



## Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 107 - 156

## Developing an Organizational Trust Model Using Grounded Theory

A. Hashemiamin<sup>1</sup>, Gh. Malekzadeh<sup>2\*</sup>, Y. Maharati<sup>3</sup>

1- Ph.D. Candidate, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

3- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

(\*- Corresponding Author Email: [malekzadeh@um.ac.ir](mailto:malekzadeh@um.ac.ir))

<https://orcid.org/0000-0003-0982-7699>

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86226.1530>

Received: 2024/01/04	<b>How to cite this article:</b> Hashemiamin, A.; Malekzadeh, Gh.; Maharati, M. & Mehraeen, M. (2025). Developing an Organizational Trust Model Using Grounded Theory. Transformation Management Journal. 16(2): 107-156. (in Persian with English abstract). <a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86226.1530">https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86226.1530</a>
Revised: 2024/03/13	
Accepted: 2024/04/13	
Available Online: 2024/04/13	

### 1- INTRODUCTION

Organizational trust is one of the most important factors that shape the organization's vision, mission, culture, and values. It originates in employees' evaluations regarding the issue of whether the organization has the authority to respond to its goals and responsibilities and adheres to the accepted ethical principles in its communication with the stakeholders. The problem of organizational trust in Iranian organizations is more

visible due to the lack of a model that fits the country's culture and background. The lack of an organizational trust model has created many problems in government organizations. Government organizations are among the organizations that play an important role in the country. These organizations have a tremendous impact on the development of society and people's well-being by making key decisions, making policies, planning, providing essential services, etc. The absence of a native model of organizational trust has led to weak work performance and organizational commitment of the workforce in Iran's government organizations; also, leading employees do not perform their assigned duties well, and have low motivation, work relationships, and job satisfaction. Therefore, due to the vital role of organizational trust in government organizations and the importance of these organizations in society, the present research aim is to present the model of organizational trust in government organizations, with a specialized and comprehensive

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

Trust in organizations is divided into individual, interpersonal, and organizational trust. Organizational trust is a multi-level phenomenon that evaluates organization members in conjunction with organization systems to respond to its goals and responsibilities and adhere to accepted ethical principles in communication with its beneficiaries. Although some previous research has examined trust in the organization, especially interpersonal trust, research that specifically focuses on organizational trust, research that specifically focuses on organizational trust, especially in Iranian organizations, has caused numerous problems.

## 3- METHODOLOGY

This is qualitative research based on the grounded theory with a systematic approach. The theoretical saturation criterion was achieved

after conducting 17 semi-structured interviews with government organizations' experts. Data analysis was done based on coding processes and using MAXQDA software. To ensure the validity and increase the credibility of the research, the criteria provided by Guba and Lincoln (1994) and to evaluate its strength, the four criteria of appropriateness, relevance, applicability, and modifiability of Strauss and Corbin (1998) were used.

#### **4- RESULTS & DISCUSSION**

In addition to confirming the results of previous research, this research achieved new findings. Based on these findings, organizational trust in government organizations is created from reliability and predictability based on the causes of trust-building management, trust-building organization, and trust-building employees. Moreover, organizational trust affects the strategy implementation such as ethics-orientation, interactions, regulations, and processes. The consequences of these strategies include enhancing performance regarding the employees' psychological well-being improvement and the organization's productivity. Also, they improve the stakeholders' satisfaction, including the people's satisfaction and the organization's legitimacy. The context of the effective application of these strategies is the internal environment including the atmosphere and physical environment of the organization and the external environment, including the political and economic conditions and national culture. In the meantime, the influence of intervenors, such as organizational conformity and demographic components of the organization on the effectiveness of these strategies should not be ignored.

#### **5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS**

Considering that the present research dealt with the statistics of the organizational trust model in government organizations and provided outputs in the field of causes, consequences, strategies, context, and intervenors of organizational trust; It can be acknowledged that the

proposed model can be used in organizations, especially public ones, as a suitable guide for promoting and developing organizational trust.  
aa aaess cas ssss sssss eeee eeee eeeuu uuuu tit ee aaaaaaii...

**Keywords:** Organizational Trust, Government Organizations, Grounded theory



پژوهش نامه مدیریت تحول، سال شانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

<https://tmj.um.ac.ir>

## طراحی مدل اعتماد سازمانی با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد

آرزوسادات هاشمی امین

دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

غلامرضا ملک زاده\*

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

یعقوب مهرتی

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86226.1530>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

اعتماد در سازمان به سه دسته اعتماد فردی، اعتماد بین فردی و اعتماد سازمانی تقسیم می‌شود. چون در گذشته کمتر تحقیقی به طور خاص به اعتماد سازمانی پرداخته، هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل مفهومی اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی است. این پژوهش کیفی و بر پایه نظریه داده بنیاد با رویکرد نظام مند می‌باشد. پس از انجام ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان سازمان‌های دولتی خراسان رضوی اشباع نظری حاصل شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر فرآیندهای کدگذاری و با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام شد. برای اطمینان از روایی و جهت بالا بردن اعتبار پژوهش از معیارهای ارائه شده توسط گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) و به منظور ارزیابی استحکام پژوهش معیارهای چهارگانه تناسب، مرتبط بودن، کاربردپذیری و قابلیت اصلاح اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) به کار برده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی در قالب اتکا پذیری و پیش‌بینی پذیری بر اساس علل مدیریت اعتماد ساز، سازمان اعتماد ساز و کارکنان اعتماد ساز شکل می‌گیرد. از طرفی اعتماد سازمانی بر به کارگیری راهبردهایی همچون اخلاق محوری، تعاملات، مقررات و فرآیندهای سازمانی تأثیر می‌گذارد. پیامدهای این راهبردها عبارتند از بهبود عملکرد در قالب بهبود رفاه روان‌شناختی کارکنان و بهره‌وری سازمان؛ و همچنین بهبود رضایت ذی‌نفعان به شکل رضایت مردم و مشروعیت سازمان. زمینه کاربست مؤثر این راهبردها، محیط درون سازمانی شامل جو و محیط فیزیکی سازمان و محیط برون سازمانی شامل محیط سیاسی، شرایط اقتصادی و فرهنگ ملی می‌باشد. در این میان نباید از تأثیر مداخله‌گرهایی همچون همنوایی سازمانی و مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی سازمان بر اثربخشی این راهبردها چشم‌پوشی کرد.

**کلیدواژه‌ها:** اعتماد سازمانی، سازمان‌های دولتی، رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد.

<https://orcid.org/0000-0003-0982-7699>

\* نویسنده مسئول: [malekzadeh@um.ac.ir](mailto:malekzadeh@um.ac.ir)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۴

صفحات: ۱۵۶-۱۰۷

## مقدمه

ظهور مکتب نئوکلاسیک شروع روشن شدن اهمیت نیروی انسانی برای سازمان بود؛ و اکنون، در ابتدای هزاره سوم، نیروی انسانی به مثابه قلب تپنده سازمان شناخته می‌شود و اعتماد این نیروها همانند خونی است که در رگ‌های سازمان جریان دارد که وجود آن باعث تقویت حیات سازمان و نبود آن موجب افول و مرگ تدریجی سازمان می‌شود. اعتماد<sup>۱</sup> مفهومی پیچیده است که تحت تأثیر ویژگی‌های مختلف قابل اندازه‌گیری و غیرقابل اندازه‌گیری قرار دارد. اعتماد رابطه بسیار نزدیکی با امنیت دارد؛ زیرا وجود امنیت برای به دست آوردن اعتماد ضروری است؛ اما مفهوم اعتماد بسیار فراتر از امنیت است و به عوامل مختلفی از جمله خوبی، قدرت، قابلیت اطمینان، در دسترس بودن، توانایی و دیگر موارد یک شخصیت مربوط است (Hasche et al., 2021; Fortino et al., 2020). اعتماد در سازمان به سه دسته‌ی اعتماد فردی که اعتمادی است که فرد ایجاد می‌کند و رسماً خود را به‌عنوان ذینفع نام می‌برد، اعتماد بین‌فردی که مبتنی بر تجربیاتی می‌باشد که اشخاص در رابطه با یکدیگر در تعاملات به‌صورت مکرر، در یک دوره زمانی بلندمدت، به دست می‌آورند؛ و اعتماد سازمانی که پدیده مورد بررسی این پژوهش است، تقسیم می‌شود. (Alvani & Hosseini, 2013) اعتماد سازمانی<sup>۲</sup> مفهومی است که اشاره به اعتماد کارکنان به اقدامات سازمان دارد. به این معنی که آیا سازمان در شرایط ناپایدار رفتار باثباتی از خود نشان می‌دهد یا خیر؛ و از جمله مؤلفه‌هایی است که شکل‌دهنده مأموریت سازمان، چشم‌انداز رهبری ارشد، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی است (Gajda, 2020; Islam, 2021). محققان دیگری اعتماد سازمانی را ارزشیابی‌های کارمندان در مورد این معضل که آیا سازمان صلاحیت پاسخ دادن به هدف‌ها و مسئولیت‌های خود را داراست و به اصل‌های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات خود با ذی‌نفعان پایبند می‌باشد یا خیر، تعریف کرده‌اند. (Verbrug, 2018; Islam, 2021) به‌زعم شریف (۲۰۲۱)، اعتماد سازمانی پدیده‌ای چندسطحی است، که منشأ آن فردیست اما ظهور آن در سطح گروه، سازمان و فراسازمان اتفاق می‌افتد. پژوهشگران و متخصصین اعتقاد دارند که تقویت اعتماد سازمانی از جمله مهم‌ترین عوامل ایجادکننده یکپارچگی، پویایی گروهی و تحرک در محیط کار است؛ و بهبود اعتماد کارکنان به سازمان منجر به شکل‌گیری روابطی هماهنگ در سازمان در راستای ایجاد رفتار شهروندی سازمانی، احساس امنیت شغلی، بهبود عملکرد شغلی، کاهش بی‌ثباتی در سازمان، وفاداری و تمایل به اطاعت از تصمیمات سرپرست و مقررات سازمان و

<sup>1</sup> Trust

<sup>2</sup> Organizational Trust

Ismail et al., 2023; Tapper et al., 2007;) (Patterson et al., 2004; Kennedy, 2009; Hakimi, 2020; Alshaabani et al., 2021) در نهایت بهبود اثربخشی سازمانی می شود (Patterson et al., 2004; Kennedy, 2009; Hakimi, 2020; Alshaabani et al., 2021). به علاوه، اعتماد سازمانی شرایطی را مهیا می کند که در آن نگرش های مثبت، عملکرد بهتر و همکاری و رفتاری نوآورانه کاری بیشتر، و رهبری اثربخش تر احتمال دارد (Joo et al., 2023; Silva et al., 2023; Utomo et al., 2023). از طرف دیگر، یافته های پژوهش های انجام شده نشان می دهد فقدان اعتماد سازمانی کافی، منجر به کاهش تعهد سازمانی (Dahmardeh, & Nastiezaie, 2019)، کاهش نوآوری در سازمان (Utomo et al., 2018; Yu et al., 2018)، پسرقت در درگیری شغلی و عملکرد کاری (Silva et al., 2023; Buńńka-Stangrecka and Iddagoda, 2020; Elewa & ... , 2023)، افزایش خرابکاری و زورگویی (Elewa & ... , 2023; Buńńka-Stangrecka and Iddagoda, 2020) می شود. در تحقیق دیگری در سال ۲۰۱۷، کارکنان شرکت های دارای اعتماد سازمانی کمتر با شرکت های دارای اعتماد سازمانی بیشتر مقایسه شدند. این تحقیق نشان داد که کارکنانی که در محیط کاری با اعتماد سازمانی بیشتر مشغول به فعالیت هستند، دارای ۷۴٪ استرس کمتر، ۱۰۶٪ انرژی بیشتر در محیط کار، ۵۰٪ بهره وری بیشتر، ۱۳٪ روزهای بیماری کمتر، ۷۶٪ مشارکت بیشتر، ۲۹٪ رضایت بیشتر از زندگی و ۴۰٪ فرسودگی شغلی کمتر هستند (Zak, 2017).

بر اساس آنچه بیان شد، درمی یابیم که اعتماد سازمانی عنصری ضروری برای همکاری کارکنان، موفقیت و پایداری بلندمدت سازمان است؛ به همین جهت است که امروزه مدیران سازمان ها اغلب با این مسئله روبه رو هستند که چگونه می توانند در محیط کار اعتماد سازمانی مورد نیاز را به وجود بیاورند (Nasiri Walik Bani & Khodayari, 2016). طبق گزارش هاروارد<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۷ مشخص شد که ۵۵ درصد از مدیران عامل بر این باورند که نبود اعتماد سازمانی مانعی برای رشد سازمان آن هاست، اما بیشتر این مدیران برای افزایش اعتماد در سازمان کار چندانی انجام نداده اند. این مدیران اذعان داشتند که فقدان چهارچوب یا مدلی که راهنمای راه آنان در توسعه اعتماد به سازمان باشد منجر به این شده است که آنان اقدامی برای توسعه اعتماد سازمانی انجام ندهند (Zak, 2017). بررسی مطالعات پیرامون پدیده اعتماد سازمانی نشان می دهد که تنها تعداد بسیار اندکی از پژوهشگران در حوزه مطالعات رفتار سازمانی بر مدل اعتماد سازمانی<sup>۲</sup> و عوامل مؤثر بر این متغیر تمرکز داشته اند. اولین مدل اعتماد توسط مایر در سال ۱۹۹۵ با

<sup>۱</sup> Harvard Business Review

<sup>۲</sup> Organizational Trust Model

نام "مدل یکپارچه اعتماد سازمانی"<sup>۱</sup> ارائه شد. این مدل سه عنصر قابلیت اعتماد یعنی توانایی، همکاری و یکپارچگی را باهم تلفیق می‌کند. به گفته مایر و همکاران او (۱۹۹۵) مدل ارائه شده بر اساس اعتماد بین فرد اعتماد کننده خاص به یک فرد اعتماد شونده خاص است، بنابراین درک اعتماد در یک سیستم اجتماعی فراتر از محدوده این مدل است. علاوه بر این اعتماد در این مدل یک پدیده یک طرفه در نظر گرفته شده است و به گفته محقق مدل استخراج شده بر اساس عوامل فرهنگی و زمینه‌ای جامعه تحقیق است و امکان تعمیم به سایر فرهنگ‌ها و زمینه‌ها برای آن وجود ندارد. جونز و جرج (۱۹۹۸) نیز مدل به نام تکامل اعتماد ارائه کردند که این مدل اعتماد را صرفاً یک پدیده روان‌شناختی در نظر می‌گیرد که نتیجه تعامل اندیشه‌ها، نگرش‌ها، حالات و عواطف افراد است، و به پدیده اعتماد از ابعاد مختلف دیگر توجهی نمی‌کند. از سوی دیگر در این مطالعه اعتماد بین فردی میان کارکنان و اعضای گروه و تأثیر اعتماد بر کار گروهی و همکاری میان کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است؛ و به اعتماد کارکنان به سازمان نمی‌پردازد. مارتینز (۲۰۰۲) در مدل "مدیریت اعتماد سازمانی" اعتماد کارکنان به سرپرستان و مدیرانشان را مورد بررسی قرار می‌دهد و به بررسی اعتماد کارکنان به سازمان نمی‌پردازد. به علاوه، این پژوهش تنها به بررسی تأثیر ابعاد نظریه شخصیتی "بیگ فایو" بر اعتماد بین مدیران و کارکنان و همچنین رابطه این ابعاد با شیوه‌های مدیریتی می‌پردازد، و از سایر جنبه‌های تأثیرگذار بر اعتماد بین فردی میان مدیران و کارکنان چشم‌پوشی می‌کند. پس از آن دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶)، مدلی دیگری برای اعتماد سازمانی ارائه دادند که این به صورت مروری انجام شد و به نوعی جمع‌بندی پژوهش‌های اعتماد سازمانی تا سال ۲۰۰۶ است و بر این اساس می‌توان ادعا کرد این مدل نیز محدودیت‌ها و خلأهای مدل‌های پیشین را برطرف نکرده است، بلکه چکیده‌ای از آن‌ها ارائه داده است. به علاوه با توجه به اینکه اکثر این مدل‌ها، برگرفته از مطالعات خارجی هستند، معیارهایی که برای اعتماد سازمانی در این پژوهش‌ها در نظر گرفته شده برگرفته از شرایط زمینه‌ای خاص است که متناسب با فرهنگ ایران نیست. درحالی که فرهنگ از جمله عواملی است که در شکل‌گیری اعتماد سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند (Klein et al., 2019). بنابراین حتی اگر مدل‌های موجود خارجی دارای محدودیت‌های ذکر شده نبود، استفاده از آن‌ها در سازمان‌های ایران که دارای فرهنگ و بستری متفاوت است به حل مشکل فقدان اعتماد سازمانی کمک چندانی نمی‌کرد

