

فراپند مدیریت توسعه

Management & Development Process

چکیده

بر اساس شواهد جدید، اعتماد، موجب ایجاد نوآوری در سازمان می‌شود. اما تاکنون تلاش‌های اندکی برای تأیید این موضوع، به ویژه در بخش سازمان‌های خدماتی انجام شده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر نوآوری، با تأکید بر بخش خدمات انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، همه کارمندان یکی از بانک‌های خصوصی و بزرگ ایرانی در شهر شیراز است و ۱۶۴ نفر از کارمندان، به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. سنجش اعتماد سازمانی، بر اساس سه جنبه اعتماد سازمانی الونن، بلوم ویست و پامالاینن^۱، یعنی اعتماد عمودی، اعتماد افقی و اعتماد نهادی انجام شده است. همچنین برای سنجش نوآوری سازمانی در بخش خدمات، از پرسشنامه تعدیل شده وانگ و احمد^۲ استفاده شده است. نتایج پژوهش حاضر، نشان داد که جنبه غیرشخصی اعتماد، یعنی اعتماد نهادی بیشترین تأثیر را در ایجاد نوآوری سازمانی و در بخش خدمات دارد.

کلیدواژه‌ها: اعتماد، اعتماد فردی، اعتماد نهادی، نوآوری، بخش خدمات، نوآوری سازمانی

1. Ellonen, Blomqvist & Puumalainen
2. Wang & Ahmed

نقش اعتماد در نوآوری سازمانی: پژوهشی در یک سازمان ایرانی بخش خدمات

امیر فاضل
امین رضا کمالیان
غلامرضا خجسته
علی فاضل

دریافت: ۱۳۹۰/۰۵/۲۹

پذیرش: ۱۳۹۰/۰۹/۰۶

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۴ روز نزد پدیدآوران بوده است

نقش اعتماد در نوآوری سازمانی: پژوهشی در یک سازمان ایرانی بخش خدمات

امیر فاضل^۱

امین‌رضا کمالیان^۲

غلامرضا خجسته^۳

علی فاضل^۴

مقدمه

امروزه نوآوری در بهره‌مندی از مزایای رقابتی، به ویژه در سازمان‌های بزرگ بسیار اهمیت دارد، زیرا شرکت‌ها و سازمان‌ها بدون ابداع مستمر، از عرصه رقابت حذف خواهند شد. در حال حاضر، بیش از نیمی از سودهای سازمان‌های غیردولتی، به ویژه در سازمان‌ها و صنایع فناوری پیشرفته، همانند صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، از محصولات و خدماتی به دست می‌آید که کمتر از پنج سال از عمر آنها می‌گذرد. علاوه بر این، نوآوری در بخش‌های مختلف تجاری و خدماتی همانند بانکداری، به طور فزاینده‌ای افزایش یافته است و شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا در این محیط، مزایای رقابتی خود را حفظ کنند. بدین لحاظ، نوآوری برای رقابت در حوزه‌های تجاری و خدمات بسیار اهمیت دارد (راپل و هارینگتن^۵، ۲۰۰۰: ۳۱۴؛ وانگ و احمد، ۲۰۰۴: ۳۰۵).

تأثیر اعتماد سازمانی در بهبود و رشد کارایی و اثربخشی سازمانی، در

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی
دانشگاه سیستان و بلوچستان
Afa1360@gmail.com
۲. دانشیار دانشکده مدیریت و
حسابداری دانشگاه سیستان و بلوچستان
Kamalian@hamoon.usb.ac.ir
۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی
دانشگاه سیستان و بلوچستان
Gh_khojasteh@yahoo.com
۴. کارشناس ارشد مدیریت دولتی
دانشگاه شاهد Afa6391@gmail.com
5. Ruppel & Harrington

سازمان‌های با شبکه‌های دیوانسالارانه و مبتنی بر دانش، و نیز ایجاد همکاری میان‌فردی درون‌سازمانی بسیار اهمیت دارد (تیلر^۱، ۲۰۰۳: ۵۵۸). اعتماد، اثربخشی ارتباطات سازمانی (بلوم ویست، ۲۰۰۲)، همکاری و تعاون سازمانی (مایر و داویس^۲، ۱۹۹۹) را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، اعتماد از عوامل مهم و مؤثر بر اثربخشی رهبری (تیلر، ۲۰۰۳)، رضایت کارکنان (شوکلای، ایس و وینوگراد^۳، ۲۰۰۰)، تعهد (دیرکس و فرین^۴، ۲۰۰۱) و عملکرد سازمانی (بارنی و هانسن^۵، ۱۹۹۴) است. در سازمان‌ها و شرکت‌هایی که ممکن است تعارض‌ها و ناسازگاری‌های کارگری و کوچک‌سازی، موجب کاهش اعتماد در بین روابط کارکنان و مدیران گردند، اعتماد درون‌سازمانی، بسیار اهمیت دارد (رانکین^۶، ۱۹۹۸: ۱۳۷).

پیش‌بینی می‌شود که با افزایش اعتماد در سازمان و تأثیر آن بر تولید دانش، بتوان مفاهیم و ملزومات نظری و عملی شکلگیری دانش سازمانی مؤثر را ایجاد کرد. درک جامع و کامل از تأثیر انواع گوناگون اعتماد بر نوآوری، بسیار باارزش و مفید است و مدیران سازمان‌ها باید با دقت بیشتری تأثیر انواع مختلف اعتماد سازمانی (لیاقت و شایستگی^۷، خیرخواهی^۸ و اعتمادپذیری^۹) را بر جنبه‌های مختلف نوآوری سازمانی مورد توجه قرار دهند. برای مثال، اگر شرکتی به توسعه نوآوری‌های رفتاری تمایل داشته باشد، خیرخواهی و اعتماد عمودی^{۱۰} بین اشخاص، مهم است. در ضمن، انواع غیرشخصی اعتماد سازمانی می‌تواند با توسعه منابع انسانی و ساختارهای سازمانی تقویت گردد. بنابراین، ترکیبی از توسعه منابع انسانی و راهبردها، می‌تواند برای توسعه اعتماد غیرشخصی به منظور رشد نوآوری سازمانی استفاده گردد (الونن و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶۱).

