

## بررسی ابعاد مفهوم اعتماد در اندیشه شهید مطهری و کاربرد آن در مدیریت سازمانها

مجتبی اسکندری\*

سید ابوالفضل موسوی\*\*

دریافت مقاله: ۹۰/۸/۱۸

پذیرش نهایی: ۹۱/۲/۱۹

### چکیده

اعتماد عنصر کلیدی ارتباطات انسانی است که پیوند دهنده، قوام بخش و تضمین کننده روابط انسانها در تمام سطوح و ابعاد است. اعتماد را می توان پیمان دو جانبه با دیگران در جهت کسب مقصد توصیف کرد. کمبود اعتماد در رهبری سازمانها بسیار مهم است. عوامل متعددی در ایجاد، حفظ و ارتقای اعتماد نقش ایفا می کند و اعتماد دارای سطوح مختلف و انواع متعددی است که در مقاله به آن پرداخته شده است. الگوی مورد استفاده برای اعتماد در نظریات شهید مطهری الگوی ارتباطات چهار گانه است. با بهره گیری از روش تحقیق توصیفی و شیوه تحلیل محتوای متن از آثار منتخب شهید مطهری مضمونهای مرتبط با اعتماد استخراج شد. این مضامین در چهار مقوله اعتماد به خدا، اعتماد به دیگران، اعتماد به نفس و اعتماد به طبیعت دسته بندی گردید. به روش تحلیلی با استفاده از مضامین به دست آمده برخی کاربردهای مدیریتی اعتماد در سازمان برشمرده و ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** اعتماد، اعتماد به خدا در مدیریت، اعتماد به نفس در مدیریت، اعتماد به دیگران در مدیریت، اعتماد به طبیعت در مدیریت، مدیریت اسلامی.

## مقدمه

بررسی نظام آفرینش نشان می‌دهد که انسان مهمترین و برجسته ترین موجود این نظام است. انسان متشکل از دو بعد جسم و روح است که پیچیدگیهای خاص خود را دارد. انسان اگر بتواند از رهنمودهای الهی و عقلانیت و دانایی سود ببرد و بر هواهای نفسانی پیروز شود و اطاعت و پیروی بعد مادی را نپذیرد می‌تواند به اعلی‌ترین دست یابد. چنین موجود پیچیده‌ای، گستره وسیع و عظیمی از ارتباطات را دارد که از خود او شروع می‌شود و تا خداوند بزرگ امتداد می‌یابد. خمیر مایه ارتباط انسان و عامل پیوند و استحکام آن با خود و دیگران و ماوراء الطبیعه به اعتماد بر می‌گردد؛ لذا شناخت همه جانبه اعتماد می‌تواند مبدأ اصلی اعتماد سازی شود. چنانچه انسان به ابعاد وجودی خود و تواناییها و افقهای موفقیت فردی و اجتماعی اعتماد داشته باشد، این حالت به خود باوری و اعتماد به نفس منجر خواهد شد. اگر گستره اعتماد در ارتباط با جامعه جستجو شود به همدلی، مشارکت، نوع دوستی، خدمتگزاری و سایر عوامل سازنده منجر می‌گردد. چنانچه این باور و اعتقاد نسبت به خداوند سبحان باشد یعنی انسان نسبت به خداوند اعتماد داشته باشد و آنچه را از جانب او دریافت می‌کند، نعمت بداند، هیچ گاه مأیوس نمی‌شود؛ زیرا معتقد است که خداوند خیر مطلق است و از خیر مطلق چیزی جز خیر برای آفرینش از جمله انسان صادر نمی‌شود.

انسان از ویژگیها و پیچیدگی خاص خود برخوردار است؛ موجودی است دو بعدی، متشکل از روح الهی و جسم خاکی. این موجود در عین حال اجتماعی است به طوری که زندگی در سطح فردی شکل می‌گیرد و در سطح گروه گسترش می‌یابد و در سطح جامعه، تعمیق و تکامل را تجربه می‌کند.

از عناصر کلیدی ارتباطات انسان، عنصر اعتماد است که پیوند دهنده، قوام بخشنده و تضمین کننده مجموعه روابط گوناگون انسان در تمام سطوح است.

اعتماد، خیال و آرمان نیست. اعتماد واقعی است که همگی با آن سروکار داریم و روزانه آن را تصدیق یا رد می‌کنیم. در واقع اعتماد تکیه گاه رفتار فردی، گروهی و اجتماعی ما است به حدی که اگر نسبت به فرد، گروه یا جمعی اعتماد داشته باشیم به یقین با آنان مانوس می‌شویم و چنانچه از کسانی گریزانیم یا دوری می‌کنیم، دلیل مهم آن، بی‌اعتمادی نسبت به آنان است.

اعتماد مانند سیمانی است که تمام روابط را با یکدیگر پیوند می‌دهد و اساسی را ایجاد

می کند که جامعه بر مبنای آن عمل کرده؛ رهبری تحقق می یابد و تغییرات واقع می شود (عارف کشفی، ۱۳۸۳: ۱۰۵).