<sup>1</sup> AN Integrative Model of Organizational Trust



بنا بر گفته‌های فوق می‌توان اذعان داشت که مشکل اعتماد سازمانی در سازمان‌های ایران به دلیل نبود مدل متناسب با فرهنگ و عوامل زمینه‌ای این کشور بیشتر به چشم می‌خورد. فقدان مدل اعتماد سازمانی است نه تنها در سازمان‌های خصوصی، بلکه در سازمان‌های دولتی نیز مشکلات عدیده‌ای ایجاد کرده است (Danaeefard et al., 2009). سازمان‌های دولتی از جمله سازمان‌هایی هستند که نقش مهمی در کشور ایفا می‌کنند. این سازمان‌ها با تصمیم‌گیری‌های کلیدی، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی، ارائه خدمات ضروری و... تأثیر شگرفی بر پیشرفت جامعه و رفاه مردم دارند. نبود مدل بومی اعتماد سازمانی منجر به عملکرد و تعهد کاری و سازمانی ضعیف نیروی کار در سازمان‌های دولتی ایران شده است و همچنین باعث شده است که کارکنان وظایف محوله را به‌خوبی انجام ندهند، انگیزه و روابط کاری پایینی داشته باشند، رضایت شغلی چندانی نداشته باشند و همواره به فکر ترک سازمان و تغییر شغل باشند (Danaeefard et al., 2009). تحقیقی که در سال ۱۳۹۲ در شرکت‌های ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران انجام شد، نشان داد که بسیاری از این شرکت‌ها از نبود اعتماد سازمانی کافی رنج می‌برند. بر اساس این تحقیق فقدان اعتماد سازمانی موجب افزایش استرس، کاهش بهره‌وری و خلاقیت و آسیب رساندن به فرایند تصمیم‌گیری می‌شود (Emami et al., 2014). در تحقیق دیگری که در ادارات کل منابع طبیعی و آبخیزداری ایران انجام شد ثابت شد که اعتماد سازمانی یکی از معضلات جدی است که باید در این سازمان‌ها به آن رسیدگی شود. بر اساس یافته‌های این تحقیق نبود اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها عاملی است که مانع یادگیری سازمانی کارکنان می‌شود (Sadeghi et al., 2020). به علاوه، در مطالعه دیگری که در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی انجام شد، اثبات شد که برای بهبود رضایت و عملکرد شغلی در این سازمان‌ها، اعتماد سازمانی باید تقویت گردد. این قرائن دلالت بر این موضوع دارد که نبود مدل اعتماد سازمانی متناسب با عوامل زمینه‌ای سازمان‌های دولتی ایران منجر به فقدان اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران از جمله سازمان‌های دولتی خراسان رضوی مشکلات متعددی به وجود آورده است (Shahrokhi & Safarnejad, 2016). از این رو، اداره‌های کل دولتی فعال در سطح خراسان رضوی به‌عنوان قلمرو مکانی پژوهش انتخاب گردید. دلیل دیگر، انتخاب ادارات دولتی خراسان رضوی به‌عنوان قلمرو مکانی تعداد زیاد کارکنان و بزرگی این ادارات می‌باشد، همچنین این ادارات بخش بزرگی از بودجه کشور را مصرف می‌کنند و تأثیر به‌سزایی در اداره کشور دارند. به علاوه این سازمان‌ها با طیف وسیعی از جامعه تعامل دارند و مشاهده عدم وجود اعتماد سازمانی در آن‌ها، حساسیت بیشتری را برمی‌انگیزاند و بازتاب گسترده‌تری را در جامعه به همراه دارد. سازمان دولتی به سازمانی زیر فرمان یک

دولت گفته می‌شود که از جانب دولت مرکزی به منظور فعالیتی معین ایجاد می‌شود. این مأموریت‌های کاری می‌تواند دائم یا موقت در نظر گرفته شود. سازمان‌های دولتی طیف فعالیت‌های گوناگونی در بر می‌گیرند، از سازمان‌های اطلاعاتی تا سازمان‌های بیمه، بانک‌ها و سایر را شامل می‌شود. اداره‌های کل فعال در استان خراسان رضوی بر اساس گروه‌بندی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به چهار دسته ۱- اجتماعی- فرهنگی ۲- اقتصادی ۳- زیربنایی ۴- عمومی تقسیم‌بندی می‌شوند.

فلذا از حیث دانش نظری در خصوص "اعتماد سازمانی" در سازمان‌های ایران خلأ مطالعاتی وجود دارد، که موجب شده است سازمان‌های دولتی خراسان رضوی نتوانند نسبت به ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان اقدام نمایند و با مشکلات متنوعی مواجه شوند. لذا با توجه به اهمیت موضوع، ادبیات ناقص و تکامل نیافته و همچنین پیامدهای مثبت و منفی، اعتماد سازمانی به عنوان یک مسئله جدی می‌تواند در این سازمان‌های دولتی قابل‌پیگیری باشد. بر این اساس پژوهش حاضر بر آن است تا از طریق رویکرد داده بنیاد و بررسی و شناخت شرایط علی و مداخله‌گر، علل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای اعتماد سازمانی در سطح سازمانی به ارائه مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی بپردازد و به این سؤال پاسخ دهد که مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی کدام است؛ تا از این طریق بتواند چراغ راهی برای این سازمان‌ها در جهت ایجاد و توسعه اعتماد سازمانی باشد.

### پیشینه پژوهش

اعتماد، موضوعی میان‌رشته‌ای می‌باشد که از رشته‌هایی مثل روان‌شناسی و جامعه‌شناسی ریشه گرفته است. خیلی از روانشناسان اجتماعی اعتماد را به عنوان انتظار افراد از برخورد و رفتار دیگران در هنگام تعاملات اجتماعی می‌شناسند، درحالی‌که روانشناسان شخصیت، اعتماد را به عنوان تمایل یک نهاد (به عنوان مثال، اعتماد کننده) برای آسیب‌پذیر شدن در برابر دیگری (اعتمادشونده) تعریف می‌کنند (Schilke, 2021). اعتماد بر اساس تعریف ارائه شده در فرهنگ لغات آکسفورد عبارت است از یک باور قوی مبنی بر اینکه می‌توان به یک نفر اتکا کرد یا خیر. در فرهنگ فارسی عمید (۱۳۶۳) لغت "اعتماد" به معنی تکیه کردن، متکی شدن به کسی و کاری را بی‌گمان به او سپردن است. به صورت تقریبی دان (۱۹۸۸) ۲۰۰۰ سال بعد از ارسطو اظهار نموده است که: اعتماد فرایندی احساسی از اعتقادات در مورد کسی می‌باشد که ما از او انتظار داریم یا او را خوب تصور می‌کنیم. دان (۱۹۸۸) اظهار نموده است که "به عقیده متفکران طبیعی‌گرای در قرن هفدهم مانند لاک، اعتماد بخشی از طبیعت بشر بوده است، اعتماد کردن وظیفه پی بردن به تعهدهای متقابل و هنر ادای متوالی این وظیفه بوده است". لاک (۱۹۸۷) همچنین

بیان کرده است: "بشر با اعتماد زنده است". شاو اعتماد داشتن را اعتقاد به سایرین تعریف نموده است؛ چراکه به منظور دستیابی به نیازهای خود وابسته به سایرین بوده ایم. چارلتون اعتقاد داشته است که رهبران به کارکنان اعتماد می نمایند تا کارهایشان انجام داده شود و رهبران باید گفتار و رفتارشان یکی باشد (Martins, 2002). سازمان نیز برای دستیابی به اهداف خود به اعتماد کارکنانش نیاز دارد. اعتماد سازمانی شرایطی را مهیا می کند که در آن نگرش های مثبت، عملکرد بهتر، همکاری و نوآوری بیشتر و رهبری مؤثرتر احتمال (Silva et al., 2023; Utomo et al., 2023; Joo et al., 2023; Ozyilmaz et al., 2018) همچنین، اعتماد در سازمان می تواند باعث ایجاد همکاری بیشتر میان کارکنان، افزایش انگیزه و علاقه آنان به یادگیری دانش جدید و همسویی با تغییرات شود. (Sadeghi Alavije, 2020)

### انواع اعتماد در سازمان

اعتماد در سازمان را در سه سطح فردی، بین فردی و اعتماد در سطح سازمان بررسی و تجزیه و تحلیل می کنند:

#### اعتماد فردی

اعتماد فردی اعتمادی است که فرد ایجاد می کند و رسماً خود را به عنوان ذینفع نام می برد. این نوع اعتماد که به معانی زبانی عمومی نزدیک تر است، می تواند با استفاده پی در پی از فرصت هایی در داشتن تماس چهره به چهره بین افراد منفرد پرورش یابد. نزدیکی و مجاورت محل های کاری در سازمان ها نیز می تواند به عنوان محلی برای رشد و نمو این نوع از اعتماد تلقی شود (Mühl, 2014).

#### اعتماد میان فردی

که اعتماد میان فردی نوعی از اعتماد می باشد که در ارتباطات بین کارکنان اهمیت پیدا می کند. به عبارتی دیگر اعتماد میان فردی یک مفهوم موقعیتی و یا یک حالت عمومی می باشد که شخصی میل به وابستگی به شخصی دیگر در یک شرایط خاص داشته است. اعتماد میان فردی بر تجربیاتی مبتنی می باشد که اشخاص در رابطه با همدیگر در فرآیندهای تعاملات به صورت مکرر، در مدت یک دوره زمانی بلندمدت، به دست آورده اند. ارتباطات فردی در به وجود آوردن اعتماد میان فردی نقش مهمی داشته است. لذا می توان بیان نمود که اعتماد میان فردی در ارتباطات و تعاملات معنا پیدا می کند، گسترش می یابد و تقویت می گردد (Mühl, 2014).

## اعتماد سازمانی

از میان انواع اعتماد در سازمان، اعتماد سازمانی سازه موردبخت و بررسی این پژوهش است که تعاریف متعددی از آن تاکنون ارائه شده است که خلاصه آن در جدول (۱) قابل مشاهده است:

جدول (۱): تعاریف اعتماد سازمانی

نام محقق	سال	تعریف اعتماد سازمانی
جونز و جرج	۱۹۹۸	اعتماد سازمانی اعتماد به استراتژی، شرکت و رفتارهای سازمانی فراگیر را توصیف می نماید.
تایلر	۲۰۰۳	اعتماد سازمانی زمینه ساز درک این است که چگونه مشارکت مؤثر را در درون سازمان ها ایجاد کنیم؛ به این معنی که اعتماد عنصری کلیدی است، زیرا مشارکت آفرین است و مشارکت در سازمان ها همیشه از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده است.
مگوایر و فیلیپس	۲۰۰۸	اعتماد سازمانی انتظاراتی شخصی از سیستم های سازمان یافته یا پیش بینی پذیر است که با حسن نیت عمل می نمایند.
بزیک و همکاران	۲۰۱۹	اعتماد سازمانی، حالت هایی روان شناختی می باشد که هدف آن، پذیرفتن آسیب پذیری بر طبق انتظاراتی مثبت از رفتارهای سایرین می باشد.
اوزیلماز و همکاران	۲۰۱۸	اعتماد به سازمان، درک کارمندان از ارتباط های مبادله ای با سازمان می باشد؛ چراکه اعتماد سازمانی پیامدی از تجربه ها و دانش مربوط به گردآوری در مورد سازمان می باشد که گسترش می یابد.
وربورگ و همکاران	۲۰۱۸	اعتماد سازمانی از ارزشیابی های کارمندان در مورد این معضل که آیا سازمان صلاحیت پاسخ دادن به هدف ها و مسئولیت های خود را داراست و به اصل های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات خود با ذی نفعان پایبند می باشد یا خیر، نشأت می گیرد.
گاجدا	۲۰۲۰	اعتماد سازمانی مفهومی است که اشاره به اعتماد کارکنان به اقدامات سازمان دارد که می تواند شامل اعتماد به مدیران، همکاران، زیردستان یا اعضای تیم باشد.
اسلام	۲۰۲۱	اعتماد سازمانی، مؤلفه ی سازمانی است که شکل دهنده مأموریت سازمان، چشم انداز رهبری ارشد، فرهنگ و ارزش های سازمان است.

در جمع بندی تعاریف ذکر شده می توان چنین عنوان کرد که اعتماد سازمانی پدیده ای چندسطحی است و بیانگر ارزیابی اعضای سازمان از سیستم های سازمان یافته یا پیش بینی پذیر در مورد صلاحیت پاسخ دادن سازمان به اهداف و مسئولیت های خود و پایبندی به اصل های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات با ذی نفعان است.

### ابعاد اعتماد سازمانی

رایینز (۲۰۰۳) پنج بعد اعتماد سازمانی را صداقت، شایستگی، ثبات، وفاداری و رک و راست بودن معرفی می کند. تبعیت از یک سری اصول را که مورد قبول گروه مقابل است، صداقت گویند و مشتمل بر رفتار منصفانه، امانت داری و اجتناب از ریاکاری می شود. شایستگی دانش و مهارت های میان افراد و دانش و مهارت های فنی را دربر می گیرد. ثبات به پایایی، پیش بینی پذیری و قضاوت مناسب در برخورد با وضعیت ها دلالت دارد. وفاداری عبارت است از میل به حفظ آبروی دیگری داشتن؛ و رک و راست بودن به معنی اعتماد کردن به دیگران در بازگو کردن همه حقیقت است (Robbins, 2003).

