



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

مهدى سبکرو<sup>۱</sup> - مریم احمدی زهرانی<sup>۲</sup> - مژده عابدینی سانیجی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی علل و پیامدهای بی اعتمادی 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 بی اعتمادی کارکنان به رهبران در ۳ مقوله (عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای و عوامل محتوایی) و پیامدهای ناشی از بی اعتمادی کارکنان به رهبران در ۳ مقوله (پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای فراسازمانی) نمود پیدا کرده‌اند. از این‌رو، راهکارهایی درجهت اعتمادسازی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان در ۴ مقوله (بهسازی فردی، بهسازی سازمانی، بهسازی گروهی و بهسازی محیطی) دسته‌بندی شده است.

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

۱. دانشیار گروه مدیریت بازارگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.  
msabokro@yazd.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت بازارگانی، 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  
mojiabedini@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 بهره جویند. سازمان‌های بسیاری هزینه‌های سنگینی برای جذب بهترین‌ها می‌کنند اما با مدیریت اشتباہ، مانع شکوفایی آنان می‌شوند. درجهت 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 ایغای 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, Paliszkiewicz, Nord, Paulette & Underwood, 2019).

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 زودباقوری 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 درنهایت 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 عدم‌تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به خاطر 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 درون سازمانی به عنوان یک پدیده درون سازمان، مثل اعتماد بین کارکنان و سرپرستان با مدیران، یا میان همکاران است. دوم، اعتماد میان سازمان‌ها؛ به عنوان یک پدیده میان سازمانی و سوم، اعتماد میان سازمان‌ها و مشتریانشان که به عنوان 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 این‌رو 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. علاوه‌بر این کارکنان اضطراب کمتری داشته و اثر مثبت بیشتری بر سازمان خواهند داشت (ماهرانی بزرگی، صادقی ده‌چشم، و رشیدپور، ۱۴۰۱). سبک‌های رهبری و ویژگی‌های رفتاری یک رهبر می‌تواند تأثیرات دوگانه‌ای بر نگرش، انگیزه و عملکرد شغلی کارکنان داشته باشد به‌طوری‌که 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 محربی بر نگرش و عملکرد کارکنان داشته باشد (مهداد 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 کارمندانش 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، راه حل‌های 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 (صاقی علوج، شائمی بزرگی 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. با این 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 می‌کنند (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: «عدم‌تمایل به پذیرش آسیب‌پذیری، براساس ادراک و انتظارات منفی فرآگیر از انگیزه‌های دیگران، نیات یا رفتارها». این تعریف سه جنبه مهم بی‌اعتمادی را که آن را از اعتماد کم جدا می‌کند برجسته می‌کند: درک منفی از رفتار Schnackenberg & Tomlinson, 2016 (Luikee<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 درمورد اعمال و نیات 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 درمورد اعمال و نیات مضر دیگران وجود ندارد، روابط با فقدان نشانگرهای بی‌اعتمادی‌شناختی 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 Pilbeam, Denyer, (Doherty & Davidson, 2019) افزایش روحیه کارکان می‌شود (آخوندی و همکاران، ۱۳۹۹). نکته قابل توجه این است که افزایش استرس و کاهش بهره‌وری کارکنان می‌شود و از سوی دیگر سطوح بالای اعتماد سبب اعتماد استرس و کاهش بهره‌وری کارکنان می‌شود، نحوه رفتار و عملکرد مدیر، سازمان یا واحد در طول زمان است و درنهایت 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؛ درنتیجه، این گروه احتمالاً پیشرفت چشمگیری نخواهد داشت، زیرا اطلاعات را با هم به اشتراک نمی‌گذارند، احتمالاً در مسئولیت‌ها و حقوق یکدیگر با تضاد و تعارض رو به رو می‌شوند و درنتیجه، همکاری مؤثری نخواهد داشت. مهم نیست که افراد و گروه تا چه اندازه استعداد و مهارت دارند، زیرا اگر روابط برمبنای اعتماد نباشد، تیم قادر نخواهد بود از پتانسیل بالقوه خود استفاده کند؛ بنابراین، درصورتی که میان اعضای تیم اعتماد وجود داشته باشد، توانایی افراد نیز بیشتر می‌شود، زیرا با یکدیگر انسجام و اتحاد بیشتری پیدا می‌کنند و درنتیجه، 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 به طور اعتمادبرانگیز عمل نمایند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۹).