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر انواع گوناگون اعتماد سازمانی، بر جنبه‌های مختلف نوآوری سازمانی است. با وجود اهمیت هر دو مقوله مذکور، تاکنون پژوهش‌های اندکی در این زمینه انجام شده است.

1. Tyler
2. Mayer & Davis
3. Shockley, Ellis & Winograd
4. Dirks & Ferrin
5. Barney & Hansen
6. Rankin
7. Competence
8. Benevolence
9. Reliability
10. Vertical trust

مبانی نظری پژوهش

اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی در بسیاری از مباحث علمی همانند اقتصاد (سکو^۱، ۱۹۹۲)، جامعه‌شناسی (لهمان^۲، ۱۹۷۹) و روان‌شناسی اجتماعی (بلو^۳، ۱۹۶۴) مورد بررسی قرار گرفته است. کرووز و کوستا سیلوا^۴ در پژوهش خود درباره اعتماد نتیجه گرفتند که اعتماد در بسیاری از نظریه‌های علمی، مانند نظریه هزینه معاملات^۵ (ویلیامسون^۶، ۱۹۷۵)، نظریه تبادل اجتماعی (بلو، ۱۹۶۴)، نظریه نمایندگی (ایسنهارد^۶، ۱۹۸۹)، دیدگاه مبتنی بر منبع (بارنی، ۱۹۹۱)، نظریه نظام‌ها (لهمان، ۱۹۷۹) و نظریه اختیار (کلی^۷، ۱۹۶۷) مورد استفاده قرار گرفته است (کرووز و کستا-سیلوا، ۲۰۰۴).

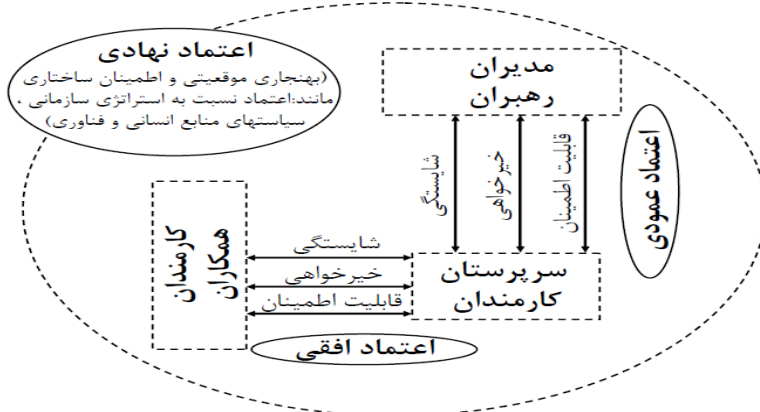
اعتماد سازمانی به دو بخش اعتماد فردی^۸ (اعتماد میان افراد) و اعتماد غیرفردی^۹ (اعتماد نهادی^{۱۰}) تقسیم می‌شود (الونن و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶۲). در سازمان‌ها اعتماد به دو صورت فردی و غیرفردی (نهادی) وجود دارد. اعتماد فردی، مبتنی بر تعاملات است و از طریق ارتباطات خاص ایجاد می‌شود. این نوع اعتماد، به دو نوع اعتماد افقی^{۱۱} (اعتماد میان کارکنان) و اعتماد عمودی (اعتماد میان کارکنان و مدیران) تقسیم می‌گردد (کاستیگن، ایلتر و برمان^{۱۲}، ۱۹۹۸: ۳۰۴). اعتماد فردی مبتنی بر شایستگی، خیرخواهی و قابلیت اطمینان است (مایر و داویس، ۱۹۹۹: ۱۲۵). پژوهش‌های اندکی درباره اعتماد غیرفردی در سازمان‌ها انجام شده است. پژوهش‌های افرادی مانند ام سی کالی و کانرت^{۱۳} (۱۹۹۲)، اتکینسون و بوچر^{۱۴} (۲۰۰۳)، کاستیگن و همکاران (۱۹۹۸) و (ام سی نایت، چودبوری و کسمار^{۱۵}، ۲۰۰۲) از این قبیل است. اعتماد غیرفردی، مبتنی بر نقش‌ها، نظام‌ها و اعتبارات قابل درک به منظور اطمینان افراد است (اتکینسون و بوچر، ۲۰۰۳: ۲۸۵). در واقع، اعتماد نهادی، اعتماد اعضای سازمان به راهبردها و شایستگی‌های تجاری و فنی سازمان، و اعتماد به ساختارها و فرایندهای سازمانی، مانند سیاست‌های منابع انسانی است (الونن و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶۴). اعتماد نهادی (برای مثال، اعتماد به عملکرد منابع انسانی) به طور معناداری با نگرش‌های کارمندان (همانند تعهد به سازمان) ارتباط دارد (پیرس، برنيسکی و بیگلی^{۱۶}، ۲۰۰۰). در برخی از پژوهش‌ها، اعتماد نهادی به کارایی و بی‌طرفی نظام‌های

1. Sako
2. Luhmann
3. Blau
4. Cruz & Costa-Silva
5. Williamson
6. Eisenhardt
7. Kelley
8. Interpersonal Trust
9. Impersonal Trust
10. Institutional Trust
11. Lateral Trust
12. Costigan, Ilter & Berman
13. McCauley & Kuhnert
14. Atkinson & Butcher
15. McKnight, Choudbury & Kacmar
16. Pearce, Branyiczki & Bigley

سازمانی (همانند خط‌مشی‌های نیروی انسانی) نیز اطلاق شده است (کاستینگن و همکاران، ۱۹۹۸: ۳۰۵). ام سی نایت و همکارانش نیز اعتماد نهادی را اعتقاد به ضرورت وجود ساختارهای غیرفردی دانسته‌اند که پیش‌بینی موفق آینده را میسر می‌کند (ام سی نایت و همکاران، ۲۰۰۲: ۳۴۰).