بر اساس تعریف مک نایت و چروانی (۲۰۰۱) ابعاد اعتماد، وفای به عهد، صلاحیت، خیرخواهی، پیش بینی پذیری و قابلیت اتکا است. وفای به عهد به معنی رفتار اخلاقی، عمل به وعده و حسن نیت است. همچنین اشاره به صلاحیت، لیاقت و توانایی فرد در انجام کارهایی که به او واگذار شده است، دارد. صلاحیت عبارت است از قابلیت انجام وظایف بر اساس دانش و مهارت های به دست آمده. خیرخواهی عبارت است از اینکه فرد معتمد به اعتماد کننده اهمیت می دهد و به نفع او عمل می کند. پیش بینی پذیری به قابلیت پیش بینی اقدامات فرد در موقعیت های مختلف دلالت دارد. قابلیت اتکا، با توجه به تجربیات گذشته و تجربه و شناخت ما در مورد افراد و موقعیت افراد در سازمان تعریف می شود (McKnight & Chervany, 2001).

### رویکردهای کلی به اعتماد سازمانی

دو رویکرد کلی نسبت به اعتماد سازمانی و پیشینه های مؤثر بر آن وجود دارد. دیدگاه ابزاری یا عقلایی کار مقابل دیدگاه رابطه ای بیان می دارد که نفع شخصی اولین انگیزه برای تصمیم به اعتماد به سازمان است. طبق این دیدگاه افراد هنگامی به سازمان اعتماد می کنند که دلایلی برای این اعتقاد داشته باشند که سازمان در آینده به شیوه ای مطلوب با آنها رفتار خواهد کرد و تعاملات آینده نتایج و بازده های مناسبی تولید خواهد کرد (Gustafsson et al., 2021). تایلر (۲۰۰۳) این دیدگاه از اعتماد سازمانی را در برابر دیدگاه اجتماعی یا رابطه ای قرار دادند. در این دیدگاه هدف حفظ روابط محترمانه در فرآیندهای تصمیم گیری محوری در بحث اعتماد سازمانی است. گرچه نتایج و بازده ها می توانند دارای کارکرد ذهنیت ساز در ایجاد ذهنیت یک فرد درباره انگیزه ها و مقاصد فرد دیگر باشند، در مدل های رابطه ای اعتماد نتایج نقش محوری ندارند. اعتماد به سازمان در این چهارچوب بستگی به سودمندی مورد انتظار از همکاری های آینده ندارد، بلکه بستگی به شیوه ای دارد که با یک فرد رفتار می شود.

### نظریه‌های اعتماد سازمانی

به‌طور کلی نظریه‌های اعتماد بر روی یک پیوستار قابل ارائه می‌باشند. در یک طرف آن نظریاتی قرار دارند که جنبه اجتماعی و اخلاقی اعتماد را مورد تأکید قرار می‌دهند. به‌عنوان مثال لومینو و همکارانش (۲۰۲۳) در تحقیق خود اعتماد سازمانی را به‌عنوان انتظارات مربوط به رفتار قابل توجه از لحاظ اخلاقی تعریف نموده‌اند؛ یعنی تصمیمات درست اخلاقی و اعمالی که مبتنی بر اصول اخلاقی می‌باشند. در طرف دیگر پیوستار، نظریاتی قرار دارند که بر ابعاد راهبردی و محاسباتی اعتماد در محیط‌های سازمانی تأکید می‌نمایند. اعتماد همکاری قابل پیش‌بینی (مورد انتظار) است و عنوان کرده‌اند که بحث اعتماد جزء مباحث اخلاقی نیست، بلکه جزء سیاست‌های اداری می‌باشد (Schilke, 2021). به‌رغم ناهمگونی در این موارد، اکثر نظریه‌پردازان اعتماد با این امر که اعتماد اساساً یک حالت روان‌شناختی است، موافق می‌باشند (Alvani & Hosseini, 2013). در تکمیل مباحثی که در بخش‌های قبل بیان گردید. در ادامه به نظریه‌های سازمانی اعتماد نیز اشاره می‌گردد.

### نظریه اعتماد انگیزه محور

اهمیت این نوع اعتماد در ارزش همکاری اجتماعی آن نهفته است. اولاً اعتماد انگیزه محور بر احترام‌گذاری و تبعیت از صاحب‌اختیار (مدیر، سرپرست و ...) تأثیر می‌گذارد. اگر افراد اعتماد داشته باشند که سازمانی که با آن‌ها سروکار دارند برای توجه به رفاه و سعادت آن‌ها برانگیخته شده‌اند، بیشتر مایل به همراهی با صاحبان اختیار در تصمیمات گرفته‌شده هستند (Tyler, 2003).

### نظریه اعتماد به‌مثابه حالت‌های روان‌شناختی

زمانی که اعتماد به‌صورت یک حالت روانی مفهوم‌سازی می‌گردد برحسب تمایل‌ها و فرآیندهای شناختی مربوط به هم و گوناگونی قابل‌تعریف می‌باشد. در این حالت اعتماد مستلزم داشتن حالت‌هایی از مخاطرات یا آسیب‌پذیری آشکار می‌باشد که در شرایطی که اطمینان مرتبط با انگیزه‌ها، نیت و اعمال احتمالی وجود ندارد و از اشخاصی که به آنان اتکا کرده‌اند، نشأت گرفته است (Robinson, 1996). به‌عنوان مثال لویز و ویگرت (۱۹۸۵) اعتماد را به‌عنوان تقبل اعمال توأم با مخاطره بر مبنای این انتظار و خاطر جمع‌ی که افراد درگیر در آن عمل، به نحوی شایسته و از سر وظیفه‌شناسی فعالیت خواهند نمود، تعریف کرده‌اند. به‌صورت مشابه راینسون (۱۹۹۶) اعتماد را به‌عنوان انتظارات، فرضیات و یا عقاید یک فرد در رابطه با احتمال اینکه اعمال آتی طرف‌های مقابل، مفید، مطلوب و فاقد منافع فردی و فرصت‌طلبی باشد، تعریف نموده است (Alvani & Hosseini, 2013).

### نظریه اعتماد به مثابه رفتارهای انتخابی

بحث مفهوم سازی اعتماد بر حسب رفتار انتخابی فرد، از سوی چند نفر از صاحب نظران سازمانی مطرح شده است (Miller, 1992). از جمله مزیت‌ها در ارتباط با مفهوم سازی نمودن اعتماد بر طبق انتخاب این می باشد که تصمیم‌ها، از نظر رفتاری، قابل لمس و قابل مشاهده هستند. (March, 1989) اعتماد به عنوان انتخاب عقلایی و مدل‌های ارتباطی اعتماد در این دسته از نظریه‌ها قرار می‌گیرند (Lumineau et al., 2023).

### متغیرهای اعتماد سازمانی

بر اساس تعاریف پاورز (۲۰۰۱) و گاتو (۱۹۹۶) متغیرهای اعتماد سازمانی عبارت‌اند از سه متغیر اعتماد کننده، اعتماد شونده و زمینه. ویژگی‌های زمینه‌ای اشاره به این دارد که در موقعیت‌های فقدان اطمینان و آسیب که ما نتیجه‌های تصمیم‌های خود و همچنین احتمال تحقق پیدا نمودن آن‌ها را نمی‌دانیم، اعتماد ایجاد می‌گردد. به عبارتی زمانی که اعتماد مفهوم می‌یابد که با موقعیت‌های فقدان اطمینان و مخاطره همراه بوده است. ویژگی‌های اعتماد کننده عبارت است از از نقطه نظرهای شخص اعتماد کننده؛ به عبارت دیگر، اعتماد بر اساس این انتظار می‌باشد که طرف مقابل صداقت، صراحت، شایستگی، وفاداری و ثبات از خود نشان بدهد و به طریق فرصت طلبانه رفتار ننماید. در شرایط نقض نمودن اعتماد از طرف مقابل، اعتماد کننده دچار آسیب و یا معضل جدی می‌گردد. لذا انتظار می‌رود که شخص اعتماد کننده در صورت برآورده نشدن انتظارات مثبتش و نقض اعتماد توسط اعتماد شونده، دچار آسیب شود. آسیب‌پذیری و انتظارات از مشخصه متغیر اعتماد کننده می‌باشد. ویژگی‌های اعتماد شونده دلالت بر این دارد که اعتماد شونده باید از صفاتی نظیر شهرت، کارآمدی، صداقت، شایستگی، ثبات، وفاداری، صراحت و... برخوردار باشد تا بتواند انتظارات اعتماد کننده را به درستی محقق سازد (Vanhala et al., 2016).

### عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی

پژوهشگران عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی از جوانب مختلف مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند. رایبیز (۲۰۰۳) پنج عامل صداقت، شایستگی، ثبات، وفاداری و رک و راست بودن را عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی معرفی می‌کند. همچنین، بر اساس تعریف مک نایت و چروانی (۲۰۰۱) عوامل تأثیرگذار بر اعتماد سازمانی، وفای به عهد، صلاحیت، خیرخواهی، پیش‌بینی‌پذیری و قابلیت اتکا می‌باشد. به زعم مایر و همکارانش (۱۹۹۵) سه عامل مؤثر بر اعتماد سازمانی عبارتند از توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی. جونز و

جرج (۱۹۹۸) نیز اعتقاد داشتند که اعتماد سازمانی بر اساس ارزش‌ها، نگرش‌ها، احساس‌ها و حالت‌ها، شکل می‌گیرد. به‌زعم این محققین اعتماد سازمانی چارچوبی روان‌شناسانه دارد که محصول تجربه‌های اشخاص در تعاملات ارزش‌ها، نگرش‌ها، حالت‌ها و احساسات آنان است. پس از آن مارتینز (۲۰۰۲) تأثیرگذاری پنج ویژگی بزرگ<sup>۱</sup> یعنی وظیفه‌شناسی، خوشایندی، ثبات انسانی، گشودگی تجربیات، برون‌گرایی را بر ایجاد اعتماد سازمانی اثبات کرد. دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶) نیز چهار بعد خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش‌بینی بودن را به‌عنوان مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده اعتماد سازمانی معرفی کردند. به گفته ییلماز و اتالی (۲۰۰۹) به عوامل سازمانی و عوامل فردی اشاره دارند. از نظر آنها عوامل سازمانی همچون نظام ارزیابی کارکنان که دارای بازخورد منظم و مبتنی بر رویکرد پاداش‌دهی باشد، و عوامل فردی مانند تمایل به اتکا کردن و عادات و رفتار می‌تواند منجر به تقویت اعتماد سازمانی شود. به‌زعم مید (۲۰۱۳) فرهنگ سازمانی یکی از مؤثرترین عوامل درون‌سازمانی که در ترویج و تضعیف اعتماد سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. مشبکی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸)، نیز در پژوهش خود اثبات کردند که رفتار شهروندی شرکتی بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. متناسب با یافته‌های پژوهش، نویسندگان تحلیل نمودند که به‌کارگیری استراتژی‌های شهروندی شرکتی میزان اعتماد سازمانی را در کارکنان خود افزایش می‌دهد و همچنین هویت سازمانی را در آن‌ها تقویت می‌نماید. مینکو (۲۰۱۵)، مثبت‌اندیشی و رضایت شغلی کارکنان را عوامل مؤثر تقویت‌کننده اعتماد سازمانی معرفی کرد. نتایج این مقاله نشان داد که بین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده (رضایت از زندگی و مثبت‌اندیشی) و برخی از متغیرهای معیار (رضایت شغلی و اعتماد سازمانی) همبستگی مثبت و معنادار آماری وجود دارد. به‌زعم لیو و همکارانش (۲۰۲۰)، شخصیت و احساس کارکنان مانند ثبات رفتاری، داشتن احساس امنیت، حس رضایت از زندگی می‌تواند منجر به گسترش اعتماد سازمانی در سازمان‌ها شود. همچنین الیاس (۲۰۲۰) در تحقیق خود ثابت کرد که یکی از راه‌های تقویت اعتماد سازمانی، بهبود اخلاق و اخلاق‌محوری و رهبری اخلاق‌مدار در سازمان است. به‌زعم پاشامه‌متولو و همکاران (۲۰۲۲)، ایجاد روابط مستمر و شبکه‌ای و دخیل کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری اعتماد کارکنان به سازمان ایفا کند.

<sup>1</sup> Big Five



### پیامدهای اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی جوی مشارکتی در سازمان ایجاد می‌نماید و همکاری و تعاون سازمانی را ارتقاء می‌بخشد. همچنین اعتماد سازمانی از جمله عوامل مهم و تأثیرگذار بر اثربخشی رهبری، رضایت افراد و عملکرد سازمانی و تعهد هست (Fazel et al., 2011). به‌زعم یو و همکاران (۲۰۱۸)، اعتماد سازمانی دوستی و ارتباط‌های شخصی را ارتقا خواهد داد، مذاکره‌های مناسب و خوب و موقعیت‌های مذاکره را مهیا می‌کند. افزون بر این، اعتماد کارکنان به سازمان شرایطی را مهیا می‌کند که در آن نگرش‌های مثبت، عملکرد بهتر و همکاری بیشتری احتمال دارد (Ozyilmaz et al., 2018). به گفته برخی دیگر از محققین اعتماد سازمانی منجر به تقویت همکاری و نوآوری بیشتر، رهبری مؤثرتر و در نتیجه عملکرد بهتر می‌شود C همچنین اعتماد سازمانی می‌تواند باعث ایجاد همکاری بیشتر میان کارکنان، افزایش انگیزه و علاقه آنان به یادگیری دانش جدید و همسویی با تغییرات شود (Sadeghi Alavije, et al., 2020). اسماعیل و همکاران، (۲۰۲۳) در تحقیق خود اثبات کردند که اعتماد کارکنان به سازمان منجر به کاهش بی‌ثباتی در سازمان می‌شود. به‌زعم فرج‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، اعتماد باعث افزایش نظم، ثبات و قابلیت پیش‌بینی و از سوی دیگر موجب حفظ یکپارچگی روابط اجتماعی در سازمان می‌شود. بنا بر تحلیل نتایج تحقیقات هنگامی که کارکنان به سازمان اعتماد می‌کنند دیگر نگران نیستند که سازمان با آنها غیرمنصفانه رفتار کند یا حمایت خود را از آنها دریغ کند (Maleki et al., 2020 Ozyilmaz et al., 2018). این شرایط منجر به کاهش مشکلات سازمانی می‌شود و کارکنان را به تمرکز بر بهبود عملکرد تشویق می‌کند (Kim, 2019).

### مدل‌های اعتماد سازمانی

در این قسمت به بررسی مدل‌های یافته‌شده از اعتماد سازمانی می‌پردازیم.

