



## شناسایی علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران (مورد مطالعه: شرکت گاز استان یزد)

مهدی سبک‌رو<sup>۱</sup> - مریم احمدی زهرانی<sup>۲</sup> - مژده عابدینی سانجی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد بود. این پژوهش براساس نوع هدف، توسعه‌ای و به لحاظ روش، کیفی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و مدیران شرکت گاز استان یزد بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی با تعداد ۱۶ نفر از کارکنان و مدیران مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. متن مصاحبه‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل تم تجزیه و تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد که علل بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در ۳ مقوله (عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای و عوامل محتوایی) و پیامدهای ناشی از بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در ۳ مقوله (پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای فراسازمانی) نمود پیدا کرده‌اند. از این رو، راهکارهایی در جهت اعتمادسازی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان در ۴ مقوله (بهبودی فردی، بهبودی سازمانی، بهبودی گروهی و بهبودی محیطی) دسته‌بندی شده است.

**واژه‌گان کلیدی:** اعتماد، بی‌اعتمادی، تحلیل تم، شرکت گاز استان یزد.

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

msabokro@yazd.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران (نویسنده مسئول)

(maryamahmadi@yazd.ac.ir)

۳. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

mojabedini@yahoo.com

## مقدمه

امروزه منابع انسانی مهمترین عامل رشد و ماندگاری و مهمترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به حساب می‌آید. اما کدام نیروی انسانی؟ نیروی انسانی تحلیل‌رفته، فرسوده و ناراضی یا نیروی انسانی شاداب، پرانگیزه و درگیر در کار. سازمان‌های امروزی در جستجوی بهترین‌ها و پیروزی جنگ استعدادها از هیچ تلاشی فروگذار نکرده و همواره می‌کوشند تا بهترین و مستعدترین افراد را جذب خود نموده و از آنان در راستای تحقق اهداف خود بهره‌جویند. سازمان‌های بسیاری هزینه‌های سنگینی برای جذب بهترین‌ها می‌کنند اما با مدیریت اشتباه، مانع شکوفایی آنان می‌شوند. در جهت تبدیل نیروی انسانی به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و با بیشینه ارزش‌آفرینی برای سازمان، سازمان موظف است شرایطی را مهیا کند تا آنان بتوانند با آرامش و امنیت به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف سازمان حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را بکار گرفته و به اصلاح درگیر در کار گردند (Koohang, Paliszkievicz, Nord, Paullet & Underwood, 2019). مفهوم اعتماد در روابط انسانی توجه زیادی را به خود جلب کرده است. اکثر ادبیات مرتبط با اعتماد بر تعریف، توسعه و نگهداری آن متمرکز است. اعتماد در اصطلاح به معنای تکیه کردن، متکی شدن به کسی، کاری را بی‌گمان به او سپردن و واگذاری کار به کسی است (آخوندی، کامیابی، صیادی و زین‌الدینی، ۱۳۹۹). مبانی نظری نشان می‌دهد اعتماد به معنای ساده‌لوحی و زودباوری نیست؛ بنابراین، اعتماد درون سازمان‌ها همراه با شماری از نتایج مطلوب سازمانی است (Zeynoldini & Abdoli, 2020). امروزه در محیط‌های کاری اعتماد عامل اصلی بالقوه‌ای است که در نهایت عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. مشخص است ایجاد فضایی که اعتماد در آن موج می‌زند، تأثیرات بسزا و بلندمدتی روی سازمان دارد و همچنین در صورت نبود چنین فضایی، ضرر ناشی از بی‌اعتمادی به دلایل عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به‌خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، زیاد و غیرقابل جبران است (Moshoeu, 2017).

سه جریان گسترده در ادبیات اعتماد وجود دارد: نخست، اعتماد درون‌سازمانی به‌عنوان یک پدیده درون‌سازمان، مثل اعتماد بین کارکنان و سرپرستان با مدیران، یا میان همکاران است. دوم، اعتماد میان سازمان‌ها؛ به‌عنوان یک پدیده میان‌سازمانی و سوم، اعتماد میان سازمان‌ها و مشتریان‌شان که به‌عنوان یک مفهوم بازاریابی مطرح می‌شود (Le & Lei, 2018). مدیران در تلاشند که روابط بر پایه اعتماد بسازند که منجر به افزایش هماهنگی بین کارکنان و مدیران و دیگران و همچنین کاهش تنش‌های مابین کارکنان و

مدیران شود (رستمی، صفری، عبدی و ترکفر، ۱۴۰۱). از این رو اندیشمندان مدیریت، اعتماد را عامل مهمی در همکاری و تعامل، سبک‌های رهبری، پیش‌فرض‌های مدیریت نسبت به کارکنان، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت، ارتباطات و قراردادهای اجتماعی می‌دانند (Nam & Lee, 2018). وجود اعتماد کارکنان به مدیران زمینه‌ساز ایجاد این عقیده است که سازمان به فکر آن‌ها است و کار درست را برای آن‌ها انجام می‌دهد. در آن صورت، کارکنان احساس یگانگی، با عضویت سازمان خواهند داشت. در ضمن اگر در سازمان اعتماد وجود داشته باشد، کارمند احساس می‌کند که شغل او برای موفقیت سازمان ضروری است. علاوه بر این کارکنان اضطراب کمتری داشته و اثر مثبت بیشتری بر سازمان خواهند داشت (ماهرانی برزانی، صادقی ده‌چشمه، و رشیدپور، ۱۴۰۱). سبک‌های رهبری و ویژگی‌های رفتاری یک رهبر می‌تواند تأثیرات دوگانه‌ای بر نگرش، انگیزه و عملکرد شغلی کارکنان داشته باشد به طوری که عملکرد مناسب و ویژگی‌های مثبت یک رهبر مانند عدالت، اخلاق‌مدار بودن و حمایت از کارکنان، دارای تأثیرات مثبت و سازنده‌ای بر کارکنان است و در مقابل خصوصیات و ویژگی‌های منفی یک رهبر مانند بی‌عدالتی و اخلاق‌مدار نبودن و بی‌توجهی به نیازها و خواسته‌های کارکنان می‌تواند تأثیرات منفی و مخربی بر نگرش و عملکرد کارکنان داشته باشد (مهرداد و طحانیان، ۱۳۹۷). ممکن است که امروزه مسائل مادی و اقتصادی برای کارکنان اهمیت زیادی داشته باشد، ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کار در سازمانی هستند، که رهبر آن قابل اعتماد باشد. اگر کارمندی به مدیر خود اعتماد نکند، شرکت آسیب می‌بیند. اگر مدیری کارمندان را دائم بترساند، ممکن است کارها سریع‌تر انجام شوند، اما کارمندان دیگر برای حفظ شغل خود تلاشی نمی‌کنند. مدیران هوشمند می‌دانند که اگر کارمندان دغدغه‌ای به جز کارشان نداشته باشند، با خلاقیت و اشتیاق بیشتری کار می‌کنند و در این صورت، راه‌حل‌های بیشتری برای مشکلات و مسائل پیدا می‌شود (Gu, Jiang & Wang, 2016). بی‌تردید اعتماد یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است و نقصان در آن می‌تواند بنیان سازمان را متزلزل کند. یک باور عمومی پذیرفته شده این است که اعتماد مبتنی بر توانایی، خیرخواهی و صداقت است (صاقلی علویجه، شائمی برزکی و تیموری، ۱۳۹۹). این بدان معناست علمایی که استدلال می‌کنند بی‌اعتمادی همان اعتماد کم است، پیشنهاد می‌کنند که وقتی یک یا چند بعد از این سه بعد کم باشد، بی‌اعتمادی ایجاد می‌شود. باین حال، بی‌اعتمادی ممکن است مانند اعتماد کم نباشد.