موضوع اعتماد می تواند افراد، مقامات ذی صلاح، سازمانها، نهادها و قدرتهای برتر باشد. همانند افراد، سازمانها نیز می توانند هم از نظر شایستگیهایشان و هم از نظر نیاتشان موضوع اعتماد قرار گیرند. اعتماد به هر سازمان ممکن است در این رابطه باشد که آن سازمان در خصوص ذی نفعان و محیطش به گونه ای مسئولانه رفتار کند. البته سازمانها برخی تمایلات یا علایقی دارند و می توانند سعی کنند تا نیات کارکنانش در راستای تحقق تمایلات آنها قرار گیرد. به نوبه خود علائق مشهود هر سازمان می تواند نتیجه ادراکات و ارتباطات افراد آن سازمان باشد. اعتماد به فردی خاص ممکن است از اعتماد به سازمانی که آن فرد عضو آن است، نشأت بگیرد. متقابلاً اعتماد به هر سازمان نیز ممکن است به دلیل اعتمادی باشد که به افراد و یا کارکنان آن داریم. اعتماد به فرد و اعتماد به سازمان از طریق وظایف و موقعیتهایی به هم مرتبط است که افراد در سازمان دارند و نقشهایی که در سازمان ایفا می کنند.

## ۱- مفهوم شناسی اعتماد

در فرهنگ فارسی معین چنین آمده است. تکیه کردن بر، واگذار کردن کار به کسی، سپردن چیزی را به کسی، وثوق و اطمینان (فرهنگ فارسی معین، ج ۲)

در بررسی منابع اسلامی اصطلاحاتی همانند اعتماد، ثقه، اطمینان، رکون، توکل و مشتقات آنها با تفاوتی در مفهوم اعتماد به کار رفته است. البته واژگان اطمینان، امن و رکون به مفهوم خاصی از اعتماد دلالت دارد. بدین صورت که اطمینان و امن زمانی به کار می رود که تکیه بر فرد یا چیزی همراه با آرامش و سکون قلب باشد در حالی که در موقعیت اعتماد ممکن است تکیه فرد به دیگری با میزانی از عدم اطمینان و خطر پذیری توأم باشد (توکلی، ۱۳۷۹: ۴۹).

در مورد تعریف اعتماد بین صاحب نظران اتفاق نظر نیست. به همین دلیل تعاریف متعددی از آنان مطرح شده است. در فرهنگ انگلیسی آکسفورد مفهوم اعتماد به این شرح است:

- اطمینان یا اتکا به برخی از ویژگیهای شخص یا سازمان

- پذیرفتن یا اعتبار دادن به شخص یا سازمان بدون بررسی و دریافت شواهد و قرائن

- باور یا اعتقاد یا اتکا به صداقت فرد یا سازمان

- داشتن انتظارات مطمئن نسبت به فرد یا سازمان

- صداقت، درستی و وفاداری (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰:۷)

برخی اعتماد را پیمان دو جانبه با دیگران در جهت کسب مقصد و اجرای رفتاری توصیف نموده‌اند؛ مفهوم دو جانبه را چنین تفسیر می‌کنند که وقتی مشاهده می‌کنیم دیگران به آنچه می‌گویند عمل می‌کنند، آنها در نظر ما قابل اعتماد شناخته می‌شوند و با اجرای کارها بر این اساس، اعتماد دو جانبه بیشتر می‌شود و برعکس وقتی رفتار افراد با بی‌احترامی همراه است به آنها اعتماد نمی‌شود (سید جوادین، ۱۳۷۸:۵۹).

در مجموع اعتماد را می‌توان اتکا به خداوند، خود، دیگران و طبیعت دانست.

## ۲- اعتماد و رهبری

اعتماد انتظاری مثبت است که انتظار می‌رود افراد در خلال گفتار و رفتارشان به صورت فرصت طلبانه عمل نکنند (هایند<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱: ۱۹۴).

کمبود اعتماد در رهبری سازمانها مسئله ای بسیار مهم است. برای شکل دادن به اعتماد و رشد آن، زمان فراوانی لازم است. بیشتر ما اعتماد به کسی را که هیچ چیز در موردش نمی‌دانیم اگر غیر ممکن ندانیم بسیار دشوار می‌پنداریم (لوئیس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵: ۹۷۰).

"مک گرگور"<sup>۳</sup> پنج عامل مرتبط با اعتماد شناسایی کرده است: امانت، صلاحیت، ثبات، وفاداری و گشاده رویی.

امانتداری در زمان ارزیابی شخص دیگر از اهمیت خاصی برخوردار است. امانتداری به "شخصیت اخلاقی" و "صداقت" افراد بستگی دارد.

صلاحیت شامل دانش و مهارتهای تکنیکی فرد است. آیا افراد می‌دانند که در مورد چه چیزی صحبت می‌کنند؟ شما مایل به گوش کردن حرفها یا اعتماد کردن به تواناییهای فردی نیستید که به او احترام نمی‌گذارید. باید این واقعیت را باور کنید که کسانی که می‌گویند قادر به

1- hind

2- lewis

3- MC gregor

انجام دادن کاری هستند، قطعاً مهارت‌ها و توانایی‌های آن کار را نیز دارند. ثبات با توان اعتماد، توان پیش بینی و قضاوت خوب اشخاص در رویارویی با وضعیت‌های گوناگون در ارتباط است. عدم ثبات در رفتار، اعتماد را کاهش می‌دهد. افزایش میزان وفاداری فرد به دیگری و یا سازمان، توان اعتماد به فرد را افزایش می‌دهد. از نظر اجتماعی نیز در روابط دو جانبه افراد گشاده رو بهتر می‌توانند اعتماد دیگران را جلب کنند (مک گرگور، ۱۹۶۷: ۱۶۴).

### ۳- سطوح اعتماد

سطوح اعتماد را در مجموعه روابط در چهار دسته مورد بررسی قرار می‌دهند:

۳-۱- اعتماد سطحی یکجانبه: این اعتماد زمانی اتفاق می‌افتد که نتیجه مطلوب یکی از طرفین به اجرای کاری یا عدم اجرای آن از سوی فرد مقابل منوط باشد.

