



## Application of Fuzzy Mapping for Identifying and Analyzing trust repair Factors in Government Organizations (Cas Study: Government Organizations in Lorestan Province)

Mohsen Arefnezhad<sup>1</sup> , Seyyed Najmeddin Mousavi<sup>2</sup> , Amir Hoshang Nazarpouri<sup>3</sup> , Leila Yarahmadi<sup>4</sup> 

### Abstract

**Article Type:**  
Research-based

**Background & Purpose:** The process of rebuilding trust involves an entity's effort to restore trust after an incident of breach (i.e., untrustworthy behavior). Given that the issue of distrust in government organizations has become a significant problem and should be seriously addressed, this research aimed to identify the factors of rebuilding lost trust in government organizations in Lorestan province using the Intuitionistic Fuzzy Cognitive Mapping (IFCM) method.

**Corresponding Author:**  
Mohsen Arefnezhad

© Authors

**Methodology:** This research is exploratory (qualitative-quantitative) in terms of method and applied in terms of objective. The statistical population of the research includes university professors, managers, and employees of government organizations. 25 of them were selected based on the principle of theoretical saturation and using purposive sampling. The data collection tools in the qualitative part of the research included a review of theoretical literature and semi-structured interviews, and in the quantitative part, a questionnaire. The validity and reliability of these tools were assessed through content validity, theoretical validity, and inter-rater and intra-rater reliability, using Cohen's Kappa test. Furthermore, the validity and reliability of the questionnaire were confirmed using content validity and test-retest reliability. In the qualitative section, using thematic analysis and coding processes, factors for rebuilding trust in government organizations were identified. Then, in the quantitative section, using the IFCM method, the factors for rebuilding trust in government organizations were prioritized in terms of importance using a fuzzy cognitive map.

**Findings:** The qualitative findings include identified factors for rebuilding trust, such as: institutionalizing ethical values, proactive reinforcement and punishment mechanisms, standardizing administrative services, creating a space for dialogue, transparency, enhancing management skills, verifying professional qualifications, establishing the rule of law and its requirements, developing a comprehensive responsive system, and strategic intelligence. In the quantitative section, the factors of transparency, creating a space for dialogue, establishing the rule of law and its requirements, institutionalizing ethical values, and strategic intelligence were identified as the most important factors, respectively, in terms of importance.

**Received:**  
March 06, 2025

**Received in revised form:**  
April 11, 2025

**Accepted:**  
May 08, 2025

**Published online:**  
June 10, 2025

**Conclusion:** Attention to the identified factors and their effective implementation can be considered as comprehensive solutions for rebuilding and strengthening trust in government organizations. By adopting an integrated and coordinated approach in this area, it is possible to improve performance and increase the effective participation of employees in organizational processes.

**Keywords:** Organizational trust, Organizational distrust, Trust repair, Government organizations, Intuitive fuzzy mapping.

**Citation:** Arefnezhad, Mohsen, Mousavi, Seyyed Najmeddin, Nazarpouri, Amir Hoshang & Yarahmadi, Leila (2025). Application of Fuzzy Mapping for Identifying and Analyzing trust repair Factors in Government Organizations (Cas Study: Government Organizations in Lorestan Province). *Human Capital Assessment and Development*, 2(1), 47-76.

1. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economic, Lorestan University, Lorestan, Iran. E-mail: arefnezhad.m@lu.ac.ir
2. Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economic, Lorestan University, Lorestan, Iran. E-mail: mousavi.na@lu.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economic, Lorestan University, Lorestan, Iran. E-mail: nazarpouri.a@lu.ac.ir
4. PhD Candidate, Department of Human Resource Management, Faculty of Management and Economic, Lorestan University, Lorestan, Iran. E-mail: Leilayahmadi7071@gmail.com





## کاربست نگاشت فازی شهودی برای شناسایی و تحلیل عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی

### (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)

محسن عارف نژاد<sup>۱</sup>، سید نجم‌الدین موسوی<sup>۲</sup>، امیر هوشنگ نظری پور<sup>۳</sup>، لیلا یاراحمدی<sup>۴</sup>