جو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) این فرض را که بی‌اعتمادی از نظر مفهومی متفاوت از اعتماد است، بیان می‌کند (Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017). فرانکما<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، ضمن تمرکز بر بی‌اعتمادی بین‌گروهی، تعریف مناسبی ارائه کردند که ممکن است برای بی‌اعتمادی فردی نیز به کار رود: «عدم تمایل به پذیرش آسیب‌پذیری، براساس ادراک و انتظارات منفی فراگیر از انگیزه‌های دیگران، نیت یا رفتارها». این تعریف سه جنبه مهم بی‌اعتمادی را که آن را از اعتماد کم جدا می‌کند برجسته می‌کند: درک منفی از رفتار دیگری، انتظارات منفی از رفتار دیگری، و فراگیر بودن این باورها (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). لویکی<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) نشانگرهای شناختی مختلف را برای نشان دادن متمایز بودن اعتماد و بی‌اعتمادی با مقایسه بی‌اعتمادی بالا و اعتماد کم توضیح دادند. آن‌ها خاطرنشان کردند در شرایطی که انتظارات خاصی در مورد اعمال و نیت سودمند دیگران وجود ندارد یا حداقل وجود ندارد، ارزیابی روابط از نظر اعتماد و بی‌اعتمادی به بهترین وجه با فقدان نشانگرهای اعتمادشناختی، مانند امید، ایمان، درک می‌شود (Gunia, Kim & Sutcliffe, 2018). اطمینان از سوی دیگر، در شرایطی که انتظارات خاصی در مورد اعمال و نیت مضر دیگران وجود ندارد، روابط با فقدان نشانگرهای بی‌اعتمادی شناختی مانند ترس، بدبینی و هوشیاری به بهترین وجه قابل درک است (Bray, Macneil & Spiess, 2019). به عبارت دیگر، اعتماد پایین نباید با نشانگرهای بالای بی‌اعتمادی، مانند داشتن سطوح بالاتر ترس، بدبینی و هوشیاری مشخص شود، بلکه باید با فقدان نشانگرهای اعتماد، مانند ناامیدی، بی‌ایمانی، بی‌اعتمادی، انفعال و تردید مشخص می‌شود (Pilbeam, Denyer, & Doherty & Davidson, 2019). تحقیقات نشان می‌دهد که سطوح پایین اعتماد سبب افزایش استرس و کاهش بهره‌وری کارکنان می‌شود و از سوی دیگر سطوح بالای اعتماد سبب افزایش روحیه کارکنان می‌شود (آخوندی و همکاران، ۱۳۹۹). نکته قابل توجه این است چیزی که منجر به جلب اعتماد می‌شود، نحوه رفتار و عملکرد مدیر، سازمان یا واحد در طول زمان است و در نهایت مدیرانی اثربخش خواهند بود که عامل اعتماد را در روابط خود گسترش دهند. مدیران خواه و ناخواه مجبور به حرکت به سمت اعتماد هستند. بنابراین اعتماد اهمیت و ضرورت ویژه‌ای پیدا کرده است و باید در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی هر سازمانی جایگاه ویژه‌ای داشته باشد (فرمانده و نامدار، ۱۳۹۸). تیمی که در آن رنگ اعتماد وجود نداشته باشد، به معنای واقعی تیم نیست، بلکه صرفاً گروهی از افراد را گرد

1. Gu  
2. Ferankema  
3. Luikee

هم می‌آورند که با هم کار مشترکی را انجام می‌دهند؛ در نتیجه، این گروه احتمالاً پیشرفت چشمگیری نخواهند داشت، زیرا اطلاعات را با هم به اشتراک نمی‌گذارند، احتمالاً در مسئولیت‌ها و حقوق یکدیگر با تضاد و تعارض روبه‌رو می‌شوند و در نتیجه، همکاری مؤثری نخواهند داشت. مهم نیست که افراد و گروه تا چه اندازه استعداد و مهارت دارند، زیرا اگر روابط بر مبنای اعتماد نباشد، تیم قادر نخواهد بود از پتانسیل بالقوه‌ی خود استفاده کند؛ بنابراین، در صورتی که میان اعضای تیم اعتماد وجود داشته باشد، توانایی افراد نیز بیشتر می‌شود، زیرا با یکدیگر انسجام و اتحاد بیشتری پیدا می‌کنند و در نتیجه، رسیدن به اهداف تیمی برای افراد در اولویت خواهد بود (Wirtz & Zimbres, 2018). مطابق نظر سایدو<sup>۱</sup> توسعه و نگهداری اعتماد بسیار مشکل است. وی معتقد است که شرایط (فرایندها، تکراری بودن و محیط) از تکامل اعتماد تأثیر می‌پذیرد. سایدو معتقد است که حتی اگر اعتماد مدیریت نشود، عاملان هنگام ایجاد و نگهداری روابط و شبکه‌های درون‌سازمانی بایستی به‌طور اعتمادبرانگیز عمل نمایند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۹).

با توجه به نظرسنجی شرکت گاز استان یزد مبنی بر شناسایی میزان بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران این شرکت، مدیر منابع انسانی شرکت گاز استان یزد ضمن آگاهی از نتایج این نظرسنجی و شناسایی این معضل مهم، خواستار انجام پژوهشی مبنی بر شناسایی علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد و ارائه راهکارهایی جهت توسعه اعتماد کارکنان به رهبران شدند؛ لذا پژوهش حاضر به دنبال شناسایی علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران خود در شرکت گاز و همچنین ارائه راهکارهایی جهت توسعه اعتماد کارکنان به رهبران در این شرکت است. نتایج این پژوهش می‌تواند مدیران شرکت گاز را در جهت برنامه‌ریزی آتی و اقدامات لازم برای تحقق اهداف، همیاری و همراهی نماید. مدیران با کمک گرفتن از این پژوهش می‌توانند ریشه‌های بی‌اعتمادی در شرکت گاز را شناسایی و رفع کرده و تدابیر پیشنهادی را به جهت جلوگیری از پیامدهایی چون کاهش بهره‌وری، کاهش تعهد، کاهش مشارکت لحاظ کنند. لازم به ذکر است عدم توجه مدیران به مسئله بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران نشان و پیگیری و حل این موضوع نتایج و هزینه‌های سنگین و بعضاً غیرقابل جبرانی به پیکره سازمان می‌تواند وارد کند. در این پژوهش سؤالات پژوهشی زیر مورد توجه قرار گرفتند:

۱. علل بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد کدام‌اند؟

۲. پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد کدام‌اند؟

1. Seidow

۳. عوامل مؤثر بر توسعه اعتماد کارکنان به رهبران خود در شرکت گاز استان یزد کدامند؟

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی را نشان می‌دهد.

### جدول ۱. خلاصه پیشینه داخلی و خارجی

نام نویسنده (سال)	عنوان	نتیجه
سرفرازی، اخروی و پیروز (۱۳۹۹)	پارادایم اعتمادسازمانی به‌عنوان شاخصی نو در بهبود رفتار شهروندی سازمانی	نتایج نشان دادند که زمانی که فضایی مملو از اعتماد بر سازمان حاکم باشد، سبب افزایش روحیه کارکنان، کاهش غیبت، افزایش بهره‌وری، افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و درنهایت کمک به عملکرد سازمانی می‌شود.
سیادت و غزنوی (۱۳۹۹)	تأثیر رهبری اصیل بر اعتماد بر رهبران، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات الکترونیک؛ مورد مطالعه: مخابرات استان آذربایجان غربی	یافته‌های تحقیق نشان داد که بین متغیرهای رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی، روابط مثبت و معناداری وجود دارد و در تبیین ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی نقش خوبی ایفا می‌نماید.
رضوانی، کاظم‌نیا، نیک محمدی و زمانی (۱۳۹۹)	تأثیر شفافیت و مثبت‌گرایی رهبران بر اعتماد و عملکرد کارکنان	نتایج نشان داد افزایش مثبت‌گرایی و شفافیت ارتباطی رهبران منجر به افزایش اعتماد و افزایش عملکرد می‌شود.
عباسی (۱۳۹۹)	ارزیابی تأثیر اعتماد سازمانی بر رفتارهای ضد تولید سازمانی کارکنان شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی	نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی بر رفتارهای ضد تولید سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
اسدپاسکی (۱۳۹۷)	بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان پست‌بانک استان گیلان با توجه به نقش میانجی‌گر اعتماد	نتایج این تحقیق نشان داد بین رهبری اخلاقی و اعتماد با تمایل به ترک خدمت رابطه وجود دارد.
لهتونن، کوجو، کاری،	اعتماد و بی‌اعتمادی به‌عنوان نقاط کور مجوز	اعتماد ترکیبی از چهار عنصر: مشروعیت اقتصادی و اجتماعی - سیاسی، و اعتماد تعاملی و نهادینه شده

نام نویسنده (سال)	عنوان	نتیجه
جرتی و لیتمانن <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	اجتماعی برای فعالیت: تصویری از سه کشور پیشرو در مدیریت زباله‌های هسته‌ای	است. ایجاد اعتماد از طریق تعامل بین جامعه و شرکت - از طریق گفتگو و همکاری - شکل می‌گیرد.
گوموستاس و کوسکو (۲۰۲۱)	پویایی‌شناسی بی‌اعتمادی سازمانی: مطالعه‌ای اکتشافی در ایمنی محل کار	توانایی، خیرخواهی و صداقت، به‌ترتیب بی‌کفایتی، بدخواهی، و فریب از جنبه‌های اساسی (عدم) اعتماد سازمانی هستند. نبود عوامل بهداشتی و روابط خوب با کارکنان تأثیر محسوسی در شکل‌گیری بی‌اعتمادی دارد.
لو، یانگ، وانگ، ژانگ و تان <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	آیا بی‌اعتمادی باعث ایجاد انگیزه یا دل‌سردی در کارکنان می‌شود؟ اثر شمشیر دولبه احساس عدم‌اعتماد سرپرستان به توانایی کارکنان	نتایج نشان داد که وقتی صلاحیت سرپرست بالا باشد، احساس عدم‌اعتماد به توانایی کارکنان توسط سرپرستان به‌طور منفی با خودکارآمدی شغلی مرتبط است؛ که به نوبه خود، تلاش کاری و عملکرد شغلی کارکنان را کاهش داد. زمانی که صلاحیت سرپرست پایین باشد، احساس عدم‌اعتماد به توانایی کارکنان توسط سرپرستان به‌طور مثبتی با تمایل کارکنان برای اثبات توانایی‌های خود مرتبط است، که به نوبه خود تلاش کاری و عملکرد شغلی کارکنان را افزایش داد.
اومهی، گوستافسون، آموآکو و خان <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	اعتماد و بی‌اعتمادی در روابط زنجیره تأمین نیجریه	چگونگی مکانیسم‌های اعتماد و بی‌اعتمادی بر کارایی زنجیره تأمین تأثیر می‌گذارد. چهار نوع متمایز اعتمادشناختی و احساسی تا اعتماد مبتنی بر محاسبات، اعتماد مبتنی بر شناسایی و اعتماد مبتنی بر دانش در نظر گرفته شده که نقش مهمی در حفظ و توسعه روابط دارد.
کانگ و پارک <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)	بررسی اعتماد و بی‌اعتمادی به‌عنوان سازه‌های مفهومی و تجربی متمایز	در این پژوهش چهار سلول اعتماد بالا - بی‌اعتمادی بالا، اعتماد کم - بی‌اعتمادی زیاد، اعتماد کم - بی‌اعتمادی کم ایجاد شده است.

