مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۷/۱۱ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۹/۰۶**

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

مهدی سبک‌رو[۱] ـ مریم احمدی زهرانی[۲] ـ مژده عابدینی سانیجی[۳]

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد بود. این پژوهش براساس نوع هدف، توسعه‌ای و به لحاظ روش، کیفی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و مدیران شرکت گاز استان یزد بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی با تعداد ۱۶ نفر از کارکنان و مدیران مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. متن مصاحبه‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل تم تجزیه‌وتحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد که علل بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در ۳ مقوله (عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای و عوامل محتوایی) و پیامدهای ناشی از بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در ۳ مقوله (پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای فراسازمانی) نمود پیدا کرده‌اند. ازاین‌رو، راهکارهایی درجهت اعتمادسازی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان در ٤ مقوله (بهسازی فردی، بهسازی سازمانی، بهسازی گروهی و بهسازی محیطی) دسته‌بندی شده است.

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

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت‌وحسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. msabokro@yazd.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت‌وحسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران (نویسنده مسئول) (maryamahmadi@yazd.ac.ir

۳. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران mojiabedini@yahoo.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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 درجستجوی 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 اشتباه، 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 ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف سازمان حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را بکار گرفته و به اصلاح درگیر در کار گردند (Koohang, Paliszkiewicz, Nord, Paullet & Underwood, 2019). مفهوم اعتماد در روابط انسانی توجه زیادی را به خود جلب کرده است. اکثر ادبیات مرتبط با اعتماد بر تعریف، توسعه و نگهداری آن متمرکز است. اعتماد در اصطلاح به معنای تکیه کردن، متکی شدن به کسی، کاری را بی‌گمان به او سپردن و واگذاری کار به کسی است (آخوندی، کامیابی، صیادی و زین‌الدینی، ۱۳۹۹). مبانی نظری نشان می‌دهد اعتماد به معنای ساده‌لوحی و زودباوری نیست؛ بنابراین، اعتماد درون سازمان‌ها همراه با شماری از نتایج مطلوب سازمانی است (Zeynoldini & Abdoli, 2020). امروزه در محیط‌های کاری اعتماد عامل اصلی بالقوه‌ای است که 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 درصورت نبود چنین فضایی، ضرر ناشی از بی‌اعتمادی به دلایل عدم‌تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به‌خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، زیاد و غیرقابل‌جبران است (Moshoeu, 2017).

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مدیران شود (رستمی، صفری، عبدی و ترکفر، ۱۴۰۱). ازاین‌رو 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. علاوه‌براین کارکنان اضطراب کمتری داشته و اثر مثبت بیشتری بر سازمان خواهند داشت (ماهرانی برزانی، صادقی ده‌چشمه، و رشیدپور، ۱۴۰۱). سبک‌های رهبری و ویژگی‌های رفتاری یک رهبر می‌تواند تأثیرات دوگانه‌ای بر نگرش، انگیزه و عملکرد شغلی کارکنان داشته باشد 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 مخربی 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 به‌تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کار در سازمانی هستند، که رهبر آن قابل‌اعتماد 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 به‌جز کارشان نداشته باشند، با خلاقیت و اشتیاق بیشتری کار می‌کنند و در این صورت، راه‌حل‌های بیشتری برای مشکلات و مسائل پیدا می‌شود (Gu, Jiang & Wang, 2016). بی‌تردید اعتماد یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است و نقصان در آن می‌تواند بنیان سازمان را متزلزل کند. یک باور عمومی پذیرفته شده این است که اعتماد مبتنی‌بر توانایی، خیرخواهی و صداقت است (صاقی علویجه، شائمی برزکی و تیموری، ۱۳۹۹). این بدان معناست علمایی که استدلال می‌کنند بی‌اعتمادی همان اعتماد کم است، پیشنهاد می‌کنند که وقتی یک یا چند بعد از این سه بعد کم باشد، بی‌اعتمادی ایجاد می‌شود. بااین‌حال، بی‌اعتمادی ممکن است مانند اعتماد کم نباشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جو[1] (۲۰۱۷) این فرض را که بی‌اعتمادی از نظر مفهومی متفاوت از اعتماد است، بیان می‌کنند (Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017). فرانکما[2] (۲۰۱۵)، ضمن تمرکز بر بی‌اعتمادی بین‌گروهی، تعریف مناسبی ارائه کردند که ممکن است برای بی-اعتمادی فردی نیز به کار رود: «عدم‌تمایل به پذیرش آسیب‌پذیری، براساس ادراک و انتظارات منفی فراگیر 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 دیگری، انتظارات منفی از رفتار دیگری، و فراگیر بودن این باورها (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). لویکی[3] (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 قابل‌درک است (Bray, Macneil& Spiess, 2019). به عبارت دیگر، اعتماد پایین نباید با نشانگرهای بالای بی‌اعتمادی، مانند داشتن سطوح بالاتر ترس، بدبینی و هوشیاری مشخص شود، بلکه باید با فقدان نشانگرهای اعتماد، مانند ناامیدی، بی‌ایمانی، بی‌اعتمادی، انفعال و تردید مشخص می‌شود (Pilbeam, Denyer, Doherty & Davidson, 2019). تحقیقات نشان می‌دهد که سطوح پایین اعتماد سبب افزایش استرس و کاهش بهره‌وری کارکنان می‌شود و از سوی دیگر سطوح بالای اعتماد سبب افزایش روحیه کارکان می‌شود (آخوندی و همکاران، ۱۳۹۹). نکته قابل‌توجه این است چیزی که منجر به جلب اعتماد 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