#### مدل یکپارچه اعتماد سازمانی

مایر از جمله اندیشمندانی است که سال‌های متوالی به‌طور تخصصی به مقوله اعتماد پرداخته است و مطالعات و تحقیقات زیادی در این زمینه انجام داده است. در یکی از تحقیقاتی که مایر با همکاران (۱۹۹۵) خود انجام داد "مدل یکپارچه‌ای برای توسعه اعتماد سازمانی"<sup>۱</sup> معرفی کرد. این تحقیق با روش مطالعه مروری به ترکیب متغیرهای اثرگذار بر اعتماد می‌پردازد و در نتیجه این متغیرها را به سه دسته توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی تقسیم‌بندی کرده و تأثیر آن را روی اعتماد سازمانی و تأثیر اعتماد

<sup>1</sup> An Integrative Model of Organizational Trust

سازمانی را روی ریسک‌پذیری ارزیابی می‌کند. بر اساس این مدل، اعتماد از تعامل ادراکی که از توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی یک شخص صورت می‌گیرد. مطابق با این مدل، اعتماد از تعامل ادراکی که از توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی یک شخص صورت می‌گیرد، تولید می‌شود که این اعتماد تحت تأثیر میل باطنی اعتمادکننده به اعتماد به دیگران، قرار می‌گیرد. این مدل به بررسی اعتماد میان کارکنان می‌پردازد (اعتماد بین فردی) می‌پردازد و اعتماد کارکنان به سازمان را مورد مطالعه قرار نمی‌دهد. همچنین، به گفته مایر و همکاران (۱۹۹۵) چندین محدودیت برای این تحقیق وجود دارد. محدودیت اول این مدل این است که به دلیل اینکه مدل به صورت مروری پیشنهاد شده است تنها فرضیه‌ها و عوامل خاصی را در اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد؛ بنابراین نمی‌توان آن را در سازمان مدل جامعی در نظر گرفت و محققین آن پیشنهاد می‌کنند که باید فرایند توسعه اعتماد در سازمان و مدل‌های جامع‌تر در تحقیقات آینده مورد مطالعه قرار گیرد. به علاوه، تمرکز مدل به گفته محققین آن محدود به اعتماد یک اعتمادکننده خاص به یک معتمد خاص است؛ بنابراین، سهم آن در درک اعتماد در یک سیستم اجتماعی فراتر از محدوده این مدل است. همچنین، اعتماد در این مدل به صورت یک طرفه در نظر گرفته شده است در صورتی که مقوله اعتماد دوطرفه است؛ و در نهایت آنان بیان می‌کنند که از آنجایی که عواملی که در این مدل در نظر گرفته شده است بسیار تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای قرار دارند، بنابراین ممکن است این مدل به سازمان‌های دیگری با زمینه‌های متفاوت قابل تعمیم نباشد.

#### مدل تکامل اعتماد

جونز و جرج در سال ۱۹۹۸ پژوهشی با نام "تجربه و تکامل اعتماد"<sup>۱</sup> با استفاده از روش کیفی دیدگاه تعامل‌گرایی نمادین انجام دادند. این پژوهش به توسعه اعتماد بین فردی میان کارکنان سازمان و اعضای گروه می‌پردازد و سعی در نشان دادن تأثیر اعتماد بر بهبود کار تیمی و همکاری نیروهای انسانی سازمان دارد. این مدل با این مفروضه که اعتماد چارچوبی روانشناسانه داشته است که محصول تجربه‌های اشخاص در تعاملات ارزش‌ها، نگرش‌ها، حالت‌ها و احساس‌های آنان است، به تشریح نقش «ارزش‌ها»، «نگرش‌ها»، «حالات» و «احساسات» در رابطه با اعتماد می‌پردازد. همچنین این مدل ارتباط نگرش و اعتماد در زمینه سازمانی این گونه بیان می‌کند که نگرش اشخاص در مورد همدیگر در یک حوزه سازمانی،

<sup>1</sup> Experience and Evolution of Trust

به صورت احتمالی، در ارتباط با مقدار اطلاعات آنان درباره قابلیت اعتماد سایرین می‌باشد. (جونز و جرج، ۱۹۹۸).

از محدودیت‌های اصلی این مدل می‌توان به این موضوع اشاره کرد که این مدل به بررسی اعتماد سازمانی یعنی اعتماد کارکنان به سازمان نپرداخته است و صرفاً اعتماد بین فردی در سازمان مورد بررسی قرار داده است و سعی در نشان دادن تأثیر اعتماد بین اعضای گروه بر بهبود کار تیمی داشته است. به علاوه، اعتماد بین فردی این مدل محدود به اعتماد میان اعضای گروه می‌شود و از اعتماد بین فردی در سایر روابط چشم‌پوشی شده است. همچنین اعتماد در این پژوهش صرفاً به‌عنوان یک پدیده روان‌شناختی بررسی شده است و محقق از سایر جنبه‌های اعتماد چشم‌پوشی کرده است.

#### مدل مدیریت اعتماد سازمانی

مارتینز در سال ۲۰۰۲ مطالعه‌ای با عنوان "مدلی برای مدیریت اعتماد"<sup>۱</sup> انجام داد. این مدل به صورت کمی و با ابزار پرسشنامه میان ۶۵۲۸ کارمند در ۲۲ شرکت آفریقای جنوبی از سطوح کارکنان عملیاتی تا مدیران اجرایی انجام شد. این پژوهش بر مدیریت اعتماد در یک شرایط سازمانی با تأکید بر رابطه کارمندان و افرادی که به صورت مستقیم این کارمندان به آنها گزارش ارائه می‌کنند تمرکز می‌کند. مارتینز (۲۰۰۲) به رابطه ابعاد نظریه شخصیتی "بیگ فایو"<sup>۲</sup> بر اعتماد روابط بین مدیران و کارکنان و همچنین رابطه این ابعاد با شیوه‌های مدیریتی می‌پردازد. او پنج ویژگی بزرگ<sup>۳</sup> جنبه‌های شخصی را به صورت زیر بیان می‌کند: وظیفه‌شناسی<sup>۴</sup>، خوشایندی<sup>۵</sup>، ثبات انسانی<sup>۶</sup>، گشودگی تجربیات<sup>۷</sup>، برون‌گرایی<sup>۸</sup>، او همچنین جنبه‌های مدیریتی اعتماد را این گونه تقسیم‌بندی می‌کند. مدیریت تیمی<sup>۹</sup>، تقسیم اطلاعات<sup>۱۰</sup>، حمایت کاری<sup>۱۱</sup>، قابلیت اطمینان<sup>۱۱</sup> (Martins, 2002). نتیجه‌های تحقیق مارتینز نشان دهنده این است که

<sup>1</sup> A model for Managing Trust

<sup>2</sup> Big Five

<sup>3</sup> Conscientiousness

<sup>4</sup> Agreeableness

<sup>5</sup> Emotional Stability

<sup>6</sup> Resourcefulness

<sup>7</sup> Extraversion

<sup>8</sup> Team Management

<sup>9</sup> Information Sharing

<sup>10</sup> Work Support

<sup>11</sup> Credibility

میان رابطه اعتماد در یک سازمان و نحوه مدیریتی رابطه وجود داشته است. این نتایج از تحقیق تایلر (۲۰۰۳) پشتیبانی کرده است. مطابق نظر و اعتقاد تایلر (۲۰۰۳) تصمیم کارکنان و اختیار آنها در سازمان بر اعتماد تأثیر می‌گذارد. این مدل نشان داده است که شخصیت مدیران امکان دارد که غیر مستقیم، از زیردستان اثرپذیر باشد (Martins, 2002).

مارتینز (۲۰۰۲) محدود بودن مدل را به روابط بین یک فرد اعتماد شونده و اعتمادکننده خاص، از ضعف‌های مدل خود برمی‌شمارد و معتقد است که این مدل برای هر نوع رابطه‌ای قابل اجرا نیست. علاوه بر این او تأکید می‌کند که به توجه به این که عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ، ارزش، اعتقادات، روش‌های مدیریتی و... بر ابعاد مختلف این مدل تأثیرگذارند، بنابراین این مدل به زمینه‌های دیگر قابل تعمیم نیست. از محدودیت‌های دیگر این مدل می‌توان به این نکته اشاره کرد که مارتینز نیز اعتماد کارکنان به سرپرستان و مدیرانشان (اعتماد بین فردی) را مورد بررسی قرار می‌دهد و به بررسی اعتماد کارکنان به سازمان نمی‌پردازد. به علاوه، این پژوهش تنها به بررسی تأثیر ابعاد نظریه شخصیتی "بیگ فایو" بر اعتماد بین مدیران و کارکنان و همچنین رابطه این ابعاد با شیوه‌های مدیریتی می‌پردازد، و از سایر جنبه‌های تأثیرگذار بر اعتماد بین فردی میان مدیران و کارکنان چشم‌پوشی می‌کند.

#### مدل اندازه‌گیری اعتماد در سازمان<sup>۱</sup>

دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶) با استفاده از روش مطالعه مروری با اهمیت‌ترین عنصرهای تشکیل دهنده اعتماد سازمانی را چهار بعد خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش‌بینی بودن دانسته‌اند. بر این مبنا اعتماد سازمانی مفهوم چندبعدی هست و هنگامی به وجود می‌آید که محتوای مؤلفه‌های آن به‌عنوان زیرحوزه‌های مجزای اعتماد ظاهر گردند. دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶) برای فرآیند ایجاد اعتماد سه بخش بیان کرده‌اند. گام نخست، اعتماد به‌مثابه یک باور. در واقع نخستین گام از اعتماد، یک سری از باورهای ذهنی، یکپارچه و قابل اعتماد در مورد شریک دیگر است. گام دوم، اعتماد به‌مثابه یک تصمیم. تصمیم به اعتماد کردن به سایرین به شکل حقیقی می‌باشد. این مرحله، مرحله‌ای است که اعتقاد به قابلیت اعتماد سایرین در آن ظاهر می‌گردد. اعتماد در گام سوم به‌مثابه عمل ظهور می‌یابد، یعنی شخص قصد به اجرای عملی دارد که بر اساس اعتماد ایجاد شده است. به‌طور معمول در مورد درک و به‌کارگیری واژه

<sup>۱</sup> Measuring Trust Inside Organisations

اعتماد، بدفهمی های لغوی وجود دارد، در صورتی که اعتماد، آمیخته منظمی از باور، تصمیم و اعمال منتج از آن می باشد.

بر اساس گفته دتر و دن هر توگ مدل فوق بر گرفته از ۱۴ پژوهش در مورد اعتماد سازمانی است که پیش از پژوهش این دو محقق صورت گرفته است. به بیان دیگر این مدل به نوعی جمع بندی پژوهش های اعتماد سازمانی تا سال ۲۰۰۶ است و بر این اساس می توان ادعا کرد این مدل نیز محدودیت ها و خلأ های مدل های پیشین را برطرف نکرده است، بلکه چکیده ای از آن ها ارائه داده است. به علاوه این مدل تنها به بررسی نقش ۲ مؤلفه صداقت، خیراندیشی، صلاحیت و قابلیت پیش بینی بودن، پرداخته است و از اثرات سایر مقولات تأثیرگذار چشم پوشی کرده است. افزون بر این، هدف این پژوهش بررسی تأثیر عوامل شکل دهنده محدودی از اعتماد سازمانی بوده است و سایر مقولات مرتبط با اعتماد سازمانی مانند پیامدها، راهبردها و... در زمره اهداف پژوهش فوق قرار نگرفته است.

#### الگوی فرآیند توسعه اعتماد سازمانی از منظر بستر زمینه ای<sup>۱</sup>

لامسا (۲۰۰۶) با عنایت به نگرش فرآیندی، توسعه اعتماد در سازمان را به پنج مرحله تقسیم کردند و برای هر مرحله راهبردی در جهت توسعه اعتماد ارائه دادند. مرحله ی اول که ضعیف ترین نوع اعتماد است و در حقیقت روحیه ی کاری و اعتماد میان کارکنان در پایین ترین سطح خود قرار دارد، اعتماد بر اساس اجبار است. به گفته ی کاشفین این الگو در این مرحله اعتماد می تواند به وسیله ی پاداش های منصفانه، پایدار و باثبات تقویت شود. در مرحله ی دوم کارکنان بسیار حسابگر هستند، به این دلیل که اعتماد تا کنون در بین آنان بر پایه ی پاداش شکل گرفته است؛ بنابراین در این مرحله خود نظمی و جهت گیری مثبت به کار تشویق می گردد. در گام بعدی اعتماد دانش محور ایجاد می شود که به توانمندی پیش بینی کردن رفتار گروه مقابل وابسته است. در این مرحله زیاد شدن قدرت پیش بینی پذیری بر طبق رابطه های باز و منظم قادر است به عمیق تر شدن اعتماد سازمانی یاری نماید. هنگامی که ارتباطی میان مدیریت و کارکنان از این فراتر رود وارد مرحله ی آشنایان معنوی می گردد. هنگامی که استانداردها برای شیوه رفتار در سازمان به خوبی تعریف گشته اند و کارکنان آن ها را شناخته و پذیرفته اند، خودتنظیمی به جای کنترل خارجی است که نشان داده است که روحیه کاری زیاد می شود. آشنایی معنوی به مدیریت اجازه

<sup>1</sup> Development of Organizational Trust Among Employees from a Contextual Perspective

می‌دهد اعتمادسازی، از طریق توجه به علایق کارکنان پیشرفت داشته باشد. این مرحله به مدیریت یاری می‌رساند که از راه مذاکره با کارکنان به منظور سود مشترک و به وجود آوردن محیط‌هایی که در آن اعتماد از میان نرود، به منفعت کارکنان توجه نمایند. مرحله انتهایی فرآیند گسترش اعتماد، یاران همراه نام دارد. در این گام کارکنان به منظور رسیدن به منفعت خود به مشاجره و مانع تراشی نیاز ندارند، بلکه از راه گفت‌وگوی عاقلانه و همدلانه به توافق نظر می‌رسند (Lämsä, 2006).

همان‌طور که توضیح داده شد الگوی فوق مراحل شکل‌گیری اعتماد در سازمان و استراتژی‌های هر مرحله را شرح می‌دهد و به عوامل شکل‌دهنده اعتماد همچون شرایط علی، زمینه‌ای مداخله‌گر و همچنین پیامدهای اعتماد نمی‌پردازد. به علاوه این الگو نیز مانند برخی مدل‌های دیگر، اعتماد میان کارکنان، اعتماد بین فردی، را مورد بحث و بررسی قرار داده است و به اعتماد سازمانی به معنای اعتماد کارکنان به سازمان توجه نکرده است. همچنین برخی از عوامل ذکر شده در الگو به گفته محقق الگوی فوق از منظر عوامل زمینه‌ای ارائه شده است و متغیرهایی مانند اعتماد مبتنی بر عاطفه، اعتماد مبتنی بر شناخت، یاران همراه و معنوی عواملی هستند که به فرهنگ سازمان و ملی در شکل‌گیری آنان نقش مهمی دارد و این تعمیم‌پذیری الگوی فوق را به سایر سازمان‌ها تقلیل می‌دهد.