اعتماد نهادی به دو صورت است: بهنجاری موقعیتی^۱ و اطمینان بنیادی^۲. بهنجاری موقعیتی، حاصل ظهور چیزهای معمول و مرسوم یا قرار گرفتن هر چیز در جای مناسب است. در این تعریف، موفقیت محتمل است، زیرا موقعیت بهنجار است. در تعریف اطمینان ساختاری نیز اعتقاد به محتمل بودن موفقیت بیان شده است و شرایط ضمنی همانند انتظارات، قراردادها، آیین‌نامه‌ها، و ضمانت‌ها (تأمین ساختاری) به درستی ایجاد شده‌اند. بنابراین، در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان بیان کرد که اعتماد نهادی، فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی (همانند شایستگی‌های فنی و تجاری، راهبردها و خط‌مشی‌ها، عملکرد و ارتباطات منابع انسانی) را شامل می‌شود که برای اعضای سازمان به صورت شخصی نیست و مدیریت ارشد از آن مستثنی می‌گردد (الونز و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶۲).

با توجه به مطالب مذکور، در یک تعریف کلی، می‌توان گفت که اعتماد سازمانی، انتظارات مثبت افراد درباره لیاقت، قابلیت اطمینان و خیرخواهی اعضای سازمان و نیز اعتماد نهادی در درون سازمان است (مایر و داویس، ۱۹۹۹: ۱۲۴؛ ام سی نایت، کامینگس و چروانی^۳، ۱۹۹۸: ۴۷۴). در نمودار (۱)، مفاهیم اعتماد سازمانی مورد استفاده در مقاله حاضر بیان شده است.



نمودار (۱): مفاهیم اعتماد سازمانی

1. Situational Normality
2. Structural Assurance
3. McKnight, Cummings & Chervany

نوآوری سازمانی

توانایی سازمان در اجرای نوآوری، از عوامل مهم بقا و موفقیت سازمان است (وانگ و احمد، ۲۰۰۴: ۳۰۷). نوآوری اشکال گوناگونی دارد، مانند نوآوری محصول و فرایند^۱، نوآوری بنیانی و فزاینده^۲، و نوآوری فنی و اجرایی^۳ (الونن و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶۳). به اعتقاد پژوهشگران مختلف، پژوهش‌های متعددی درباره انواع مختلف نوآوری سازمانی انجام شده است. گارشیا و کالانتون معتقد هستند که توانایی نوآورانه در یک سازمان، بارها برای سنجش اینکه یک ابداع جدید است یا اینکه در بالاترین سطح نوآوری قرار ندارد، مورد استفاده قرار گرفته است (گارشیا و کالانتون، ۲۰۰۲: ۱۱۵). زولانسکی، کاپتا و جنسن^۴ (۲۰۰۴) بر اساس تعریفی مفید و سنجش‌پذیر برای نوآوری، سه پرسش مرتبط با جدید و بکر بودن را در سازمان بیان کرده‌اند:

۱- چه چیزی جدید است؟

۲- چگونگی بکر و جدید بودن و

۳- جدید و بکر بودن برای چه کسانی؟

پژوهشگران مذکور در پژوهش خود، شش نوع متفاوت از فعالیت‌های نوآورانه سازمانی را شناسایی کرده‌اند. فعالیت‌های نوآورانه سازمانی عبارت‌اند از: ۱) توسعه محصولات جدید، ۲) خدمات جدید، ۳) روش‌های جدید تولید، ۴) گشایش بازارهای جدید، ۵) اکتشاف منابع جدید، ۶) راه‌های جدید سازماندهی. آنها نتیجه گرفتند که نوآوری در سطوح سازمانی، ساختاری منفرد دارد و فقط با درجه فزون‌گرایی تمیز داده می‌شود (جوهانسن، السن و لامپکین^۵، ۲۰۰۱). در حالی که سابریمنین و نیلاکانتا^۶، نوآوری سازمانی را شامل دو بعد فنی و اجرایی می‌دانند (سابریمنین و نیلاکانتا^۷، ۱۹۹۶).

به طور کلی، می‌توان بیان کرد که مؤلفه‌های نوآوری، هنوز از وضوح کامل برخوردار نیستند (الونن و همکاران، ۲۰۰۸). در مقاله حاضر، جنبه‌های مختلف نوآوری، با توجه به پژوهش وانگ و احمد (۲۰۰۴) و با اندکی تغییر، مورد استفاده قرار گرفته است. دو پژوهشگر مذکور، معتقد هستند که نوآوری در سازمان، پنج جنبه دارد که عبارت‌اند از «قابلیت ابتکار در سراسر سازمان به منظور معرفی محصولات جدید برای بازارهای موجود، معرفی یا توسعه بازارهای جدید، با

1. Product and Process Innovation
2. Radical and Incremental Innovation
3. Administrative and Technological Innovation
4. Garcia & Calantone
5. Szulanski, Cappetta & Jensen
6. Johannessen, Olsen & Lumpkin
7. Subramanian & Nilakanta

ترکیب راهبرد با رفتارها و فرآیندهای نوآورانه» (وانگ و احمد، ۲۰۰۴: ۳۰۶). پنج جنبه نوآوری، یعنی محصول (خدمات)، بازار، فرایند، رفتار و راهبرد، به طور خلاصه در جدول (۱) بیان شده است.

جدول (۱): ابعاد نوآوری سازمانی

تعریف	ابعاد
معرفی محصولات (خدمات) جدید به معنای واقعی در بازار در زمان مناسب.	نوآوری محصول (خدمات)
جدید بودن روش‌هایی که شرکت‌ها برای ورود به بازارهای هدف و بهره‌برداری از آنها، مورد استفاده قرار می‌دهند.	نوآوری بازار
معرفی روش‌های تولید جدید، روش‌های مدیریتی نو و فناوری‌های جدید، که می‌توانند برای بهبود فرایندهای تولید و مدیریت استفاده شوند.	نوآوری فرایند
توانایی‌های افراد، گروه‌ها و مدیریت برای شکل‌گیری فرهنگ نوآوری و پذیرش داخلی سراسری ایده‌های جدید و نوآورانه.	نوآوری رفتاری
توانایی سازمان برای مدیریت اهداف جاه‌طلبانه سازمانی، و شناسایی عدم تناسب این اهداف بلندپروازانه و منابع موجود، برای توسعه منابع خلاقانه محدود و نفوذ بر آنها.	نوآوری راهبردی

منبع: وانگ و احمد (۲۰۰۴: ۳۰۶)