1. Lehtonen, Kojo, Kari, Jartti & Litmanen

2. Lu, Yang, Wang, Zhang & Tan

3. Omeihe, Gustafsson, Amoako., & Khan

4. Kang & Park



نتیجه	عنوان	نام نویسنده (سال)
این پژوهش حاکی از آن است که وقتی اعتماد کاهش می‌یابد، هزینه‌های کار افزایش می‌یابد، زیرا افراد باید به‌طور مستمر شرایطی را برای این احتمال که شخص دیگری موقعیت را به نفع خود دستکاری کند، ایجاد کنند. بی‌اعتمادی معمولاً باعث ایجاد احساس ناامنی و اضطراب می‌شود و باعث می‌شود افراد احساس ناراحتی کنند و انرژی خود را صرف نظارت بر رفتار و تلاش برای درک انگیزه‌های احتمالی دیگران کنند.	آثار مخرب بی‌اعتمادی: رهبران به‌عنوان کارگزاران اعتماد در سازمان‌ها	کوتسیوروبا و واکر <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)

مأخذ: دستاوردهای محقق

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی به‌منظور شناسایی علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل کارکنان و مدیران در شرکت گاز استان یزد بودند. به‌منظور نمونه‌گیری، از روش هدفمند از نوع گلوله‌برفی استفاده شد. در نمونه‌گیری هدفمند، مشارکت‌کنندگان براساس قضاوت پژوهشگر که مبتنی بر مربوط بودن گروه نمونه به اهداف پژوهش است، انتخاب می‌شوند. در این پژوهش ۱۶ نفر از کارکنان و مدیران شرکت گاز استان یزد به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و از آن‌ها مصاحبه انجام شد. پس از اتمام ۱۳ مصاحبه، مفاهیم مشترکی بین دیدگاه مصاحبه‌شوندگان نمایان شد؛ اما به‌دلیل اطمینان از این مضامین یافته‌های پژوهش با ۳ نفر دیگر نیز مصاحبه ادامه یافت تا آنجا که پس از انجام ۱۶ مصاحبه، داده جدیدی به داده‌های گردآوری شده اضافه نشد و به نقطه اشباع رسید. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم استفاده شد. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها انتخاب و کدگذاری شد. پس از اتمام کدگذاری، برای هریک از کدها یک برچسب انتخاب و بعد از آن تم‌های اصلی شناسایی شدند. کدهای مشابه و نزدیک به یکدیگر در یک دسته قرار داده شد و سپس عنوان مناسبی برای آن انتخاب و به‌صورت یک سازه کلی به‌عنوان تم اصلی نامگذاری شد.

### یافته‌ها

در این قسمت نتایج به‌دست آمده از تحلیل داده‌ها درمورد علل و پیامدهای بی‌اعتمادی

1. Kutsyuruba & Walker



کارکنان به رهبران ارائه و راهکارهایی برای کاهش بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد ارائه شد. تحلیل تم روشی برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است. کدگذاری باز که اولین مرحله از خلاصه‌سازی واحدهای معنادار به صورت برجسته‌های مفهومی است خود شامل چهار گام کدگذاری اولیه، دسته‌بندی و مقوله‌سازی، تعریف ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و مشخص کردن ابعاد این ویژگی است. در بخش کیفی از روش کدگذاری باز و محوری استفاده می‌شود. هدف از کدگذاری باز تجزیه مجموعه داده‌های گردآوری شده به کوچکترین اجزاء مفهومی ممکن است. در مرحله اول کدگذاری باز انجام گرفت و در مرحله دوم کدگذاری باز به کدهای محوری تقسیم شد. از مجموع ۱۶ مصاحبه مختلف، بیش از ۱۹۰ کد اولیه استخراج شد. در کدگذاری اولیه با مقایسه کدها با یکدیگر تلاش شد از تکرار کدهای مشابه خودداری شود. کدهای بی‌ارتباط با موضوع (علل و پیامد بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران و راهکارهای اعتمادسازی) در حین کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها شناسایی و در ویرایش‌های بعدی لحاظ نشدند. پژوهشگر ضمن تجزیه و تحلیل داده‌ها، کدها را دسته‌بندی و در قالب جدول ۳ و شکل ۱ مشخص کرده است. به این ترتیب ۱۰ تم اصلی و ۳۴ تم فرعی و ۱۲۰ کد انتخابی حاصل شد. شماره مصاحبه‌شونده نشان‌دهنده شماره فرد و قسمتی است که در مورد آن موضوع صحبت کرده، برای مثال کد M13 نشان‌دهنده پاسخ نفر اول به سؤال سوم هست.

### جدول ۳. مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها در قالب تم‌های اصلی و فرعی (علل و پیامد و راهکار)

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
۱	عوامل ساختاری	عدم آگاه‌سازی صحیح	عدم آموزش مباحث مدیریتی به مدیران واحد	M73, M103
			عدم شناخت مدیران از کار	M42, M131, M153
		نقض رعایت سلسله‌مراتب سازمانی	عدم شفافیت در مورد فرایند کارها	M63, M112, M123, M131
			عدم توجه و اهمیت دادن به جایگاه افراد	M53, M93, M153
			عدم ارتقای کارشناسان واحد	M42, M53, M93, M153
عوامل محتوایی	رهبری سنتی به جای رهبری مشارکتی	عدم دسترسی راحت به مدیر	M122, M123, M151	
		عدم خرد جمعی به قدر کافی	M42, M53, M112	
		عدم برآورده کردن انتظارات (عدم حمایت مدیر از کارکنان، عدم اجرای وعده‌ها توسط رهبران، عدم پیگیری درخواست‌ها)	M31, M41, M53, M62, M73, M93, M102, M112, M131, M143, M153	
		عدم تعلق خاطر مدیر به سازمان	M53, M153	

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
		تعارض منافع	عدم توجه به شرایط جسمی و روحی کارکنان	M42, M53, M93, M153
			عدم رسیدگی به مشکلات شخصی کارکنان	M33, M42, M62, M93
			دیدگاه سلیقه‌ای (خصوصیت شخصی بر تصمیم‌گیری)	M42, M53, M93, M103
			ارجحیت منافع شخصی	M22, M42, M53, M83
			ارجحیت اهداف مالی بر کیفیت کار	M42, M53, M73, M93
			اولویت داشتن کمیت به جای کیفیت کار	M42, M133, M142, M153
		تبعیض	عدم اعطای متوازن امتیاز	M23, M31, M42, M53
			ارجاع غیرمتوازن کار	M22, M31, M42, M53
			عدم رعایت شایسته‌سالاری	M22, M53, M42, M53
			عدم برابری امکانات بین شعب شرکت	M23, M31, M42, M53
			باندبازی	M23, M42, M53, M73
			حضور کارکنان سمی	تفرقه‌اندازی توسط شخص ثالث
	حضور افراد تخریبچی تا انتقادگر	M103		
		بی‌تفاوتی درونی	عدم اعتمادسازی رهبران به علت روزمرگی کار دولتی	M42, M153
			بی‌انگیزگی کارکنان	M53
			کم‌کاری بعضی از کارکنان	M53, M63, M133
		رفتار انحرافی کارکنان	سطح توقع بالا و بیجای کارکنان از رهبران	M13, M143, M163
			محافظه‌کاری کارکنان	M53, M73, M163
			عدم صداقت کارکنان	M163
			عدم پذیرش واقعیت‌ها در مورد اشتباهاتشان	M163
			منفعت‌طلبی کارکنان	M73, M83, M93, M163
		رفتار انحرافی مدیران	نگاه ابزاری به کارکنان	M42, M53, M153
			عدم صداقت رهبر با کارکنان	M12, M22, M31, M42
			خودرأیی مدیر	M42, M153
			منفعت‌طلبی مدیر	M23, M42, M53, M73
عدم پذیرش واقعیت‌ها در مورد اشتباهاتشان	M42, M153, M163			
عدم انتقاد از بالادست به دلیل ترس از دست دادن جایگاه	M42, M73, M153, M163			
طرفه‌روی اجتماعی	عملکرد ضعیف مدیران سابق	M13, M42, M153		
	کوتاهی مدیر در انجام وظایف محوله و ارجاع آن به کارکنان	M42, M53, M73, M93, M153		
	عملکرد ضعیف به دلیل عدم تخصص مدیر در واحد	M42, M53, M153		
عوامل زمینه‌ای	قوانین و مقررات	اختیار عمل کم مدیر ناشی از قوانین و مقررات	M13, M33, M63, M153	
		ساختار غلط وزارت نفت	M33, M42, M63, M153	
	دست و پاگیر	تنظیم قوانین براساس منافع مدیر در سطح ملی	M23, M42, M73, M93	
		سیاست غلط جذب نیروی مازاد	M33, M42, M53, M153	
	تعمیم ناروا از عملکرد دولت (خطاهای در اکی)	تحت تأثیر قرار گرفتن از عملکرد دولت	M53, M93	
		باندبازی دولت	M73, M93	