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
<p>نویسنده مسئول: محسن عارف نژاد</p> <p>© نویسندگان</p> <p><b>دریافت:</b> ۱۴۰۳/۱۲/۱۶</p> <p><b>بازنگری:</b> ۱۴۰۴/۰۱/۲۲</p> <p><b>پذیرش:</b> ۱۴۰۴/۰۲/۱۸</p> <p><b>انتشار:</b> ۱۴۰۴/۰۳/۲۰</p>	<p><b>زمینه و هدف:</b> فرایند بازسازی اعتماد، تلاش فرد متعهد برای بازگرداندن اعتماد، پس از پیشامد یک تخلف (رفتار غیرقابل اعتماد) است. با توجه به اینکه موضوع بی‌اعتمادی در سازمان‌های دولتی، به معضل اساسی تبدیل شده است و بایستی به‌طور جدی در کانون توجه قرار گیرد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل بازسازی اعتماد از دست‌رفته در سازمان‌های دولتی استان لرستان و با استفاده از روش نقشه نگاشت فازی شهودی (IFCM) انجام پذیرفت.</p> <p><b>روش:</b> پژوهش حاضر از نظر روش، آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش، استادان دانشگاه، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی بود که ۲۵ نفر از آن‌ها بر اساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند برای نمونه انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مطالعه ادبیات نظری و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، پرسش‌نامه بود که روایی و پایایی بخش کیفی، به‌ترتیب از طریق روایی محتوایی، روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار و آزمون کاپای کوهن سنجیده شد. همچنین، روایی و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و فرایند کدگذاری، عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. سپس در بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش IFCM نقشه نگاشت فازی شهودی، عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی، از نظر درجه اهمیت اولویت‌بندی شدند.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> بر اساس یافته‌های بخش کیفی، عوامل شناسایی شده بازسازی اعتماد عبارت‌اند از: نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی، سازوکار تقویتی و تنبیهی پیش‌خوران، استانداردسازی خدمات اداری، ایجاد فضای گفتمان، شفاف‌سازی، تقویت مهارت‌های مدیریت، احراز صلاحیت‌های حرفه‌ای افراد، استقرار قانون‌مداری و الزامات آن، توسعه سامانه جامع پاسخ‌گو، هوشمندی راهبردی. در بخش کمی مشخص شد که شفاف‌سازی، ایجاد فضای گفتمان، استقرار قانون‌مداری و الزامات آن، نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی و هوشمندی راهبردی، به‌ترتیب درجه اهمیت بیشتری دارند.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> توجه به عوامل شناسایی شده و پیاده‌سازی مؤثر آن‌ها، می‌تواند به‌عنوان راه‌کارهای جامع برای بازسازی و تقویت اعتماد در سازمان‌های دولتی محسوب شود. با اتخاذ رویکردی یکپارچه و هماهنگ در این زمینه، می‌توان به بهبود عملکرد و افزایش مشارکت مؤثر کارکنان در فرایندهای سازمانی دست یافت.</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> اعتماد سازمانی، بی‌اعتمادی سازمانی، بازسازی اعتماد، سازمان‌های دولتی، نگاشت فازی شهودی.</p>

**استناد:** عارف نژاد، محسن؛ موسوی، سید نجم‌الدین؛ نظری پور، امیر هوشنگ و یاراحمدی، لیلا (۱۴۰۴). کاربرد نگاشت فازی شهودی برای شناسایی و تحلیل عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان). *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۱)، ۴۷-۷۶.

arefnezhad.m@lu.ac.ir

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران. رایانامه:

mousavi.na@lu.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران. رایانامه:

nazarpouri.a@lu.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران. رایانامه:

leilayahmadi7071@gmail.com

۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۴، دوره ۲، شماره ۱، ص. ۴۷-۷۶

شاپا: ۹۶۴۴۰

## مقدمه

مفهوم اعتماد و مسائل مربوط به آن، در سال‌های اخیر به‌طور فزاینده‌ای محور مطالعه سازمان‌ها قرار گرفته است. امروزه، اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به‌خوبی نمایان شده است؛ زیرا برقراری ارتباط و ایجاد همکاری میان اعضا، به وجود اعتماد نیازمند است. در عصری که تعاملات میان اعضا و گروه‌ها ضعیف‌تر شده و به‌سرعت در حال تغییر است، اعتماد که اغلب براساس نتایج و تفاسیر انگیزه‌ها، خصوصیات فردی و جنبه‌های درونی دیگران شکل گرفته است، به موضوع اساسی سازمان‌ها تبدیل شده و رشد و بقای آن‌ها را تضمین می‌کند (نیازی و سعیدی و سعیدی، ۱۴۰۳). منابع انسانی قلب تپنده سازمان و اعتماد این منابع، به‌مثابه خونی است که در رگ‌های سازمان جریان دارد؛ به‌گونه‌ای که وجود آن، ارتباط میان اعضای سازمان را تقویت می‌کند و نبود آن، می‌تواند به تدریج سازمان را نابود کند (هاسچی، هاگلود، مارتینسان، ۲۰۲۰). شاید امروزه مسائل مالی و اقتصادی برای کارکنان بسیار مهم باشد؛ اما به مرور زمان آن‌ها علاقه‌مند می‌شوند در سازمانی کار کنند که مدیرش معتمد باشد. چنانچه کارمندی به مدیر خود اعتماد نکند، شرکت آسیب خواهد دید. اگر کارکنان دائم از مدیرشان بترسند، شاید کارها با سرعت بیشتری انجام شود؛ اما آن‌ها دیگر برای حفظ شغل خود تلاشی نمی‌کنند. مدیران آگاه می‌دانند که اگر کارکنان دغدغه‌ای غیر از شغلشان نداشته باشند، با خلاقیت و انگیزه بیشتری فعالیت خواهند کرد و در این حالت، گزینه‌های بیشتری برای حل مشکلات و مسائل پیدا خواهد شد (سبک‌رو، احمدی زهرانی، عابدینی سانجی، ۱۴۰۳). وجود اعتماد کارکنان به مدیران زمینه‌ساز تحقق این باور است که سازمان به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد؛ در این صورت، کارکنان با عضویت در سازمان احساس هم‌بستگی خواهند داشت. همچنین، اگر در سازمان اعتماد وجود داشته باشد، کارکنان احساس می‌کنند که نقش آن‌ها در موفقیت سازمان حیاتی است؛ بنابراین، استرس و نگرانی آن‌ها کمتر می‌شود و تأثیر مثبت‌تری بر سازمان خواهند داشت (ماهرانی برزانی، صادقی ده‌چشمه و رشیدپور، ۱۴۰۱).