نقش اعتماد در نوآوری سازمانی

پژوهش‌های اندکی درباره نقش اعتماد در نوآوری سازمانی انجام شده است. به اعتقاد کلگ، آنسورت، اپیتروپاکی و پارکر^۱، اعتماد موجب ایجاد نوآوری در سازمان می‌شود. آنها معتقدند که اعتماد با استفاده از ایده‌های جدید در سازمان‌هایی که خواهان جذب ایده‌های بکر هستند، ارتباط معناداری دارد. همچنین علاقه قلبی به سازمان و اشتراک در منافع و زیان‌ها، با پیشنهاد ایده‌های جدید به طور مؤثری ارتباط دارد (کلگ و همکاران، ۲۰۰۲). اعتماد به سرپرستان نیز در ایجاد رفتارهای نوآورانه زیردستان بسیار مؤثر است (تن و تن^۲، ۲۰۰۰). علاوه بر این، چادهری کشف کرد که احساسات و شناخت مبتنی بر اعتماد، تأثیر مثبتی بر اشتراک دانش

1. Clegg, Unsworth, Epitropaki & Parker
2. Tan & Tan

دارند (چودهری^۱، ۲۰۰۵). در پژوهشی مشابه، لوین و کراس کشف کردند که خیرخواهی و شایستگی مبتنی بر اعتماد، میان علاقه وافر به دانش، و درک و دریافت آن دانش رابطه ایجاد می‌کند (لوین و کروس^۲، ۲۰۰۴). همچنین زولانسکی و همکارانش بیان کرده‌اند که ارزش اعتماد درک شده به منبع، موجب کارایی در انتقال دانش درون سازمان می‌گردد (زولانسکی و همکاران، ۲۰۰۴). در نهایت، موراداین، رنزل و ماتزلر^۳، کشف کردند که اعتماد با اشتراک دانش درون و بین گروه‌ها، ارتباط مثبت و معناداری دارد (موراداین، رنزل و ماتزلر، ۲۰۰۵).

در پژوهش‌های موجود، فقط جنبه‌های خاصی از اعتماد، مورد بررسی قرار گرفته است. برخی پژوهشگران، توسعه محصول جدید، برخی رفتارهای نوآورانه و برخی نیز اشتراک دانش را بررسی کرده‌اند. با توجه به مطالب مذکور، می‌توان بیان کرد که میزان فراوان اعتماد، تأثیر مثبتی بر کیفیت، اثربخشی دانش سازمانی و ایجاد نوآوری دارد، اما تنوع در محتوای پژوهش‌ها موجب شده است که هنوز در این زمینه، کمبودهای زیادی وجود داشته باشد و قابلیت تعمیم، به طور جدی وجود نداشته باشد (الونن و همکاران، ۲۰۰۸). از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی ارتباط بین ابعاد اعتماد سازمانی و ابعاد نوآوری است.

فرضیه‌های پژوهش

با اینکه پژوهش‌های اندکی درباره تأثیر جنبه‌های گوناگون اعتماد افقی بر جنبه‌های مختلف نوآوری انجام شده است، ظاهراً اعتماد افقی (اعتماد بین کارمندان) با نوآوری سازمانی ارتباط مثبت دارد. کنگ و همکارانش بیان کرده‌اند که تلاش بیشتر برای ایجاد نوآوری (با ایجاد ایده‌های جدید و کمک به استفاده از آنها) هنگامی انجام می‌شود که آنها تجارب مسئولیتی و پاسخ مثبت را از دیگران داشته باشند که این موضوع به اعتماد بین کارمندان مرتبط است (کلج و همکاران، ۲۰۰۲). همچنین وانگ و احمد بیان می‌کنند که اعتماد، هنجار فرهنگی مهمی است که نوآوری را تقویت می‌کند (وانگ و احمد، ۲۰۰۴). از این رو، اولین فرضیه پژوهش عبارت است از: بین اعتماد افقی و نوآوری سازمانی، ارتباط مثبت وجود دارد.

تان و تان کشف کردند که اعتماد زیردستان نسبت به سرپرستان، با رفتار

1. Chowdhury
2. Levin & Cross
3. Mooradian, Renzl & Matzler

نوآورانه زیردستان ارتباط مثبت دارد (تن و تن، ۲۰۰۰). همچنین چاندلر، کلر و لیون^۱ بیان کرده‌اند که به دلیل عدم اطمینان و پیچیدگی ذاتی نوآوری، اعتماد کارمند به مدیریت، بنیان توسعه فرهنگ پشتیبانی از نوآوری است، زیرا اعتماد، کارکنان را به پذیرفتن مخاطره نوآوری بدون ترس از جریمه شکست توانا می‌کند (چاندلر، کلر و لیون، ۲۰۰۰: ۶۵). بنابراین، فرضیه دوم پژوهش حاضر عبارت است از: بین اعتماد عمودی و نوآوری سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد.

ساختار خاص سازمان‌های دیوانسالارانه موجب شده است که از پشتیبانی و دانش لازم به منظور کارآفرینی، تصمیم‌گیری به موقع و سرعت در عمل برخوردار نباشند (میلز، اسنو و میلز^۲، ۲۰۰۰: ۳۱۰). در محیط به شدت رقابتی جهانی، اعتماد درون فردی و اجتماعی چه از نوع افقی و چه عمودی، بدون توجه به اعتماد نهادی شکست خواهد خورد و عدم کارایی و اثربخشی سازمانی پدید می‌آید. در آینده سازمان‌ها قادر نخواهند بود که فقط به اعتماد فردی تکیه کنند و به سازوکار کامل‌تری نیاز دارند تا از دانش ضمنی و صریح حمایت کنند. در این فرایند، صرفاً نباید اعتماد فردی مورد تأکید باشد و تأثیر اعتماد نهادی باید مکمل اعتماد سازمانی فردی باشد (الونین و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶۵). از این رو، فرضیه سوم پژوهش حاضر عبارت است از: بین اعتماد نهادی با ابعاد نوآوری سازمانی به طور مثبتی ارتباط وجود دارد.