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
۴	پیامدهای سازمانی	هدررفت منابع	کاهش سود سازمان	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>
			دلسوزی کمتر نسبت به حفظ و نگهداری وسایل	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>
			افزایش دزدی و اختلاس از سازمان	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>
			صرف انرژی بی‌هوده برای اعتمادسازی	M <sub>55</sub> , M <sub>65</sub> , M <sub>135</sub> , M <sub>165</sub>
			ریزش نیرو	M <sub>15</sub> , M <sub>25</sub> , M <sub>34</sub>
			مانع از ایجاد جو صمیمانه‌تر	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>
	ارتباطی	آلودگی‌های ارتباطی	افزایش تنش ناشی از تعارض	M <sub>55</sub> , M <sub>65</sub> , M <sub>75</sub> , M <sub>165</sub>
			کاهش احترام به مدیر	M <sub>55</sub> , M <sub>65</sub> , M <sub>105</sub>
			درگیری ذهنی درمورد زیرآزمونی و ...	M <sub>55</sub> , M <sub>65</sub> , M <sub>125</sub> , M <sub>165</sub>
			تغییر نگرش نسبت به همکاران	M <sub>55</sub> , M <sub>65</sub> , M <sub>75</sub> , M <sub>145</sub>
			افزایش پرخاشگری	M <sub>55</sub> , M <sub>65</sub> , M <sub>75</sub> , M <sub>165</sub>
			کاهش کیفیت و کمیت کار	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>
عملکردی	نزول دستاوردهای عملکردی	کاهش عملکرد	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>	
		کاهش بهره‌وری	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>	
		کاهش اثربخشی کارها	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>	
		کاهش نظم در کار	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>	
		دل‌زدگی کارکنان نسبت به کار	M <sub>65</sub> , M <sub>96</sub> , M <sub>125</sub> , M <sub>155</sub>	
۵	پیامدهای فردی	فرسودگی شغلی	کاهش رضایتمندی درونی	M <sub>65</sub> , M <sub>75</sub> , M <sub>85</sub> , M <sub>96</sub>
			بدتر شدن دیدگاه کارکنان به سازمان	M <sub>55</sub> , M <sub>65</sub> , M <sub>96</sub> , M <sub>125</sub>
			کاهش پیشرفت و ارتقا	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>96</sub>
			سکوت سازمانی	M <sub>65</sub>
	مخرب	بروز رفتارهای مخرب	عدم دلسوزی کارکنان در انجام کارهای محوله	M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub> , M <sub>65</sub>
			افزایش زیاده‌خواهی	M <sub>65</sub> , M <sub>165</sub>
			عدم مسئولیت‌پذیری	M <sub>65</sub> , M <sub>145</sub>
			مختل شدن آرامش زندگی شخصی	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>75</sub> , M <sub>85</sub>
	کاهش کیفیت زندگی شخصی	کاهش کیفیت زندگی شخصی	افزایش ابتلا به بیماری	M <sub>34</sub> , M <sub>75</sub> , M <sub>85</sub> , M <sub>165</sub>
			بد شدن روحیه کارکنان	M <sub>34</sub> , M <sub>65</sub> , M <sub>75</sub> , M <sub>85</sub>
			کمتر شدن شادابی کارکنان	M <sub>105</sub> , M <sub>135</sub> , M <sub>145</sub>
			کاهش رضایت ارباب‌رجوع و دولت	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>6</sub>
۶	پیامدهای فراسازمانی	عدم جلب رضایت ذینفعان اجتماعی	تکریم کمتر ارباب‌رجوع	M <sub>96</sub> , M <sub>135</sub> , M <sub>165</sub>
			ضعیف‌تر کار کردن ذینفعان	M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>
			عملی نشدن تعهدات	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>
	بروز حادثه	بروز حادثه	افزایش حادثه	M <sub>65</sub> , M <sub>96</sub> , M <sub>116</sub> , M <sub>165</sub>
			افزایش خطاها	M <sub>65</sub> , M <sub>96</sub> , M <sub>135</sub> , M <sub>165</sub>
			سفرهای گروهی	M <sub>43</sub> , M <sub>164</sub>
۷	بهبودی فردی	بهبودی تقویتی	تعیین زمانی مشخص برای ناهار و نماز با حضور مدیران	M <sub>164</sub>
			دورهمی‌های دوستانه با کارکنان به‌صورت گروهی	M <sub>43</sub> , M <sub>164</sub>

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده		
		نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی	تشویق افراد	M <sub>114</sub>		
			مسئولیت‌پذیری (عدم تصمیم‌گیری احساسی، ارجحیت منافع سازمانی)	M <sub>14</sub> , M <sub>2</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>6</sub> , M <sub>12</sub> , M <sub>14</sub> , M <sub>13</sub> , M <sub>14</sub>		
			احترام به کارکنان (حمایت و شنیدن انتظارات)	M <sub>104</sub> , M <sub>13</sub> , M <sub>14</sub> , M <sub>15</sub>		
		رشد و یادگیری	آموزش مدیر در زمینه دانش مدیریت و شنیدن نظرات	M <sub>14</sub> , M <sub>6</sub> , M <sub>7</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>10</sub> , M <sub>14</sub>		
			آموزش بدون طبقه‌بندی همه افراد در زمینه ارزش‌های اخلاقی، معنوی و انتخاب‌شان (مطالعه کتاب، سمینار، جلسات آگاه‌سازی)	M <sub>2</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>6</sub> , M <sub>7</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>10</sub> , M <sub>14</sub> , M <sub>16</sub>		
		تقویت مهارت-های مدیریتی	برگزاری دوره توسعه شایستگی برای کارکنان	M <sub>16</sub>		
			عمل‌گرایی مدیر (عمل به وعده‌ها)	M <sub>3</sub> , M <sub>11</sub> , M <sub>13</sub> , M <sub>14</sub>		
			روحیه انتقادپذیری خواسته قلبی مدیر در زمینه اعتمادسازی	M <sub>14</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>10</sub> , M <sub>7</sub>		
				ایجاد رویه	سیستم‌اتیک‌تر شدن فرایندها	M <sub>4</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>13</sub>
					ایجاد روندهای پایدار به جای اتکا به شخص	M <sub>8</sub> , M <sub>16</sub> , M <sub>13</sub>
عدالت‌محوری	عدالت‌محوری در اعطای امتیاز و مزایا			M <sub>10</sub> , M <sub>13</sub> , M <sub>14</sub>		
	رعایت عدالت در ارزیابی کارکنان توسط مدیر			M <sub>4</sub> , M <sub>10</sub> , M <sub>12</sub>		
شفاف‌سازی	شفاف‌سازی در مورد و ارتقاء و اضافه‌کاری (تسهیل کار با سیستم اضافه‌خدمت)			M <sub>2</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>9</sub> , M <sub>11</sub>		
	شفاف‌سازی دستورالعمل‌ها، فرایندها، تصمیم‌گیری‌های رهبران و اطلاع‌رسانی به کارکنان			M <sub>2</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>9</sub> , M <sub>11</sub>		
	شفاف‌سازی سیستم ارزیابی و حقوق و مزایا			M <sub>2</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>9</sub>		
	شفاف‌سازی وظایف هر دو طرف (کارکنان و رهبران)			M <sub>2</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>9</sub> , M <sub>11</sub>		
	ایجاد سامانه شفاف‌سازی			M <sub>8</sub> , M <sub>9</sub> , M <sub>11</sub> , M <sub>16</sub>		
	شفاف‌سازی از طریق آموزش			M <sub>8</sub> , M <sub>9</sub> , M <sub>11</sub> , M <sub>12</sub>		
	فرایند انتخاب کارمند برگزیده براساس شایسته‌سالاری	M <sub>7</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>13</sub>				
	چرخشی نبودن مدیران	M <sub>14</sub>				
راهبردهای نظارتی	شناسایی افراد سمی	M <sub>10</sub> , M <sub>9</sub>				
	استفاده از روانشناس کار	M <sub>13</sub>				
	نظارت درست (استفاده از فرم ثبت وقایع)	M <sub>15</sub>				
	ارزشیابی صحیح (ارزیابی رهبران توسط کارکنان، بررسی فرم‌های ارزیابی عملکرد، بازخورد مدیر به کارمند و برعکس)	M <sub>4</sub> , M <sub>13</sub> , M <sub>14</sub> , M <sub>6</sub> , M <sub>13</sub> , M <sub>14</sub>				
نظام مشارکت	ایجاد کمیته خاص جهت گرفتن تصمیمات مهم و اساسی شرکت به صورت گروهی با مشارکت کارکنان	M <sub>11</sub> , M <sub>15</sub> , M <sub>16</sub>				
	اهمیت به نظرات کارکنان و اجرایی کردن آن	M <sub>14</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>6</sub>				
	ایجاد کارگروه خیره از کارشناسان (صحت‌سنجی مشکلات و نظرسنجی)	M <sub>16</sub>				
	راه‌اندازی دوباره نظام همیاری مشارکت	M <sub>16</sub>				