سایر تحقیقات یافت‌شده در رابطه با اعتماد سازمانی تا جایی که محقق به آنها دسترسی پیدا کرده است به صورت کمی هستند، و با توجه عدم ارتباط آنها با پژوهش حاضر از بیان آنها خودداری شده است. مطالعه اجمالی سیر تحولات تاریخی و پژوهش‌های مربوط به اعتماد سازمانی همان‌طور که بیان شد بیانگر این است که اعتماد سازمانی سازه‌ای چندسطحی است که منشأ آن فرد و ظهورش در سطح سازمان است و جمع‌بندی تعاریف ذکر شده می‌توان چنین عنوان کرد که اعتماد سازمانی بیانگر ارزیابی اعضای سازمان از سیستم‌های سازمان یافته یا پیش‌بینی‌پذیر در مورد صلاحیت پاسخ دادن سازمان به اهداف و مسئولیت‌های خود و پایبندی به اصل‌های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات با ذی‌نفعان است. در بررسی مدل اعتماد سازمانی در مطالعات داخلی، تحقیقی که به ارائه مدل سازمانی بر اساس مؤلفه‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و سایر عوامل زمینه‌ای ایران پردازد یافت نشد. در بخش مطالعات خارجی نیز می‌توان گفت که مطالعاتی که به طور مستقیم و خاص به موضوع مدل اعتماد سازمانی پردازند کمتر دیده شده است. به دیگر سخن می‌توان بیان کرد که تنها تعداد معدودی از پژوهش‌های خارجی به مدل اعتماد در سازمان‌ها پرداخته‌اند که هر کدام از این مدل‌ها بر اعتماد بین فردی کارکنان در سازمان و نه اعتماد سازمانی به معنی اعتماد کارکنان به سازمان تمرکز داشته‌اند. به علاوه، هر کدام از این مدل‌ها علی‌رغم داشتن نقاط

قوت، از محدودیت‌هایی نیز برخوردارند. محدودیت‌های مدل‌های یافت شده به‌طور خلاصه شامل ارائه مدل برای اعتماد در سازمان یا اعتماد میان‌فردی به جای اعتماد سازمانی، در نظر گرفتن اعتماد سازمانی به‌عنوان یک پدیده‌ی یک طرفه یا صرفاً به‌عنوان یک مقوله‌ی روان‌شناختی، استخراج مروری اکثر مدل‌ها، محدود بودن مدل به روابط یک فرد اعتمادکننده و اعتماد شونده خاص، بررسی مؤلفه‌های محدود در مدل و تأثیرگذاری عوامل زمینه‌ای بر مدل است؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که با وجود چند مدل اعتماد سازمانی، همچنان مدل جامع و کاملی برای این سازه حیاتی سازمان ارائه نشده است و در زمینه مطالعات اعتماد سازمانی با فقدان مدلی که به‌طور جامع دربرگیرنده مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اعتماد سازمانی باشد مواجه هستیم. فلذا، ما به‌طور جدی با خلأ مدل اعتماد سازمانی که به‌طور خاص بر اعتماد سازمانی و همچنین عوامل زمینه‌ای سازمان‌های دولتی ایران تمرکز کند و به توسعه اعتماد در این نوع سازمان‌ها پردازد مواجه هستیم؛ بنابراین، می‌توان گفت که تحقیق حاضر با تبیین عوامل مؤثر در توسعه اعتماد در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی و شرح چرایی و چگونگی ارتباط این عوامل می‌تواند روشن‌کننده راه کارکنان دولتی باشد تا بتوانند با درک عمیقی از این مقوله عملکرد سازمانی خود را ارتقا بخشند.

### روش‌شناسی

از آنجا که مطالعه حاضر درصدد ارائه مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی است از منظر جهت‌گیری پژوهش، در زمره‌ی مطالعات بنیادی قرار دارد. همچنین، فلسفه پژوهش حاضر تفسیرگرایی است. مطابق این فلسفه، واقعیت، همان رفتار است که در پیرامون ما رخ می‌دهد و بر اساس منطق تفسیرگرایی رفتار و یا اقدام انسان پیامد معانی و تفاسیر و فهم‌های او از دنیای پیرامونش است (موضع هستی‌شناسی) از این رو مأخذ شناخت واقعیت، دنیای ذهن انسان است (موضع شناخت‌شناسی). همچنین این شناخت با استفاده از روش‌شناسی مناسب نظیر روش داده بنیاد که به نظریه‌پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه و کشف پیوندها، روابط و تفاسیر ساخت اجتماعی می‌پردازد قابل حصول است (موضع روش‌شناختی) (Gaeeni & Hosseinzadeh, 2013) از منظر رویکرد نیز، پژوهش حاضر از نوع کیفی و استقرایی است. پژوهش کیفی، رویکردی برای کشف و درک معانی است که افراد یا گروه‌ها به یک مسئله اجتماعی یا انسانی نسبت می‌دهند (Sekaran & Bougie, 2016)؛ و همچنین با توجه به اینکه هدف اصلی این پژوهش، ارائه‌ی مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان است، انتخاب روش‌شناسی مناسب، تا حد زیادی متأثر از هدف و سؤال پژوهش است که در این پژوهش به دنبال کشف پاسخ به این سؤال هستیم که مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی کدام است؟ بر این اساس از

منظر ارائه نظریه یا مدل، تئوری داده بنیاد بهترین انتخاب هم‌راستا با هدف پژوهش است. تئوری داده بنیاد در مقایسه با سایر استراتژی‌های کیفی قدرت بیشتری در خلق نظریه و ارائه‌ی مدل دارد. در واقع این استراتژی پژوهش یک روش استقرایی برای کشف و ارائه نظریه است که در آن داده‌های توصیفی در قالب الگوهای ناشی از مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها مفهوم‌سازی می‌شوند (Glaser, 2002). به‌علاوه، از آنجا که رهیافت نظام‌مند بر استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها، مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و گزینشی و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولیدشده تأکید دارد (Danaeefard et al., 2012) و پژوهش حاضر نیز در پی ارائه مدل مفهومی از اعتماد سازمانی است، رهیافت اتخاذشده از راهبرد داده بنیاد، در این پژوهش رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین می‌باشد.

در رابطه با جامعه مورد مطالعه نیز، ابتدا باید قلمرو پژوهش مشخص گردد. همان‌طور که در بیان مسئله توضیح داده شد اداره‌های کل دولتی فعال در سطح خراسان رضوی به‌عنوان قلمرو مکانی پژوهش انتخاب گردید. سازمان‌های دولتی طیف فعالیت‌های گوناگونی در بر می‌گیرند، از سازمان‌های اطلاعاتی تا سازمان‌های بیمه، بانک‌ها و سایر را شامل می‌شود. اداره‌های کل فعال در استان خراسان رضوی بر اساس گروه‌بندی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به چهار دسته ۱- اجتماعی- فرهنگی ۲- اقتصادی ۳- زیربنایی ۴- عمومی تقسیم‌بندی می‌شوند که فهرست آنان در پیوست ۱ پژوهش آمده است.

از آنجایی که پژوهش حاضر، به دنبال تفسیر افراد از مقوله اعتماد سازمانی است، جامعه آماری پژوهش حاضر از میان خبرگان و متخصصان باتجربه و آگاه سازمان‌های دولتی خراسان رضوی که نسبت به پدیده اعتماد سازمانی آشنایی داشته، سابقه کاری بالای ۱۰ سال و سابقه مدیریتی بالای ۵ سال داشته، باطیف وسیعی از کارکنان در ارتباط هستند و در تصمیم‌گیری‌های سازمان نقش دارند، مشخص گردید. این معیارها با نظر اساتید دانشگاهی، خبرگان، پژوهشگران و صاحب‌نظران علمی و مجرب در زمینه اعتماد سازمانی بررسی و انتخاب شدند. همچنین، معیارهایی که پژوهش حاضر بر اساس آن‌ها اعضای نمونه را انتخاب کرده است شامل خبرگی در مقوله اعتماد سازمانی است. به این معنی که افراد منتخب باید شناخت کافی با مقوله اعتماد سازمانی داشته باشند و حتی‌الامکان تجربه موارد مربوط به اعتماد سازمانی را در طول مدت کاری خود داشته باشند؛ و همچنین تمایل به مشارکت در پژوهش است؛ چراکه معمولاً افراد داوطلب اطلاعات واقعی‌تری را ارائه می‌دهند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد. در این روش تا هنگامی گردآوری اطلاعات ادامه پیدا می‌کند که محقق به نقطه اشباع رسیده باشد، درست در جایی که داده‌های جدید گردآوری‌شده با داده‌های پیشین تفاوتی نداشته و مانند هم شده‌اند



(Abedi, 2010). در پژوهش حاضر، در ابتدا فهرستی از افراد خبره سازمان‌های دولتی خراسان رضوی بر اساس معیارهای ذکر شده تهیه شد و با آن‌ها مصاحبه شد و پس از آن با بقیه اشخاصی که توسط افراد خبره قبلی معرفی شده بودند، مصاحبه انجام شد. برخی از مشخصات کلیدی خبرگان مصاحبه شونده در پیوست ۲ ارائه شده است.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها به دو طریق انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌های ثانویه (جهت تدوین مبانی نظری و ادبیات پژوهش) از مطالعات و برای جمع‌آوری داده‌های اولیه و طراحی الگوی اولیه پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده گردید (پروتکل مصاحبه در پیوست ۳ مقاله قابل مشاهده است)؛ و پس از انجام ۱۷ مصاحبه فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری هدفمند رسید. فرآیند تحلیل داده‌ها از همان مصاحبه‌های اول آغاز شد؛ به این ترتیب که پس از انجام هر مصاحبه و پیاده‌سازی متن آن، فرآیند کدگذاری باز صورت گرفت است. در این پژوهش مقوله محوری "اعتماد سازمانی" در نظر گرفته شده و سایر مقولات به‌عنوان علل، عوامل تسهیل‌گر، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن جمع‌آوری و بسط داده شده‌اند که بسیاری از آن‌ها از دید پژوهش‌های پیشین مغفول مانده و همین عامل سبب تمایز پژوهش حاضر نسبت به سایر مطالعات صورت گرفته در حوزه اعتماد سازمانی شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس دستورالعمل‌های اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شد. بر اساس این رویه، ابتدا سؤال پژوهش مطرح می‌شود و سپس برای پاسخ به این سؤال، داده‌های اطلاعاتی گردآوری و تحلیل می‌شود. داده‌هایی که از منبع اطلاعاتی به دست می‌آید، ابتدا نکات کلیدی آن‌ها احصاء و برای هر نکته یک کد تعیین می‌شود که در جدول ۲ با عنوان طیف مفهومی مشخص شده است (کدگذاری باز)؛ و سپس با مقایسه کدها، چندین کد که اشاره به یک جنبه مشترک پدیده موردبررسی را دارند، یک مفهوم می‌شوند و در این مرحله مقولات سطح اول مدل احصاء می‌شوند (کدگذاری محوری)؛ آنگاه چند مفهوم در یک مقوله (مقولات سطح دوم و مقوله خوشه‌ای) و چند مقوله در قالب یک تئوری متجلی می‌شود (کدگذاری انتخابی) (Strauss, A., & Corbin, 2013; Lee, 2001; Creswell, 1998) فرآیند کدگذاری براساس مقایسه مستمر داده‌ها در طی مصاحبه‌های جدید نه تنها تا پایان گردآوری داده‌ها، بلکه تا مراحل نهایی ظهور مدل پژوهش نیز ادامه یافت. به‌منظور نظام‌مند ساختن و افزودن بر دقت و غنای هرچه بیشتر نتایج، در کدگذاری داده‌های مصاحبه‌ها از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ بهره گرفته شد. همچنین برای کاهش سوءگیری و تعصب و افزایش اعتبار و قابلیت اطمینان از چند محقق دیگر در کدگذاری کمک گرفته شده است. بدین منظور، تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل

کدگذاری داده‌های یکسان و تعیین سطح توافق بر کدگذاری و بحث در مورد نواحی عدم توافق (Natow, 2019) را دو نفر از محققان دارای مهارت و دانش در مورد تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، به‌طور هم‌زمان انجام دادند تا در مورد معانی استخراج‌شده از متن به اجماع برسند. در نهایت در مرحله کدگذاری نظری، مدل مستخرج از پژوهش که در شکل ۱ قابل مشاهده است، ارائه شد. به‌علاوه، برای اطمینان از روایی و جهت بالا بردن اعتبار پژوهش از معیارهای ارائه‌شده توسط گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) که عبارتند از قابلیت اعتبار، قابلیت اطمینان، قابلیت انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. برای سنجش پایایی پژوهش از روش پایایی باز آزمون استفاده شد. بر اساس این روش، از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب می‌شود هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شود. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه می‌شوند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه به‌عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند. رابطه زیر درصد پایایی باز آزمون را نشان می‌دهد.

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

طبق نظر کوال (۱۹۹۶) اگر میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است.

### نتایج

از آنجایی که روش تحقیق حاضر کیفی است، ابتدا نمونه‌هایی از نحوه شناسایی مفاهیم یا کدگذاری باز از متن مصاحبه‌ها آورده می‌شود. سپس نتایج فرآیندهای سه مرحله کدگذاری مربوط به رهیافت نظام‌مند استراتژی داده بنیاد (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی) که پیش‌تر بیان شد، در جدول ۲ ارائه می‌شود. پس از آن مدل احصا شده پژوهش در شکل ۱ ارائه خواهد شد و سپس عناصر (مؤلفه‌های) مدل پیشنهادی پژوهش شرح داده می‌شود.

در مقاله حاضر، پدیده اصلی یا مقوله محوری که از آن به‌عنوان ایده و فکر محوری، حادثه و یا واقعه‌های یاد می‌شود که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سمت آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و

یا به آن پاسخ دهند، اعتماد سازمانی در نظر گرفته شده است؛ زیرا علاوه بر اینکه رد پای آن در بخش های مختلف داده ها وجود دارد، از نقشی محوری برخوردار است و توانسته دیگر مقوله ها را حول خود، جمع کند. جدول ۲ دربرگیرنده مقوله ی اعتماد سازمانی به عنوان پدیده اصلی تحقیق است که دربرگیرنده زیرمقولات اتکاپذیری و پیش بینی پذیری می باشد. اتکاپذیری به این معنی است که کارکنان احساس کنند می توانند در موارد مختلف به سازمان خود تکیه کنند؛ که دیدگاه خبرگان این پژوهش در این خصوص به تفصیل در جدول ۲ شرح داده شده است و در اینجا به اختصار به بعضی از آنان می پردازیم. یکی از مفاهیمی که مصاحبه شوندگان در مورد مقوله ی اتکاپذیری اعتماد سازمانی به کرات به آن اشاره داشته اند قابلیت سازمان در حل مسائل و مقابله با چالش ها بود. در این زمینه، گفته یکی از خبرگان (P15) را می توان شاهد گویایی بر این مهم دانست:

«اعتماد سازمانی به این معنی است که من باور داشته باشم که سازمان توانایی حل مشکلات و چالش های خودش و کارکنانش را دارد. پس من می توانم به سازمان خود تکیه کنم، یا به عبارتی به سازمان اعتماد کنم.»

به علاوه خبرگان سازمان های دولتی بر این باور بودند که شناخت و تجربه ی کارکنان از گذشته ی سازمان از مفاهیم تشکیل دهنده ی اتکاپذیری است. نمونه گفته های چند تن از مشارکت کنندگان (P5 و P3) گواه این موضوع است:

«اعتماد سازمانی یعنی تاکنون سازمان با من چگونه رفتار کرده؟ آیا من می توانم بر اساس تجربه ی قبلی خودم از سازمان به سازمان تکیه کنم و بهش اعتماد داشته باشم؟»  
 «عملکردهای گذشته خیلی در میزان اعتماد امروزی نقش دارد و نشان می دهد که آیا من به سیستم اعتماد دارم یا خیر؟»

مقوله دیگری اعتماد سازمانی پیش بینی پذیری شناخته شد. پیش بینی پذیری در حقیقت اشاره به این موضوع دارد اعتماد سازمانی به معنی پیش بینی کارکنان در مورد اقدامات و تصمیمات سازمانی در شرایط مختلف است. مفاهیم این مقوله مفصلاً در جدول کد گذاری توضیح داده شده است؛ اما در اینجا به اختصار به بررسی برخی از این مفاهیم می پردازیم.

در مقوله پیش بینی پذیری، برخی مصاحبه شوندگان اعتماد کارکنان به سازمان را با مفاهیمی همچون پیش بینی و مدیریت بهبودها، مشکلات و تغییرات در آینده هم معنا دانسته اند. بیانات مصاحبه شونده هفدهم (P17) تصدیقی بر این موضوع است:

«به نظر من اعتماد سازمانی یعنی اطمینان کارکنان به اینکه سازمان از پس خودش بر میآید؛ یعنی سازمان وقتی تو محیط به این بی‌ثباتی داره فعالیت می‌کنه بتونه شرایط محیطی را بسنجه، مشکلاتو پیش‌بینی کنه و به سمت بهتر شدن حرکت کنه».