با توجه به نظرسنجی شرکت گاز استان یزد مبنی بر شناسایی میزان بی اعتمادی کارکنان به رهبران این شرکت، مدیر منابع انسانی شرکت گاز استان یزد ضمن آگاهی از نتایج این نظرسنجی و شناسایی این معظل مهم، خواستار انجام پژوهشی مبنی بر شناسایی علل و پیامدهای بی اعتمادی 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 بی اعتمادی 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 بی اعتمادی در شرکت گاز را شناسایی و رفع کرده و تدابیر پیشنهادی را به جهت جلوگیری از پیامدهایی چون کاهش بهره‌وری، کاهش تعهد، کاهش مشارکت لحظه‌کنند. لازم به ذکر است عدم توجه مدیران به مسئله بی اعتمادی کارکنان به رهبرانشان و پیگیری و حل این موضوع نتایج و هزینه‌های سنگین و بعضًا غیرقابل جبرانی به پیکره سازمان می‌تواند وارد کند. در این پژوهش سؤالات پژوهشی زیر مورد توجه قرار گرفتند:

۱. علل بی اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد کدام‌اند؟
۲. پیامدهای بی اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد کدام‌اند؟

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

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 به عنوان 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، روابط مثبت و معناداری وجود دارد و در تبیین ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی نقش خوبی ایفا می‌نماید.	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 به عنوان 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 لیتمان <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 می-گیرد.
گوموستاس و کوسکو (۲۰۲۱)	پویایی‌شناسی بی‌اعتمادی سازمانی: مطالعه‌ای اکتشافی در اینمی محل کار	توانایی، خیرخواهی و صداقت، به ترتیب بی‌کفايتی، بدخواهی، و فربی از جنبه‌های اساسی (عدم) اعتماد سازمانی هستند. نبود عوامل بهداشتی و روابط خوب با کارکنان تأثیر محسوسی در شکل گیری 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 عدم اعتماد سرپرستان به توانایی کارکنان	نتایج نشان داد که وقتی صلاحیت سرپرست بالا باشد، احساس عدم اعتماد به توانایی کارکنان توسط سرپرستان به طور 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 عدم اعتماد به توانایی کارکنان توسط سرپرستان به طور مثبتی با تمایل کارکنان برای اثبات توانایی‌های خود مرتبط است، که به نوبه خود تلاش کاری و عملکرد شغلی کارکنان را افزایش داد.
اوئهی، گوستافsson، 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 به عنوان سازه‌های مفهومی و تجربی متمایز	در این پژوهش چهار سلول اعتماد بالا - بی‌اعتمادی بالا، اعتماد کم - بی‌اعتمادی زیاد، اعتماد بالا - بی‌اعتمادی کم و 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

نام نویسنده (سال)	عنوان	نتیجه
کوتسيوروبا و واکر <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)	آثار مخرب بی اعتمادی: رهبران به عنوان کارگزاران اعتماد در سازمانها	این پژوهش حاکی از آن است که وقتی اعتماد کاهش می‌یابد، هزینه‌های کار افزایش می‌یابد، زیرا افراد باید به طور مستمر شرایطی را برای این احتمال که شخص دیگری موقعیت را به نفع خود دستکاری کند، ایجاد کنند. بی‌اعتمادی معمولاً باعث ایجاد احساس نامنی 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.

مأخذ: دستاوردهای محقق

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی به منظور 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. به منظور 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 به عنوان نمونه انتخاب شدند و از آن‌ها مصاحبه انجام شد. پس از اتمام ۱۳ مصاحبه، مفاهیم مشترکی بین دیدگاه مصاحبه‌شوندگان نمایان شد؛ اما به دلیل اطمینان از این مضماین 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 به صورت یک سازه کلی به عنوان تم اصلی نامگذاری شد.