در عوض، سازمانی که فاقد اعتماد باشد، در حقیقت سازمان نیست، بلکه فقط گروهی از افراد را کنار هم قرار داده تا کار مشترکی انجام دهند؛ این گروه به احتمال قوی پیشرفت چشمگیری نخواهند داشت؛ زیرا با یکدیگر تعامل ندارند و اطلاعات را به اشتراک نمی‌گذارند و در مسئولیت‌ها و حقوق یکدیگر اختلاف و تناقض دارند. اینکه گروه و اعضا تا چه اندازه قابلیت و مهارت دارند، مهم نیست؛ زیرا چنانچه روابط براساس اعتماد نباشد، سازمان قادر نخواهد بود از ظرفیت‌های نهفته خود بهره‌گیری (هارتونو و سیرجانتو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). نتایج مطالعات صورت‌گرفته نشان می‌دهد که اگر اعتماد سازمانی کافی نباشد، موجب کاهش تعهد سازمانی (احمدیان، آسترابه و اجرامی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳)، کاهش نوآوری (یو، مای، تسای و دای<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸) و افزایش خراب‌کاری و زورگویی (الوا و البنان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹)، در سازمان می‌شود؛ از این رو افزایش چشمگیر تحقیقات در حوزه اعتماد را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که سازمان‌ها از فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان خود آسیب می‌بینند؛ بنابراین، ضروری است که راه‌حلی برای رفع این مشکل ارائه شود؛ زیرا اگر به این موضوع توجه لازم نشود، در آینده ممکن است به بروز مشکلات بسیاری در سازمان‌ها منجر شود (منصوری و دانیالی ده‌حوض، ۱۳۹۸).

- 
1. Hasche, Höglund , Mårtensson
  2. Hartono, Soerjanto
  3. Ahmadian, Astrabeh & Ejrami
  4. Yu, Mai, Tsai & Dai
  5. Elewa & El Banan

سازمان‌های دولتی از جمله سازمان‌هایی هستند که در کشور نقش مهمی ایفا می‌کنند. این سازمان‌ها با تصمیم‌گیری‌های کلیدی، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی، اداره خدمات ضروری و... بر پیشرفت جامعه و رفاه افراد تأثیر شگرفی دارند (هاشمی امین، ملک‌زاده و مهارتی، ۱۴۰۳). تحقیقی که در سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام شد، نشان داد که این سازمان‌ها از نبود اعتماد سازمانی کافی رنج می‌برند. سازمان‌های دولتی استان لرستان، مشابه سایر نهادها و اداره‌های دولتی فرایندمحورند و در چارچوب فرهنگ بروکراتیک و با کنترل و نظارت شدید اداره می‌شوند. در این سازمان‌ها که مازاد نیرو وجود دارد، مدیران برای دستیابی به اهداف سازمانی نیازها و انتظارات نیروهای خود را نادیده می‌گیرند و پاداش‌ها متناسب با عملکرد و معیارهای واقعی به کارکنان تخصیص داده نمی‌شود. درحقیقت، مدیران به‌جای قرار دادن سیستم‌های تشویقی با هدف افزایش انگیزه نیروهایی که واقعاً کارآمد هستند و می‌توانند فراتر از وظایف محوله‌ای که دارند به سازمان کمک کنند، اغلب بر اساس آیین‌نامه‌های ابلاغ شده و نظارت بیش از حد رفتار می‌کنند و در پی کشف تخلف‌های کارکنان هستند. این موضوع موجب شده است که کارکنان احساس کنند که سازمان به آن‌ها توجهی ندارد. این احساس در طول زمان، موجب کاهش تعلق خاطر آن‌ها به سازمان می‌شود و آن‌ها تنها با قصد انجام حداقل‌های کاری به وظایف خود عمل می‌کنند (موسوی، عارف نژاد، فتحی چگنی، سپهوند، ۱۳۹۹). همچنین، به‌وفور در اداره‌های دولتی استان لرستان مشاهده می‌شود که با تغییر دولت و جابه‌جایی سمت‌های سازمانی در سطوح عالی سازمان، حرکت فردی و گروهی مدیران از سیمتی به سیمتی دیگر افزایش می‌یابد و این فرایند، به خودی خود این تصور را در کارکنان ایجاد می‌کند که اغلب انتصابات، براساس روابط و نه شایستگی، انجام می‌شود که این امر، زمینه بی‌اعتمادی کارکنان به مدیریت را فراهم می‌آورد و همچنین، به برنامه‌ریزی‌های نادرست، کندی فرایند کار، اتلاف زمان و احساس عدم امنیت شغلی در کارکنان منجر خواهد شد. این چالش‌ها نشان می‌دهد که موضوع بی‌اعتمادی در اداره‌های دولتی استان لرستان، به معضل اساسی تبدیل شده است که بایستی به‌طور جدی در کانون توجه قرار گیرد. مدیران نیز با کمک گرفتن از این پژوهش می‌توانند تدابیر پیشنهادی برای بازسازی اعتماد از دست‌رفته در سازمان را لحاظ کنند و از پیامدهای بی‌اعتمادی در سازمان جلوگیری کنند.