در جدول زیر سایر مقولات و مفاهیم به تفکیک و تفصیل ارائه شده‌اند.

جدول (۲): کدها، مفاهیم و مقولات پژوهش

مقوله خوشه‌ای	مقوله (سطح دوم)	مقوله (سطح اول)	طیف‌های مفهومی
شرایط علی	مدیریت اعتمادساز	تفکر راهبردی مدیران	بررسی همه‌جانبه تصمیمات توسط مدیران، عدم اتخاذ تصمیمات آتی و بدون فکر توسط مدیران، آینده‌نگری در تصمیمات مدیران، پرهیز مدیران از خطاهای ادراکی در تصمیم‌گیری، در نظر گرفتن هزینه و فایده در تصمیمات توسط مدیران، نبود نگرش تک بعدی بودن در مدیران، نگرش عقلایی مدیران به مسائل سازمانی، درک درست مسائل سازمانی توسط مدیران، چاره‌اندیشی مدیران در امور مختلف.
		نقش رهبری مدیران	سبک رهبری مناسب، کارزماتیک بودن مدیران، نبود رفتارهای دیکتاتورمابانه مدیران، توجه به شرایط و احساسات کارکنان در تصمیم‌گیری، نبود قدرت‌طلبی در مدیران
		شرافت و اعتبار حرفه‌ای مدیران	وظیفه‌شناسی مدیران، ثبات احساسی مدیران، منطقی بودن مدیران، مسئولیت‌پذیری مدیران، شجاعت و جسارت مدیران.
		مهارت فنی مدیران	دانش برتر مدیران در حوزه مربوطه، میزان تجربه کاری مدیران، تخصص مدیران در حوزه مربوطه، میزان روایی دستور مدیران.
	سازمان اعتمادساز	محیط فناوری سازمان	برخورداری از تکنولوژی مناسب، استفاده از فناوری‌های نوین، انسجام نظام خدمات الکترونیکی.
		رسالت سازمان	مشخص و شفاف بودن رسالت سازمان، به‌روزرسانی رسالت سازمانی، نهادینه شدن

مقوله خوشه‌ای	مقوله (سطح دوم)	مقوله (سطح اول)	طیف‌های مفهومی
			رسالت در سازمان.
		ساختار اثربخش	به‌روزرسانی ساختار سازمانی، وجود نظم در ساختار سازمان، تناسب ساختار سازمانی با فعالیت سازمان، تناسب ساختار سازمانی با استعداد و ظرفیت کارکنان و سازمان، عدم استفاده از ساختارهای قدیمی، چارت کارآمد، نظام فرآیندی در سازمان، ارتباطات باز کارکنان در کار، استقلال کارکنان، تفویض اختیار مشروع به کارکنان، مشارکت کارکنان در انجام وظایف شرح شغل، نظارت کافی بر مدیران و کارکنان.
		ویژگی‌های شغلی	دانش و تخصص کارکنان در شغل، برخورداری از شغل معنادار، ابهام در نقش وظایف شغلی کارکنان، تعارض با نقش در کارکنان، توسعه شغلی و غنی‌سازی شغل.
		الگوهای رفتاری کارکنان	سخت‌کوشی کارکنان در سازمان، مطالعه کارکنان و به‌روزرسانی اطلاعاتشان، رعایت اخلاق حرفه‌ای کارکنان، احترام کارکنان به ارزش‌های سازمانی، برونگرایی کارکنان.
		منزلت سازمانی کارکنان	احساس آزادی بیان کارکنان در سازمان، احساس رفاه کارکنان در سازمان، احساس پرستیژ کارکنان در سازمان.
	کارکنان اعتمادساز	همدلی سازمانی کارکنان	سطح اطمینان کارکنان در سازمان، احساس امنیت شغلی توسط کارکنان، احساس رضایت شغلی در کارکنان، احساس هویت سازمانی توسط کارکنان.
		ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان	منفعت‌طلبی کارکنان در سازمان، صداقت و وفاداری کارکنان در امور، وجود انگیزه در کارکنان، ثبات احساسی کارکنان، عزت‌نفس کارکنان
		ذهن آگاهی کارکنان	میزان خوش‌بینی کارکنان، منطقی بودن کارکنان، مدل‌های ذهنی کارکنان، خودارزیابی

طیف‌های مفهومی	مقوله (سطح اول)	مقوله (سطح دوم)	مقوله خوشه‌ای
کارکنان.			
شناخت و تجربه افراد از گذشته سازمان، سنجش قابلیت اتکا و غیر اتکا بودن سازمان، کاهش عمدی کنترل و بررسی اعمال زیردستان، اتکا افراد به سازمان جهت تجزیه و تحلیل محیط خود، اتکا افراد به توانایی سازمان برای انجام وظایف، اتکا افراد به سازمان به عنوان یک نهاد قوی و پایدار، قابلیت سازمان برای مدیریت و کنترل فعالیت‌ها، قابلیت سازمان در حل مسائل، و مقابله با چالش‌ها، عملکرد گذشته سازمان نسبت به رعایت عدالت کارکنان، قابلیت اتکا کارکنان به مدیران، اطمینان کارکنان به ثبات رفتار سازمان در شرایط ناپایدار، اطمینان کارکنان به توانایی سازمان برای ایجاد منافع کارکنان.	اتکا پذیری	اعتماد سازمانی	پدیده محوری
قضای مناسب در برخورد با وضعیت‌ها، پیش‌بینی پذیری در تعاملات جاری، شناسایی فضای قطعیت، باورپذیری افراد به رفتارهای سازمانی، پیش‌بینی و مدیریت بهبودها، مشکلات و تغییرات در آینده، پیش‌بینی پذیری به عنوان یک ابزار استراتژیک، پیش‌بینی پذیری موفقیت سازمان در برنامه‌ها و پروژه‌ها.	پیش‌بینی پذیری		
رعایت صداقت در گفتار و رفتار مدیران، رازداری مدیران، متانت مدیران، رک و راست عمل کردن مدیران، رعایت عدالت در گفتار و رفتار مدیران، یکی بودن حرف و عمل مدیران، وفای به عهد مدیران، حذف منیت در رفتار و گفتار مدیران، عدم منفعت طلبی مدیران، انعطاف پذیری بالای مدیران.	مدیریت اخلاق مدار	اخلاق محوری	راهبردها

مقوله خوشه‌ای	مقوله (سطح دوم)	مقوله (سطح اول)	طیف‌های مفهومی
		اخلاق حرفه‌ای	همسو بودن رفتار مدیران با اهداف و ارزش‌های سازمانی، آشنایی مدیران با اصول علمی مدیریت، ترویج رفتارهای واکنشی به‌جای کنشی در مدیران، مستند و مستدل صحبت کردن مدیران، میزان تعهد مدیران نسبت به کارکنان و سازمان، میزان رعایت منشور سازمان توسط مدیران.
		تعاملات	ارتباطات شبکه‌ای
	ارتباطات فرا وظیفه‌ای		احترام متقابل بین مدیران و کارکنان، بهبود فضای دوستانه در سازمان، ترویج حس همدلی در سازمان توسط مدیران، بازگویی احساسات مدیران با کارکنان، وجود درک متقابل بین مدیران و کارکنان.
	مقررات سازمانی	مشروعیت قوانین سازمانی	قوانین تناسب شاغل با شغل، قوانین سابقه کار مرتبط با جایگاه شغلی کنونی، قوانین تحصیلات مرتبط با جایگاه شغل کنونی، اعتمادپذیری به قوانین و رویه‌های سازمانی، میزان شفافیت در آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های دولتی، ثبات قوانین و مقررات، تصمیمات و قوانین اعمال شده توسط سازمان‌های فرادست، تبعیت سازمان از قوانین علمی مدیریت، تعریف قواعد مشخص و پایبندی به این قواعد، مشروعیت سیستم حقوق و دستمزد، تقسیم وظایف عادلانه میان کارکنان
		شایسته‌سالاری	انتخاب کارکنان و مدیران بر اساس شایسته‌سالاری و توانمندی، توجه به توانایی ادراکی مدیران دولتی در زمان انتخاب آنان، ایجاد امکان اخراج کارمندان دولتی با عملکرد

طیف‌های مفهومی	مقوله (سطح اول)	مقوله (سطح دوم)	مقوله خوشه‌ای
ضعیف، جوان‌سازی کارکنان سازمان، انتخاب مدیران سازمان از کارکنان درون سازمان بر اساس ارزیابی	راهبرد اثربخش منابع انسانی		جداسازی تفکر عقیدتی از استخدام، استفاده از آزمون‌های روان‌شناختی برای استخدام، وجود سیستم ارزیابی مناسب برای کارکنان و مدیران، ارتقا کارکنان بر اساس سلسله‌مراتب.
			استفاده از علوم مدیریت در فرآیندها، بازنگری و اصلاح فرایندها، انجام سیاست‌زدایی در تمام رویه‌ها و فرآیندهای سازمان‌های دولتی، متناسب کردن روندها و فرآیندها با ساختار سازمان، آگاهی بخشی به کارکنان در مورد روندها و فعالیت‌ها، تعریف و تفهیم دقیق وظایف به کارکنان، تشریح و تعریف دقیق محدودیت‌ها به کارکنان توسط مدیران، آنتروپی منفی در سازمان
	فرآیند اثربخش	فرآیندهای سازمانی	دسترسی کارکنان به اطلاعات سازمانی، مدیریت انتقال و انباشت تجربه در سازمان، عدم حبس اطلاعات در روندها و فعالیت‌ها.
	جریان شفاف اطلاعات		
وجود رابطه دوستانه بین کارکنان و مدیران، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، تأثیر گروه‌های غیررسمی بر تحقق اهداف، فهم مشترک و درک متقابل بین کارکنان، پاسخگویی مدیران در رابطه با امور و مشکلات سازمانی، وجود فرهنگ اعتماد محور، پایبندی به نظام ارزشی در سازمان، مشخص و شفاف بودن ارزش‌های سازمان، ممیزی و سانسور کارکنان در سازمان، نهادینه شدن فرهنگ قانون‌پذیری میان کارکنان، توجه به منافع کارکنان در سازمان، اجبار نکردن کارکنان به داشتن رفتارهای دوگانه در سازمان.	جو سازمان	محیط درون سازمان	عوامل زمینه‌ای



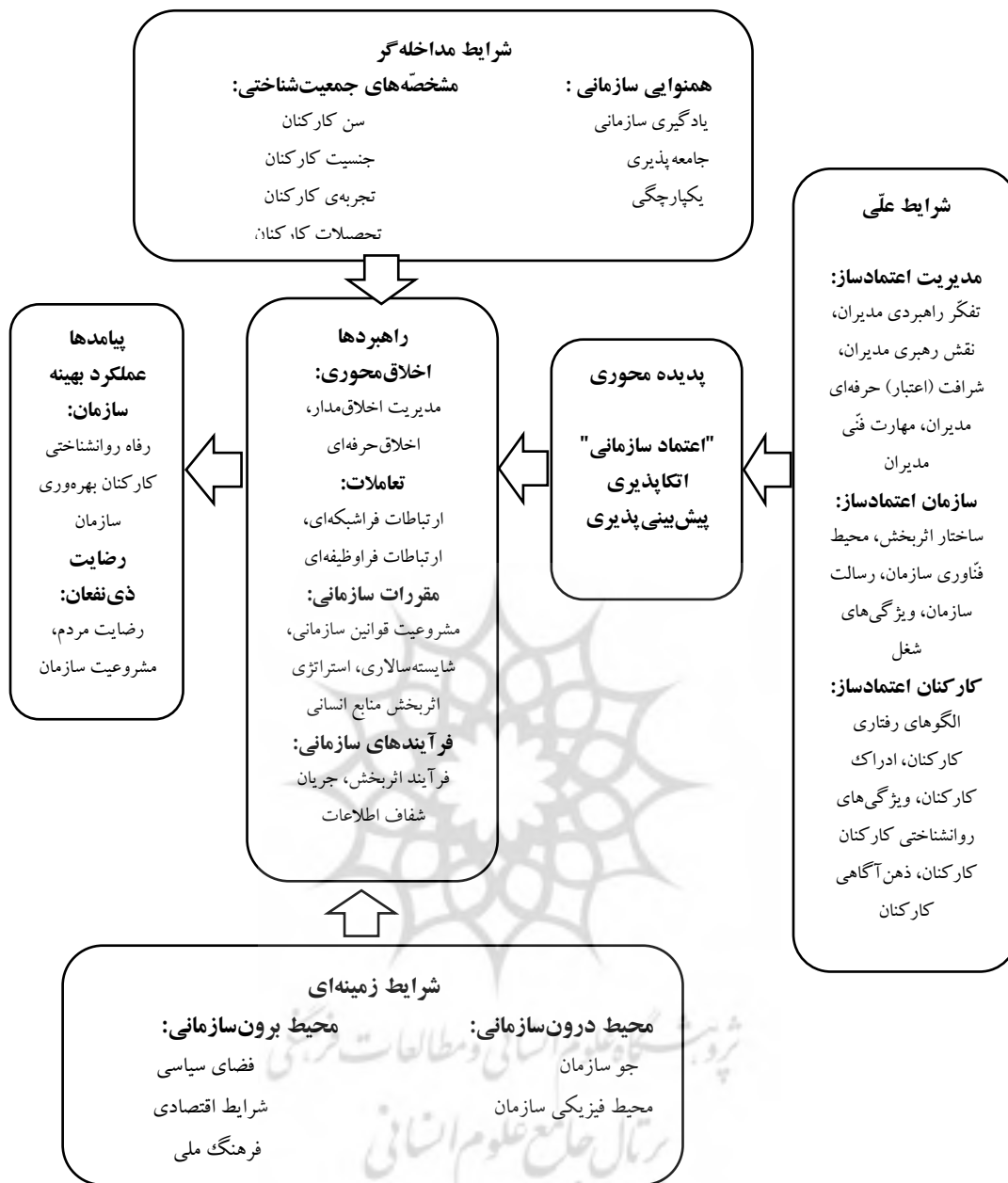
مقوله خوشه‌ای	مقوله (سطح دوم)	مقوله (سطح اول)	طیف‌های مفهومی
	محیط برون سازمانی	محیط فیزیکی سازمان	نحوه طراحی اتاق‌ها و چینش سازمانی، میزان نور محیط کار کارکنان، میزان آلودگی صوتی محیط کار کارکنان، سرمایه‌ش و گرمایش محیط کار کارکنان
		فضای سیاسی	بومی بودن برنامه‌های سازمان‌های دولتی، عوض شدن افراد دولتی با تغییر دولتریال پویای سیستم‌های دولتی، کارآمدی سیستم‌های دولتی، دخالت دولت در امور عمومی، تطابق کارکرد سازمان‌های دولتی با مطالبات اجتماعی، وجود زبان مشترک در مدیریت کشور، فشارهای کشورهای خارجی، سیاست زدگی ناشی از فضای سیاسی کشور در سازمان‌های دولتی، ارزش‌گرایی افراطی سازمان‌های دولتی
		شرایط اقتصادی	مدیریت اقتصادی کشور، بودجه کشور، مشکلات معیشتی مردم، نرخ تورم در کشور، نرخ بیکاری در کشور، هدف‌گذاری درست دولت در سرمایه‌گذاری‌های کلان.
		فرهنگ ملی	اهمیت خیرخواهی دیگران و کمک به مردم در جامعه، روحیه کاری در اجتماع، اهمیت نگرش مثبت در جامعه، انتقادپذیری در جامعه، نوع نگاه به تلاش و سخت‌کوشی در جامعه، پابندی مردم به ارزش‌های فرهنگی، آداب و رسوم و آیین مذهبی، تعارضات فرهنگی، وجود عقاید فمینیستی در جامعه.
شرایط مداخله‌گر	همنوایی سازمانی	یادگیری سازمانی	برگزاری دوره‌های آموزشی توسط سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران جهت به‌روزرسانی اطلاعات آنان، آموزش کارکنان برای پذیرفتن فرهنگ سازمان.
		جامعه‌پذیری	آشنایی کارکنان با مأموریت و رسالت، الگوپذیری کارکنان از مدیران اخلاق محور، قبول هنجارها و ارزش‌های سازمان توسط