هم می‌آورند که با هم کار مشترکی را انجام می‌دهند؛ درنتیجه، این گروه احتمالاً پیشرفت چشمگیری نخواهند داشت، زیرا اطلاعات را با هم به اشتراک نمی‌گذارند، احتمالا در مسئولیت‌ها و حقوق یکدیگر با تضاد و تعارض روبه‌رو می‌شوند و درنتیجه، همکاری مؤثری نخواهند 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 بالقوه‌ی خود استفاده کند؛ بنابراین، درصورتی‌که 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[1] توسعه و نگهداری اعتماد بسیار مشکل است. وی معتقد است که شرایط (فرایندها، تکراری بودن و محیط) از تکامل اعتماد تأثیر می‌پذیرد. سایدو معتقد است که حتی اگر اعتماد مدیریت نشود، عاملان هنگام ایجاد و نگهداری روابط و شبکه‌های درون‌سازمانی بایستی به‌طور اعتمادبرانگیز عمل نمایند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۹).

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

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

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

1. Seidow

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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 به‌عنوان شاخصی نو در بهبود رفتار شهروندی سازمانی	نتایج نشان دادند که زمانی‌که 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)	تاثیر رهبری اصیل بر اعتماد بر رهبران، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت‌خدمات‌الکترونیک؛ مورد مطالعه: مخابرات استان آذربایجان غربی	یافته‌های تحقیق نشان داد که بین متغیرهای رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی، روابط مثبت و معناداری وجود دارد و در تبیین ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی نقش خوبی ایفا می‌نماید.
رضوانی، کاظم‌نیا، نیک محمدی و زمانی (۱۳۹۹)	تأثیر شفافیت و مثبت‌گرایی رهبران بر اعتماد و عملکرد کارکنان	نتایج نشان داد افزایش مثبت‌گرایی و شفافیت ارتباطی رهبران منجر به افزایش اعتماد و افزایش عملکرد می‌شود.
عباسی (۱۳۹۹)	ارزیابی تأثیر اعتماد سازمانی بر رفتارهای ضد تولید سازمانی کارکنان شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی	نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی بر رفتارهای ضد تولید سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
اسدپاسکی (۱۳۹۷)	بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان پست‌بانک استان گیلان با توجه به نقش میانجی‌گر اعتماد	نتایج این تحقیق نشان داد بین رهبری اخلاقی و اعتماد با تمایل به ترک خدمت رابطه وجود دارد.
لهتونن، کوجو، کاری،	اعتماد و بی‌اعتمادی به‌عنوان نقاط کور مجوز	اعتماد ترکیبی از چهار عنصر: مشروعیت اقتصادی و اجتماعی ـ سیاسی، و اعتماد تعاملی و نهادینه شده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

نام نویسنده (سال)	عنوان	نتیجه
جرتی و لیتمانن[1] (۲۰۲۱)	اجتماعی برای فعالیت: تصویری از سه کشور پیشرو در مدیریت زباله‌های هسته‌ای	است. ایجاد اعتماد از طریق تعامل بین جامعه و شرکت ـ از طریق گفتگو و همکاری ـ شکل می‌گیرد.
گوموستاس و کوسکو (۲۰۲۱)	پویایی‌شناسی بی‌اعتمادی سازمانی: مطالعه‌ای اکتشافی در ایمنی محل کار	توانایی، خیرخواهی و صداقت، به‌ترتیب بی‌کفایتی، بدخواهی، و فریب از جنبه‌های اساسی (عدم) اعتماد سازمانی هستند. نبود عوامل بهداشتی و روابط خوب با کارکنان تأثیر محسوسی در شکل‌گیری بی‌اعتمادی دارد.
لو، یانگ، وانگ، ژانگ و تان[2] (۲۰۲۱)	آیا بی‌اعتمادی باعث ایجاد انگیزه یا دلسردی در کارکنان می‌شود؟ اثر شمشیر دولبه احساس عدم‌اعتماد سرپرستان به توانایی کارکنان	نتایج نشان داد که وقتی صلاحیت سرپرست بالا باشد، احساس عدم‌اعتماد به توانایی کارکنان توسط سرپرستان به‌طور منفی با خودکارآمدی شغلی مرتبط است؛ که به نوبه خود، تلاش کاری و عملکرد شغلی کارکنان را کاهش داد. زمانی‌که صلاحیت سرپرست پایین باشد، احساس عدم‌اعتماد به توانایی کارکنان توسط سرپرستان به‌طور مثبتی با تمایل کارکنان برای اثبات توانایی‌های خود مرتبط است، که به نوبه خود تلاش کاری و عملکرد شغلی کارکنان را افزایش داد.
اومهی، گوستافسون، آموآکو و خان[3] (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 مبتنی‌بر محاسبات، اعتماد مبتنی‌بر شناسایی و اعتماد مبتنی‌بر دانش در نظر گرفته شده که نقش مهمی در حفظ و توسعه روابط دارد.
کانگ و پارک[4] (۲۰۱۷)	بررسی اعتماد و بی‌اعتمادی به‌عنوان سازه‌های مفهومی و تجربی متمایز	در این پژوهش چهار سلول اعتماد بالا ـ بی‌اعتمادی بالا، اعتماد کم ـ بی‌اعتمادی زیاد، اعتماد بالا ـ بی‌اعتمادی کم و اعتماد کم ـ 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