روش پژوهش

در پژوهش حاضر، رابطه بین اعتماد و نوآوری سازمانی بررسی شده و واقعیت‌های موجود و فرایند جاری در زمان حال توصیف گردیده است. از این رو، پژوهش حاضر، از نوع توصیفی همبستگی است. علاوه بر این، به دلیل استفاده از پرسش‌نامه برای گردآوری اطلاعات، پژوهش از نوع پیمایش است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر، همه کارمندان یکی از بانک‌های خصوصی شهر شیراز (محل زندگی پژوهشگران) است که بیش از ۸۰ شعبه در این شهر دارد. تعداد کارکنان بانک مذکور در شهر شیراز، ۷۵۶ نفر برآورد شد که بر اساس فرمول

1. Chandler, Keller & Lyon
2. Miles, Snow & Miles

کوکران، ۱۵۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. به منظور کسب اطمینان بیشتر، ۱۸۰ پرسشنامه توسط بانک و به طور تصادفی در بین کارکنان شعب مختلف توزیع گردید که در نهایت، ۱۶۴ پرسشنامه تکمیل شد و داده‌های آنها مورد آزمون قرار گرفت.

ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری در پژوهش حاضر دو پرسشنامه است. پرسشنامه سنجش اعتماد سازمانی الونن و همکاران که جنبه‌های مختلف اعتماد را در قالب ۴۹ پرسش پنج گزینه‌ای طیف لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) اندازه‌گیری می‌کند. این پرسشنامه، اعتماد افقی و عمودی را بر اساس سه مؤلفه شایستگی، خیرخواهی، و قابلیت اطمینان مورد سنجش قرار می‌دهد. همچنین اعتماد نهادی در این پرسشنامه به لحاظ سه عامل بهنجاری موقعیتی، راهبرد و ارتباطات، و اطمینان ساختاری، آزمون شده است.

پرسشنامه دوم، با تعدیل و سفارشی‌سازی پرسشنامه وانگ و احمد ایجاد شده است که شانزده پرسش پنج گزینه‌ای طیف لیکرت را شامل می‌شود و چهار جنبه نوآوری سازمانی، یعنی نوآوری محصول (خدمات)، رفتاری، راهبرد و فرایند را می‌سنجد. شایان ذکر است که برای تعدیل و سفارشی‌سازی پرسشنامه‌های ترجمه شده و به منظور استفاده در ایران، از آرای اساتید و متخصصان دانشگاهی استفاده شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌های مذکور نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. مقدار آلفای کرونباخ به ترتیب، ۹۳ درصد و ۹۱ درصد محاسبه شد که بیانگر پایایی پرسشنامه‌های مورد نظر است.

تحلیل آماری

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر، با آمار توصیفی و استنباطی انجام شده است. در آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و در آمار استنباطی، از ضریب رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. از نرم‌افزار SPSS16 نیز برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

بیان توصیفی داده‌ها

در جدول‌های (۲)، (۳) و (۴) میانگین و انحراف معیار جنبه‌های مختلف انواع اعتماد سازمانی، از دیدگاه کارکنان بانک بیان شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در بین انواع اعتماد، اعتماد عمودی (اعتماد بین کارمندان و مدیران) کمترین میانگین و اعتماد افقی (اعتماد بین کارمندان) بیشترین میانگین را دارد. میزان اعتماد عمودی در این بانک، از سایر بانک‌ها کمتر است، ولی میزان انواع اعتماد، یعنی اعتماد عمودی، افقی و نهادی، از سطح متوسط بیشتر است که این موضوع، کارکرد نسبتاً خوب بانک را به لحاظ اعتماد سازمانی نشان می‌دهد. علاوه بر این، در عوامل اعتماد افقی و عمودی، عامل خیرخواهی کمترین میانگین را دارد که باید از این حیث، مورد توجه لازم و کافی قرار گیرد.

جدول (۲): میانگین و انحراف معیار اعتماد افقی و مؤلفه‌های آن

اعتماد افقی	شایستگی	خیر خواهی	اطمینان	کل
میانگین	۴/۰۹	۳/۸۵	۴/۲۴	۴/۰۹
انحراف معیار	۰/۴۸	۰/۶۳	۰/۳۰	۰/۳۵

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۳): میانگین و انحراف معیار اعتماد عمودی و مؤلفه‌های آن

اعتماد عمودی	شایستگی	خیر خواهی	اطمینان	کل
میانگین	۳/۸۵	۳/۶۸	۳/۸۶	۳/۸۱
انحراف معیار	۰/۷۱	۰/۷۸	۰/۷۴	۰/۶۸

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۴): میانگین و انحراف معیار اعتماد نهادی و مؤلفه‌های آن

اعتماد نهادی	بهنجاری موقعیتی	راهبردی و ارتباطات	اطمینان ساختاری	کل
میانگین	۴/۰۵	۴/۰۷	۳/۹۲	۴/۰۳
انحراف معیار	۰/۳۷	۰/۵۰	۰/۳۰	۰/۴۱

منبع: یافته‌های پژوهش

در جدول (۵)، آمار توصیفی مربوط به نوآوری سازمانی و جنبه‌های آن، از دیدگاه کارکنان بانک مورد بررسی بیان شده است. همان‌طور که در جدول (۴)

نقش اعتماد در نوآوری سازمانی... / امیر فاضل و دیگران

ملاحظه می‌شود، کارکنان بانک معتقدند که به طور کلی، میزان نوآوری در این بانک نسبتاً مطلوب است. همچنین میانگین‌های نسبتاً یکسان مؤلفه‌های نوآوری سازمانی، نشان می‌دهند که در این بانک، هیچ یک از جنبه‌های نوآوری نسبت به سایر بانک‌ها رجحان ندارند.

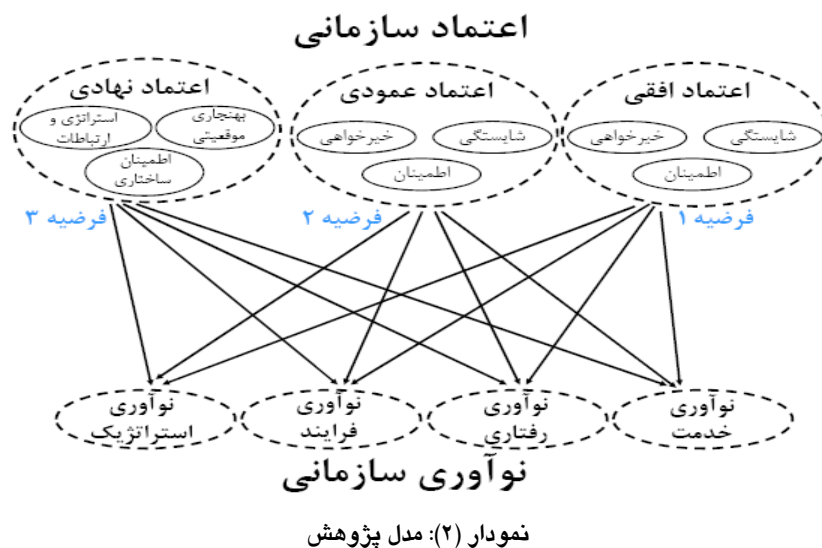
جدول (۵): میانگین و انحراف معیار نوآوری سازمانی و عوامل آن