۳-۲- اعتماد سطحی متقابل: در این وضعیت، طرفین باید به صورتی مؤثر، رفتار خود را به منظور دست یافتن به اهداف مطلوب و مورد نظر یکدیگر هماهنگ کنند. مصداق آن در ارتباطات بازاری است که خریدار و فروشنده هر دو می‌خواهند نسبت به کسب منفعت و اینکه طرف مقابل آنها در داد و ستد از امانت و اعتماد کافی برخوردار است، مطمئن شوند. در این نوع روابط طرفین تا حدی دست به عصا راه می‌روند و به نوعی، کنترل ناملموس در درون این نوع روابط موجود است.

۳-۳- اعتماد عمیق یکجانبه: در این اعتماد یکی از طرفین در خصوص امر مهمی به دیگری اعتماد می‌کند و در صورت بروز مشکل باید هزینه زیادی را بپردازد. به همین دلیل اعتماد کننده سعی می‌کند با توسل به روش‌های گوناگون در انتخاب طرف خود نهایت دقت را به عمل آورد. در این سطح رفتار اعتماد شونده در حوزه‌ای قرار می‌گیرد که اعمال نظریات از جانب اعتماد کننده را دشوار می‌سازد.

۳-۴- اعتماد عمیق متقابل: در این اعتماد ظرفیت و توان طرفین در برقراری ارتباطات رو در رو بسیار مهم است. در اعتماد عمیق متقابل، نیازمند این هستیم که طرفین بتوانند رفتار طرف مقابل خود را در وضعیت خاص پیش بینی کنند.

جدول شماره ۱: سطوح اعتماد و ویژگیهای آنها

یکجانبه	دو طرفه (متقابل)
اعتماد سطحی	نتیجه مطلوب از اجرای کاری به اجرای کاری از سوی فرد مقابل منوط باشد.
اعتماد عمیق	یکی از طرفین در خصوص امر مهمی به دیگری اعتماد می کند؛ مانند ارتباطات رئیس و مرئوس
	طرفین در کارها رفتار خود را بایکدیگر هماهنگ می کنند؛ مانند ارتباطات بازاریان
	طرفین رفتار طرف مقابل را پیش بینی می کنند.

(احمدی مهربانی، ۱۳۸۰).

اعتماد از اجزای ضروری روابط اجتماعی در جوامع گوناگون انسانی است و به نظر می رسد جامعه ای بدون اعتماد متقابل اعضا به یکدیگر تشکیل نخواهد شد.

#### ۴- نوع شناسی اعتماد

##### ۴-۱- اعتماد کارکردی و غیر کارکردی

اعتماد کارکردی، سازنده است که تنها سطح متوسطی از اعتماد را به ارمغان می آورد. در این نوع اعتماد، شکاکی و انتقادگری به منظور اصلاح و سازندگی به همراه استدلال است. اما اعتماد غیر کارکردی، اعتمادی احساسی، کورکورانه، همراه با شکاکی افراطی، نا آگاهانه و تخیلی است (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۰۱:۱۳).

##### ۴-۲- اعتماد صمیمانه و تعمیم یافته

اعتماد به جهت گستره حضور به دو نوع اعتماد صمیمانه و اعتماد تعمیم یافته تقسیم می شود. اعتماد صمیمانه یا شخصی در محدوده کم (بین افرادی که روابط رو در رو و نزدیک دارند) جریان می یابد؛ در حالی که اعتماد عام، تعمیم یافته اجتماعی، محدوده بسیار وسیعی را در بر می گیرد (بیات، ۱۳۸۳:۷۸).

##### ۴-۳- اعتماد به زیر دستان و بالا دستان

##### اعتماد به زیر دستان

اعتماد کردن در سازمان از نظر مراتب می تواند به دو دسته کلی اعتماد به زیر دستان و بالا دستان تقسیم شود.

مدیری که به لزوم برقراری عدم تمرکز در سازمان اعتقاد دارد، ناگزیر باید با اعتماد به کارکنان، اختیار تصمیم گیری در بخشهای مختلف سازمان را به آنها واگذار کند. در غیر این صورت نابسامانی و مشکلات متعددی در سطح سازمان به وجود می آید. اعتماد مدیران به زیر دستان موجب می شود که این افراد اطمینان کنند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهای آنان نه تنها آسیب و زیان نخواهد داشت بلکه درست و خوب خواهد بود (عبداللہی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶).

#### اعتماد به بالا دستان

این نوع اعتماد، اعتمادی است که افراد زیر دست نسبت به بالادستان خود دارند. نگرش، گفتار و رفتار مدیر، سازنده این اعتماد برای افراد زیر دست است. چنانچه بین گفتار و کردار مطابقت باشد. به یقین اعتماد برای افراد زیر دست ایجاد خواهد شد و اگر این مطابقت حاصل نشود، اعتماد کاهش می یابد و عوارض خود را بر جای می گذارد و در واقع رفتار مدیر در این نوع اعتماد عنصر اساسی در ایجاد اعتماد یا بی اعتمادی است.

#### ۴-۴- اعتماد در ارتباطات چهارگانه

در این تحقیق از الگوی ارتباطات چهارگانه انسان به عنوان مبنای نظری برای الگو سازی اعتماد استفاده شده است.