نام نویسنده (سال)	عنوان	نتیجه
کوتسیوروبا و واکر[1] (۲۰۱۷)	آثار مخرب بی‌اعتمادی: رهبران به‌عنوان کارگزاران اعتماد در سازمان‌ها	این پژوهش حاکی از آن است که وقتی اعتماد کاهش می‌یابد، هزینه‌های کار افزایش می‌یابد، زیرا افراد باید به‌طور مستمر شرایطی را برای این احتمال که شخص دیگری موقعیت را به نفع خود دستکاری کند، ایجاد کنند. بی‌اعتمادی معمولاً باعث ایجاد احساس ناامنی و اضطراب می‌شود و باعث می‌شود افراد احساس ناراحتی کنند و انرژی خود را صرف نظارت بر رفتار و تلاش برای درک انگیزه‌های احتمالی دیگران کنند.

مأخذ: دستاوردهای محقق

روش‌شناسی

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

یافته‌ها

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

1. Kutsyuruba & Walker

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

کارکنان به رهبران ارائه و راهکارهایی برای کاهش بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد ارائه شد. تحلیل تم روشی برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی است. کدگذاری باز که اولین مرحله از خلاصه‌سازی واحدهای معنادار به‌صورت 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 بی‌ارتباط با موضوع (علل و پیامد بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران و راهکارهای اعتمادسازی) در حین کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها شناسایی و در ویرایش‌های بعدی لحاظ نشدند. پژوهشگر ضمن تجزیه‌وتحلیل 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 درمورد آن موضوع صحبت کرده، برای مثال کد $M_{13}3$ نشان‌دهنده پاسخ نفر اول به سؤال سوم هست.

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

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
۱	عوامل ساختاری	عدم‌آگاه‌سازی صحیح	عدم‌آموزش مباحث مدیریتی به مدیران واحد	$M_{7}3, M_{10}3$
			عدم‌شناخت مدیران از کار	$M_{4}2, M_{13}1, M_{15}3$
			عدم‌شفافیت درمورد فرایند کارها	$M_{9}3, M_{11}2, M_{12}3, M_{13}1$
		نقض رعایت سلسله‌مراتب سازمانی	عدم‌توجه و اهمیت دادن به جایگاه افراد	$M_{5}3, M_{9}3, M_{15}3$
			عدم‌ارتقای کارشناسان واحد	$M_{4}2, M_{5}3, M_{9}3, M_{15}3$
۲	عوامل محتوایی	رهبری سنتی به‌جای رهبری مشارکتی	عدم‌دسترسی راحت به مدیر	$M_{12}2, M_{12}3, M_{15}1$
			عدم خرد جمعی به‌قدر کافی	$M_{4}2, M_{5}3, M_{11}2$
		کمبود رهبران اخلاقی در سازمان	عدم برآورده کردن انتظارات (عدم‌حمایت مدیر از کارکنان، عدم‌اجرای وعده‌ها توسط رهبران، عدم‌پیگیری درخواست‌ها)	$M_{3}1, M_{4}1, M_{5}3, M_{6}2, M_{7}3, M_{9}3, M_{10}2, M_{11}2, M_{13}1, M_{14}3, M_{15}3$
			عدم‌تعلق‌خاطر مدیر به سازمان	$M_{5}3, M_{15}3$