### یافته‌ها

در این قسمت نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها در مورد علل و پیامدهای بی‌اعتمادی

1. Kutsyuruba & Walker

کارکنان به رهبران ارائه و راهکارهایی برای کاهش بی اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد ارائه شد. تحلیل تم روشنی برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است. کدگذاری باز که اولین مرحله از خلاصه‌سازی واحدهای معنادار به صورت برچسب‌های 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 بی ارتباط با موضوع (علل و پیامد بی اعتمادی 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 M<sub>13</sub> 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	تم انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
۱	عوامل ساختاری	عدم آگاه‌سازی	عدم آموزش مباحث مدیریتی به مدیران واحد	M <sub>73</sub> , M <sub>103</sub>
		صحیح	عدم شناخت مدیران از کار	M <sub>42</sub> , M <sub>131</sub> , M <sub>153</sub>
		نقض رعایت سلسله‌مراتب سازمانی	عدم شفافیت درمورد فرایند کارها	M <sub>93</sub> , M <sub>112</sub> , M <sub>123</sub> , M <sub>131</sub>
	ساختاری	رہبری سنتی به جای رہبری مشارکتی	عدم توجه و اهمیت دادن به جایگاه افراد	M <sub>53</sub> , M <sub>93</sub> , M <sub>153</sub>
		کمبود رهبران اخلاقی در سازمان	عدم ارتقای کارشناسان واحد	M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>93</sub> , M <sub>153</sub>
		عوامل محتوایی	عدم دسترسی راحت به مدیر	M <sub>122</sub> , M <sub>123</sub> , M <sub>151</sub>
۲	عوامل محتوایی	کمبود رهبران اخلاقی در سازمان	عدم خرد جمعی به قدر کافی	M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>112</sub>
		کمبود رهبران اخلاقی در سازمان	عدم برآورده کردن انتظارات (عدم حمایت مدیر از کارکنان، عدم اجرای وعده‌ها توسط رهبران، عدم پیگیری درخواست‌ها)	M <sub>31</sub> , M <sub>41</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>62</sub> , M <sub>73</sub> , M <sub>93</sub> , M <sub>102</sub> , M <sub>112</sub> , M <sub>131</sub> , M <sub>143</sub> , M <sub>153</sub>
			عدم تعلق خاطر مدیر به سازمان	M <sub>53</sub> , M <sub>153</sub>