۱- ارتباط با طبیعت (جهان هستی) ۲- ارتباط با جامعه ۳- ارتباط با نفس (خود) ۴- ارتباط با خدا (جعفری، ۱۳۸۹)

بنابراین براساس الگوی ارتباطات چهارگانه انسان، مقوله های اعتماد عبارت است از:

۱- اعتماد به خدا ۲- اعتماد به طبیعت ۳- اعتماد به دیگران ۴- اعتماد به نفس

#### ۵- پرسش های تحقیق

۱- ابعاد اعتماد در دیدگاه شهید مطهری بر اساس الگوی ارتباطات چهارگانه کدام است؟

۲- کاربردهای اعتماد در مدیریت چیست؟

## ۶- نوع تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف، بنیادی است. از نظر روش گردآوری داده ها، توصیفی، و بر اساس شیوه تحلیل محتوا انجام شده است.

موفقیت تحلیل محتوا به استخراج مضامین و سپس مقولاتی درست است. مقوله ها در اصل با فرضیه ها در ارتباط است. هر مقوله همه عناصر مربوط به خود را باید دارا باشد (ساروخانی، ۱۳۷۲).

## ۷- یافته های تحقیق

### ۱-۷- مضامین استخراج شده

شهید مطهری در خصوص اعتماد به خداوند متعال، اعتماد به دیگران، اعتماد به نفس و اعتماد به طبیعت بخوبی این مطالب و نمونه آیات و روایات فراوانی را بیان می کند. مضمونهای انتخاب شده از ۲۷ کتاب از آثار مکتوب شهید مرتضی مطهری اقتباس شده است.

جدول شماره ۲ مضامین استخراج شده از آثار شهید مطهری را جداگانه ارائه می کند.

جدول شماره ۲: مضامین اعتماد استخراج شده از آثار شهید مطهری

ردیف	مضمون	فراوانی
۱	توکل	۹
۲	تقوا	۴
۳	ایمان	۶
۴	اطمینان	۲۰
۵	سوء تفاهم	۲
۶	صداقت	۹
۷	رعایت امانت	۴
۸	پیمان(عهد و پیمان)	۱۰
۹	وفای به عهد	۱۷
۱۰	حسن تفاهم	۷
۱۱	خودشناسی	۸
۱۲	باور خود	۶
۱۳	توجه به سنتهای طبیعی	۱۰
۱۴	آگاهی از قوانین طبیعی	۸
	جمع	۱۲۰



مضامین استخراج شده گروه بندی، و در چهار مقوله اعتماد به خدا، خود، دیگران و طبیعت جمع بندی شده است.

#### ۷-۲- مقوله بندی مضامین اعتماد در اندیشه شهید مطهری

##### الف) اعتماد به خدا

اعتماد به خدا یعنی اینکه تنها و تنها به خدا توکل داشتن، یعنی به وسائل، اسباب، مقدمات، پول، قدرت، لشکر و سپاه تکیه نکنیم؛ تکیه امان فقط به خدا باشد (مطهری، ۱۳۸۷: ۵۵۷).

فراوانی مضامین مرتبط با مقوله اعتماد به خداوند در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۳: مضامین مقوله اعتماد به خدا

مضمون	فراوانی
اطمینان	۲۰
توکل	۹
تقوا	۴
ایمان	۶
جمع	۳۹
درصد (به نسبت فراوانی کل مضامین ثبت شده)	$\frac{۳۹}{۱۲۰} \times ۱۰۰ = ۳۲/۵$

انسان در ارتباط با خدا می تواند کمال پیدا کند. در این نوع ارتباط است که آدمی در می یابد که خداوند متعال او را بدون کمترین نیازی آفریده است و باید نمونه ای از کمالات الهی را در خود متجلی سازد.

هم چنین در ارتباط با خدا، انسان باید نظارت و سلطه خداوندی را بر خود جدی تلقی کند (جعفری، ۱۳۸۹: ۱۱۹).

با توجه به آیه شریفه "ایاک نستعین" آنچه این آیه شریفه می رساند این است که آن اعتماد نهایی و آن تکیه گاه قلب انسان یعنی آنچه در واقع و نفس الامر انسان به آن تکیه دارد، باید خدا باشد و آنچه را از آن در دنیا استمداد می جوید به عنوان وسیله بدانند و بدانند که حتی خود انسان، قوای وجودی او، نیروی بازوی او، نیروی مغزی او، همه و همه وسائل هستند که خداوند آفریده و در اختیار او نهاده است و سر رشته در دست اوست (مطهری، ۱۳۸۷).

یاد خداوند متعال موجب اطمینان و آرامش است. خداوند در قرآن کریم می فرماید: الا بذکر

الله تَطْمِئِنُ الْقُلُوبَ. (رعد/۲۸) در اینجا نکته ای قابل ذکر است، اگر مسلمانی به خداوند اعتماد و توکل نماید، طبق فرمایش قرآن خداوند به او اطمینان و آرامش می بخشد. این اطمینان و آرامش کسب شده از سوی خداوند موجب تقویت روح و روان می شود؛ به عبارتی این اطمینان و آرامش مطلق موجب اعتماد به نفس می گردد.

چرا پناه به خداوند متعال موجب امنیت است؟ چرا خداوند را تکیه گاه قرار دادن باعث آرامش و امنیت انسان است؟

در پاسخ این سؤال، استاد مطهری این گونه می فرماید:

یکی از اسمای مبارک خداوند متعال «مؤمن» است؛ یعنی بخشنده امنیت. خدا مؤمن است؛ یعنی اوست که به بندگان خود امنیت می دهد؛ یعنی اگر بنده ای به او ایمان بیاورد؛ اگر بنده ای ذاکر او باشد؛ اگر بنده ای با او پیوند برقرار کند، یک امان و یک اطمینان قلبی پیدا می کند که دیگر هیچ قدرتی نمی تواند او را متزلزل کند. به بنده وقتی می گوئیم «مؤمن» یعنی صارَ ذَا أَمْنٍ. «أَمْنٌ بِهِ» یعنی به سبب او امنیت را برای خودش کسب کرد.