همچنین با بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته، می‌توان اذعان کرد که به‌طور خاص، در باب عوامل بازسازی اعتماد، پژوهشی درخوری انجام نشده است. به‌عبارتی، عوامل بازسازی اعتماد، هم در مقام تبیین و هم از منظر ریشه‌یابی در متون علمی داخلی و خارجی مفعول مانده است. اغلب مطالعات خارجی، به‌گونه‌های مختلفی به عوامل بازسازی اعتماد در محل کار پرداختند و در مطالعات داخلی نیز فقط پژوهش محمودزاده، دهدشتی شاهرخ، سیدنقوی و عبدالهی (۱۴۰۰) به بازسازی اعتماد پرداخته است؛ ولی درخصوص علل بی‌اعتمادی که به‌طور مشخص در سازمان‌های دولتی جاری است و ارائه راه‌کاری برای بازسازی اعتماد از دست‌رفته، خلأ نظری وجود دارد. همین موضوع وجه تمایز پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها را نشان می‌دهد. بر اساس آنچه بیان شد، این پژوهش برآن است تا با نگاهی عمیق‌تر و کامل‌تر، عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی استان لرستان را با رویکرد نگاشت فازی شهودی شناسایی و شکاف‌تئوری و عملی در پژوهش‌های پیشین را پُر کند. با توجه به اهمیت موضوع، سؤال‌های پژوهش حاضر بدین ترتیب مطرح می‌شود: عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی استان لرستان کدام‌اند؟ کدام عامل اهمیت بیشتری دارد؟ مدل عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

## مبانی نظری

### اعتماد سازمانی

اعتماد مفهومی میان رشته‌ای است که از حوزه‌هایی از قبیل روان‌شناسی و جامعه‌شناسی نشئت گرفته است. بسیاری از روان‌شناسان اجتماعی، اعتماد را انتظارات افراد از نحوه برخورد و رفتار دیگران در تعاملات اجتماعی تعریف می‌کنند، درحالی‌که روان‌شناسان شخصیت، اعتماد را تمایل سازمان (اعتمادکننده) برای آسیب‌پذیر شدن در برابر دیگری (اعتمادشونده) تعریف می‌کنند (اسچایک، ریمان، کوک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). چارلتون معتقد است که مدیران به کارکنان اعتماد می‌کنند تا کارهایشان انجام شود، مدیران باید گفتار و رفتارشان یکی باشد، سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود به اعتماد اعضایشان نیاز دارند. اعتماد سازمانی شرایطی را فراهم می‌کند که در آن دیدگاه‌ها مثبت، عملکرد بهتر، مشارکت و نوآوری بیشتر و رهبری اثربخش‌تر می‌شود (سیلوا، ماریا و موتا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). همچنین، اعتماد در سازمان می‌تواند مشارکت بیشتر میان اعضا، افزایش انگیزه و تمایل آن‌ها به یادگیری دانش جدید و هم‌سویی با تغییرات را موجب شود (صادقی علویجه، شامی برزکی و تیموری، ۱۳۹۹). اعتماد سازمانی عبارت است از: تعلق روانی کارکنان به روابط کاری با سازمان و انتظارات مثبت آنان از سیاست‌ها و اعمال سازمان. همچنین، اعتماد احساس حمایتی است که کارکنان از سازمان و مدیریت دارند. این مفهوم به‌عنوان باور کارکنان به مدیر سازمان و باور به اینکه در نهایت اقدامات سازمان به نفع کارکنان خواهد بود، نیز تعریف شده است (مرادی و فرخی، ۱۴۰۱).

### بی‌اعتمادی سازمانی

بی‌اعتمادی مجموعه عوامل مؤثری است که شکل‌گیری و استمرار آن‌ها، فرایند دستیابی به اهداف کارکنان و سازمان را متوقف یا به‌صورت چشمگیری کند می‌سازد و مانع مشارکت کارکنان با سازمان می‌شود (الفی و معصومی، ۱۴۰۲). بی‌اعتمادی به‌عنوان عدم وجود اعتماد یا عدم اطمینان به قابلیت‌ها، نیت خوب یا اخلاق فرد مقابل در نظر گرفته می‌شود. این تعریف بدین معناست که بی‌اعتمادی صرفاً نبود اعتماد است و مفهوم مستقلی نیست. در تعریفی دیگر، اعتماد مفهومی مستقل تعریف می‌شود که شامل انتظارات منفی از رفتار فرد مقابل است. این انتظارات منفی می‌تواند بر اساس باورهای ناشی از ناتوانی یا فریبندگی باشد. این ابعاد نشان می‌دهند که بی‌اعتمادی می‌تواند به‌عنوان مفهومی مستقل از اعتماد درک شود (نینابرا اسپاندفلش، سیرسک، وودکوکد<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). سازمانی در آن اعتماد وجود ندارد که نتواند به کارکنان فرصتی برای انجام وظایف خود ارائه دهد، دانش و مهارت فنی لازم را مهیا کند، آن‌ها را تشویق کند که به تعهدهای خود پایبند باشند، وعده‌های کارکنان را عملی سازد و صادقانه عمل کند (سعید، علی، علی و چن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

فرانکما (۲۰۱۵) در بررسی بی‌اعتمادی بین گروه‌ها، تعریفی ارائه داده است که می‌تواند برای بی‌اعتمادی فردی نیز مفید باشد: «عدم تمایل به پذیرش آسیب‌پذیری، ناشی از ادراک و انتظارات منفی عمومی از انگیزه‌ها، نیت‌ها و رفتارهای دیگران». این تعریف بر سه جنبه اصلی بی‌اعتمادی تمرکز دارد که آن را از اعتماد کم تفکیک می‌کند: درک منفی از رفتار دیگران، انتظارات منفی از رفتار دیگران، شمولیت و گسترش این باورها (سبک‌رو و همکاران، ۱۴۰۳).