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
			عدم توجه به شرایط جسمی و روحی کارکنان	M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>93</sub> , M <sub>153</sub>
			عدم رسیدگی به مشکلات شخصی کارکنان	M <sub>33</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>62</sub> , M <sub>93</sub>
			دیدگاه‌سیقه‌ای (خصوصیت‌شخصی بر تضمیم گیری)	M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>93</sub> , M <sub>103</sub>
	عارض منافع		ارجحیت منافع شخصی	M <sub>22</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>83</sub>
	تعارض منافع		ارجحیت اهداف مالی بر کیفیت کار	M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>73</sub> , M <sub>93</sub>
	تعارض منافع		اولویت داشتن کیمیت به جای کیفیت کار	M <sub>42</sub> , M <sub>153</sub> , M <sub>142</sub> , M <sub>153</sub>
	تبیین		عدم اعطای متوازن امتیاز	M <sub>23</sub> , M <sub>31</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub>
	تبیین		ارجاع غیرمتوازن کار	M <sub>22</sub> , M <sub>31</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub>
	تبیین		عدم رعایت شایسته‌سالاری	M <sub>22</sub> , M <sub>33</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub>
	تبیین		عدم برابری امکانات بین شعب شرکت	M <sub>23</sub> , M <sub>31</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub>
	بسیار		باندباری	M <sub>23</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>73</sub>
	بسیار	حضور کارکنان	تفرقه‌دانداری توسط شخص ثالث	M <sub>13</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>103</sub> , M <sub>153</sub>
	بسیار	حضور کارکنان	حضور افراد تخریبچی تا انتقادگر	M <sub>103</sub>
	بی تفاوتی درونی		عدم اعتمادسازی رهبران به علت روزمرگی کار دولتی	M <sub>42</sub> , M <sub>153</sub>
	بی تفاوتی درونی		بی انگیزگی کارکنان	M <sub>53</sub>
	بی تفاوتی درونی		کم کاری بعضی از کارکنان	M <sub>53</sub> , M <sub>63</sub> , M <sub>133</sub>
	رفتار انحرافی کارکنان		سطح توقع بالا و بیجایی کارکنان از رهبران	M <sub>13</sub> , M <sub>143</sub> , M <sub>163</sub>
	رفتار انحرافی کارکنان		محافظه‌کاری کارکنان	M <sub>53</sub> , M <sub>73</sub> , M <sub>163</sub>
	رفتار انحرافی کارکنان		عدم صداقت کارکنان	M <sub>163</sub>
	رفتار انحرافی کارکنان		عدم پذیرش واقعیت‌ها در مردم اشتباهاشان	M <sub>163</sub>
	رفتار انحرافی کارکنان		منفعت‌طلبی کارکنان	M <sub>73</sub> , M <sub>83</sub> , M <sub>93</sub> , M <sub>163</sub>
	رفتار انحرافی مدیران		نگاه ایزاري به کارکنان	M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>153</sub>
	رفتار انحرافی مدیران		عدم صداقت رهبر با کارکنان	M <sub>12</sub> , M <sub>22</sub> , M <sub>31</sub> , M <sub>42</sub>
	رفتار انحرافی مدیران		خودرأیی مدیر	M <sub>42</sub> , M <sub>153</sub>
	رفتار انحرافی مدیران		منفعت‌طلبی مدیر	M <sub>23</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>73</sub>
	رفتار انحرافی مدیران		عدم پذیرش واقعیت‌ها در مردم اشتباهاشان	M <sub>42</sub> , M <sub>153</sub> , M <sub>163</sub>
	رفتار انحرافی مدیران		عدم انتقاد از بالادست به دلیل ترس از دست دادن جایگاه	M <sub>42</sub> , M <sub>73</sub> , M <sub>153</sub> , M <sub>163</sub>
	طفره‌روی اجتماعی		عملکرد ضعیف مدیران سایق	M <sub>13</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub>
	طفره‌روی اجتماعی		کوتاه‌یابی مدیر در انجام وظایف م Hollow و ارجاع آن به کارکنان	M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>73</sub> , M <sub>93</sub> , M <sub>153</sub>
	طفره‌روی اجتماعی		عملکرد ضعیف به دلیل عدم تخصص مدیر در واحد	M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>153</sub>
	عوامل زمینه‌ای		اختیار عمل کم مدیر ناشی از قوانین و مقررات	M <sub>13</sub> , M <sub>33</sub> , M <sub>63</sub> , M <sub>153</sub>
	عوامل زمینه‌ای		ساختر غلط وزارت نفت	M <sub>33</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>63</sub> , M <sub>153</sub>
	عوامل زمینه‌ای		تنظیم قوانین براساس منافع مدیر در سطح ملی	M <sub>23</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>73</sub> , M <sub>93</sub>
	عوامل زمینه‌ای		سیاست غلط جذب نیروی مازاد	M <sub>33</sub> , M <sub>42</sub> , M <sub>53</sub> , M <sub>153</sub>
۳	عوامل زمینه‌ای		تحت تأثیر قرار گرفتن از عملکرد دولت	M <sub>53</sub> , M <sub>93</sub>
۳	عوامل زمینه‌ای		باندباری دولت	M <sub>73</sub> , M <sub>93</sub>

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
۴	هدرفت منابع	پیامدهای سازمانی	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 تغهداری 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>
	الودگی‌های ارتباطی	پیامدهای سازمانی	مانع از ایجاد جو صمیمانه‌تر	M <sub>15</sub> , M <sub>34</sub> , M <sub>44</sub> , M <sub>55</sub>
			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 زیرآبزی 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>
	نرول دستاوردهای عملکردی	پیامدهای فردی	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>
			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>
			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>
	فرسودگی شغلی	پیامدهای فردی	سکوت سازمانی	M <sub>65</sub>
			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> ,
			افزایش ابتلاء 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>
			تکریم کمتر ارباب‌رجوع	M <sub>96</sub> , M <sub>155</sub> , M <sub>165</sub>
	عدم جلب رضایت ذینفعان اجتماعی	پیامدهای فراسازمانی	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>
			افزایش حادثه	M <sub>65</sub> , M <sub>96</sub> , M <sub>116</sub> , M <sub>165</sub>
			افزایش خطاهای	M <sub>65</sub> , M <sub>96</sub> , M <sub>155</sub> , M <sub>165</sub>
			سفرهای گروهی	M <sub>43</sub> , M <sub>164</sub>
			تعیین زمانی مشخص برای ناهار و نماز با حضور مدیران	M <sub>164</sub>
			دوره‌های دوستانه با کارکنان به صورت گروهی	M <sub>43</sub> , M <sub>164</sub>
			اهرم‌های تقویتی	اهرم‌های تقویتی
			بهسازی	بهسازی
			فردی	فردی