قرآن کریم در سوره طلاق می فرماید: "وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ". هر کس به خدا توکل کند خداوند او را کفایت می کند (طلاق/۲).

در نهایت خداوند متعال این انسانها را تحت حمایت خود قرار می دهد و آنها را در تمامی لحظات مورد حمایت خود قرار می دهد که قرآن کریم به این نکته فراوان اشاره کرده است: اِنَّ اللّٰهَ بِالْعُمْرَةِ يَعْنِي خُودِهَا خَدَّهَا وَبِهِ نَتِيْجَةُ وَبِهِ وَاَقْعِيَّتِ مِي رَسَانَدِ (طلاق/۲) در (مطهری، ۱۳۸۵ الف: ۳۲۳).

#### ب) اعتماد اجتماعی

"جامعه عبارت است از مجموعه ای از انسانها که در (اثر) جبر یک سلسله نیازها و تحت نفوذ یک سلسله عقیده ها و ایده ها و آرمانها در یکدیگر ادغام شده و در یک زندگی مشترک غوطه ورنند" (مطهری ب، ۱۳۸۵)؛ به عبارتی انسان "ماهیت اجتماعی" دارد. نیازها، بهره ها و برخورداریهها، کارها و فعالیتها ماهیت اجتماعی دارد و جز با تقسیم کارها و تقسیم بهره ها و تقسیم رفع نیازمندیها در داخل یک سلسله سنن و نظامات میسر نیست. از طرف دیگر نوعی اندیشه ها، ایده ها، خلق و خوی ها بر عموم حکومت می کند که به آنها وحدت و یگانگی می بخشد و برای رفع این نیازها، بهره ها و برخورداریهها اعتماد و اطمینان به یکدیگر موجب استحکام جامعه است

(مطهری، ۱۳۸۵:ب:۳۳۱).

فراوانی مضامین مرتبط با اعتماد به دیگران در منابع مورد بررسی تحقیق در جدول شماره ۴ آمده است.

جدول شماره ۴: مضامین مقوله اعتماد اجتماعی

فراوانی	مضمون
۹	صداقت
۴	رعایت امانت
۱۰	پیمان
۱۷	وفای به عهد
۷	حسن تفاهم
۲	سوء تفاهم
۴۹	جمع
$(49/120) \times 100 = 41/6\%$	درصد (به نسبت فراوانی کل مضامین ثبت شده)

جدول شماره ۴ مضامین مربوط به اعتماد به دیگران را نشان می دهد و حاکی از این است که اسلام درخصوص دیگران اهمیت زیادی قائل است.

انسانها با یک سلسله استعدادها یا به عرصه وجود می گذارند. عوامل بسیاری در رشد آنها مؤثر است و یکی از آن عوامل، مدیریتهای گوناگون آن است. البته جامعه ممکن است هویت فرد را اسیر عوامل جبری و ناخودآگاه سازد؛ بنابراین بر عهده مدیریتهای جامعه است تا نگذارند افراد انسانی به موجوداتی از خود بیگانه مبدل شوند (جعفری، ۱۳۸۹:۱۲۱).

عوامل مرتبط با اعتماد مثل رعایت امانت، حسن تفاهم، صداقت و وفای به عهد و پیمان موجب تقویت اعتماد به دیگران می شود (مطهری، ۱۳۸۳:ب:۲۶۰).

### ج) اعتماد به نفس

"اعتماد به نفس سخن درستی است؛ یعنی اتکال به انسان دیگر نداشتن، کار خود را تا آنجا که ممکن است خود انجام دادن و از احدی تقاضا نکردن" (مطهری، ۱۳۸۱:ب:۲۰۵).

مضامین مستخرج از منابع مورد مطالعه در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول شماره ۵: مضامین مقوله اعتماد به نفس

مضمون	فراوانی
خودشناسی	۸
باور خود	۶
جمع	۱۴
درصد (نسبت به فراوانی کل مضامین ثبت شده)	$(\frac{14}{120}) \times 100 = 11.6\%$

انسان آگاهی به خویشتن دارد و می تواند خود را متحول و دگرگون سازد. آگاهی به خویشتن موجب می شود رشته های گوناگون روانشناسی به وجود آید. اگر انسان، آگاهی از خویشتن نمی داشت، هرگز نمی توانست از نمودهای روانی دیگران با خبر شود.

انسانی که به خویشتن آگاهی داشته باشد، خود را بر خود بر می نهد و هیچ گاه استعداد های مثبت خود را مستهلک نمی سازد. چنین انسانی استعداد های خود را در جهت تخریب و نابودی دیگران به کار نخواهد برد، بلکه از آنها در جهت خدمت به دیگران و شکوفایی روح خود استفاده خواهد کرد (جعفری، ۱۳۸۹: ۱۱۸).

اسلام تأکید فراوان دارد بر اینکه انسان خود را بشناسد و با تکیه بر استعداد های نهفته در خود در راه حقیقت و خدمت به جامعه اسلامی گام بردارد.