طیف‌های مفهومی	مقوله (سطح اول)	مقوله (سطح دوم)	مقوله خوشه‌ای	
کارکنان، پذیرش اصول توسط افراد درگیر کار، نهادینه بودن هنجارهای اخلاقی در سازمان.	یکپارچگی		هماهنگی بین واحدهای سازمانی، اتحاد و تعهد کارکنان، هماهنگی بین فعالیت‌ها در سازمان، انسجام گروهی در عملکرد سازمان، ایجاد مدل یکپارچه برای تمامی رویه‌ها و فرآیندهای سازمان دولتی، ایجاد پویایی در سازمان‌های دولتی در کنار یکپارچگی.	
			تناسب سن با شغل از منظر توان جسمی، اعتماد کمتر مدیران و کارکنان به کارکنان جوان سازمان.	
	جنسیت کارکنان	مشخصه‌های جمعیت شناختی	سن کارکنان	تناسب جنسیت کارکنان با شغلشان، میزان تعارضات جنسیتی بین کارکنان سازمان، احتیاج بیشتر آقایان به اعتماد سازمانی به‌عنوان تکیه‌گاهی برای آینده.
			تجربه کارکنان	میزان داشتن سابقه کار مرتبط با جایگاه شغلی کنونی، میزان سابقه کار در سازمان فعلی.
			تحصیلات کارکنان	داشتن تحصیلات مرتبط با جایگاه شغل کنونی، میزان تحصیلات.
			رفاه روان‌شناختی کارکنان	بهبود روحیه کاری کارکنان، افزایش انگیزه کارکنان، آرامش ذهنی کارکنان، بهبود هویت در کارکنان، احساس امنیت کارکنان در سازمان، نشاط کارکنان، دلی کار کردن کارکنان در سازمان، احساس برآورده شدن انتظارات افراد از روابط و رفتارهای سازمانی، بهبود بینش و نگرش کارکنان نسبت به سازمان.
بهره‌وری سازمان	پيامدها	بهبود ارتباطات در سازمان، بهبود اثربخشی رهبری، تسهیل توانمندسازی در سازمان، چابک سازی فعالیت‌ها، بهبود کیفیت خدمات سازمان، شکوفایی سازمانی، کاهش گردش شغلی		

مقوله خوشه‌ای	مقوله (سطح دوم)	مقوله (سطح اول)	طیف‌های مفهومی
			کارکنان، افزایش کارایی سازمان، بهبود هم‌افزایی در سازمان، کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات، رشد و تعالی سازمان، ارگانیک شدن سازمان، ایجاد سازمانی ایمن، کاهش شایعات، کاهش تعارضات درون‌سازمانی
	رضایت ذی‌نفعان	رضایت مردم	بهبود اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی، بهبود نگرش مردم سازمان‌های دولتی، بهبود رضایت ارباب‌رجوع
		مشروعیت سازمان	مشروعیت نهادهای مادر نزد نهادهای قانونی، بهبود پرستیژ بیرونی سازمان دولتی، جذب مشارکت بیشتر مردم

پس از دسته‌بندی کدهای باز به مفاهیم و مقوله‌ها به صورت مدل مفهومی ترسیم می‌شود (کرسول، ۲۰۱۳). بر این اساس فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌های حاصل شده از کدگذاری محوری انجام شد و بر اساس مقوله‌های ساخته شده در مرحله قبل، طبقات مدل در قالب شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها به یکدیگر مرتبط شدند که در شکل زیر نشان داده شده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱: مدل اعتماد سازمانی (مدل مفهومی پژوهش)

### بحث و نتیجه

مطابق با آنچه از ابتدای پژوهش گفته شد، این تحقیق با هدف ارائه مدل اعتماد سازمانی با استفاده از روش داده بنیاد و استراتژی نظام مند اشتراوس و کوربین انجام شده است و بر این اساس مدل نظری پژوهش با عنوان مدل اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی با شش مقوله شرایط علی، مقوله محوری، شرایط مداخله گر، شرایط بستری، راهبردها و پیامدها ارائه شد.

همان طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، مقوله محوری این پژوهش، اعتماد سازمانی است که از منظر دو مؤلفه اتکاپذیری و پیش بینی پذیری قابل بررسی است. در حقیقت، مؤلفه های تشکیل دهنده اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی خراسان رضوی در قالب اتکاپذیری و پیش بینی پذیری شکل می گیرد. این دو مؤلفه بایستی با یکدیگر تحلیل شوند و نباید ایزوله باشند. به بیان دیگر زمانی که کارکنان دولتی خراسان رضوی به این باور می رسند که سازمان از منظر حل مسائل، رسیدن به اهداف سازمان، مدیریت و کنترل فعالیت های سازمان و برآورده ساختن منافع کارمندان توانمند و قابل اتکاست؛ و از طرفی در چنین سازمانی قابلیت پیش بینی تعاملات، فضای قطعیت، موفقیت، بهبود و رشد سازمان وجود دارد، می توان گفت کارکنان دولتی به سازمان خود اعتماد دارند. پیش تر از این نیز محققانی (Gajda, 2020; Islam, 2021; Vervurg et al., 2018) اعتماد را سازمانی را سنجش قابلیت سازمان در انجام فعالیت ها و حل مشکلات خود تعریف کرده بودند. همچنین، اطمینان کارکنان به ثبات رفتار سازمان در شرایط ناپایدار مفهوم دیگر یافت شده از اتکاپذیریست که ریشه در نظریه تعادل دارد. بر اساس این نظریه اعتماد سازمانی معادل ثبات رفتاری در شرایط متفاوت است (Gajda, 2020). به علاوه، مؤلفه پیش بینی پذیری اعتماد سازمانی با نظریه های عقلانی بودن و سیاست اداری بودن اعتماد سازمانی هم خوانی دارد. طبق این نظریه، اعتماد سازمانی همکاری قابل پیش بینی (مورد انتظار) است و بحث اعتماد سازمانی جزء مباحث اخلاقی نیست، بلکه جزء سیاست های اداری می باشد (Schilke, 2021). بر اساس این یافته ها می توان اعتماد سازمانی را در سازمان های دولتی خراسان رضوی این گونه تعریف کرد. اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی عبارت است از اتکا کارکنان به سازمان در انجام وظایف سازمانی و اطمینان از رسیدن به اهداف سازمانی و فردی در فضایی با قابلیت پیش بینی رفتارها و تعاملات سازمانی که در آن کارکنان از موفقیت و رشد سازمان اطمینان خاطر دارند.

یافته دیگر این تحقیق شرایط علی اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی است. شرایط علی شامل مقوله هایی هستند که مقوله محوری را تحت تأثیر قرار می دهد و به وقوع مقوله محوری می انجامد. نتایج نشان داد که شرایط علی همانند مدیریت اعتمادساز، سازمان اعتمادساز و کارکنان اعتمادساز باعث می شود

که اعتمادسازمانی در قالب اتکاپذیری و پیش‌بینی‌پذیری در سازمان‌های دولتی شکل گیرد. در حقیقت زمانی اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی توسعه می‌یابد که مدیریت، سازمان و کارکنان همگام با یکدیگر در جهت گسترش اعتماد سازمانی قدم بردارند و فعالیت‌های خود را هم‌راستا با تقویت اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها پایه‌ریزی کنند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت اعتمادساز در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی زمانی شکل می‌گیرد که مدیران از تفکر راهبردی مناسب، نقش رهبری مؤثر و متجانس با اعتماد سازمانی، شرافت و اعتبار حرفه‌ای و مهارت فنی کافی برخوردار باشند. در ارتباط با مقوله‌ی مدیریت اعتماد ساز، این پژوهش علاوه بر تأیید یافته‌های برخی از تحقیقات پیشین، مانند رابطه علت و معلولی بین مهارت فنی، و حسن رفتار مدیران با اعتماد سازمانی (Dietz, G., & Den Hartog, 2003; McKnight, D. H., & Chervany, 2001; Robbins, 2006) به تأثیر مقولات دیگری همچون تفکر راهبردی بر اعتماد سازمانی نیز دست یافته است. همچنین، به‌زعم خبرگان این پژوهش، سازمان‌های دولتی خراسان رضوی زمانی اعتمادساز تلقی می‌شوند که از فناوری‌های نوین برخوردار باشند؛ رسالت شفاف و به‌روزی را در سازمان خود نهادینه کنند؛ ساختاری اثربخش همسو با گسترش اعتمادسازمانی پایه‌ریزی کنند؛ و در ویژگی‌های شغلی تعریف شده برای کارکنان دولتی از مواردی همچون ابهام و تعارض نقش حذر کنند و به توسعه و معناداری شغل توجه کافی نشان دهند. پیش‌تر از این، شماری از پژوهشگران به اهمیت برخی از ویژگی‌های ساختار و ویژگی‌های شغل در ترویج اعتماد سازمانی پرداخته بودند (Verburg et al., 2018; Danaeefard, 2009) کارکنان نیز همگام به سازمان و مدیران می‌توانند به تقویت اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی کمک کنند. در این رابطه، کارکنان دولتی ذهن آگاه که احساس منزلت و همدلی سازمانی دارند و از الگوهای رفتاری همچون رعایت اخلاق حرفه‌ای و ارزش‌های سازمانی و سخت‌کوشی برخوردارند، و ویژگی‌های روانشناختی‌شان بر پایه صداقت، ثبات و عزت‌نفس و به‌دوراز منفعت‌طلبی باشد، می‌توانند نقش حائز اهمیتی در توسعه اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی ایفاء کنند. در رابطه با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان می‌توان گفت که سازمان‌های دولتی خراسان رضوی نتایج مشابه با تحقیقات پیشین را نشان می‌دهند (Mincu, 2015; Liu et al., 2020).

از طرفی اعتمادسازمانی به‌عنوان مقوله محوری بر استفاده و به‌کارگیری راهبردهای چهارگانه اخلاق‌محوری، تعاملات، مقررات و فرآیندهای سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی تأثیر می‌گذارد. در حقیقت این سازمان‌ها می‌توانند برای تقویت اعتماد سازمانی از این راهبردها استفاده نمایند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌های دولتی خراسان رضوی با پایبندی به مدیریت اخلاق‌مدار و

اخلاق حرفه‌ای باعث توسعه اخلاقیات مثبت سازمانی می‌شوند و از این طریق می‌توانند اعتماد را نسبت به سازمان افزایش دهند. این یافته با نتایج الیاس و همکاران (۲۰۲۰) که ترویج اخلاق در سازمان را راهبردی مؤثر در جهت توسعه اعتماد سازمانی برشمرد، همخوانی دارد. به علاوه ایجاد ارتباطات شبکه‌ای گسترده و ترویج ارتباطات فراوظیفه‌ای می‌تواند از طریق بهبود تعاملات سازمانی به عنوان راهکاری در جهت تقویت اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی مؤثر باشد. پاشامهمتولو و همکاران (۲۰۲۲) و لامسا (۲۰۰۶) در تحقیقات خود، ایجاد ارتباطات شبکه‌ای را به عنوان راهبردی برای ایجاد و گسترش اعتماد سازمانی معرفی کردند. افزون بر این، اصلاح برخی مقررات سازمان‌های دولتی خراسان رضوی سازمانی، در جهت مقبولیت و مشروعیت بیشتر آنان نزد کارمندان دولتی و ترویج شایسته‌سالاری و ایجاد استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی می‌تواند گام مفیدی در جهت توسعه اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها باشد. پیش‌تر برخی از محققین صلاحیت، شایسته‌سالاری و ایجاد استراتژی‌های مناسب منابع انسانی را از اقدامات مؤثر برای توسعه اعتماد سازمانی معرفی کردند (Dietz, G., & Den Hartog, 2006; Martins, 2002; Mincu, 2015) از دیگر راهبردهای مؤثر در گسترش اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی بهبود فرآیندهای سازمانی است، که اشاره به اثربخش کردن فرآیندها در این سازمان‌ها و گسترش جریان شفاف اطلاعات دارد. در حقیقت، بازنگری و اصلاح فرآیندهای سازمان‌های دولتی خراسان رضوی با استفاده از اقداماتی همچون سیاست‌زدایی از این فرآیندها و علمی کردن آنان به طوری که با ساختار سازمان متناسب باشند، و آگاهی بخشی کافی کارمندان دولتی در مورد، در کنار دسترسی همه‌جانبه به اطلاعات و تجارب سازمانی می‌تواند اعتماد کارکنان دولتی را به سازمان‌هایشان بیش‌ازپیش تقویت نماید. دسترسی به اطلاعات سازمانی از راهبردهای اعتماد سازمانی است که برخی از تحقیقات پیشین به آن توجه کرده‌اند (Martins, 2002).

اما از دیگر مقولاتی که در روند اعتماد سازمانی باید به آن دقت نمود، مؤلفه‌های زمینه‌ای است. در حقیقت، زمینه کاربست مؤثر راهبردهای عنوان‌شده در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی، مهیا بودن شرایط مساعد محیط درون‌سازمان و بیرون سازمان است. در رابطه با مساعد بودن بستر درون‌سازمانی، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که زمانی اجرای راهبردها اعتماد سازمانی مثمر‌تر خواهد بود که جو و محیط فیزیکی سازمان‌های دولتی خراسان رضوی مساعد ترویج اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها باشد. به‌زعم خبرگان پژوهش، تا زمانی که اتمسفر سازمانی مواردی از قبیل فرهنگ اعتمادمحور، جو مشارکتی، نبود ممیزی و اجبار به رفتارهای دوگانه، فهم مشترک میان کارکنان و توجه به گروه‌های غیررسمی و منافع

کارکنان را نداشته باشد، اجرای هیچ راهبردی برای توسعه اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی مفید نخواهد بود؛ و اگر جو مساعد در محیطی با طراحی، نور و آرامش مطلوب همراه شود، راهبردهای اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها مؤثرتر واقع خواهند شد؛ اما بستر توسعه اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی به درون سازمان ختم نمی‌شود. فضای سیاسی کشور و سیاست‌زدگی حاصل از این شرایط در سازمان‌های دولتی، شرایط اقتصادی کشور و مشکلات معیشتی مردم و اعضای سازمان‌های دولتی، و نگرش منفی شکل گرفته در فرهنگ ملی مردم در کنار تعارضات فرهنگی و... منجر به شکل‌گیری نگرش منفی همه مردم جامعه از جمله اعضای سازمان‌های دولتی به این سازمان‌ها می‌شود و به شکست راهبردهای اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی می‌انجامد.