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
			تبلیغ افراد	M <sub>114</sub>
	نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی	نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی	مسئولیت‌پذیری (عدم تصمیم‌گیری احساسی، ارجحیت منافع سازمانی)	M <sub>14</sub> , M <sub>2</sub> , M <sub>43</sub> , M <sub>64</sub> , M <sub>12</sub> , M <sub>124</sub> , M <sub>134</sub> , M <sub>144</sub>
			احترام به کارکنان (حمایت و شنیدن انتظارات)	M <sub>104</sub> , M <sub>134</sub> , M <sub>144</sub> , M <sub>154</sub>
	رشد و یادگیری		آموزش مدیر در زمینه دانش مدیریت و شنیدن نظرات	M <sub>14</sub> , M <sub>64</sub> , M <sub>74</sub> , M <sub>84</sub> , M <sub>104</sub> , M <sub>144</sub>
	- تقویت مهارت های مدیریتی	روجیه انتقادی‌پذیری	آموزش بدون طبقبندی همه افراد در زمینه ارزش‌های اخلاقی، معنوی و انتخاباتشان (مطالعه کتاب، سمینار، جلسات آگامسازی)	M <sub>24</sub> , M <sub>36</sub> , M <sub>64</sub> , M <sub>74</sub> , M <sub>84</sub> , M <sub>104</sub> , M <sub>144</sub> , M <sub>164</sub>
			برگزاری دوره توسعه شایستگی برای کارکنان	M <sub>164</sub>
		تقویت مهارت های مدیریتی	عمل گرایی مدیر (عمل به وعده‌ها)	M <sub>93</sub> , M <sub>112</sub> , M <sub>131</sub> , M <sub>143</sub>
			روجیه انتقادی‌پذیری	M <sub>14</sub> , M <sub>43</sub> , M <sub>84</sub> , M <sub>104</sub>
			خواسته قلیی مدیر در زمینه اعتمادسازی	M <sub>74</sub>
	ایجاد روبه		سیستماتیک ترشدن فرایندها	M <sub>43</sub> , M <sub>54</sub> , M <sub>84</sub> , M <sub>134</sub>
			ایجاد روندهای پایدار به حای اتکا به شخص	M <sub>84</sub> , M <sub>164</sub> , M <sub>134</sub>
	عدالت محوری		عدالت محوری در اعطای امتیاز و مزایا	M <sub>102</sub> , M <sub>134</sub> , M <sub>144</sub>
			رعایت عدالت در ارزیابی کارکنان توسط مدیر	M <sub>45</sub> , M <sub>102</sub> , M <sub>122</sub>
			شفافسازی در مورد و ارتقاء و اضافه‌کاری (تسهیل کار با سیستم اضافه‌خدمت)	M <sub>24</sub> , M <sub>43</sub> , M <sub>84</sub> , M <sub>94</sub> , M <sub>114</sub>
	شفافسازی		شفافسازی دستورالعمل‌ها، فرایندها، تصمیم‌گیری‌های رهبران و اطلاع‌رسانی به کارکنان	M <sub>24</sub> , M <sub>52</sub> , M <sub>84</sub> , M <sub>94</sub> , M <sub>114</sub>
			شفافسازی سیستم ارزشیابی و حقوق و مزایا	M <sub>24</sub> , M <sub>43</sub> , M <sub>84</sub> , M <sub>94</sub>
			شفافسازی و ظایف هردو طرف (کارکنان و رهبران)	M <sub>52</sub> , M <sub>84</sub> , M <sub>94</sub> , M <sub>114</sub>
			ایجاد سامانه شفافسازی	M <sub>84</sub> , M <sub>94</sub> , M <sub>114</sub> , M <sub>164</sub>
			شفافسازی از طریق آموزش	M <sub>84</sub> , M <sub>94</sub> , M <sub>114</sub> , M <sub>124</sub>
	بهسازی سازمانی		فرایند انتخاب کارمند برگزیده براساس شایسته‌سالاری	M <sub>74</sub> , M <sub>84</sub> , M <sub>134</sub>
			چرخشی نبودن مدیران	M <sub>144</sub>
			شاپیسته‌سالاری و جلوگیری از باندیازی در انتصابات	M <sub>104</sub> , M <sub>94</sub>
	راهبردهای ناظری		شناسایی افراد سمی	M <sub>134</sub>
			استفاده از روشنناس کار	M <sub>154</sub>
			نظرارت درست (استفاده از فرم ثبت وقایع)	M <sub>43</sub> , M <sub>134</sub> , M <sub>144</sub>
			ارزشیابی صحیح (ارزیابی رهبران توسط کارکنان، بررسی فرم‌های ارزیابی عملکرد، بازخورد مدیر به کارمند و برعکس)	M <sub>64</sub> , M <sub>134</sub> , M <sub>143</sub>
			ایجاد کمیته خاص جهت گرفتن تصمیمات مهم و اساسی شرکت بهصورت گروهی با مشارکت کارکنان	M <sub>114</sub> , M <sub>154</sub> , M <sub>164</sub>
	نظام مشارکت		اهمیت به نظرات کارکنان و اجرایی کردن آن	M <sub>14</sub> , M <sub>43</sub> , M <sub>54</sub> , M <sub>64</sub>
			ایجاد کارگروه خبره از کارشناسان (صحبت‌سنگی مشکلات و نظرسنجی)	M <sub>164</sub>
			راهاندازی دوباره نظام همیاری مشارکت	M <sub>164</sub>