نوآوری سازمانی	خدمات	رفتاری	راهبرد	فرایند	کل
میانگین	۳/۸۸	۳/۸۶	۳/۸۴	۳/۹۳	۳/۸۸
انحراف معیار	۰/۶۹	۰/۵۵	۰/۵۰	۰/۵۶	۰/۵۱

منبع: یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و بررسی تأثیر جنبه‌های اعتماد سازمانی بر چهار نوع نوآوری سازمانی، از تجزیه و تحلیل رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است. در نمودار (۲)، مدل مورد استفاده برای تحلیل رگرسیون نشان داده شده است.



در جدول (۶) نیز نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان داده شده است. همان‌طور که در جدول (۶) ملاحظه می‌شود، هیچ یک از مؤلفه‌های اعتماد افقی، بر هیچ یک از ابعاد نوآوری - به جز مؤلفه خیرخواهی که آن نیز فقط بر نوآوری راهبردی تأثیر می‌گذارد - تأثیرگذار نیست. به عبارت دیگر، با توجه به یافته‌های پژوهش، فرضیه یک - بین جنبه‌های مختلف اعتماد افقی و نوآوری سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد - رد می‌شود. اطلاعات جدول (۷) نیز این موضوع را تأیید می‌کنند.

جدول (۶): نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون متغیرهای پژوهش

نوآوری خدمات		نوآوری رفتاری		نوآوری راهبردی		نوآوری فرایند	
t	Beta	T	Beta	T	Beta	t	Beta
-۱/۸۶۵	-۰/۳۰۹	-۱/۳۲۶	-۰/۲۲۲	-۱/۵۹۰	-۰/۲۷۸	-۱/۴۵۶	-۰/۳۰۹
-۰/۴۵۳	-۰/۰۸۱	۱/۹۷۹	۰/۳۶۰	۱/۶۱۳	۰/۰۵۹	۰/۲۸۶	-۰/۰۸۱
-۰/۸۵۷	-۰/۱۴۰	-۱/۴۳۳	-۰/۲۳۷	-۲/۷۰۷	-۰/۱۴۵	-۰/۷۶۵	-۰/۱۴۰
۰/۰۱۷	۰/۰۰۵	-۰/۲۱۹	-۰/۰۶۵	-۰/۱۲۸	-۰/۱۱۰	-۰/۳۲۷	۰/۰۰۵
-۰/۵۵۲	-۰/۱۳۰	۱/۷۷۸	۰/۴۲۳	۱/۹۰۸	۰/۰۲۱	-۰/۰۷۷	-۰/۱۳۰
۰/۶۷۷	۰/۱۴۶	۰/۱۲۷	۰/۰۲۸	-۰/۷۸۳	-۰/۱۷۱	۰/۵۸۵	۰/۱۴۶
۱/۹۶۱	۰/۴۴۵	۱/۰۲۳	۰/۲۳۵	۳/۴۶۵	۰/۷۹۷	۲/۵۰۷	۰/۴۴۵
-۰/۳۹۵	-۰/۰۸۲	۰/۶۸۱	۰/۱۴۲	-۰/۹۷۶	-۰/۲۰۴	-۱/۱۳۸	-۰/۰۸۲
۳/۵۲۶	۰/۶۴۹	۰/۱۳۸	۰/۷۴۳	۰/۲۲۳	۰/۰۴۲	۰/۱۶۲	۰/۶۴۹

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به مقدار بتا در جدول (۶)، شایستگی اعتماد عمودی فقط با نوآوری خدمات ارتباط مثبت دارد و با سایر جنبه‌های نوآوری سازمانی، ارتباط ندارد. همچنین خیرخواهی با نوآوری رفتاری و راهبردی، ارتباط معنادار و مثبت دارد و با سایر جنبه‌های نوآوری ارتباط ندارد. علاوه بر این، قابلیت اطمینان اعتماد عمودی با همه جنبه‌های نوآوری سازمانی، به جز نوآوری راهبردی، رابطه مثبت و معناداری دارد. برای بررسی رد یا قبول فرضیه دوم پژوهش، با استفاده از جدول (۷) می‌توان فرضیه دوم پژوهش را تأیید کرد. در واقع، می‌توان بیان کرد که بین ابعاد اعتماد عمودی و ابعاد نوآوری سازمانی، ارتباط مثبت وجود دارد. هرچند که این ارتباط به

طور نسبی ضعیف است.

بر اساس اطلاعات جدول (۶) نیز می‌توان گفت که بهنجاری موقعیتی و اطمینان ساختاری اعتماد نهادی با همه ابعاد نوآوری سازمانی، ارتباط مستقیم و مثبت دارند. در صورتی که راهبرد و ارتباطات اعتماد نهادی، فقط بر بعد نوآوری رفتاری تأثیری می‌گذارد و با سایر ابعاد نوآوری سازمانی، ارتباط معنادار ندارد. برای بررسی فرضیه سوم پژوهش، یعنی تأثیر اعتماد نهادی بر ابعاد اعتماد سازمانی، با توجه به اطلاعات جدول (۷) می‌توان گفت که اعتماد نهادی بر انواع نوآوری سازمانی به طور مثبت، معنادار و نسبتاً قوی تأثیر می‌گذارد. بنابراین، فرضیه سوم پژوهش - بین اعتماد نهادی با ابعاد نوآوری سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد - تأیید می‌شود.