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
			عدم‌توجه به شرایط جسمی و روحی کارکنان	$M_{42}, M_{53}, M_{93}, M_{153}$
			عدم‌رسیدگی به مشکلات شخصی کارکنان	$M_{33}, M_{42}, M_{62}, M_{93}$
			دیدگاه‌سلیقه‌ای(خصومت‌شخصی‌برتصمیم‌گیری)	$M_{42}, M_{53}, M_{93}, M_{103}$
		تعارض منافع	ارجحیت منافع شخصی	$M_{22}, M_{42}, M_{53}, M_{83}$
			ارجحیت اهداف مالی بر کیفیت کار	$M_{42}, M_{53}, M_{73}, M_{93}$
			اولویت داشتن کمیت به‌جای کیفیت کار	$M_{42}, M_{133}, M_{142}, M_{153}$
		تبعیض	عدم‌اعطای متوازن امتیاز	$M_{23}, M_{31}, M_{42}, M_{53}$
			ارجاع غیرمتوازن کار	$M_{22}, M_{31}, M_{42}, M_{53}$
			عدم‌رعایت شایسته‌سالاری	$M_{22}, M_{33}, M_{42}, M_{53}$
			عدم‌برابری امکانات بین شعب شرکت	$M_{23}, M_{31}, M_{42}, M_{53}$
			باندبازی	$M_{23}, M_{42}, M_{53}, M_{73}$
		حضور کارکنان سمی	تفرقه‌اندازی توسط شخص ثالث	$M_{13}, M_{42}, M_{103}, M_{133}$
			حضور افراد تخریبچی تا انتقادگر	M_{103}
		بی‌تفاوتی درونی	عدم‌اعتمادسازی رهبران به‌علت روزمرگی کار دولتی	M_{42}, M_{153}
			بی‌انگیزگی کارکنان	M_{53}
			کم‌کاری بعضی از کارکنان	M_{53}, M_{63}, M_{133}
		رفتار انحرافی کارکنان	سطح توقع بالا و بیجای کارکنان از رهبران	M_{13}, M_{143}, M_{163}
			محافظه‌کاری کارکنان	M_{53}, M_{73}, M_{163}
			عدم‌صداقت کارکنان	M_{163}
			عدم‌پذیرش واقعیت‌ها درمورد اشتباهاتشان	M_{163}
			منفعت‌طلبی کارکنان	$M_{73}, M_{83}, M_{93}, M_{163}$
		رفتار انحرافی مدیران	نگاه ابزاری به کارکنان	M_{42}, M_{53}, M_{153}
			عدم‌صداقت رهبر با کارکنان	$M_{12}, M_{22}, M_{31}, M_{42}$
			خودرأیی مدیر	M_{42}, M_{153}
			منفعت‌طلبی مدیر	$M_{23}, M_{42}, M_{53}, M_{73}$
			عدم‌پذیرش واقعیت‌ها درمورد اشتباهاتشان	M_{42}, M_{153}, M_{163}
			عدم‌انتقاد از بالادست به‌دلیل ترس از دست دادن جایگاه	$M_{42}, M_{73}, M_{153}, M_{163}$
		طفره‌روی اجتماعی	عملکرد ضعیف مدیران سابق	M_{13}, M_{42}, M_{153}
			کوتاهی‌مدیر درانجام وظایف‌محوله‌و ارجاع‌آن به‌کارکنان	$M_{42}, M_{53}, M_{73}, M_{93}, M_{153}$
			عملکرد ضعیف به‌دلیل عدم‌تخصص مدیر در واحد	M_{42}, M_{53}, M_{153}
۳	عوامل زمینه‌ای	قوانین و مقررات دست و پاگیر	اختیار عمل کم مدیر ناشی از قوانین و مقررات	$M_{13}, M_{33}, M_{63}, M_{153}$
			ساختار غلط وزارت نفت	$M_{33}, M_{42}, M_{63}, M_{153}$
			تنظیم قوانین براساس منافع مدیر در سطح ملی	$M_{23}, M_{42}, M_{73}, M_{93}$
			سیاست غلط جذب نیروی مازاد	$M_{33}, M_{42}, M_{53}, M_{153}$
		تعمیم ناروا از عملکرد دولت (خطاهای‌دراکی)	تحت تأثیر قرار گرفتن از عملکرد دولت	M_{53}, M_{93}
			باندبازی دولت	M_{73}, M_{93}

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
۴	پیامدهای سازمانی	هدررفت منابع	کاهش سود سازمان	M15, M34, M44, M55
			دلسوزی کمتر نسبت به حفظ و نگهداری وسایل	M15, M34, M44, M55
			افزایش دزدی و اختلاس از سازمان	M15, M34, M44,M55,
			صرف انرژی بیهوده برای اعتمادسازی	M55,M65, M135, M165
			ریزش نیرو	M15, M25, M34
		آلودگی‌های ارتباطی	مانع از ایجاد جو صمیمانه‌تر	M15, M34, M44,M55
			افزایش تنش ناشی از تعارض	M55, M65, M75, M165
			کاهش احترام به مدیر	M55, M65, M105
			درگیری ذهنی درمورد زیرآبزنی و ...	M55, M65, M125, M165
			تغییر نگرش نسبت به همکاران	M55, M65, M75, M145
			افزایش پرخاشگری	M55, M65, M75, M165
		نزول دستاوردهای عملکردی	کاهش کیفیت و کمیت کار	M15, M34, M44,M55
			کاهش عملکرد	M15, M34, M44,M55
			کاهش بهره‌وری	M15, M34, M44, M55
			کاهش اثربخشی کارها	M15, M34, M44, M55
			کاهش نظم در کار	M15, M34, M44, M55
۵	پیامدهای فردی	فرسودگی شغلی	دل‌زدگی کارکنان نسبت به کار	M65, M96,M125, M155
			کاهش رضایتمندی درونی	M65, M75, M85, M96
			بدتر شدن دیدگاه کارکنان به سازمان	M55,M65, M96,M125
			کاهش پیشرفت و ارتقا	M15, M34, M44, M96
		بروز رفتارهای مخرب	سکوت سازمانی	M65
			عدم‌دلسوزی کارکنان در انجام کارهای محوله	M34, M44, M55, M65
			افزایش زیاده‌خواهی	M65, M165
			عدم‌مسئولیت‌پذیری	M65, M145
		کاهش کیفیت زندگی شخصی	مختل شدن آرامش زندگی شخصی	M15, M34, M75, M85,
			افزایش ابتلا به بیماری	M34, M75, M85, M165
			بد شدن روحیه کارکنان	M34,M65, M75, M85
			کمتر شدن شادابی کارکنان	M105 , M135, M145
۶	پیامدهای فراسازمانی	عدم‌جلب رضایت ذینفعان اجتماعی	کاهش رضایت ارباب‌رجوع و دولت	M15, M34, M44, M6
			تکریم کمتر ارباب‌رجوع	M96, M155, M165
			ضعیف‌تر کار کردن ذینفعان	M44, M55
			عملی نشدن تعهدات	M15, M34, M44, M55
		بروز حادثه	افزایش حادثه	M65, M96, M116, M165
			افزایش خطاها	M65, M96 , M155, M165
۷	بهسازی فردی	اهرم‌های تقویتی	سفرهای گروهی	M43, M164
			تعیین زمانی مشخص برای ناهار و نماز با حضور مدیران	M164
			دورهمی‌های‌دوستانه با کارکنان به‌صورت‌گروهی	M43, M164