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

مأخذ: دستاوردهای محقق

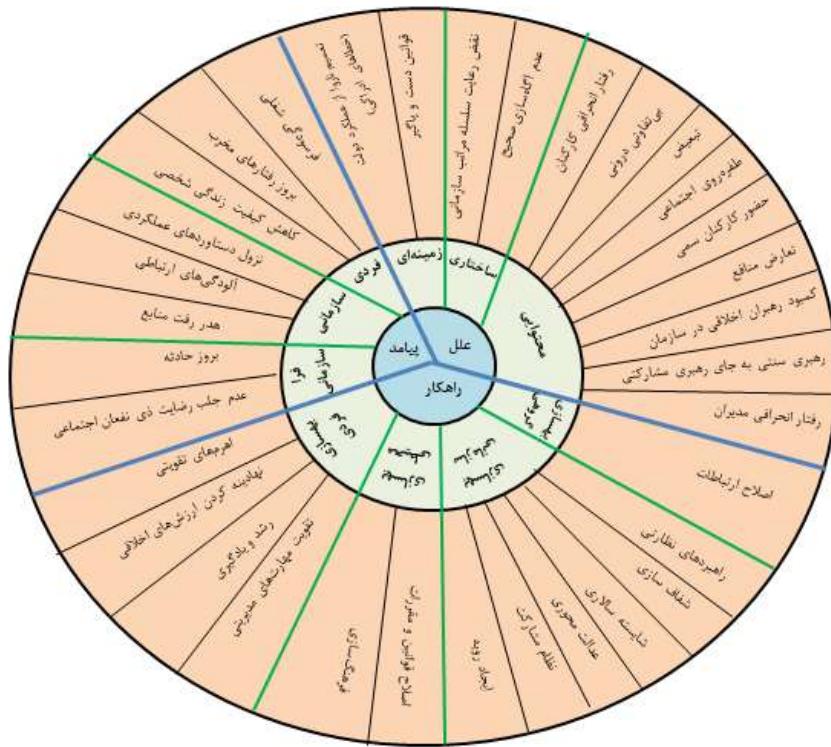
## پس از بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، تم‌های اصلی و فرعی در قالب شکل ۱ آشکار شد.

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، پوسته 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 (rstmi 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 عدم آشنایی و آموزش مدیران و عدم شفافیت درمورد فرایند کار است. به‌منظور تعریف عدم آگاهسازی صحیح لازم است توضیحاتی در زمینه آموزش و شفافیت داده شود. آموزش، بهبود نظام‌مند 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 عمر و آبادی، ۱۴۰۰).

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

## شکل ۱. الگوی جامع علل و پیامدهای بی اعتمادی 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، ۱). علل محتوایی شامل تمہای فرعی رهبری سنتی به جای رهبری مشارکتی، کمبود رهبران اخلاقی در سازمان، تعارض منافع، تبعیض، حضور کارکنان سمی، بی تفاوتی درونی، رفتار انحرافی کارکنان، رفتار انحرافی مدیران و طفره روی 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 به وجود آور ندهی 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، صفائی قادریکلابی و شیرخایی، ۱۴۰۱).