1. Schike, Reimann & Cook
2. Silva, Moreira & Mota
3. Nienabera, Spundflasch, Soaresc, Woodcockd
4. Said, Ali, Ali & Chen

## آسیب‌های بی‌اعتمادی بر سازمان

پيامد نهایی بی‌اعتمادی، چیزی جزء بی‌توجهی کارکنان نسبت به سازمان نیست. می‌توان این‌گونه استدلال کرد، بی‌اعتمادی در سازمان، اثرهای منفی و عمیق‌تری در سطح خرد و کلان به‌جای می‌گذارد (محمودزاده و همکاران، ۱۴۰۰). مسئله بی‌اعتمادی کارکنان به مدیران، اثرهای مخربی در سطح فردی دارد که از آن جمله می‌توان به خستگی شغلی، بروز رفتارهای مخرب و کاهش کیفیت زندگی شخصی اشاره کرد. وجود جو بی‌اعتمادی به مدیران، بر روح و روان کارکنان اثر می‌گذارد و عواقب آن، زندگی شخصی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (سبک‌رو و همکاران، ۱۴۰۳). بی‌اعتمادی ممکن است به اقدامات تلافی‌جویانه کارکنان، از قبیل خراب‌کاری، دزدی، شایعه‌پراکنی و تعهد ضعیف به کار منجر شود. رواج روابط نامطلوب، چه در درون و چه در بیرون، بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. بی‌اعتمادی اغلب حس ناامنی و استرس را در کارکنان به وجود می‌آورد و باعث می‌شود که آن‌ها احساس راحتی نکنند، این موضوع سبب می‌شود که کارکنان انرژی خود را صرف نظارت بر رفتار دیگران و تلاش برای فهمیدن نیت‌های آن‌ها کنند. در فضایی که بی‌اعتمادی وجود دارد، ممکن است در میان نگرانی‌های کارکنان برای رفاه شخصی و شغلی، اهداف و ارزش‌های سازمان نادیده گرفته شود و با فقدان اعتماد، کارکنان برای ریسک‌پذیری گرایش کمتری داشته باشند و بیشتر از منافع شخصی خود محافظت کنند (سبک‌رو و همکاران، ۱۴۰۳).

## مفهوم بازسازی اعتماد

فرایند بازسازی اعتماد، به‌خصوص در تعاریف مختلف، به آنچه دیرکس و همکاران (۲۰۱۱) توصیف کرده‌اند، مرتبط است. آن‌ها اظهار کردند که این فرایند شامل تلاش یک متعهد برای تقویت اعتماد پس از وقوع یک تخلف (یعنی رفتار غیرقابل اعتماد) است. به بیانی دیگر، بازسازی اعتماد زمانی اتفاق می‌افتد که یک تخلف، موجب از بین رفتن حالت‌های مثبت یا بروز حالت‌های منفی درک شده توسط یکی یا هر دو طرف شود. در این شرایط، اقداماتی توسط یکی یا هر دو طرف انجام می‌گیرد تا به‌طور معناداری روابط را به حالت مثبت بازگرداند (شارما، اسپارمن، بالینگر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). درحقیقت، بازسازی اعتماد اغلب به بازسازی همکاری و به‌طور خاص بر بازگرداندن انتظارات مثبت اعتمادکننده از طرف مقابل تأکید دارد. این فرایند همچنین شامل آمادگی برای پذیرش خطر است؛ بدین معنا که اعتمادکننده، باید احساس کند که می‌تواند به طرف مقابل اعتماد کند و در نتیجه، تمایل به آسیب‌پذیری ناشی از این اعتماد را داشته باشد (اولکالنز و کازا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). کاهکونن و همکارانش (۲۰۲۱) بازسازی اعتماد سازمانی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «تصورهای کارکنان از قابل‌اعتماد بودن سازمان خود و فرایندهای لازم برای بازسازی این تصورها، پس از آسیب‌دیدن از یک شکست در سطح سازمان» (کاهکونن، بلومکوویست، گلیسپی و وانهاالا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). بازسازی اعتماد شامل بهبود نیت اعتماد بخش و بهبود رفتار اعتمادبخش است. نیت اعتمادبخش، به‌معنای گرایش قوی اعتمادشونده برای ایجاد رفتارهای اعتمادبخش تعریف می‌شود و رفتارهای اعتماد بخش، به اقدام و عمل مشخصی اطلاق می‌شود که نشان می‌دهد اعتمادکننده بدون ابزار کنترلی به اعتماد شونده اعتماد دارد (فردیچ، باسو، اسپارتل و دالا کورت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

1. Sharma, Schoorman, Ballinger
2. Olekalns & Caza
3. Kahkonen, Blomqvist, Gillespie & Vanhala
4. Friedrich, Basso, Espartel & Corte

## سازوکارهای بازسازی اعتماد

مطالعهٔ بنیادی مربوط به مفهوم بازسازی اعتماد، به پژوهش باخمن و همکاران در سال (۲۰۱۵) اشاره دارد. این محققان با گسترش سازوکارهای سه‌گانه، چارچوبی تلفیقی، متشکل از شش سازوکار برای بازسازی اعتماد در میان ذی‌نفعان ناشی از نقض اعتماد سازمانی و نهادی پیشنهاد کردند.