۸

بهسازی سازمانی

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
۹	بهسازی گروهی	اصلاح ارتباطات	گفتگو مدیر یا نماینده مدیر با کارکنان (جلسات عمومی، جلسات حضوری، کانال ارتباطی) و پیگیری توسط مدیر	M <sub>14</sub> , M <sub>84</sub> , M <sub>104</sub> , M <sub>154</sub> , M <sub>164</sub>
			اطلاع‌رسانی از طریق اتوماسیون	M <sub>114</sub>
			کم‌رنگ‌تر کردن سد بین کارکنان و مدیران	M <sub>124</sub>
۱۰	بهسازی محیطی	اصلاح قوانین و مقررات	اصلاح قوانین و مقررات در سطح ملی گاز	M <sub>36</sub>
			افزایش اختیار عمل مدیر	M <sub>144</sub>
		فرهنگ‌سازی	اصلاح سیستم حقوق و دستمزد	M <sub>43</sub> , M <sub>95</sub>
			فرهنگ‌سازی داشتن تحمل بالاتر و انتقاد پذیری	M <sub>104</sub> , M <sub>164</sub>

مأخذ: دستاوردهای محقق

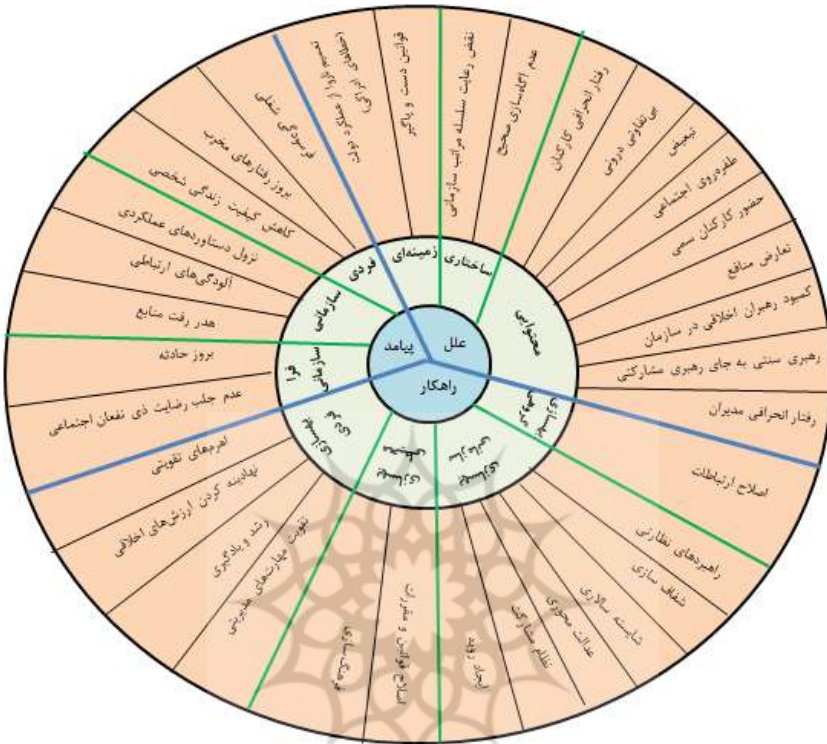
پس از بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، تم‌های اصلی و فرعی در قالب شکل ۱ آشکار شد.

همه رویدادها و پدیده‌های سازمانی را می‌توان در قالب نظریه سه‌شاخگی بررسی و مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، این مدل از سه شاخه ساختار، زمینه و محتوا تشکیل شده است.

- منظور از شاخه ساختار سازمان همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان هستند که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چارچوب، قالب، پیوسته و یا بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند. بنابراین تمام منابع مادی، مالی و اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند جزء شاخه ساختاری سازمان محسوب می‌شوند و در واقع عوامل غیرزنده سازمان هستند (رستمی و همکاران، ۱۴۰۱). علل ساختاری شامل دو تم فرعی نقض سلسله‌مراتب سازمانی و عدم آگاه‌سازی صحیح است. در این پژوهش عدم آگاه‌سازی صحیح اشاره به عدم‌آشنایی و آموزش مدیران و عدم شفافیت در مورد فرایند کار است. به‌منظور تعریف عدم آگاه‌سازی صحیح لازم است توضیحاتی در زمینه آموزش و شفافیت داده شود. آموزش، بهبود نظام-مند و پی‌درپی شاغلین از نظر دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارها است که به رفاه آن‌ها کمک می‌کند و شرایط بهتری را برای احراز مقام بالاتر فراهم می‌آورد (ابوالعلائی، ۱۴۰۰). شفافیت سازمانی، به معنای به اشتراک گذاشتن و مشمول ساختن کارکنان است (شهبازی، فروتن رمی و صادقی عمرآبادی، ۱۴۰۰).

- منظور از شاخه محتوایی همه عناصر مرتبط با رفتار سازمان، انسان و روابط انسانی در سازمان هستند (رستمی و همکاران، ۱۴۰۱). علل محتوایی شامل تم‌های فرعی

شکل ۱. الگوی جامع علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران و راهکارهای اعتمادسازی



مأخذ: دستاوردهای محقق

رهبری سنتی به جای رهبری مشارکتی، کمبود رهبران اخلاقی در سازمان، تعارض منافع، منظور از شاخه محتوایی همه عناصر مرتبط با رفتار سازمان، انسان و روابط انسانی در سازمان هستند (رستمی و همکاران، ۱۴۰۱). علل محتوایی شامل تم‌های فرعی رهبری سنتی به جای رهبری مشارکتی، کمبود رهبران اخلاقی در سازمان، تعارض منافع، تبعیض، حضور کارکنان سمی، بی‌تفاوتی درونی، رفتار انحرافی کارکنان، رفتار انحرافی مدیران و طفره‌روی اجتماعی است. منظور از رهبری سنتی به جای رهبری مشارکتی در واقع همان نبود سبک رهبری مشارکتی است. رهبری مشارکتی بدین معناست که تمام کارکنان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن سازمان مشارکت کنند و به آن‌ها تفویض اختیار شود (بادلو و میرزایی، ۱۳۹۹).

• شاخه زمینه‌ای مهمترین و اصلی‌ترین شاخه است و نه تنها باعث بقاء و رشد دو شاخه دیگر می‌شود بلکه به‌وجودآورنده‌ی دو شاخه دیگر نیز در سازمان بوده و خلاصه بقاء و رشد کلی سازمان بدان وابسته است (رستمی و همکاران، ۱۴۰۱). علل زمینه‌ای شامل دو کد فرعی قوانین و مقررات دست و پاگیر، تعمیم ناروا از عملکرد دولت (خطاهای ادراکی) است. منظور از قوانین دست و پاگیر، وجود محدودیت‌هایی در سیاست‌ها و خطمشی‌های تنظیمی است که در واقع نهادهای دولتی در فضایی که قانونگذار معین می‌کند به اجرای سیاست‌ها و خطمشی‌های تنظیمی می‌پردازند (حضوری و خدادادحسینی، ۱۳۸۴). پیامدها به سه تم اصلی پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای فراسازمانی تقسیم می‌شوند.

○ پیامدهای سازمانی به پیامدهایی اشاره دارد که به پیکره سازمان ضربه وارد می‌کنند. پیامدهای سازمانی شامل تم‌های فرعی هدررفت منابع، آلودگی‌های ارتباطی و نزول دستاوردهای عملکردی است. منظور از هدررفت منابع سازمان، از دست رفتن دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های بنگاه، دانش، اطلاعات و هرچیزی است که تحت کنترل یک بنگاه اقتصادی است و به آن کمک می‌کند، استراتژی‌های خود را پیاده کرده و کارایی و اثربخشی خود را افزایش دهد (قاضوی گرمه، مدهوشی، صفایی قادیکلایی و شیرخدایی، ۱۴۰۱).

○ پیامدهای فردی اشاره به پیامدهایی دارد که متوجه افراد شاغل در سازمان است و زندگی فردی و شغلی آن‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. پیامدهای فردی شامل تم‌های فرعی فرسودگی شغلی، بروز رفتارهای مخرب و کاهش کیفیت زندگی شخصی است. منظور از فرسودگی شغلی، نوعی پاسخ فرد به عوامل فشارزای میان فردی در محیط کار هست که طی آن تماس بیش از حد فرد با همکاران، رئیس‌ان، ارباب‌رجوع و ... باعث تغییراتی در نگرش‌ها و رفتارهای وی نسبت به آنان می‌شود (Lubbadeh, 2020).

○ پیامدهای فراسازمانی به پیامدهایی اطلاق می‌شود که از محیط خارج از سازمان متأثر است. پیامدهای فراسازمانی شامل تم‌های فرعی عدم‌جلب رضایت ذینفعان اجتماعی و بروز حادثه است. منظور از بروز حادثه، بروز رویداد یا پیامدی است که در حین انجام یک کار رخ می‌دهد و منجر به صدمات کشنده یا غیرمرگبار ناشی از کار می‌شود (سلیمانی و ملازاده، ۱۴۰۱).