○ پیامدهای فردی به پیامدهایی دارد که متوجه افراد شاغل در سازمان است و زندگی فردی و شغلی آن‌ها را تحت تأثیر 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 میان‌فردی 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 عدم جلب 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 خدمات کشنه 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. روحیه سازمانی به ادراک کلی کارکنان، پرسنل و اعضای تیم، در زمان حضور در محیط کاری گفته می‌شود (اکاتی، کشتله‌گر، 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، به منظور فهمیدن آنچه در آن می‌گذرد، است (قاسمی اسفهلان و خبار 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 تحويل 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 (تبیانیان 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

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

سوال اول: علل بی اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد چیست؟ از دید مدیریت منابع انسانی شرکت گاز استان یزد، شناسایی علل بی اعتمادی 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 بی اعتمادی 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 عدم آگاه‌سازی صحیح، نقض سلسله‌مراتب سازمانی است. براین اساس می‌توان گفت عواملی که مربوط به ساختار سازمان گاز استان یزد است، بر بی اعتمادی کارکنان به رهبران نقش دارد. عدم آگاهی کارکنان در باب فرایند برخی امور سازمان و نبود بستر شفاف‌سازی موجب ایجاد و افزایش بی اعتمادی 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 مشتمل 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 بی اعتمادی 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 بی اعتمادی کارکنان بر رهبران نقش دارد.

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

1. Vibert

| سال شانزدهم | شماره ۶۲ | پاییز ۱۴۰۳ |

منافع، تبعیض، حضور کارکنان سMI، بی تفاوتی درونی، رفتار انحرافی کارکنان، رفتار انحرافی مدیران و طفره روی اجتماعی است. حضور بعضی از کارکنان و مدیران در سازمان ضررهایی را به سازمان وارد می کند که بیشتر از حضور مفید آن هاست. در این پژوهش اصطلاحاً به این کارکنان، کارکنان سMI گفته می شود.

**سؤال دوم:** پیامدهای بی اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد چیست؟  
شناسایی پیامدهای بی اعتمادی کارکنان به رهبران و آگاه شدن از تأثیرات مخرب آن بر سازمان، می تواند به مدیران درجهت درک بهتر این معظل و اهمیت حل آن کمک بسیاری کند. منظور از پیامدهای بی اعتمادی کارکنان به رهبران، نتایجی است که به علت بی اعتمادی به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر سازمان تأثیرگذار بوده است. براساس مصاحبه های انجام شده، پیامدهای بی اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد به سه دسته کلی پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای فراسازمانی و هشت تم فرعی تقسیم می شود.

معظل بی اعتمادی 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 مصاحبه شوندگان وجود جو بی اعتمادی کارکنان به رهبران اعصاب و روان آن ها را تحت تأثیر قرار می دهد که پس لرزه های آن زندگی شخصی آن ها را مخدوش می کند. بی اعتمادی 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 می کنند، کارکنان در سازمان هایی که اعتماد در سطح پایین قرار دارد، در سطح بالایی از استرس عمل می کنند (Bouncken, Fredrich, Ritala & Kraus, 2018).

واضح است یکی از کلیدی ترین پیامدهای بی اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز یزد، متوجه سازمان است. پیامدهای سازمانی شامل تم های فرعی هدررفت منابع، آلودگی های ارتباطی و نزول دستاوردهای عملکردی است. بی اعتمادی 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 بی اعتمادی بر نیات رفتاری می داند. لذا بی اعتمادی منابع سازمان اعم از منابع مالی و انسانی را تحت تأثیر منفی خود قرار داده است. وجود بی اعتمادی در سازمان نه تنها پیامدهایی بر سازمان و کارکنان آن دارد، بلکه تأثیرات مخرب آن در محیط فراسازمانی نیز قابل مشاهده است. پیامدهای فراسازمانی شامل تمہای فرعی عدم جلب رضایت ذینفعان اجتماعی و بروز حادثه است. بی اعتمادی کارکنان به رهبران درنهایت منجر به افزایش حوادث و خطاهای شد. در این راستا از ترکیب دو تحقیق استفاده شده است. بونکن و همکاران (۲۰۱۸) به این نکته اشاره می کند، کارکنان در سازمان هایی که اعتماد در سطح پایین قرار دارد، در سطح بالایی از استرس عمل می کنند (Bouncken et al., 2018). زارع، عابدی، حلوانی، برخورداری فیروزآبادی و امینی پور (۱۳۸۸) نیز بیان می کنند استرس شغلی، می تواند زمینه ساز بروز رویدادها و حوادث شغلی و درنتیجه 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 بی اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد لازم است درجهت 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 می شود.