اولین سازوکار، حسگری است که فرایند گردآوری اطلاعات و گزارش‌دهی اشتباهات و دلایل آن‌ها را شامل می‌شود. این سازوکار از روش‌هایی مانند تحقیق، سؤال‌های عمومی، توضیحات و گزارش‌دهی استفاده می‌کند.

سازوکار دوم، سازوکار رابطه‌ای است که به رویکرد تعادل اجتماعی مربوط می‌شود و درگیری در مراسم و سنن اجتماعی و اقدامات نمادین برای کاهش احساسات منفی ناشی از نقض اعتماد و بازگرداندن تعادل اجتماعی بین طرفین را شامل می‌شود. از مهم‌ترین استراتژی‌های این سازوکار، می‌توان به توضیحات عمومی، عذرخواهی، موجه‌سازی و جبران خسارت برای قربانیان اشاره کرد.

سومین سازوکار، نظارت و کنترل رسمی است که قوانین و کنترل‌های رسمی به‌منظور محدود کردن رفتارهای ناقض اعتماد و جلوگیری از نقض اعتماد در آینده را شامل می‌شود. در این سازوکار، عواملی مانند قوانین، مقررات، سیاست‌ها، کنترل فرایند و خروجی، قراردادهای کدهای رفتاری و تحریم‌ها نقش دارند. این رویکرد در بازدارندگی از رفتارهای ناقض اعتماد و همچنین زمینه‌سازی برای رفتارهای اعتمادآفرین نقش مهمی دارد (محمودزاده و همکاران، ۱۴۰۰).

## پیشینه تجربی پژوهش

این پژوهش با بررسی تحقیقات گوناگون و نظرهای خبرگان، به دنبال کاربست نگاهت فازی شهودی برای شناسایی و تحلیل عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان) است تا کاستی‌های تحقیقات پیشین را به‌گونه‌ای پوشش دهد. از آنجا که هر پژوهشی بایستی با توجه به پژوهش‌های پیشین طراحی و اجرا شود و این امر اهمیت فراوانی در شناسایی زمینه‌ها و خلأهای پژوهش دارد، برای دستیابی به هدف پژوهش، در ادامه به برخی از تحقیقات که در این زمینه انجام گرفته است، اشاره می‌شود:

تامیلسون<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «بازسازی اعتماد در محیط‌های کاری قطبی سیاسی» به این نتیجه رسید که ادراکات بازسازی شده از قابل اعتماد بودن، به بازسازی اعتماد در سطوح فردی و رابطه‌ای منجر می‌شود و در نهایت پیامدهای روان‌شناختی و رفتاری سازنده‌تری به‌همراه خواهد داشت.

پاک و راویرا<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «یک مدل نظری برای توضیح اثرهای ترکیبی استراتژی‌های بازسازی اعتماد در سیستم‌های خودکار»، نشان دادند که تفاوت شایان توجه در نتایج بازسازی اعتماد، ممکن است تا حدی به دلیل تفاوت‌های فردی (مانند انگیزه، توانایی‌های شناختی) یا پارامترهای گیج‌کننده یا کنترل نشده (مانند زمان اندازه‌گیری اعتماد، فرکانس ترمیم، بارکاری) باشد که در ادبیات به‌طور گسترده بررسی نشده‌اند.

کاکس، کرستولت، هیوتینگ و دو وریس<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بازسازی اعتماد در تیم‌های عامل انسانی:

1. Tomlinson

2. Pak & Rovira

3. Kox, Kerstholt, Hueting & de Vries

اثربخشی توضیحات و ابراز پشیمانی»، دریافتند که ابراز پشیمانی برای بازسازی اعتماد، پس از کاهش اعتماد به دلیل نقض توسط عامل انسانی، بسیار مهم است. اعتماد تنها زمانی به طور معناداری بهبود می‌یابد که ابراز پشیمانی در عذرخواهی گنجانده شود. این اثر زمانی قوی‌تر می‌شود که توضیحی نیز اضافه شود. در این زمینه، تلاش عامل انسانی برای بازسازی اعتماد، زمانی مؤثرتر خواهد بود که عذرخواهی هم احساسی و هم اطلاعاتی باشد.

کیم و سانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «چگونه عوامل هوشمند باید عذرخواهی کنند تا اعتماد را بازسازی کنند؛ تأثیرهای متقابل بین انسان‌نمایی و انتساب عذرخواهی بر بازسازی اعتماد» انجام دادند. آن‌ها به بررسی چگونگی عذرخواهی عوامل هوشمند برای بازسازی اعتماد پرداختند و نشان دادند که اثربخشی عذرخواهی چگونه با توجه به اینکه عامل انسانی مانند یا ماشین مانند باشد، متفاوت است. نتایج نشان داد که اعتماد زمانی که یک عامل انسانی مانند با عذرخواهی همراه باشد، به طور مؤثرتری بازسازی می‌شود. با این حال، الگوی معکوس در میان شرکت‌کنندگانی که با عوامل ماشین مانند کار می‌کردند، مشاهده شد. در این حالت، شرایط انتساب خارجی نسبت به داخلی بهتر عمل کرد.