در این میان نباید از نقش مداخله‌گرایی همچون همنوایی سازمانی و مشخصه‌های جمعیت‌شناختی در ایجاد اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی چشم‌پوشی کرد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که یادگیری سازمانی و جامعه‌پذیری کارکنان دولتی در کنار یکپارچگی واحدها و فعالیت‌های سازمان منجر به ایجاد کارکنانی هم‌نوا در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی می‌شود که همگی دارای ارزش‌ها، رفتارها و اهداف مشترک هستند؛ و به گفته خبرگان دولتی ایجاد اعتماد در چنین سازمانی آسان‌تر خواهد بود. به همین شکل تحصیلات، جنسیت، سن و تجربه کارکنان دولتی نیز در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی از مقولات مداخله‌گر محسوب می‌شود. به‌زعم محققین پژوهش، تا زمانی که دو جنس به یکدیگر اعتماد ندارند، و یا کارکنان مسن کارکنان جوان را خام می‌پندارند، و کارکنان جوان کارمندان مسن را فاقد توانایی لازم می‌دانند، اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان، حتی با وجود به‌کارگیری راهبردهای ایجاد اعتماد سازمانی، آهنگ رشد کمی خواهد داشت.

اجرای راهبردهای اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی، قطعاً پیامدهایی دارد که از جمله می‌توان به عملکرد بهینه سازمان در قالب بهبود رفاه روان‌شناختی کارمندان دولتی و بهره‌وری سازمان و رضایت ذی‌نفعان به شکل رضایت مردم و مشروعیت سازمان‌های دولتی خراسان رضوی اشاره کرد. این پژوهش هم‌سو با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی سازمانی، از طریق افزایش رفاه و آرامش ذهنی کارکنان و بهره‌وری سازمان منجر به ایجاد عملکرد بهتر برای سازمان‌های دولتی خراسان رضوی می‌شود. این یافته‌ها، مباحثی است که پیش‌تر توسط محققین مورد تحقیق و تفحص قرار گرفته است (Silva et al., 2023; Utomo et al., 2023; Joo et al., 2023; Ozyilmaz et al., 2018; Zak, 2017; Sadeghi Alavijeh et al., 2020). به‌علاوه، اگر اعتماد سازمانی



درون سازمان‌های دولتی خراسان رضوی گسترش یابد، پیامدهای آن به بیرون از سازمان نیز نفوذ خواهد کرد. در حقیقت، بهبود اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی از طریق افزایش بهره‌وری این سازمان‌ها منجر به افزایش رضایت ارباب رجوع و افزایش اعتماد عمومی به این سازمان‌ها می‌گردد؛ و از این طریق رضایت مردمی را به ارمغان می‌آورد. به علاوه، با بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی مقبولیت و پرستیژ آنان نزد سایر نهادهای قانونی و جامعه افزایش می‌یابد و موجب مشروعیت بیشتر این سازمان‌ها می‌شود.

### پیشنادهای پژوهشی

با عنایت به یافته‌های پژوهش حاضر که ارائه مدل اعتماد سازمانی برای سازمان‌های دولتی است، پیشنهاد می‌شود:

چگونگی و میزان تأثیرگذاری هر یک از مفاهیم و مقولات احصا شده در این پژوهش در مطالعات آتی مورد تحقیق و تفحص قرار گیرند؛ به طور مثال، در مدل به شرایط علی همچون مدیریت اعتمادساز، سازمان اعتمادساز و کارکنان اعتمادساز دست یافتیم که تأثیرگذار بر اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی است، و بهتر است که نوع و میزان تأثیرگذار این علل بر اعتماد سازمانی در مطالعات آینده مورد آزمون قرار گیرد.

به علاوه، تحقیقات آتی می‌توانند با مطالعه پیامدهای اعتماد سازمانی کشف شده در این تحقیق تأثیر اعتماد سازمانی را بر عملکرد بهینه سازمان و رضایت ذی‌نفعان تأیید کنند و از این منظر گامی در توسعه دانش مربوط به اعتماد سازمانی بردارند.

همچنین، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند از طریق راهبردهایی همچون اخلاق محوری، تعاملات، مقررات و فرآیندهای سازمانی در سازمان‌های دولتی توسعه یابد، که این بررسی این راهبردها و تأثیرشان بر روی اعتماد سازمانی می‌تواند موضوع مناسبی برای مطالعات آتی باشد.

علاوه بر این، مطالعه سایر مقولات مستخرج از این پژوهش مانند عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر اعتماد سازمانی می‌تواند موضوع مناسبی برای تحقیقات آینده باشد.

افزون بر این طراحی یک ابزار برای اندازه‌گیری اعتماد سازمانی به عنوان یک مقوله در سازمان‌ها می‌تواند موضوع مناسبی برای تحقیقات آتی باشد.

همچنین، علاوه بر فرضیه‌های پیشنهادی بر اساس مدل اشتراوس و کوربین، ممکن است فرضیه‌های دیگری میان مقولات مدل اعتماد سازمانی احصاء شده در پژوهش حاضر وجود داشته باشد، که پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به کشف و بررسی سایر فرضیه‌های احتمالی پردازند.

### پیشنهادهای کاربردی

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به احصاء مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی پرداخت و خروجی‌هایی در زمینه علل، پیامد، راهبرد، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر اعتماد سازمانی ارائه داد؛ می‌توان اذعان داشت که در صورت اعتبارسنجی یافته‌ها، مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند در سازمان‌ها، بالأخص سازمان‌های دولتی، به‌عنوان راهنمای مناسبی در جهت ترویج و توسعه اعتماد سازمانی باشد، و از این طریق مدیران را در راستای تقویت هرچه بیشتر اعتماد سازمانی در سازمان‌هایشان یاری نماید. همچنین، با اندازه‌گیری اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی و تمرکز بر مدل احصاء شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌های دولتی با تمرکز بر راهبردهای ارائه شده در مدل پژوهش برنامه‌هایی برای توسعه اعتماد سازمانی طراحی و پیاده‌سازی کنند.

### محدودیت‌های تحقیق

پژوهش پیش‌رو ضمن تمرکز بر محدودیت‌زدایی تا بیشترین حد ممکن، اذعان می‌دارد که در مسیر تحقیق با محدودیت خاص و قابل‌عنوانی روبه‌رو نبوده است، اما همانند سایر تحقیقات هم‌وزن، مبتلا به برخی محدودیت‌های رایج در اکثر مطالعات مربوط به علوم مدیریتی بوده است.

### References

- Abedi, A., & Shavakhi, A.R. (2010). The Coparison Betwween Quantitative and Qualitative Research in Behavioral Science. A Quarterly Journal of Strategic, 19(54), 153-168. (In Persain).
- Alshaabani, A.; Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2021). Impact of diversity maaaeemmnt nn mnpleeess' aaaaemett : tee rll e of rr nnniaatiolll trutt ddd jbb insecurity. *Sustainability*, 14(1), 420.
- Amid, H. (1984). *Amid dictionary*. Tehran: Institute of Public Libraries of the country. (In Persain).

Alvani, S. M., & Hosseini, S. S. (2013). A Study on Theoretical Principles, Concepts and Models of Institutional Trust (Organizational). *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 3(4), 105-141. (In Persain).

Bozic, B.; Siebert, S., & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.

Bll inaaa-Stangrecka, H., & Iddagoda, Y. A. (2020). *The relationship between inter-organizational trust and employee engagement and performance*. Sri Lanka: University of Sri Jayewardenepura.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment through the Mediating Variable of Organizational Participation. *Public Management Researches*, 12(44), 155-180. (In Persain).

Danaeefard, H.; Alvani, S. M., & Azar, A. (2012). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Tehran: Safar Publications. (In Persain).

Danaeefard, H.; Rajabzadeh, A. & Hasiri, A. (2009). Promoting organizational trust in public sector: Explaining the role of managerial competency. *Management Researches*, 2(4), 59-90. (In Persain).

Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel review*, 35(5), 557-588.

Elewa, A. H., & El Banan, S. H. A. (2019). Organizational culture, organizational trust and workplace bullying among staff nurses at public and private hospitals. *International Journal of Nursing Didactics*, 9(04), 10-20.

Emami, M.; Jamali, E., & Isfahani, M. (2014). Examining the Relationship between Organizational Trust and Organizational Creativity. *Innovation & Creativity in Human Science*, 3(3), 23-44. (In Persain).

FarajPour, A.; Ghasemi, S.; Azadian, A., & Soroush, M. (2020). Assessment of organizational trust in the society of the veterans towards the public organizations. *Iranian Journal of Isaar Studies*, 1(4), 163-170. (In Persain).

Fazel, A.; Kamalian, A.; Khojasteh, G., & Fazel, A. (2011). The Role of Trust in Organizational Innovativeness: a Study of an Iranian Service Sector Organization. *Management and Development Process*, 24 (3), 71-89. (In Persain).

Fortino, G.; Fotia, L.; Messina, F.; Rosaci, D., & Sarné, G. M. (2020). Trust and reputation in the internet of things: State-of-the-art and research challenges. *IEEE Access*, 8(1), 60117-60125.

Gaeeni, A., & Hosseinzadeh, A. (2012). The Trio Paradigms of Positivism, intrepretevitivism and Hermeneutics in Management and Organizational Studies. *Strategy for Culture*, 5(19), 103-138. (In Persain).

Gajda, K. (2020). Factors shaping interorganizational trust in e-commerce based on literature review. *Management*, 24(1), 23-38.

Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On Theory and Theorizing using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research. Handbook of Qualitative Research*. London & Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Gustafsson, S.; Gillespie, N.; Searle, R.; Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2021). Preserving organizational trust during disruption. *Organization studies*, 42(9), 1409-1433.

Hakimi, I. (2020). Failure of Organizational Trust by Psychopath Managers: Exploring the Role of Abusive Supervision and Decline of Job Satisfaction. *Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 75-100. (In Persian).

Hasche, N.; Höglund, L., & Mårtensson, M. (2021). Organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768-1788.

Ilyas, S.; Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.

Islam, M. N.; Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.

Ismail, H. N.; Kertechian, K. S., & Blaique, L. (2023). Visionary leadership, organizational trust, organizational pride, and organizational citizenship behaviour: A sequential mediation model. *Human Resource Development International*, 26(3), 264-291.

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.

Joo, B. K.; Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4-16.

Kennedy, F. A.; Kohlmeyer, J. M., & Parker, R. J. (2009). The roles of organizational justice and trust in a gain-sharing control system. *In Advances in accounting behavioral research*, 14(2), 1-23.

Kim, J. B. (2019). A study on factors relevant to effects of shared leadership, organizational trust and job performance. *Journal of the Korea Convergence Society, 10*(7), 183-189.

Klein, H. A.; Lin, M. H.; Miller, N. L.; Militello, L. G.; Lyons, J. B., & Finkeldey, J. G. (2019). Trust across culture and context. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making, 13*(1), 10-29.

Kvale, Steinar. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage

Lämsä, A. M. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review, 15*, 130-141.

Lee, J. (2001), *A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use, Unpublished Doctoral Dissertation*. University of Nebraska, In Proquest UMI Database.

Liu, S. X.; Zhou, Y.; Cheng, Y., & Zhu, Y. Q. (2020). Multiple mediating effects in the relationship between employees' trust in management and safety participation behavior. *Safety science, 125*, 104-121.

Lumineau, F.; Schilke, O., & Wang, W. (2023). Organizational trust in the age of the fourth industrial revolution: Shifts in the form, production, and targets of trust. *Journal of Management Inquiry, 32*(1), 21-34.

Made, D. (2013). The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal of Management, 2*(4), 136-148

Maurel, J., & Llorens, N. (2008). The effect of loss of institutional trust after a merger. *Journal of management studies, 45*(2), 372-401.

Maleki, A.; Ghorbani, M.; Nilipour Tabatabaei, S.A., & Niroumand, H. (2020). Effect of Organizational Trust Management with Ethical Intelligence

Approach on Organizational Citizenship Behavior in the Financial and Credit Institutions of Khorasan Razavi Province, Iran. *Geograohical Research*, 35(3), 283-292.

Martins, N. (2002). A model for managing trust. *International Journal of manpower*, 23(8), 754-769.

Mayer, R. C.; Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). What trust means in e-commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology. *International journal of electronic commerce*, 6(2), 35-59.

Mincu, C. L. (2015). The impact of personal resources on organizational attitudes: Job satisfaction and trust in organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 685-689.

Moshabaki Esfahani, A.; Nejat, S., & Khalili palandi, F. (2019). Corporate Citizenship and its Role in Creating Organizational Trust and Organizational Identification. *Organizational Culture Management*, 17(3), 399-419. (In Persain).

Mühl, J. K. (2014). *Organizational trust*. Springer International Publishing Switzerland.

Nasiri Walik Bani, F., & Khodayari, A. (2016). Investigating the relationship between perceived organizational support and organizational trust. *Journal of Human Resource Management*, 6(3), 71-96. (In Persain).

Nedkovski, V.; Guerci, M.; De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of business research*, 71, 19-26.

Natow, R. S. (2019). The use of triangulation in qualitative studies employing elite interviews. *Qualitative Research*, 19(1). 23- 48.

Ozyilmaz, A.; Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2018). Trust in

wrrlll cce uutoomss: A siii al nnnnitiee trrrr bssdd eaamintti... *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181-204.

aaaamhhmetğğl, A.; Guzzo, R. F., & Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126.

Patterson, M., Warr, P., West M. (2004). Organizational justice and Company productivity. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 77. 23- 53.

Robbins, S. P. (2003). *organizational Behavior*. New Dehli: practice, Hall of India.

Sadeghi Alavije, F.; Shaemi Barzoki, A., & Teimouri, H. (2020). Determining the Impact of Organizational Trust on Organizational Learning with the Mediating Role of Organizational Inertia: The Case of Department of Natural Resources and Watershed Management of Isfahan Province. *Strategic Research on Social Problems*, 9(2), 1-30. (In Persain).

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John wiley & sons.

Schilke, O.; Reimann, M., & Cook, K. S. (2021). Trust in social relations. *Annual Review of Sociology*, 47, 239-259.

Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111.

Shahrokhi, H., & Safarnejad, M. (2016). Organizational trust of sports and youth general office of Khorasan Razavi Province. *Scientific research conference on new findings of Iran's management, entrepreneurship and education sciences*. (In Persain).



- Sharieff, G. Q. (2021). Building organizational trust during a pandemic. *NEJM Catalyzt Innovations in Care Delivery*, 2(1), 23-45.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd Edition). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel review*, 32(5), 556-568.
- Utomo, H. J. N.; Irwantoro, I.; Wasesa, S., Purwati, T.; Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating The Role of Innovative Work Behavior, Organizational Trust, Perceived Organizational Support: An Empirical Study on SMEs Performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), 417-432.
- Vanhala, M.; Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
- Verburg, R. M.; Nienaber, A. M.; Searle, R. H., Weibel; A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' trust formation. *Group & organization management*, 43(2), 179-206.
- Yilmaz, A., & Atalay, C. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-352.
- Yu, M.C.; Mai, Q.; Tsai, S.B., & Dai, Y. (2018) An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative Behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*. 10(3): 864-908.

Zak, P. J. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard business review*, 95(1), 84-90.

