمان‌ها بایستی به مفاهیمی مانند اعتماد سازمانی که در این مقاله به آن پرداخته شد بپردازند.

این یافته‌ها هم‌چنین با دیدگاه‌های داوونپورت و پروساک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) مبنی بر این‌که اعتماد تأثیری مثبت بر جریان یافتن دانش در سازمان دارد، هم‌چنین با نتایج پژوهش‌های راندری<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در خصوص بررسی موضوع اعتماد در خلق دانش، ریبری<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) بررسی نقش اساسی اعتماد در مدیریت دانش، حمیدی‌زاده (۱۳۸۴) بررسی فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها، لاجوردی و خان‌بابایی (۱۳۸۶) بررسی عوامل تسهیل‌کننده‌ی مدیریت دانش در تیم‌های کاری تا حدودی مطابق دارد. راندری به این نتیجه رسید که بین سطح اعتماد با دانش‌آفرینی رابطه وجود دارد. ریبری به این نتایج دست یافت که اعتماد سازمانی به عنوان یک عامل اساسی تسهیل‌کننده در تولید دانش مطرح است. لاجوردی و خان‌بابایی نیز نتیجه گرفتند که وجود مهارت‌های مکمل و نیز فضای اعتماد در بین اعضای تیم‌های کاری، از مهم‌ترین عوامل در تسهیل مدیریت دانش در هر دو مؤلفه‌ی خلق دانش و انتقال بودند. حمیدی‌زاده نتیجه گرفت که تمایل اعضای هیأت علمی به تسهیل دانش با دیگران به میزان اعتماد میان آن‌ها بستگی دارد. در بیان این فرضیه می‌توان گفت که هر اندازه اعتماد سازمانی در مؤسسات آموزش عالی افزایش یابد، زمینه‌ی بهتری برای یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی فراهم خواهد شد. نتایج این تحقیق هم‌چنین با نتایج تحقیق فرهنگ (۱۳۸۹) که به بررسی رابطه بین اعتماد و یادگیری سازمانی و توانمندی کارکنان پرداخته است نیز هم‌خوانی دارد.

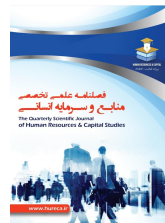
## منابع

- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۹). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه‌ی علوم انسانی.
- فرهنگ، ابوالقاسم (۱۳۸۹). بررسی رابطه یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی با توسعه‌ی کارکنان در دانشگاه‌های دولتی جنوب شرق کشور. پایان‌نامه دکتري مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، تهران، نشر بازتاب.
- نادی، محمد علی و مشفق، نزهت‌الزمان (۱۳۸۸). شناخت ادراک معلمان از روابط ابعاد اعتماد سازمانی با تعهد مستمر و عاطفی به منظور ارزیابی یک مدل معادلات ساختاری مناسب در آموزش و پرورش اصفهان. فصلنامه‌ی رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال سوم، شماره‌ی ۴، ص. ۱۵۵-۱۷۴.
- Sadeghi Alavije, F., Shaemi Barzoki, A., Teimouri, H. (2020). Determining the impact of organizational trust on organizational learning with the mediating role of organizational inertia The case of Department of Natural Resources and Watershed Management of Isfahan Province. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 9(2), 1-30.

<sup>1</sup> Davenport & Prusak

<sup>2</sup> Randeree

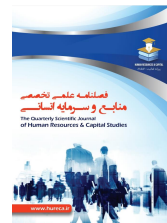
<sup>3</sup> Ribiere



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

بررسی رابطه یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی، مطالعه موردی: سازمان صنعت معدن و تجارت استان البرز  
کدمقاله: HRC-2204-1031

- Buenaventura-Vera, G., Gudziol-Vidal, J.A. (2020). Trust as a mechanism to improve organizational performance. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 36(66), <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i66.7897>
- Berman, E. M. (1997). Dealing with cynical citizens. *Public Administration Review*, 57(2), 105-112.
- Burt, R. S. (1997). The Contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Carnevale, D. G. and Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration and Society*, 23(4), 471-494.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, Supplement: [Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure](#), S95-S120.
- Costigan, F. D., Iher, S. E. & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensioned study of trust in organizations. *Journal of managerial Issues*, x(3), 303-317.
- Clarke, J. (2002). *Skeleton Key-Communication and Politics in Workplace*. MESS Publishing: Istanbul.
- Davenport, T. O., & Harding, S. D. (2010). *Manager redefined: the competitive advantage in the middle of your organization*. Wiley.com.
- Drew, S., Smith, P. (2005). The learning organizational: change profiling and strategy. *The Learning Organizational Journal*, 2(1), 45-50.
- Garvin, D. A. (2012). The processes of organization and management. *Sloan management review*.
- Harvorsen, K. E. (2003). Assessing the effects of public participation. *Public Administration Review*, 63(5), 535-543.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational, moral and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Hoy, W. K. and Tarter. C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18, 250 – 259.
- Jiang, Y., Chen, W.K. (2017). Effects of organizational trust on organizational learning and creativity. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), 2057-2068.
- Marsick, V. J. (2013). The dimensions of a learning organization questionnaire (DLOQ). *Introduction to the Special Issue Examining Resources*, 15(2), 127-132.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In Kramer & Tyler. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of theory and Research* (pp. 261-287), CA: SAGE Publications.
- Mishra, J. and Morrissey, M. A. (2000). Trust in employee/employer relationships: A survey of west michigan managers. *Seidman Business Review*, 6(1,9), 13-15.
- Neefe, D. O. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and university participating in traditional and non-traditional. University of Wisconsin – Stout Menomonie, WI. 54-75.
- Oh, S.Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 23(19), 313-331.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱

ISSN : 2783-3984

بررسی رابطه یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی، مطالعه موردی: سازمان صنعت معدن و تجارت استان البرز

کدمقاله: HRC-2204-1031

- Panahi, B. (2014). A study on the effect of organizational trust on learning organizations. *Management Science Letters*, 4(11), 2363-2370.
- Price, V.(1989). The social identification and public opinion: Effects of communicating group conflict. *Public Opinion quarterly*, 53(2), 197-224.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Rempel, J.K. and Holmes, J.G. (1986) How do I trust thee?. *Psychology Today*, February, 28-34.
- Stewart, D. (2004). Reinterpreting the Learning Organisation. *The Learning Organization* 8(4), DOI:[10.1108/EUM0000000005607](https://doi.org/10.1108/EUM0000000005607)
- Senge, M Peter. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday Business.
- Thomas, C.W. (1998). Maintaining and restoring public trust in government agencies and their employees. *Administration & Society*, 30(2), 166-193.
- Zucker L.G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure. *1840-1920 in Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.
- Uslaner, E. M. (2003). Is Washington really the problem. (online). Available at: [www.bi.us/edu](http://www.bi.us/edu). (11 April 2021).
- Yilmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.