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
			تشویق افراد	$M_{11}4$
		نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی	مسئولیت‌پذیری (عدم‌تصمیم‌گیری احساسی، ارجحیت منافع سازمانی)	$M_{1}4$, $M_{2}2$, $M_{4}3$, $M_{6}4$, $M_{12}2$, $M_{12}4$, $M_{13}4$, $M_{14}4$
			احترام به کارکنان (حمایت و شنیدن انتظارات)	$M_{10}4$, $M_{13}4$, $M_{14}4$, $M_{15}4$
		رشد و یادگیری	آموزش مدیر در زمینه دانش مدیریت و شنیدن نظرات	$M_{1}4$, $M_{6}4$, $M_{7}4$, $M_{8}4$, $M_{10}4$, $M_{14}4$
			آموزش بدون طبقه‌بندی همه افراد در زمینه ارزش‌های اخلاقی، معنوی و انتخاباتشان (مطالعه کتاب، سمینار، جلسات آگاه‌سازی)	$M_{2}4$, $M_{3}6$, $M_{6}4$, $M_{7}4$, $M_{8}4$, $M_{10}4$, $M_{14}4$, $M_{16}4$
			برگزاری دوره توسعه شایستگی برای کارکنان	$M_{16}4$
		تقویت مهارت‌های مدیریتی	عمل‌گرایی مدیر (عمل به وعده‌ها)	$M_{9}3$, $M_{11}2$, $M_{13}1$, $M_{14}3$
			روحیه انتقادپذیری	$M_{1}4$, $M_{4}3$, $M_{8}4$, $M_{10}4$
			خواسته قلبی مدیر در زمینه اعتمادسازی	$M_{7}4$
۸	بهسازی سازمانی	ایجاد رویه	سیستماتیک‌ترشدن فرایندها	$M_{4}3$, $M_{5}4$, $M_{8}4$, $M_{13}4$
			ایجاد روندهای پایدار به‌جای اتکا به شخص	$M_{8}4$, $M_{16}4$, $M_{13}4$
		عدالت‌محوری	عدالت‌محوری در اعطای امتیاز و مزایا	$M_{10}2$, $M_{13}4$, $M_{14}4$
			رعایت عدالت در ارزیابی کارکنان توسط مدیر	$M_{4}5$, $M_{10}2$, $M_{12}2$
		شفاف‌سازی	شفاف‌سازی‌درمورد و ارتقاء و اضافه‌کاری (تسهیل کار با سیستم اضافه‌خدمت)	$M_{2}4$, $M_{4}3$, $M_{8}4$, $M_{9}4$, $M_{11}4$
			شفاف‌سازی دستورالعمل‌ها، فرایندها، تصمیم‌گیری‌های رهبران و اطلاع‌رسانی به کارکنان	$M_{2}4$, $M_{5}2$, $M_{8}4$, $M_{9}4$, $M_{11}4$
			شفاف‌سازی سیستم ارزشیابی و حقوق و مزایا	$M_{2}4$,$M_{4}3$, $M_{8}4$, $M_{9}4$
			شفاف‌سازی وظایف هردو طرف (کارکنان و رهبران)	$M_{5}2$, $M_{8}4$, $M_{9}4$, $M_{11}4$
			ایجاد سامانه شفاف‌سازی	$M_{8}4$, $M_{9}4$, $M_{11}4$, $M_{16}4$
			شفاف‌سازی از طریق آموزش	$M_{8}4$, $M_{9}4$, $M_{11}4$, $M_{12}4$
		شایسته‌سالاری	فرایند انتخاب کارمند برگزیده براساس شایسته‌سالاری	$M_{7}4$, $M_{8}4$, $M_{13}4$
			چرخشی نبودن مدیران	$M_{14}4$
			شایسته‌سالاری و جلوگیری از باندبازی در انتصابات	$M_{10}4$, $M_{9}4$
		راهبردهای نظارتی	شناسایی افراد سمی	$M_{13}4$
			استفاده از روانشناس کار	$M_{15}4$
			نظارت درست (استفاده از فرم ثبت وقایع)	$M_{4}3$, $M_{13}4$, $M_{14}4$
			ارزشیابی صحیح (ارزیابی رهبران توسط کارکنان، بررسی فرم‌های ارزیابی عملکرد، بازخورد مدیر به کارمند و برعکس)	$M_{6}4$, $M_{13}4$, $M_{14}3$
		نظام مشارکت	ایجاد کمیته خاص جهت گرفتن تصمیمات مهم و اساسی شرکت به‌صورت گروهی با مشارکت کارکنان	$M_{11}4$, $M_{15}4$, $M_{16}4$
			اهمیت به نظرات کارکنان و اجرایی کردن آن	$M_{1}4$, $M_{4}3$, $M_{5}4$, $M_{6}4$
			ایجاد کارگروه خبره از کارشناسان (صحت‌سنجی مشکلات و نظرسنجی)	$M_{16}4$
			راه‌اندازی دوباره نظام همیاری مشارکت	$M_{16}4$

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری انتخابی	شماره مصاحبه‌شونده
۹	بهسازی گروهی	اصلاح ارتباطات	گفتگو مدیر یا نماینده مدیر با کارکنان (جلسات عمومی، جلسات حضوری، کانال ارتباطی) و پیگیری توسط مدیر	M14, M84, M104, M154, M164
			اطلاع‌رسانی از طریق اتوماسیون	M114
			کمرنگ‌تر کردن سد بین کارکنان و مدیران	M124
۱۰	بهسازی محیطی	اصلاح قوانین و مقررات	اصلاح قوانین و مقررات در سطح ملی گاز	M36
			افزایش اختیار عمل مدیر	M144
			اصلاح سیستم حقوق و دستمزد	M43, M95
		فرهنگ‌سازی	فرهنگ‌سازی داشتن تحمل بالاتر و انتقاد پذیری	M104, M164