راهکارها به چهار تم اصلی بهسازی فردی، بهسازی سازمانی، بهسازی گروهی و بهسازی محیطی تقسیم می‌شود.



✓ بهسازی فردی به راهکارهایی جهت اعتمادسازی گفته می‌شود که لازمه آن تغییرات در سطح فردی در سازمان است. بهسازی فردی شامل تم‌های فرعی اهرم‌های تقویتی، نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی، رشد و یادگیری و تقویت مهارت‌های مدیریتی است. منظور از اهرم‌های تقویتی، بکارگیری روش‌هایی است که موجب تقویت روحیه کارکنان سازمان می‌شود. روحیه‌ی سازمانی به ادراک کلی کارکنان، پرسنل و اعضای تیم، در زمان حضور در محیط کاری گفته می‌شود (اکاتی، کشته‌گر، رحیمی و ابوالفضلی، ۱۴۰۱).

✓ بهسازی سازمانی به راهکارهایی جهت اعتمادسازی گفته می‌شود که لازمه آن تغییرات سازمانی است. بهسازی سازمانی شامل تم‌های فرعی ایجاد رویه، عدالت‌محوری، شفاف‌سازی، شایسته‌سالاری، راهبردهای نظارتی و نظام مشارکت است. منظور از شفاف‌سازی، ایجاد قابلیت دسترسی به اطلاعات دلالت دارد و به معنای امکان نگاه کردن به درون یک چیز، به‌منظور فهمیدن آنچه در آن می‌گذرد، است (قاسمی اسفهلان و خباز باویل، ۱۳۹۹).

✓ بهسازی گروهی به راهکارهایی جهت اعتمادسازی گفته می‌شود که لازمه آن تغییرات در سطح گروه است. بهسازی گروهی شامل تم فرعی اصلاح ارتباطات است. برای شرح اصلاح ارتباطات بهتر است ابتدا ارتباطات سازمانی تعریف شود. ارتباطات سازمانی تبادل اطلاعات، ایده‌ها و دیدگاه‌ها در داخل و خارج از سازمان است. یک ارتباط سازمانی مؤثر و کارآمد نیاز به تبحر مدیریتی در تحویل و دریافت پیام دارد (اسلامی و عطایی، ۱۴۰۰).

✓ بهسازی محیطی به راهکارهایی جهت اعتمادسازی گفته می‌شود که لازمه آن تغییرات در سطح محیط است. بهسازی محیطی شامل اصلاح قوانین و مقررات و فرهنگ‌سازی است. فرهنگ‌سازی یعنی آشنا کردن فرد با قوانین و اصول به‌گونه‌ای که باور کنند عمل به آنچه می‌دانند به نفع خودشان است (تبیانان و محمودی، ۱۴۰۱).

### بحث و نتیجه‌گیری

عامل اعتماد از مهمترین شروط موفقیت رهبران و سازمان‌ها است، زیرا یکی از عوامل تعیین‌کننده‌ی رابطه‌ای قوی، میزان اعتماد کارکنان نسبت به رهبر سازمان و قابل اعتماد یافتن وی از دیدگاه آنان است. ویژگی‌ها و سبک‌های رهبری تأثیر بسزایی در جلوگیری از ایجاد بی‌اعتمادی کارکنان و همچنین ایجاد اعتماد آن‌ها دارد. زمانی که پدیده

بی‌اعتمادی در سازمان حاکم باشد خصوصاً اگر بی‌اعتمادی در رابطه بین کارکنان و رهبران وجود داشته باشد، تأثیرات مخرب و حتی جبران‌ناپذیری در پیکره سازمان می‌تواند وارد کند. براساس نتایج مصاحبه با کارکنان و مدیران شرکت گاز استان یزد، داده توصیفی مرتبط با علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران و همچنین راهکارهایی جهت اعتمادسازی استخراج شد.

### سوال اول: علل بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد چیست؟

از دید مدیریت منابع انسانی شرکت گاز استان یزد، شناسایی علل بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در این سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. براساس نتایج مصاحبه با کارکنان و مدیران شرکت گاز استان یزد، برای شناسایی علل بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران ۳ تم اصلی، عوامل ساختاری و زمینه‌ای و محتوایی و سیزده تم فرعی شناسایی شد.

عوامل ساختاری که ناشی از ساختار سازمان است مشتمل بر دو تم فرعی عدم‌آگاه‌سازی صحیح، نقض سلسله‌مراتب سازمانی است. براین‌اساس می‌توان گفت عواملی که مربوط به ساختار سازمان گاز استان یزد است، بر بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران نقش دارد. عدم‌آگاهی کارکنان در باب فرایند برخی امور سازمان و نبود بستر شفاف‌سازی موجب ایجاد و افزایش بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران خود در شرکت گاز یزد شده است. در این راستا ویبرت<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) به این موضوع اشاره می‌کند که برای بسیاری از ما، اعتماد فوری به شخصی که چیزی از او نمی‌دانیم اگر ناممکن نباشد، دشوار است؛ وقتی اطلاعات کامل نداریم ریسک می‌کنیم ولی نمی‌توانیم اعتماد کنیم.

عوامل زمینه‌ای که مربوط به فضای بیرونی سازمان است مشمول بر دو تم فرعی قوانین و مقررات دست و پاگیر، تعمیم ناروا از عملکرد دولت (خطاهای ادراکی) است. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها با کارکنان و مدیران شرکت گاز استان یزد نشان داد که خطاهای عملکردی دولت بر عملکرد شرکت گاز تأثیر داشته و موجب انجام خطاهایی می‌شود. این خطای ادراکی زمینه‌ساز بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد شده است. به گفته دهقانی (۱۴۰۱)، یعنی شیء مورد ادراک می‌تواند تحت تأثیر مجموعه‌ای از اطلاعات و تجربیات گذشته فرد قرار گیرد، لذا می‌توان گفت تعمیم ناروا از عملکرد دولت بر بی‌اعتمادی کارکنان بر رهبران نقش دارد.

عوامل محتوایی که مربوط به روابط انسانی و رفتار سازمانی است مشمول بر تم‌های فرعی رهبری سنتی به‌جای رهبری مشارکتی، کمبود رهبران اخلاقی در سازمان، تعارض

1. Vibert

منافع، تبعیض، حضور کارکنان سمی، بی‌تفاوتی درونی، رفتار انحرافی کارکنان، رفتار انحرافی مدیران و طفره‌روی اجتماعی است. حضور بعضی از کارکنان و مدیران در سازمان ضررهایی را به سازمان وارد می‌کند که بیشتر از حضور مفید آن‌هاست. در این پژوهش اصطلاحاً به این کارکنان، کارکنان سمی گفته می‌شود.

**سؤال دوم: پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد چیست؟** شناسایی پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران و آگاه شدن از تأثیرات مخرب آن بر سازمان، می‌تواند به مدیران در جهت درک بهتر این معضل و اهمیت حل آن کمک بسیاری کند. منظور از پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران، نتایجی است که به‌علت بی‌اعتمادی به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر سازمان تأثیرگذار بوده است. براساس مصاحبه‌های انجام شده، پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد به سه دسته کلی پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای فراسازمانی و هشت تم فرعی تقسیم می‌شود.

معضل بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران تأثیرات مخربی در سطح فردی دارد. پیامدهای فردی شامل سه تم فرعی فرسودگی شغلی، بروز رفتارهای مخرب و کاهش کیفیت زندگی شخصی است. براساس نظر مصاحبه‌شوندگان وجود جو بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران اعصاب و روان آن‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد که پس‌لرزه‌های آن زندگی شخصی آن‌ها را مخدوش می‌کند. بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران موجب مختل شدن آرامش زندگی شخصی، افزایش ابتلا به بیماری، بد شدن روحیه کارکنان و کمتر شدن شادابی کارکنان و در یک کلام کاهش کیفیت زندگی شخصی شد. در تأیید این موضوع بونکن، فردریش، ریتالا و کراوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) به این موضوع اشاره می‌کنند، کارکنان در سازمان‌هایی که اعتماد در سطح پایین قرار دارد، در سطح بالایی از استرس عمل می‌کنند (Bouncken, Fredrich, Ritala & Kraus, 2018).