جدول (۷): نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون مؤلفه‌های اصلی پژوهش

نوآوری خدمات		نوآوری رفتاری		نوآوری راهبردی		نوآوری فرایند	
t	Beta	t	Beta	T	Beta	t	Beta
-۱/۶۰۸	-۰/۲۹۸	-۰/۱۴۴	-۰/۷۵۹	-۱/۶۹۲	-۰/۳۴۰	-۱/۰۲۶	-۰/۲۱۱
۰/۰۳۱	۰/۰۰۴	۰/۳۰۱	۲/۱۴۳	۱/۲۰۷	۰/۱۷۹	۰/۰۰۸	۰/۰۰۱
۴/۴۱۵	۰/۷۹۷	۰/۵۳۸	۲/۹۰۷	۳/۳۲۷	۰/۶۵۰	۳/۱۰۴	۰/۶۲۲

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، به منظور بررسی تأثیر اعتماد در ایجاد نوآوری سازمانی در سازمان‌های خدماتی ایران انجام شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، تأثیر اعتماد در ایجاد نوآوری تأیید می‌شود. این موضوع با یافته‌های تعداد اندکی از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، همانند پژوهش‌های گلی پور، جندقی، میرزایی و روشندل^۱ (۲۰۱۱)، دوی^۲ (۲۰۰۹)، بیدالت، کاستلو و تک فرانس^۳ (۲۰۰۸)، الونز و همکاران (۲۰۰۸)، مرفی^۴ (۲۰۰۲) و تان و تان (۲۰۰۰) منطبق است. از آنجایی که پژوهش‌های بسیار اندکی درباره تأثیر اعتماد بر نوآوری انجام شده است، نویسندگان مقاله حاضر، به ارزیابی دقیق‌تر و تعمیم نتایج پژوهش حاضر پرداخته‌اند.

در مباحث مدیریت، اعتماد بین کارکنان، رفتاری خطر جویانه محسوب می‌شود،

1. Golipour, Jandaghi, Mirzaei & Roshandel
2. Dovey
3. Bidault, Castello & Tech France
4. Murphy

زیرا نیازمند تفویض اختیار به کارکنان و آزادی عمل بیشتر در تصمیم‌گیری است (گلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۶۶۵)، از این رو، تأثیر آن در ایجاد نوآوری کم است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بین اعتماد افقی و نوآوری سازمانی ارتباط وجود ندارد. یافته مذکور، با یافته‌های پژوهش الونن و همکاران (۲۰۰۸) و گلی‌پور و همکاران (۲۰۱۱) در این زمینه سازگار است. به عبارت دیگر، اعتماد کارکنان به یکدیگر در معرفی محصول یا خدمات جدید یا ارائه نوآوری در مقایسه با رقبا تأثیر ندارد. همچنین اعتماد بین کارکنان، در وادار کردن سازمان به استفاده از فناوری نوین برای ایجاد نوآوری و نیز تدوین روش‌های مختلف برای انجام کارها، تفکر و آزمون روش‌های جدید و خدمات تحول‌آفرین، بهبود مستمر فرایندهای تجاری سازمان، استفاده از روش‌های مدیریتی جدید، و تغییر در روش‌های عرضه خدمات نسبت به رقبا مؤثر نیست.

موسکا^۱ (۱۹۹۷) پیش‌بینی کرد که ویژگی هزاره سوم، خلاقیت و تحول است و سازمان‌ها محیط‌هایی را با روابط پویای مملو از اعتماد بین مدیران و زیردستانشان فراهم خواهند کرد (موسکا، ۱۹۹۷: ۵۵). یافته‌های پژوهش حاضر نیز این پیش‌بینی را تأیید کرد و نشان داد که بین اعتماد عمودی و جنبه‌های نوآوری سازمانی، ارتباط معنادار وجود دارد، هر چند این ارتباط، نسبتاً ضعیف است. یافته مذکور با یافته‌های پژوهش گلی‌پور و همکاران (۲۰۱۱)، الونن و همکاران (۲۰۰۸)، و تان و تان (۲۰۰۰) منطبق است. به عبارت دیگر، نگرش مثبت مدیران به عدالت، تلاش مدیران برای رعایت انصاف در رفتار با کارکنان، صداقت و کمال مدیران، سازگاری و پایداری اعمال و رفتار مدیران، عمل به وعده‌ها، گفتگو و مذاکره مدیران درباره مسائل مهم، دانش مدیران درباره فعالیت‌های مورد نیاز، صلاحیت مدیران در تخصص‌های خود، نگرانی مدیران از آسایش و رفاه کارکنان، اهمیت نیازها و خواسته‌های کارکنان برای مدیران، و حمایت مدیران از کارکنان، در ایجاد نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد.

در پژوهش حاضر، همانند پژوهش‌های گلی‌پور و همکاران (۲۰۱۱)، الونن و همکاران (۲۰۰۸) و بیدالت و همکاران (۲۰۰۸)، فرضیه سوم مورد تأیید قرار گرفت. در واقع، تأثیر اعتماد نهادی در ایجاد انواع نوآوری سازمانی، از سایر انواع اعتماد بیشتر است. از این رو، رفتار مناسب با مشتریان، توجه مدیران به رفاه،

1. Mosca

آسایش و آینده کارمندان، تفکر در جهت کلیت سازمان، راحتی کارمندان در رعایت الزامات سازمان، عمل به توافقات و پیمان‌های عمومی، هماهنگی صحبت‌ها و اقدامات مدیران سازمان، تقابل مناسب مدیریت سازمان با چالش‌های آینده، داشتن یک دیدگاه راهبردی قوی، هدایت مؤثر سازمان توسط مدیران ارشد، آگاهی کارکنان از راهبردهای سازمان، ارتباطات مؤثر و کارای درون سازمان، توسعه و یادگیری مستمر سازمان، قابلیت و صلاحیت فنی سازمان، صلاحیت‌های تجاری سازمان، تخصص کافی مدیریت سازمان، کیفیت فراوان فرایندهای سازمان، پشتیبانی مؤثر و کارای نظام‌های اطلاعاتی، و فعالیت‌های منابع انسانی سازمانی برای پشتیبانی از عملکردهای کارکنان، بر رشد نوآوری در سازمان بسیار مؤثر هستند. علاوه بر این، در بین مؤلفه‌های اعتماد نهادی، بهنجاری موقعیتی بر انواع مختلف نوآوری، به ویژه نوآوری راهبردی و فرایند بیشترین تأثیر را دارد. بنابراین، سازمان‌ها برای توسعه اعتماد سازمانی باید بیشتر به تخصیص بهینه مکان در دسترس و قرارگرفتن اسباب و تجهیزات در جای خود و مدیریت مکان مناسب توجه کنند.