مأخذ: دستاوردهای محقق

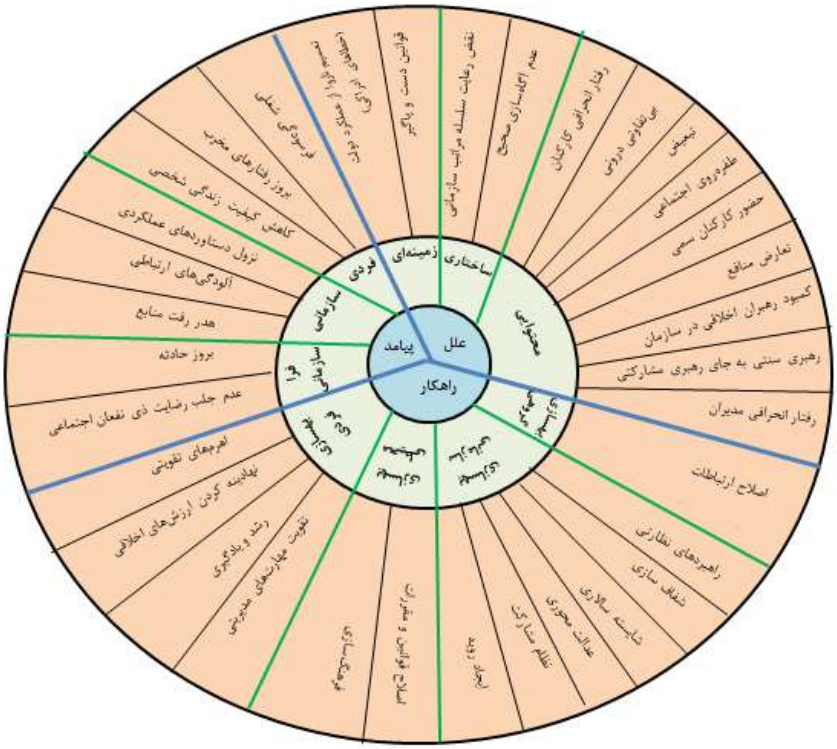
پس از بررسی و تجزیه‌وتحلیل داده‌های پژوهش، تم‌های اصلی و فرعی در قالب شکل ۱ آشکار شد.

همهٔ رویدادها و پدیده‌های سازمانی را می‌توان در قالب نظریه سه‌شاخگی بررسی و موردتجزیه وتحلیل قرار داد، این مدل از سه شاخهٔ ساختار، زمینه و محتوا تشکیل شده‌است.

- 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 (رستمی و همکاران، ۱۴۰۱). علل ساختاری شامل دو تم فرعی نقض سلسله‌مراتب سازمانی و عدم‌آگاه‌سازی صحیح است. در این پژوهش عدم‌آگاه‌سازی صحیح اشاره به عدم‌آشنایی و آموزش مدیران و عدم‌شفافیت درمورد فرایند کار است. به‌منظور تعریف عدم‌آگاه‌سازی 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 عمروآبادی، ۱۴۰۰).
- منظور از شاخه محتوایی همه عناصر مرتبط با رفتار سازمان، انسان و روابط انسانی در سازمان هستند (رستمی و همکاران، ۱۴۰۱). علل محتوایی شامل تم‌های فرعی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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



مأخذ: دستاوردهای محقق

رهبری سنتی به‌جای رهبری مشارکتی، کمبود رهبران اخلاقی در سازمان، تعارض منافع، منظور از شاخه محتوایی همه عناصر مرتبط با رفتار سازمان، انسان و روابط انسانی در سازمان هستند (رستمی و همکاران، ۱۴۰۱). علل محتوایی شامل تم‌های فرعی رهبری سنتی به‌جای رهبری مشارکتی، کمبود رهبران اخلاقی در سازمان، تعارض منافع، تبعیض، حضور کارکنان سمی، بی‌تفاوتی درونی، رفتار انحرافی کارکنان، رفتار انحرافی مدیران و طفره‌روی اجتماعی است. منظور از رهبری سنتی به‌جای 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).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

پیامدها به سه تم اصلی پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای فراسازمانی تقسیم می‌شوند.

- پیامدهای سازمانی به پیامدهایی اشاره دارد که به پیکره سازمان ضربه وارد می‌کنند. پیامدهای سازمانی شامل تم‌های فرعی هدررفت منابع، آلودگی‌های ارتباطی و نزول دستاوردهای عملکردی است. منظور از هدررفت منابع سازمان، از دست رفتن دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های بنگاه، دانش، اطلاعات و هرچیزی است که تحت کنترل یک بنگاه اقتصادی است و به آن کمک می‌کند، استراتژی‌های خود را پیاده کرده و کارایی و اثربخشی خود را افزایش دهد (قاضوی گرمه، مدهوشی، صفایی قادیکلایی و شیرخدایی،۱۴۰۱)
- پیامدهای فردی اشاره به پیامدهایی دارد که متوجه افراد شاغل در سازمان است و زندگی فردی و شغلی آن‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. پیامدهای فردی شامل تم‌های فرعی فرسودگی شغلی، بروز رفتارهای مخرب و کاهش کیفیت زندگی شخصی است. منظور از فرسودگی شغلی، نوعی پاسخ فرد به عوامل فشارزای 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 عدم‌جلب رضایت ذینفعان اجتماعی و بروز حادثه است. منظور از بروز حادثه، بروز رویداد یا پیامدی است که در حین انجام یک کار رخ می‌دهد و منجر به صدمات کشنده یا غیرمرگبار ناشی از کار می‌شود (سلیمانی و ملازاده، ۱۴۰۱)