بهسازی و توانمندسازی کارکنان و مدیران سازمان یکی از مهمترین گام هایی است که می توان جهت کاهش بی اعتمادی و توسعه اعتماد کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد برداشت. بهسازی فردی شامل نهادینه کردن ارزش های اخلاقی، رشد و یادگیری و تقویت مهارت های مدیریتی است که می توان جهت اعتمادسازی از اهرم های تقویتی مثل سفرهای گروهی، تعیین زمانی مشخص برای ناهار و نماز با حضور مدیران، دورهمی های دوستانه با کارکنان به صورت گروهی و تشویق افراد استفاده نمود. پاتھک و سریو استوا<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

| سال شانزدهم | شماره ۶۲ | پاییز ۱۴۰۳ |

بهسازی سازمانی شامل عدالت محوری، شفاف سازی، شایسته سالاری، راهبردهای نظارتی و نظام مشارکت است. در شرکت گاز استان یزد به جهت اعتماد سازی 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 ظهر می‌کند.

گام بعدی درجهت اعتماد سازی بهسازی گروهی است. بهبود و ایجاد ارتباطات کارکنان با رهبر موجب آگاهی بهتر آنان از همدیگر و درنتیجه اعتماد سازی خواهد شد. اصلاح ارتباطات شامل گفت و گو مدیر یا نماینده مدیر با کارکنان و پیگیری توسط مدیر، اطلاع رسانی از طریق اتوماسیون و کمزنگ‌تر 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 هردو 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 انتقاد پذیری است. دیداج<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، احمد رضا و زین الدینی، زهرا (۱۳۹۹)، اثربخشی آموزش ذهن‌آگاهی بر استرس ادراک شده و سخت‌رویی روان‌شناختی در دانشجویان پرستاری. نشریه روان‌پرستاری، 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 میانجی گر اعتماد، چهارمین کنفرانس بین-المللی 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؛ کشتله گر، عبدالعلی؛ رحیمی، فرج‌اله و ابوالفضلی، 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، حید (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.

تبیانیان، حسین و محمودی، نسرین (۱۴۰۱)، فرهنگ سازمانی، چهارمین کنفرانس بین-المللی مدیریت، گرددشگری 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 اورمzd، شماره ۵۸، صص ۳۳-۴۲.

rstmi، علی قربان؛ صفری، امید؛ عبدی، کاملیا و ترکفر، احمد (۱۴۰۱)، واکاوی پدیدارشناختی پیامدهای خطاهای شناختی مدیران ورزشی با کاربست 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؛ برخورداری فیروزان‌آبادی، ابوالفضل و امینی‌پور، محمدرضا (۱۳۸۸)، بررسی استرس‌های شغلی در کارگران سازمان بنادر و کشتیرانی استان هرمزگان و ارتباط آن با حوادث غیرمرگبار رخ داده، مجله دانشگاه

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

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

زین‌الدینی میمندی، فاطمه و عبدالی، 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 موردي: شرکت شیر پاستوریزه پگاه گلپایگان)، مطالعات علوم محیط‌زیست. دوره ۷، شماره ۲، صص ۴۸۴۳-۴۸۳۲.

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.

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

صادقی علویجه، فربیبا؛ شائمهی بزرگی، 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 ۳۰-۱.

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، راضیه (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 اسفهان، 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 شیرخایی، میثم (۱۴۰۱). الگوی راهبردی برنامه‌ریزی منابع سازمان دانشمحور. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۱۳، شماره ۵۱، صص ۸۳-۱۰۳.

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

مهرداد، علی و طحانیان، فهیمه (۱۳۹۷). نقش میانجی گرانة سرمایه روانشناسی در تأثیر رهبری قابل اعتماد 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., Paliszewicz, J., Nord, J. H., Paulette, 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., Jartti, 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.



# **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. mojtabedini@yahoo.com