واضح است یکی از کلیدی‌ترین پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز یزد، متوجه سازمان است. پیامدهای سازمانی شامل تم‌های فرعی هدررفت منابع، آلودگی‌های ارتباطی و نزول دستاوردهای عملکردی است. بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران موجب کاهش سود سازمان، دلسوزی کمتر نسبت به حفظ و نگهداری وسایل، افزایش دزدی و اختلاس از سازمان، صرف انرژی بیهوده برای اعتمادسازی و ریزش نیرو و درنهایت هدررفت منابع شد. در این زمینه کامبلور و آلکاور<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، خروج افراد از

1. Bouncken, Fredrich, Ritala & Kraus  
2. Camblor & Alcover

سازمان را یکی از پیامدهای بی‌اعتمادی بر نیت رفتاری می‌داند. لذا بی‌اعتمادی منابع سازمان اعم از منابع مالی و انسانی را تحت‌تأثیر منفی خود قرار داده است. وجود بی‌اعتمادی در سازمان نه‌تنها پیامدهایی بر سازمان و کارکنان آن دارد، بلکه تأثیرات مخرب آن در محیط فراسازمانی نیز قابل‌مشاهده است. پیامدهای فراسازمانی شامل تم‌های فرعی عدم‌جلب رضایت ذینفعان اجتماعی و بروز حادثه است. بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در نهایت منجر به افزایش حوادث و خطاها شد. در این راستا از ترکیب دو تحقیق استفاده شده است. بونکن و همکاران (۲۰۱۸) به این نکته اشاره می‌کند، کارکنان در سازمان‌هایی که اعتماد در سطح پایین قرار دارد، در سطح بالایی از استرس عمل می‌کنند (Bouncken et al., 2018). زارع، عابدی، حلوانی، برخوردار فیروزآبادی و امینی‌پور (۱۳۸۸) نیز بیان می‌کنند استرس شغلی، می‌تواند زمینه‌ساز بروز رویدادها و حوادث شغلی و در نتیجه ایجاد صدمات و جراحات به افراد و خسارت به تجهیزات در محیط کار شود.

### سوال سوم: چه عواملی بر توسعه اعتماد کارکنان به رهبران خود در شرکت گاز مؤثر است؟

پس از بررسی و شناسایی علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد لازم است در جهت حل این موضوع و ارائه راهکارهایی برای اعتمادسازی اقداماتی صورت گیرد. براساس نتایج مصاحبه با کارکنان و مدیران شرکت گاز استان یزد، راهکارهای اعتمادسازی کارکنان به رهبران به چهار دسته کلی بهسازی فردی، بهسازی سازمانی، بهسازی گروهی و بهسازی محیطی و سیزده تم فرعی تقسیم می‌شود. بهسازی و توانمندسازی کارکنان و مدیران سازمان یکی از مهمترین گام‌هایی است که می‌توان جهت کاهش بی‌اعتمادی و توسعه اعتماد کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد برداشت. بهسازی فردی شامل نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی، رشد و یادگیری و تقویت مهارت‌های مدیریتی است که می‌توان جهت اعتمادسازی از اهرم‌های تقویتی مثل سفرهای گروهی، تعیین زمانی مشخص برای ناهار و نماز با حضور مدیران، دوره‌های دوستانه با کارکنان به‌صورت گروهی و تشویق افراد استفاده نمود. پاتھک و سریواستاوا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، در راستای اهمیت تشویق و ابراز شایستگی افراد بیان نمودند؛ با ابراز شایستگی فنی و توانایی، تحسین و احترام دیگران را برانگیزید.

1. Pathak & Srivastava

بهسازی سازمانی شامل عدالت‌محوری، شفاف‌سازی، شایسته‌سالاری، راهبردهای نظارتی و نظام مشارکت است. در شرکت گاز استان یزد به جهت اعتمادسازی می‌توان رویه‌هایی ایجاد کرد که دخالت افراد در تصمیم‌گیری‌ها را حداقل سازد. زارع و معظم (۱۴۰۱) به اعتماد مبتنی بر فرایند اشاره می‌کنند، که به جای خصیصه‌های اسنادی از طریق مبادله‌های مکرر ایجاد می‌شود و بدین ترتیب در گذر زمان ظهور می‌کند.

گام بعدی در جهت اعتمادسازی بهسازی گروهی است. بهبود و ایجاد ارتباطات کارکنان با رهبر موجب آگاهی بهتر آنان از همدیگر و در نتیجه اعتمادسازی خواهد شد. اصلاح ارتباطات شامل گفت‌وگو مدیر یا نماینده مدیر با کارکنان و پیگیری توسط مدیر، اطلاع‌رسانی از طریق اتوماسیون و کمرنگ‌تر کردن سد بین کارکنان و مدیران است. در تأیید این موضوع بهزار<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) بیان می‌کند، برای ایجاد اعتماد درون سازمان، اعضا باید در برقراری ارتباطات صادقانه با همکاران و مدیریت در سازمان، احساس امنیت کنند، مدیریت و کارکنان هر دو از انتظارات یکدیگر آگاه باشند و خود را برای ساختن محیطی آکنده از اعتماد مسئول بدانند.

بهسازی محیطی شامل کدهای اصلاح قوانین و مقررات و فرهنگ‌سازی است. با استفاده از ابزار فرهنگ‌سازی می‌توان تأثیرات خوبی بر توسعه اعتماد کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد گذاشت که شامل فرهنگ‌سازی داشتن تحمل بالاتر و انتقادپذیری است. دیداچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) هم به این موضوع اشاره می‌کند که ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان، نیازمند ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک در بین کارکنان است که به آن معتقد باشند؛ به عبارت دیگر، اگر فرهنگ سازمان با ارزش‌های سازمان در تعارض باشد اعتماد در آن به سمت نابودی خواهد رفت.

## منابع

- آخوندی، مریم؛ کامیابی، میترا؛ صیادی، احمدرضا و زین‌الدینی، زهرا (۱۳۹۹)، اثربخشی آموزش ذهن‌آگاهی بر استرس ادراک شده و سخت‌رویی روانشناختی در دانشجویان پرستاری. نشریه روان پرستاری، دوره ۸، شماره ۶، صص ۱۱-۱۹.
- ابوالعلائی، بهزاد (۱۴۰۰)، نگاهی به آموزش مدیران. ماهنامه علمی - آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر. دوره ۳۲، شماره ۳۲۳، صص ۱۷-۱۹.
- اسدپاسکی، زهرا (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان

1. Bahzar  
2. Dyduch

پست‌بانک استان گیلان با توجه به نقش میانجی‌گر اعتماد، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، ۲۶ مهرماه ۱۳۹۷، قزوین - تاکستان. اسلامی، حسین و عطایی، محمد (۱۴۰۰). ارائه الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد اخلاقی، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. دوره ۵، شماره ۱۹، صص ۸۷۴-۹۰۳.

اکاتی، سهیلا؛ کشته‌گر، عبدالعلی؛ رحیمی، فرج‌اله و ابوالفضل، ابوالفضل (۱۴۰۱)، الگوی دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت استان تهران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۵، شماره ۵۶، صص ۱۳۱-۱۶۳.

بادلو، مدینه و میرزایی، وحید (۱۳۹۹)، رابطه رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد مؤثر (مورد مطالعه: استانداری استان خراسان شمالی)، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. دوره ۴، شماره ۱۴، صص ۹۳-۱۱۴.

تبیانین، حسین و محمودی، نسرين (۱۴۰۱)، فرهنگ سازمانی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی. ۳۰ اردیبهشت ۱۴۰۱، پنانگ، مالزی. حضوری، محمدجواد و خدادادحسینی، سیدحمید (۱۳۸۴)، طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه کردن نوآوری در بخش دولتی ایران، نشریه علمی راهبردهای بازرگانی. دوره ۳، شماره ۱، صص ۳۷-۵۷.

دهقانی، خدیجه (۱۴۰۱)، بررسی تحقیقات انجام شده بر خطای ادراکی مولر - لایر. پژوهشنامه اورمزد، شماره ۵۸، صص ۳۳-۴۲. رستمی، علی قربان؛ صفری، امید؛ عبدی، کاملیا و ترکفر، احمد (۱۴۰۱)، واکاوی پدیدارشناختی پیامدهای خطاهای شناختی مدیران ورزشی با کاربری مدل سه شاخگی، نشریه مدیریت ورزشی.

<https://doi.org/10.22059/jsm.2022.341504.2932>

رضوانی، حمیدرضا؛ کاظم‌نیا، محمد اسلام؛ نیک‌محمدی، افسانه و زمانی، مهدی (۱۳۹۹)، تأثیر شفافیت و مثبت‌گرایی رهبران بر اعتماد و عملکرد کارکنان، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی، ۳۰ اردیبهشت ماه ۱۳۹۹، تفلیس. زارع، محسن؛ عابدی، کمال‌الدین؛ حلوانی، غلامحسین؛ برخوردار فیروزآبادی، ابوالفضل و امینی‌پور، محمدرضا (۱۳۸۸)، بررسی استرس‌های شغلی در کارگران سازمان بنادر و کشتیرانی استان هرمزگان و ارتباط آن با حوادث غیرمربوط رخ داده، مجله دانشگاه

علوم پزشکی و خدمات بهداشتی - درمانی شهید صدوقی یزد، دوره ۱۷، شماره ۳، صص ۱۴۲-۱۴۸.

زارع، رضا و معظم، ناهید (۱۴۰۱)، همبستگی حالات عاطفی منفی با پنهان‌سازی دانش: تبیین نقش میانجی بی‌تفاوتی اخلاقی و تعدیل‌گر رهبری اخلاقی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، *مجله تحقیقات نظام سلامت*، دوره ۱۸، شماره ۱، صص ۷۵-۸۲.