شهید مطهری معتقد است که: به لحاظ تربیتی، انسان باید اعتماد به نفس داشته باشد. اعتماد به غیر و استعانت و استمداد از دیگری، انسان را موجودی اتکالی و ضعیف می سازد؛ برخلاف اعتماد به نفس که قوا و نیرو های انسان را بیدار و زنده می کند (مطهری، ۱۳۸۵ الف: ۱۷۲).

#### (د) اعتماد به طبیعت:

تعریف طبیعت: طبیعت یعنی زمین، آسمان، ستارگان، خورشید، ماه، ابر، جریان باد، گیاهان، حیوانات و بالاخره هر امر محسوسی را که بشر در اطراف خود می بیند به عنوان موضوعاتی که درباره آن به صورت دقیق باید اندیشید و تفکر و نتیجه گیری کرد (مطهری، ۱۳۸۵ ب: ۷۲).

فراوانی مضامین مرتبط با مقوله اعتماد به طبیعت در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

جدول شماره ۶: مضامین مقوله اعتماد به طبیعت

مضمون	فراوانی
آگاهی از قوانین طبیعی	۸
توجه به سنتهای طبیعی	۱۰
جمع	۱۸
درصد(به نسبت فراوانی کل مضامین ثبت شده)	$14/1\% = (18/120) \times 100$

طبیعت دارای قوانین مادی و معنوی بسیار است. تا انسان کاری را انجام ندهد نتیجه ای به دست نخواهد آورد. هر عملی عکس‌العملی را به دنبال خواهد داشت. این نمونه ای از قوانین و سنت طبیعت است که باید از آنها بهره‌برداری کرد (جعفری، ۱۳۸۹: ۱۲۳)

کلام پیامبر(ص): *اللَّيْتِيَا مَرْعَةُ الْآخِرَةِ*؛ دنیا کشتزار عالم آخرت است. در اسلام رابطه انسان با طبیعت رابطه کشاورز است با مزرعه؛ رابطه بازرگان است با بازار تجارت. برای کشاورز، مزرعه هدف نیست ولی وسیله هست؛ یعنی محل زندگی و کانون زندگی کشاورز، شهر است اما از این مزرعه است که وسایل خوشی و سعادتش را به دست می‌آورد (مطهری، ۱۳۸۹: ۱۶۸)

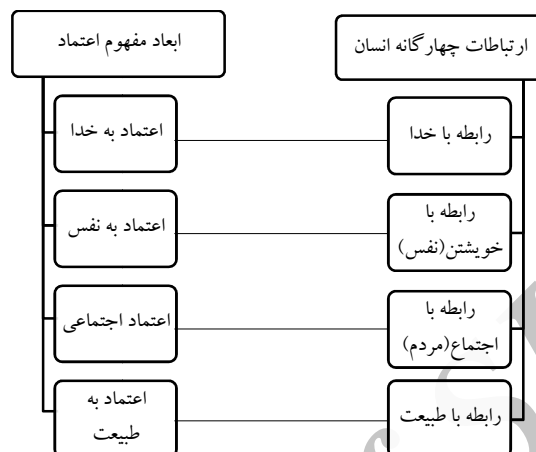
قرآن در ده‌ها آیه خود در کمال صراحت مردم را به مطالعه مظاهر طبیعت دعوت کرده است و کلید و رمز مبدأ و معاد را تفکر در خصوص طبیعت و سنتهای آن می‌داند.

از نظر قرآن تمام جریانهای خلقت، تمام واحدهای آفرینش اعم از آسمانی و زمینی، هرچه که در عالم هست آیاتند؛ یعنی علامتها و نشانه‌های وجود مقدس پروردگارند: *أَنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَ اخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ* (آل عمران / ۱۹۰).

انسان از تفکر و تعقل در طبیعت به خداشناسی و معرفت الی الله می‌رسد که این معرفت انسان منجر به اعتماد به خداوند متعال است (مطهری، ۱۳۸۳ ب: ۲۰۵).

در مجموع می‌توان الگوی پیشنهادی برای اعتماد شناسی با رویکرد اسلامی را بر مبنای آثار

شهید مطهری چنین ترسیم کرد:



شکل ۱: ارتباطات چهارگانه و ابعاد اعتماد (محققان، ۱۳۹۰)

## ۸- کاربردهای مدیریتی مفهوم اعتماد

اعتماد سازی مسئله مهم و وظیفه سنگین مدیران و هادیان جامعه است؛ لذا نیازمند شناخت همه جانبه است تا ثمره و محصول آن ماندگار و با دوام باشد. مفهوم اعتماد کاربردهای مدیریتی دارد که اجمالاً عبارت است از:

### ۸-۱- اجرای درست مسئولیت

قدم اول این است که هر انسانی (مدیری) به خدای خود نزدیک شود و با نزدیک شدن به خداست که سایر مسئولیتها و از آن جمله مسئولیتهای اجتماعی را می‌توان بخوبی انجام داد (مطهری، ۱۳۸۹: ۱۶۰).

انسان به وسیله خدا به امن و آرامش می‌رسد؛ چون خدا یگانه تکیه گاهی است که انسان می‌تواند داشته باشد؛ با داشتن او به امنیت مطلق می‌رسد و با نداشتن او به هر چه اعتماد کند، پایه اش متزلزل است؛ یعنی هر جا که قرآن می‌خواهد بشر را وادار به عمل کند و ترسها و بیمها را از انسان بگیرد، می‌گوید نترس و توکل به خدا کن؛ تکیه‌ات به خدا باشد و جلو برو؛ تکیه‌ات به خدا باشد و حقیقت را بگو؛ به خدا تکیه کن و از کثرت دشمن نترس (مطهری، ۱۳۸۶ ب: ۴۵۲).