کاهکوهن و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بازسازی اعتماد کارکنان پس از تغییرات سازمانی»، به شناسایی دلایل نقض اعتماد در سازمان پرداختند و دریافتند که عدم اشتراک‌گذاری اطلاعات، ناتوانی مدیریت و بی‌توجهی، از مهم‌ترین دلایل نقض اعتماد است و از طریق بازخورد کارکنان، ارزیابی‌های پس از تغییر و بحث‌های باز می‌توانند اعتماد نقض شده را به سازمان برگردانند.

باگداساروف، کانلی و جانسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «انکار و همدلی: شرکای بازسازی اعتماد کارکنان» به این نتایج دست یافتند که همدلی به طور چشمگیری بازسازی اعتماد را در مقایسه با عدم وجود آن افزایش می‌دهد. وقتی با انکار گناه ترکیب شود، همدلی درک صداقت متخلف را بهبود می‌بخشد. این یافته‌ها پاسخ‌های کلامی و مؤلفه‌های احساسی را با هم ترکیب می‌کنند و درک این موضوع را افزایش می‌دهند که چگونه رهبران می‌توانند به طور مؤثر، از طریق مشارکت عاطفی در فرایندهای بازسازی اعتماد، بر پیروان تأثیر بگذارند.

گروور، آبید دوپونت، منویل و هیسل<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «بازسازی اعتماد شکسته بین رهبران و پیروان: چگونه ویژگی‌های نقض بر عذرخواهی‌ها تأثیر می‌گذارند؟» به این نتایج دست یافتند که عذرخواهی با کیفیت بیشتر، بخشش را تقویت می‌کند که واسطه رابطه بین کیفیت عذرخواهی و بازسازی اعتماد است، به‌ویژه در موارد شدت متوسط و عمدی. در عوض، برای تخلف‌های جزئی یا شدید، عذرخواهی می‌تواند مستقیماً بر اعتماد تأثیر بگذارد، بدون اینکه نیازی به بخشش باشد. این امر بر اهمیت شدت و عمد در درک استراتژی‌های بازسازی اعتماد مؤثر در پویایی رهبر، پیرو تأکید می‌کند.

ابرل، گایگر و آسلندر<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «بازسازی اعتماد در یک سازمان پس از نقض صداقت: دوسوگرابودن تعدیل قوانین سازمانی»، نتیجه گرفتند که تشدید قوانین سازمانی، نشان‌دهنده تعهد به جلوگیری از نقض‌های آینده است و بر ادراک ذی‌نفعان خارجی از قابلیت اعتماد تأثیر مثبت می‌گذارد. با این حال، این تنظیمات اغلب به دلیل چالش‌های اجرایی عملی، به نارضایتی کارکنان منجر می‌شود. این مطالعه ماهیت متناقض قوانین سازمانی را برجسته می‌کند

1 . Kim and Song

2 . Bagdasarov et al

3 . Grover, Abid-Dupont, Manville & Hasel

4 . Eberl, Geiger & Aßländer

و نشان می‌دهد که مدیریت مؤثر تعامل بین قوانین رسمی و غیررسمی، می‌تواند این مسائل را کاهش دهد و در نهایت به بازسازی اعتماد در سازمان کمک کند.

محمودزاده و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «مرور نظام‌مند و چندسطحی ادبیات بازسازی اعتماد: جستارهایی بر پژوهشگران»، دریافته‌اند که بیشترین تعداد مطالعات در زمینه بازسازی اعتماد، اغلب روی سطح فردی متمرکز شده‌اند. این تحقیقات معمولاً به نقض اعتماد مبتنی بر توانایی و شایستگی مربوط می‌شوند، در حالی که توجه کمتری به نقض اعتماد مبتنی بر خیرخواهی شده است. در بین مطالعات گروهی بازسازی اعتماد، بیشتر به نقض اعتماد مبتنی بر توانایی پرداخته شده است. به نظر می‌رسد که نقض اعتماد مبتنی بر صداقت و همچنین نقض مبتنی بر خیرخواهی، همچنان به مطالعات بیشتری نیاز دارند. در سطح سازمانی، تحقیقات بازسازی اعتماد بیشتر بر نقض اعتماد مبتنی بر صداقت متمرکز دارند و تحقیقات کمتری در زمینه بازسازی اعتماد پس از نقض اعتماد مبتنی بر توانایی و خیرخواهی انجام شده است.