زین‌الدینی میمندی، فاطمه و عبدلی، افسانه (۱۳۹۹)، نقش پیش‌بینی‌کننده سرمایه اجتماعی در سلامت اجتماعی کارکنان (مورد مطالعه: اداره‌های پست استان خراسان جنوبی). *مطالعات فرهنگی اجتماعی خراسان*، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۵۷-۹۴.

سرفرازی، مهرزاد؛ اخروی، حسین و پیروز، پیمان (۱۴۰۰)، پارادایم اعتماد سازمانی به-عنوان شاخصی نو در بهبود رفتار شهروندی سازمانی، *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*. دوره ۴، شماره ۴۳، صص ۹۳-۱۱۷.

سلیمانی، میثم و ملازاده، نسترن (۱۴۰۱)، ارزیابی خطای انسانی در بروز حوادث شغلی (مطالعه موردی: شرکت شیر پاستوریزه پگاه گلپایگان)، *مطالعات علوم محیط‌زیست*. دوره ۷، شماره ۲، صص ۴۸۳۲-۴۸۴۳.

سیادت، سیده صفیه و غزنوی، شیما (۱۳۹۹). تأثیر رهبری اصیل بر اعتماد بر رهبران، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات الکترونیک؛ مورد مطالعه: مخابرات استان آذربایجان غربی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی، تهران.

شهبازی، نجفعلی؛ فروتن‌رمی، علی و صادقی عمروآبادی، بهروز (۱۴۰۰)، شفافیت و امنیت اقتصادی؛ تحلیل کارکردی سازمان‌های اطلاعاتی، *فصلنامه مطالعات راهبردی*. دوره ۲۴، شماره ۹۴، صص ۱۷۷-۲۱۷.

صادقی علویجه، فریبا؛ شائمی برزکی، علی و تیموری، هادی (۱۳۹۹)، تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی اینرسی سازمانی. مورد مطالعه: اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان اصفهان، *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، دوره ۹، شماره ۲، صص ۱-۳۰.

عباسی، حسن (۱۳۹۹)، ارزیابی تأثیر اعتماد سازمانی بر رفتارهای ضد تولید سازمانی کارکنان شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی. *مجله دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی*، دوره ۳، شماره ۳۰، صص ۵۰-۶۶.



فرمانده، ابراهیم و نامدار، رضیه (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی بر یادگیری سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس. پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، دوره ۱۲، شماره ۱، صص ۶۵-۸۲.

قاسمی اسفهلان، لیلا و خباز باویل، صمد. (۱۳۹۹). الگوی شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۹، شماره ۱، صص ۱۰۷-۱۲۲.

قاضوی گرمه، عبدالحسین؛ مدهوشی، مهرداد؛ صفایی قادیکلایی، عبدالحمید و شیرخدایی، میثم (۱۴۰۱)، الگوی راهبردی برنامه‌ریزی منابع سازمان دانش‌محور. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. دوره ۱۳، شماره ۵۱، صص ۸۳-۱۰۳.

ماهرانی برزانی، مجید؛ صادقی ده‌چشمه، مهرداد و رشیدپور، علی (۱۴۰۱)، بررسی نقش میانجی بدبینی سازمانی در رابطه بین بی‌نزاکتی در محیط کار و سکوت سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، دوره ۲، شماره ۲، صص ۹۷-۱۱۵.

مهرداد، علی و طحانیان، فهیمه (۱۳۹۷)، نقش میانجی‌گرانه سرمایه روانشناختی در تأثیر رهبری قابل‌اعتماد بر خشنودی از شغل و خشنودی از زندگی. پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت، دوره ۴، شماره ۱، صص ۷۹-۹۲.

Bahzar, M. (2019). Authentic leadership in madrassas: Asserting Islamic values in teacher performance. *Journal of Social Studies Education Research*, 10(1), 259-284.

Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2018). Coopetition in new product development alliances: advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 29(3): 391-410.

Bray, M., Macneil, J., & Spiess, L. (2019). Unions and collective bargaining in Australia in 2018. *Journal of Industrial Relations*, 61(3): 357-381.

Camblor, M. P., & Alcover, C. M. (2019). Integrating distrust antecedents and consequences in organizational life. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1): 17-26.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1): 479-516.

Dyduch, W. (2019). Entrepreneurial strategy stimulating value creation: Conceptual findings and some empirical tests. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3): 65-82.

GU, Q., Jiang, W., & Wang, G. G. (2016). Effects of external and internal sources on innovation performance in Chinese high-tech SMEs: A

- resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40: 76-86.
- Gümüştaş, C., & Küskü, F. (2021). Dynamics of organizational distrust: an exploratory study in workplace safety. *Safety Science*, 134:105032.
- Gunia, B. C., Kim, S. H., & Sutcliffe, K. M. (2018). *Trust in safety-critical contexts*. The Routledge Companion to Trust, 423-437.
- Kang, M., & Park, Y. E. (2017) Exploring trust and distrust as conceptually and empirically distinct constructs: Association with symmetrical communication and public engagement across four pairings of trust and distrust. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3): 114-135.
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., Nord, J. H., Paullet, K., & Underwood, T. (2019). Predictors of success in security and data protection awareness of mobile devices: trust and privacy. *Issues in Information Systems*, 20(1): 1-11.
- Kutsyuruba, B., & Walker, K.D. (2016). The Destructive Effects of Distrust: Leaders as Brokers of Trust in Organizations, The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations. *Advances in Educational Administration*, 26: 133-154.
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3): 521-537.
- Lehtonen, M., Kojo, M., Kari, M., Jarti, T., & Litmanen, T. (2022). Trust, mistrust and distrust as blind spots of Social Licence to Operate: illustration via three forerunner countries in nuclear waste management. *Journal of Risk Research*, 25(5): 577-593.
- Lu, H., Yang, Y., Wang, Y., Zhang, X., & Tan, L. (2021). Does distrust motivate or discourage employees? The double-edged sword effect of feeling ability-distrusted by supervisors. *Acta Psychologica Sinica*, 53(12), 1376-1392.
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: a general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7-15.
- Moshoeu, A. N. (2017). A model of personality traits and work-life balance as determinants of employee engagement, Unpublished PhD dissertation. Pretoria: University of South Africa.
- Nam, J., & Lee, H. (2018). High commitment human resource practices and employee behavior: a multi-level analysis. *International Journal of Manpower*, 39 (5): 674-686.
- Omeihe, K. O., Gustafsson, V., Amoako, I. O., & Khan, M. S. (2019). Trust and Distrust in Nigerian Supply Chain Relationships. In: BAM2019 Conference Proceedings. (British Academy of Management (BAM), 03 September 2019 - 05 November 2019, Birmingham, UK).
- Pathak, D., & Srivastava, S. (2017). Understanding the Role of Demographic Diversity on Mentoring and Job Satisfaction: A Study on Managers in Information Technology Industry in India. *South Asian Journal of*

*Management*, 24(2): 42-64.

- Pilbeam, C., Denyer, D., Doherty, N., & Davidson, R. (2019). Designing safer working interventions through a literature review using a mechanisms-based approach. *Safety Science*, 120: 352-361.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7): 1784-1810.
- Vibert, C. (2017). *Theories of Macro-Organizational Behavior: A Handbook of Ideas and Explanations: A Handbook of Ideas and Explanations*. Routledge.
- Wirtz, J. G., & Zimbres, T. M. (2018). A systematic analysis of research applying 'principles of dialogic communication' to organizational websites, blogs, and social media: Implications for theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 30(1-2): 5-34.





ژړو، شګاه علوم انسانی و مطالعات فرېښکې  
پرتال جامع علوم انسانی

# Identifying The Causes and Consequences of Employees' Distrust of Leaders (Case Study: Yazd Province Gas Company)

Mehdi Sabokro<sup>1</sup>– Maryam Ahmadi Zahrani<sup>2</sup>  
Mojdeh Abedini Saniji<sup>3</sup>

## Abstract

In most of the government organizations, there is mistrust of the employees towards the leaders and it causes dissatisfaction of the employees and the leaders working in the group. Therefore, the purpose of this research is to identify the causes and consequences of employees' lack of trust in leaders and provide solutions to develop employees' trust in leaders in Yazd Gas Company, categorize the causes, consequences and solutions in the form of main and secondary concepts and study relationships. It is presented among the concepts. The study method is qualitative and is based on the theme analysis approach. The statistical population is made up of the employees and managers of Gas Company of Yazd Province, which was selected by the snowball method. The research tool is a semi-structured interview, which data saturation was obtained by holding 16 samples. The interviews were recorded, noted and analyzed with the theme analysis approach. The findings of the study include 34 sub-themes which are classified in the form of 10 main themes. The main themes of "structural factors", "contextual factors", and "content factors" have been identified as the factors that have led to the mistrust of the employees in the leaders in the gas company of Yazd province. The results and consequences of employees' mistrust of leaders on Yazd Gas Company have been classified in the form of main themes "organizational consequences", "individual consequences" and "extra-organizational consequences".

## Key words

Trust, Lack of Trust, Theme Analysis, Gas Company of Yazd Province.

1. Associate Professor, Department of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran, msabokro@yazd.ac.ir

2. Assistant Professor, Department of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran, (Corresponding Author: maryamahmadi@yazd.ac.ir)

3. Master of Science Graduated Student, Department of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran. mojiabedini@yahoo.com