در پژوهش حاضر، با بررسی رابطه اعتماد و نوآوری نتیجه گرفته شد که در بین انواع اعتماد، مهم‌ترین عامل، اعتماد نهادی است. ولی نمی‌توان ادعا کرد که صرفاً پژوهش حاضر برای دستیابی به اطلاعات مرتبط با این موضوع کافی است و به سهولت می‌توان موارد دیگر و پرسش‌های بیشتری را در این زمینه مطرح کرد. به دلیل محدودیت‌های پژوهشی و جدید بودن موضوع، انجام چنین پژوهش‌هایی در بین صنایع، ارگان‌ها، سازمان‌ها و نهادهای دیگر ضرورت دارد تا بتوان بر اساس یافته‌های آن، حکم کلی را درباره این موضوع بیان کرد.

پیشنهادها

۱- بر اساس نتایج پژوهش حاضر، اعتماد در ایجاد نوآوری تأثیر مهمی دارد و با استفاده از راهکارها و آموزه‌های مناسب، می‌توان به افزایش اعتماد در سازمان‌ها پرداخت. بنابراین، به سازمان‌هایی که کسب‌نوآوری، ایجاد خلاقیت و کسب مزیت رقابتی برایشان بسیار اهمیت دارد، پیشنهاد می‌شود که با تدابیری به رشد اعتماد سازمانی، به ویژه اعتماد نهادی در بین کارکنان و مدیران سازمان‌های خود کمک

کنند.

۲- در پژوهش حاضر، اعتماد نهادی بر اساس سه مؤلفه بهنجاری موقعیتی، راهبرد و ارتباطات، و اطمینان ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها توسعه و تقویت اعتماد سازمانی را بر اساس سه مؤلفه مذکور و با استخدام مدیران مناسب، ایجاد محیط مطلوب و سرشار از اعتماد و نیز آموزش صحیح کارکنان مورد توجه قرار دهند.

۳- در پژوهش حاضر، تأثیر اعتماد بر نوآوری سازمانی تأیید شد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌هایی از این قبیل، در بین سایر نهادها نیز انجام شود تا بتوان حکم کلی را در این زمینه بیان کرد.

۴- به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که به شناسایی هنجارها بپردازند و ابزارهای اندازه‌گیری اعتماد و نوآوری سازمانی را در ایران بومی کنند تا بتوان از ابزارهای مذکور به نحوی مطلوب استفاده کرد.

۵- نتایج پژوهش حاضر نشان داد که اعتماد نهادی، مهمترین مؤلفه اعتماد است. از این رو، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های بیشتری درباره اعتماد نهادی در نهادها، مؤسسات، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف در سایر مناطق ایران انجام شود تا بتوان در این زمینه به طور قطعی اظهار نظر کرد.

محدودیت‌های پژوهش

- ۱- جدید بودن مسأله پژوهش به لحاظ اعتماد و نوآوری
- ۲- کمبود منابع و پژوهش‌های انجام شده درباره اعتماد و نوآوری به ویژه در ایران
- ۳- عدم همکاری، پیگیری و پشتیبانی مناسب سازمان‌های ایرانی در پژوهش، به ویژه درباره موضوعات مرتبط با منابع انسانی

منابع

- Atkinson, S. & B. D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.
- Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive

- advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bidault, F., Castello, A. & Tech France, G. (2008). *Trust and creativity: Identifying the role of trust in creativity-oriented joint-developments*. ESMT Working Papers.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange & Power in Social Life*. Wiley. New York. NY.
- Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation*. doctoral dissertation. Lappeenranta University of Technology. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122.
- Chandler, G. N., Keller, C. & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovative-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(1), 59-76.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, XVII (3), 310-326.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409-422.
- Costigan, R. D., Ilter, S. E. & Berman, J. J. (1998). A multi dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, X (3), 303-317.
- Cruz, J. G. & Costa-Silva, S. (2004). *Trust: theoretical framework and underlying disciplines, conceptualization, antecedents and consequences*. paper presented at EURAM – European Academy of Management, St and rews. Scotland.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dovey, K. (2009). The role of trust in innovation. *Learning Organization*, 16(4), 311-325
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment & review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-71.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
- Golipour, R., Jandaghi, G., Mirzaei, M. & Roshandel, T. (2011). The impact of organizational trust on innovativeness at the Tehran oil refinery company. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2660-2667.
- Johannessen, J. A., Olsen, B. & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new and new to whom?. *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), 20-31.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology in D. Levine (Ed.), Nebraska. *Symposium on Motivation*. University of Nebraska Press. Lincoln, 192-238.
- Levin, D. Z. & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Luhmann, N. (1979). *Trust & Power*. Wiley. Chichester.
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 123-136.
- McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*,

- 16(2), 265-285.
- McKnight, D. H., Choudhury, V. & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334-361.
- McKnight, D. H., Cummings, L. I. & Chervany, N. I. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Miles, R. E., Snow, C. & Miles, G. (2000). The Future org. *Long Range Planning*, 33, 300-321.
- Mooradian, T., Renzl, B. & Matzler, K. (2005). *Propensity to trust, interpersonal trust & knowledge sharing*. paper presented at the 3rd EIASM workshop on trust within and between organizations. Trust in Knowledge Management- track. Amsterdam, The Netherlands.
- Mosca, J. B. (1997). The restructuring of jobs for the year 2000. *Pub. Person. Manag*, 26, 43-59.
- Murphy, J. (2002). Networks, trust, and innovation in Tanzania's manufacturing sector. *World Development*, 30(4), 591-619.
- Pearce, J., Branyiczki, I. & Bigley, G. (2000). Insufficient bureaucracy: trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11(2), 148-162.
- Rankin, J. (1998). Building trust – the essential ingredient in partnering to improve business results. *Empowerment in Organizations*, 6(5), 135-45.
- Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust, Inter-Firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it is, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Subramanian, A. & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Szulanski, G., Cappetta, R. & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600-613.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward a differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organizations. *Personnel Review*, 32(5), 556-568.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. A Study in the Economics of Internal Organization. Free Press. New York. NY.