اگر انسان خداوند را تکیه گاه خود قرار داد به عبارتی تنها و در تمام مقاطع به خداوند تکیه

کرد، دیگر به پناهگاه و تکیه گاه دیگری احتیاج ندارد و همین امر موجب آرامش و اطمینان در انسان است و همین اعتماد به خداوند باری تعالی موجب تکامل و پیشرفت انسان است تا در راه حق (پیشرفت) به خود تزلزل راه ندهد.

هر گاه انسان به وسیله خدا به امن و آرامش برسد، دیگر خوف و ترس از دیگران برایش بی معناست؛ به عبارتی از کسی ترس و وا همه ندارد. اگر این انسان مدیر و رهبر کشوری باشد در راه رسیدن به اهداف خود و کشورش گامهای موفقیت را بخوبی می پیماید که نمونه های آن فراوان یافت می شود. قرآن کریم در سوره طلاق می فرماید: " وَ مَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ "؛ هر کس به خدا توکل کند خداوند او را کفایت می کند (طلاق/۲) (مطهری، ۱۳۸۳ الف: ۱۵۲).

#### ۸-۲- استقلال

شهید مطهری در این قسمت، علاوه بر تأکید کردن بر اعتماد به نفس در تک تک افراد بر اعتماد به خویشتن در میان ملت‌های اسلامی نیز تأکید دارد تا آنجا که می فرماید:

اسلام می خواهد که انسان را به خود بشناساند تا انسان از استعدادها و ذخائر و نیروهای نهفته در خود استفاده کرده به غیر تکیه نکند و از دیگران استمداد نطلبد (مطهری، ۱۳۸۵ ب: ۲۱۹).

اسلام قطع اعتماد به غیر و تکیه به خود و باطن ذات خود می خواهد، شجاعت و شهامت در مقابل زور می خواهد، استقامت و پایداری می خواهد. این امر علاوه بر پیشرفت انسان در اجتماع و بهره برداری از استعدادهای نهفته خود موجب رشد و پیشرفت جامعه اسلامی نیز می گردد.

#### ۸-۳- استحکام در پیمانها و قراردادهای اجتماعی

اسلام در خصوص "وفای به عهد و پیمان" بسیار تأکید کرده است.

حضرت امیر(ع) به مالک اشتر می فرماید: "وفوا بالعقود".

وفادار نبودن به عهد و پیمان موجب بی اعتمادی می شود.

حضرت در ادامه می فرماید: "وَ اِنْ عَزَمْتَكَ بِاَلْاَمَانَةِ وَاَجْعَلْ نَفْسَكَ جُنَّةً دُونَ مَا اَعْطَيْتَ:"

عهد(وظیفه) خودت را که پیمان بستنی به امانت رعایت کن و خودت را سپر قولی که داده‌ای قرار بده (نهج البلاغه، خطبه ۵۳).

از فرائض الهی هیچ فریضه‌ای نیست که مردم با همه اختلاف سلیقه‌ها و اختلاف عقیده‌ها در آن به اندازه این فریضه متفق باشند (حالا عمل نکنند یا نکنند مسئله دیگری است) و آن اینکه باید

به عهد خود وفا کرد؛ چون این یک امری است که از وجدان انسان سرچشمه می گیرد و به عقیده خاصی مربوط نیست که کسی بگوید چون در دین ما دستور رسیده پس من عمل کنم و دیگری بگوید ولی در دین ما نیست پس لازم نیست عمل کنم (مطهری، ۱۳۸۷: ۱۵۹).

#### ۸-۴- پست و مقام، وسیله خدمت به جامعه

پست و مقام امانتی است که باید با آن به مردم و جامعه خدمت کرد. قرآن می فرماید: هرکسی هر کاری را که به جامعه تعلق دارد اگر خوب انجام ندهد او در امانت خیانت کرده است (مطهری، ۱۳۸۵ الف: ۹۵).

#### ۸-۵- مطابقت گفتار با رفتار

مطابقت نداشتن ادعا و سخن با رفتار و عمل مانع اعتماد دیگران نسبت به فرد است. این گونه رفتار مورد سؤال و سرزنش قرآن کریم است: «یا ایها الذین آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون» (صف/۳): ای کسانی که ایمان آورده‌اید چرا سخنی می گوید که عمل نمی کنید؟ کارکنان و اعضای سازمان به گفتار مدیریت در مورد تغییراتی که در سازمان رخ خواهد داد و مسیری را که در پیش خواهد گرفت، گوش فرا می دهند، ولی این گفتار باید همواره با عمل توأم یا یکی باشد (رابینز، ۱۳۷۴: ۶۰۵).

فریب را مکر، حيله و غافل کردن به خدعه معنی نموده‌اند (فرهنگ فارسی معین، ج ۲). مدیر همواره باید از خدعه و نیرنگ بپرهیزد؛ زیرا سرمایه اعتماد زیردستان را از بین می برد. در فرهنگ متعالی اسلامی فریب دادن دیگران بشدت مورد نکوهش است؛ جز در مواردی همچون جنگ و مقابله با دشمنان.

امام علی (ع) در این باره فرمودند: «همانا مکر و فریب و خیانت در آتش است» (شیخ صدوق، ۱۳۸۰: ۶۱۹).