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

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

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

✓ بهسازی محیطی به راهکارهایی جهت اعتمادسازی گفته می‌شود که لازمه آن تغییرات در سطح محیط است. بهسازی محیطی شامل اصلاح قوانین و مقررات و فرهنگ-سازی 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 قابل‌اعتماد یافتن وی از دیدگاه آنان است. ویژگی‌ها و سبک‌های رهبری تأثیر بسزایی در جلوگیری از ایجاد بی‌اعتمادی کارکنان و همچنین ایجاد اعتماد آن‌ها دارد. زمانی‌که پدیده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

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

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

عوامل ساختاری که ناشی از ساختار سازمان است مشتمل‌بر دو تم فرعی عدم‌آگاه‌سازی صحیح، نقض سلسله‌مراتب سازمانی است. براین‌اساس می‌توان گفت عواملی که مربوط به ساختار سازمان گاز استان یزد است، بر بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران نقش دارد. عدم‌آگاهی کارکنان در باب فرایند برخی امور سازمان و نبود بستر شفاف‌سازی موجب ایجاد و افزایش بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران خود در شرکت گاز یزد شده است. در این راستا ویبرت[1] (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 مشمول‌بر دو تم فرعی قوانین و مقررات دست و پاگیر، تعمیم ناروا از عملکرد دولت (خطاهای ادراکی) است. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها با کارکنان و مدیران شرکت گاز استان یزد نشان داد که خطاهای عملکردی دولت بر عملکرد شرکت گاز تأثیر داشته و موجب انجام خطاهایی می‌شود. این خطای ادراکی زمینه‌ساز بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد شده است. به گفته دهقانی (۱۴۰۱)، یعنی شئ مورد ادراک می‌تواند تحت‌تأثیر مجموعه‌ای از اطلاعات و تجربیات گذشته فرد قرار گیرد، لذا می‌توان گفت تعمیم ناروا از عملکرد دولت بر بی‌اعتمادی کارکنان بر رهبران نقش دارد.

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

1. Vibert

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

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

معظل بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران تأثیرات مخربی در سطح فردی دارد. پیامدهای فردی شامل سه تم فرعی فرسودگی شغلی، بروز رفتارهای مخرب و کاهش کیفیت زندگی شخصی است. براساس نظر مصاحبه‌شوندگان وجود جو بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران اعصاب و روان آن‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد که پس‌لرزه‌های آن زندگی شخصی آن‌ها را مخدوش می‌کند. بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران موجب مختل شدن آرامش زندگی شخصی، افزایش ابتلا به بیماری، بد شدن روحیه کارکنان و کمتر شدن شادابی کارکنان و در یک کلام کاهش کیفیت زندگی شخصی شد. در تأیید این موضوع بونکن، فردریش، ریتالا و کراوس[1] (۲۰۱۸) به این موضوع اشاره می‌کنند، کارکنان در سازمان‌هایی که اعتماد در سطح پایین قرار دارد، در سطح بالایی از استرس عمل می‌کنند (Bouncken, Fredrich, Ritala & Kraus, 2018).

واضح است یکی از کلیدی‌ترین پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در شرکت گاز یزد، متوجه سازمان است. پیامدهای سازمانی شامل تم‌های فرعی هدررفت منابع، آلودگی‌های ارتباطی و نزول دستاوردهای عملکردی است. بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران موجب کاهش سود سازمان، دلسوزی کمتر نسبت به حفظ و نگهداری وسایل، افزایش دزدی و اختلاس از سازمان، صرف انرژی بیهوده برای اعتمادسازی و ریزش نیرو و درنهایت هدررفت منابع شد. در این زمینه کامبلور و آلکاور[2] (۲۰۱۹)، خروج افراد از

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

سازمان را یکی از پیامدهای بی‌اعتمادی بر نیات رفتاری می‌داند. لذا بی‌اعتمادی منابع سازمان اعم از منابع مالی و انسانی را تحت‌تأثیر منفی خود قرار داده است.

وجود بی‌اعتمادی در سازمان نه‌تنها پیامدهایی بر سازمان و کارکنان آن دارد، بلکه تأثیرات مخرب آن در محیط فراسازمانی نیز قابل‌مشاهده است. پیامدهای فراسازمانی شامل تم‌های فرعی عدم‌جلب رضایت ذینفعان اجتماعی و بروز حادثه است. بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران درنهایت منجر به افزایش حوادث و خطاها شد. در این راستا از ترکیب دو تحقیق استفاده شده است. بونکن و همکاران (۲۰۱۸) به این نکته اشاره می‌کند، کارکنان در سازمان‌هایی که اعتماد در سطح پایین قرار دارد، در سطح بالایی از استرس عمل می‌کنند (Bouncken et al., 2018). زارع، عابدی، حلوانی، برخورداری فیروزآبادی و امینی‌پور (۱۳۸۸) نیز بیان می‌کنند استرس شـغلی، می‌تواند زمینه‌ساز 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 بی‌اعتمادی 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 می‌شود.