نقطه مقابل فریب را می توان صداقت و رفتار خالصانه و دوستانه دانست؛ رفتاری که خالی از هر نوع فریب و خدعه باشد. صداقت عامل استحکام بخش و پایداری در رفتار میان افراد است. هنگامی که افراد در روابط روزانه و کاری با یکدیگر شاهد صداقت و پاکی طرف مقابل هستند به یقین و ب راحتی به او اطمینان پیدا می کنند.



## ۸-۶- لزوم اعتدال در اعتماد

برخی معتقدند که اعتماد بیش از حد پیامدهای منفی دارد. پژوهشگران همبستگی مثبتی میان «اعتماد بیش از حد» مدیران به کارکنان و «میزان دشواری کار آنان» مشاهده کرده‌اند؛ به عبارت دیگر هر چه کاری دشوارتر باشد، تمایل افراد به داشتن «اعتماد بیش از حد» به دیگران بیشتر خواهد بود.

تعالی، بهترین راه در برابر افراط و تفریط است. منظور از تعادل در اعتماد این است که نه با نگاه بدبینانه و سختگیرانه نسبت به افراد رفتار کنیم و نه با نگاه صد در صد خوش‌بینانه. بلکه نگاه مدیر باید متعادل و واقع‌بینانه باشد. در مواردی که قرائن و شواهد نشان می‌دهد که اعتماد کردن و به دنبال آن واگذار کردن امور همراه با هدایت اجمالی کفایت می‌کند، مدیر با رعایت این ویژگیها اگر اعتماد کند پشیمان نمی‌شود (نیرومند و مسجدیان ۱۳۸۴).

## ۹- نتیجه گیری

با مرور کتابهای شهید مطهری، مضامین مرتبط با مفهوم اعتماد استخراج شد. این مضامین در قالب الگوی مفهومی ارتباطات چهارگانه دسته بندی، و چهار مقوله اعتماد به خدا، خود، دیگران و طبیعت با مصداقهای آن در بیانات شهید مطهری ارائه شد. سپس با توجه به یافته های تحقیق رهنمودهای مدیریتی در زمینه مدیریت سازمانها ارائه گردیده است. اجرای درست مسئولیت، استقلال، استحکام در پیمانها و قراردادهای اجتماعی، پست و مقام، وسیله خدمت به جامعه، مطابقت گفتار با رفتار، لزوم اعتدال در اعتماد یافته های مدیریتی است که در این مقاله ارائه شده است.

### منابع فارسی

#### قرآن کریم

نهج البلاغه (۱۳۷۴). ترجمه سیدجعفر شهیدی. انتشارات علمی فرهنگی.

احمدی مهربانی، محمد رضا (۱۳۸۰). ارتباط مبتنی بر اعتماد و سازمان های اعتماد آفرین. مجله توسعه اعتماد،

ش ۵.

الوانی، سید مهدی؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و اعتماد عمومی. مجله دانش مدیریت، سال

چهارم، ش ۵۵.

- بیات، بهرام (۱۳۸۳). سرمایه اجتماعی. فصلنامه مطالعات امنیت اجتماعی. پیش شماره.
- توکلی، عبدالله (۱۳۷۹). اعتماد در سازمان با نگرش اسلامی. پایان نامه، پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- جعفری، محمد تقی (۱۳۸۹). عرفان اسلامی. تهران: مؤسسه تدوین و نشر آثار علامه جعفری.
- خمینی، روح الله (۱۳۳۸). چهل حدیث. تهران: مرکز نشر فرهنگی رجاء.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. ترجمه: مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. ج ۲. تهران: سمت.
- ساروخانی، باقر (۱۳۷۲). روش های تحقیق در علوم اجتماعی. تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۷۸). روشهای ایجاد اعتماد و سازمان. فصلنامه مصباح، سال پنجم، ش ۱۸.
- صدوق، ابن بابویه (۱۳۸۰). ثواب الاعمال و عقاب الاعمال. ترجمه ابراهیم محدث. قم: نشر اخلاق.
- عارف کشفی، حسام الدین (۱۳۸۳). چگونه افراد بی اعتقاد را به مشارکت در کار گروهی جلب کنیم. مجله تدبیر، ش ۷۸.
- عبداللهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶). کلید طلایی در مدیریت منابع انسانی. تهران: امیر کبیر.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۹). انسان کامل. تهران: انتشارات صدرا.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۷). آشنایی با قرآن. تهران: انتشارات صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۶ الف). احیای تفکر اسلامی. تهران: انتشارات صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۶ ب). حج. تهران: انتشارات صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۵ الف). آینده انقلاب اسلامی ایران. تهران: انتشارات صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۵ ب). مقدمه ای بر جهان بینی اسلامی. تهران: انتشارات صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۳ الف). تعلیم و تربیت در اسلام. تهران: انتشارات صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۳ ب). حکمت ها و اندرزها. تهران: انتشارات صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۱ الف). اسلام و نیازهای زمان. تهران: انتشارات صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۱ ب). سیری در سیره نبوی. تهران: انتشارات صدرا.
- معین، محمد (۱۳۷۱). فرهنگ فارسی. تهران: انتشارات امیر کبیر.
- نیرومند، پورانده؛ مسجدیان جزئی، سهراب (۱۳۸۴). مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات پیک مروا.

#### منابع انگلیسی

- Hind R.A. & Grobel j.(1991), cooperation and prosocial behavior, Cambridge, UK: cambridge University Press.
- Lewis j. D. and weigert A.(1985), "trust as asocial Reality," (so-cial forces) june.
- McGregor D.(1967), the professional Manger, NEW YORK: Mc- Graw- Hill.