بهسازی و توانمندسازی کارکنان و مدیران سازمان یکی از مهمترین گام‌هایی است که می‌توان جهت کاهش بی‌اعتمادی و توسعه اعتماد کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان یزد برداشت. بهسازی فردی شامل نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی، رشد و یادگیری و تقویت مهارت‌های مدیریتی است که می‌توان جهت اعتمادسازی از اهرم‌های تقویتی مثل سفرهای گروهی، تعیین زمانی مشخص برای ناهار و نماز با حضور مدیران، دورهمی‌های دوستانه با کارکنان به‌صورت گروهی و تشویق افراد استفاده نمود. پاتهک و سریواستاوا[1] (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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

گام بعدی درجهت اعتمادسازی بهسازی گروهی است. بهبود و ایجاد ارتباطات کارکنان با رهبر موجب آگاهی بهتر آنان از همدیگر و درنتیجه اعتمادسازی خواهد شد. اصلاح ارتباطات شامل گفت‌وگو مدیر یا نماینده مدیر با کارکنان و پیگیری توسط مدیر، اطلاع‌رسانی از طریق اتوماسیون و کمرنگ‌تر کردن سد بین کارکنان و مدیران است. در تأیید این موضوع بهزار[1] (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 انتقادپذیری است. دیداچ[2] (۲۰۱۹) هم به این موضوع اشاره می‌کند که ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان، نیازمند ایجاد یک فرهنگ برمبنای ارزش‌های مشترک در بین کارکنان است که به آن معتقد باشند؛ به عبارت دیگر، اگر فرهنگ سازمان با ارزش‌های سازمان در تعارض باشد اعتماد در آن به سمت نابودی خواهد رفت.

منابع

آخوندی، مریم؛ کامیابی، میترا؛ صیادی، احمدرضا و زین‌الدینی، زهرا (۱۳۹۹)، اثربخشی آموزش ذهن‌آگاهی بر استرس ادراک شده و سخت‌رویی روانشناختی در دانشجویان پرستاری. *نشریه روان پرستاری*، دوره ۸، شماره ۶، صص ۱۱-۱۹.

ابوالعلائی، بهزاد (۱۴۰۰)، نگاهی به آموزش مدیران. *ماهنامه علمی ـ 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

پست‌بانک استان گیلان با توجه به نقش میانجی‌گر اعتماد، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، ۲۶ مهرماه ۱۳۹۷، قزوین ـ تاکستان.

اسلامی، حسین و عطایی، محمد (۱۴۰۰). ارائه الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد اخلاقی، *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*. دوره ۵، شماره ۱۹، صص ۸۷۴-۹۰۳.

اکاتی، سهیلا؛ کشته‌گر، عبدالعلی؛ رحیمی، فرجاله و ابوالفضلی، ابوالفضل (۱۴۰۱)، الگوی دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت استان تهران، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۱۵، شماره ۵۶، صص۱۳۱-۱۶۳.

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

تبیانیان، حسین و محمودی، نسرین (۱۴۰۱)، فرهنگ سازمانی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی. ۳۰ اردیبهشت ۱۴۰۱، پنانگ، مالزی.

حضوری، محمدجواد و خدادادحسینی، سیدحمید (۱۳۸۴)، طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه کردن نوآوری در بخش دولتی ایران، *نشریه علمی راهبردهای بازرگانی*. دوره ۳، شماره ۱، صص ۳۷-۵۷.

دهقانی، خدیجه (۱۴۰۱)، بررسی تحقیقات انجام شده بر خطای ادراکی مولر ـ لایر. *پژوهشنامه اورمزد*، شماره ۵۸، صص ۳۳-۴۲.

رستمی، علی قربان؛ صفری، امید؛ عبدی، کاملیا و ترکفر، احمد (۱۴۰۱)، واکاوی پدیدارشناختی پیامدهای خطاهای شناختی مدیران ورزشی با 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 اردیبشهت ماه ۱۳۹۹، تفلیس.

زارع، محسن؛ عابدی، کمال‌الدین؛ حلوانی، غلامحسین؛ برخورداری فیروزآبادی، 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*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

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

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

مهداد، علی و طحانیان، فهیمه (۱۳۹۷)، نقش میانجی‌گرانهٔ سرمایهٔ روانشناختی در تأثیر رهبری قابل‌اعتماد بر خشنودی از شغل و خشنودی از زندگی. *پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت*، دوره۴، 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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., Paliszkiewicz, J., Nord, J. H., Paullet, K., & Underwood, T. (2019). Predictors of success in security and data protection awareness of mobile devices: trust and privacy. *Issues in Information Systems*, 20(1): 1-11.

Kutsyuruba, B., & Walker, K.D. (2016). The Destructive Effects of Distrust: Leaders as Brokers of Trust in Organizations, The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations. *Advances in Educational Administration*, 26: 133-154.

Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3): 521-537.

Lehtonen, M., Kojo, M., Kari, M., 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*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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). T*heories 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

Mehdi Sabokro[1]– Maryam Ahmadi Zahrani[2]
Mojdeh Abedini Saniji[3]

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

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

1. Associate Professor, Department of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran, msabokro@yazd.ac.ir
2. Assistant Professor, Department of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran, (Corresponding Author: maryamahmadi@yazd.ac.ir)
3. Master of Science Graduated Student, Department of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran. mojiabedini@yahoo.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]