### جدول ۱. مختصری از پیشینه تجربی پژوهش

عوامل مؤثر در بازسازی اعتماد	یافته‌ها	عنوان مقاله	نویسنده و سال
مشارکت سازنده	ادراکات بازسازی شده از قابل اعتماد بودن، به بازسازی اعتماد در سطوح فردی و رابطه‌ای منجر می‌شود و در نهایت پیامدهای روان‌شناختی و رفتاری سازنده‌تری به همراه خواهد داشت.	بازسازی اعتماد در محیط‌های کاری قطبی سیاسی	تامپلسون (۲۰۲۵)
انگیزه توانایی‌های شناختی	این مدل نشان می‌دهد که تفاوت شایان توجه در نتایج بازسازی اعتماد، ممکن است تا حدی به دلیل تفاوت‌های فردی (مانند انگیزه، توانایی‌های شناختی) یا پارامترهایی باشد که گیج‌کننده یا کنترل نشده‌اند (مانند زمان اندازه‌گیری اعتماد، فرکانس ترمیم، بارکاری) و در ادبیات به‌طور گسترده بررسی نشده‌اند.	یک مدل نظری برای توضیح اثرهای ترکیبی استراتژی‌های ترمیم اعتماد در سیستم‌های خودکار	پاک و راویرا (۲۰۲۴)
ابراز پشیمانی در عذرخواهی	ابراز پشیمانی برای بازسازی اعتماد، پس از کاهش اعتماد به دلیل نقض توسط عامل انسانی بسیار مهم است. اعتماد تنها زمانی به‌طور معناداری بهبود می‌یابد که ابراز پشیمانی در عذرخواهی گنجانده شود، این اثر زمانی قوی‌تر می‌شود که توضیحی نیز اضافه شود. در این زمینه، تلاش عامل انسانی برای بازسازی اعتماد، زمانی مؤثرتر خواهد بود که عذرخواهی هم احساسی و هم اطلاعاتی باشد.	بازسازی اعتماد در تیم‌های عامل انسانی: اثربخشی توضیحات و ابراز پشیمانی	کاکس و همکاران (۲۰۲۱)
عذرخواهی	در این مطالعه به بررسی چگونگی عذرخواهی عوامل هوشمند برای بازسازی اعتماد پرداخته شده است. نتایج نشان داد که اثربخشی عذرخواهی با توجه به عامل انسانی مانند یا ماشین مانند، متفاوت است. اعتماد زمانی که یک عامل انسانی مانند با عذرخواهی همراه باشد، به‌طور مؤثرتری بازسازی می‌شود. با این حال، الگوی معکوس در میان شرکت‌کنندگانی که با عوامل ماشین مانند کار می‌کردند مشاهده شد؛ در این حالت، شرایط انتساب خارجی نسبت به داخلی بهتر عمل کرد.	چگونه عوامل هوشمند باید عذرخواهی کنند تا اعتماد را بازسازی کنند؟ تأثیرهای متقابل بین انسان‌نمایی و انتساب عذرخواهی بر بازسازی اعتماد	کیم و سانگ (۲۰۲۱)

عوامل مؤثر در بازسازی اعتماد	یافته‌ها	عنوان مقاله	نویسنده و سال
بازخورد کارکنان گفت‌وگوی باز ارزیابی پس از تغییر	عدم اشتراک‌گذاری اطلاعات، ناتوانی مدیریت و بی‌توجهی، از مهم‌ترین دلایل نقض اعتماد هستند و از طریق بازخورد کارکنان، ارزیابی‌های پس از تغییر و بحث‌های باز می‌توانند اعتماد نقض شده را به سازمان برگردانند.	بازسازی اعتماد کارکنان پس از تغییرات سازمانی، شناسایی دلایل نقض اعتماد در سازمان	کاهکوهن و همکاران (۲۰۲۱)
مشارکت عاطفی (همدلی)	همدلی به‌طور چشمگیری بازسازی اعتماد را در مقایسه با عدم وجود آن افزایش می‌دهد. وقتی با انکار گناه ترکیب شود، همدلی، درک صداقت متخلف را بهبود می‌بخشد. این یافته‌ها پاسخ‌های کلامی و مؤلفه‌های احساسی را با هم ترکیب می‌کنند و درک این موضوع را افزایش می‌دهند که چگونه رهبران می‌توانند از طریق مشارکت عاطفی در فرایندهای بازسازی اعتماد، به‌طور مؤثر بر پیروان تأثیر بگذارند.	انکار و همدلی: شرکای بازسازی اعتماد کارکنان	باگداساروف و همکاران (۲۰۱۹)
عذرخواهی	یافته‌ها نشان می‌دهد که عذرخواهی با کیفیت بیشتر، بخشش را تقویت می‌کند که واسطه رابطه بین کیفیت عذرخواهی و بازسازی اعتماد است، به ویژه در موارد شدت متوسط و عمدی. در عوض، برای تخلف‌های جزئی یا شدید، عذرخواهی می‌تواند به‌طور مستقیم بر اعتماد تأثیر بگذارد، بدون اینکه نیازی به بخشش باشد. این امر بر اهمیت شدت و عمد در درک استراتژی‌های بازسازی اعتماد مؤثر در پویایی رهبر، پیرو تأکید می‌کند.	بازسازی اعتماد شکسته بین رهبران و پیروان: چگونه ویژگی‌های نقض بر عذرخواهی‌ها تأثیر می‌گذارد؟	گروور و همکاران (۲۰۱۷)
مدیریت مؤثر بین قوانین رسمی و غیررسمی	تشدید قوانین سازمانی، نشان‌دهنده تعهد به جلوگیری از نقض‌های آینده است و بر ادراک ذی‌نفعان خارجی از قابلیت اعتماد تأثیر مثبت می‌گذارد. با این حال، این تنظیمات اغلب به دلیل چالش‌های اجرایی عملی، به نارضایتی کارکنان منجر می‌شود. این مطالعه ماهیت متناقض قوانین سازمانی را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که مدیریت مؤثر تعامل بین قوانین رسمی و غیررسمی، می‌تواند این مسائل را کاهش دهد و در نهایت به بازسازی اعتماد در سازمان کمک کند.	بازسازی اعتماد در سازمان پس از نقض صداقت: دوسوگر بودن تعدیل قوانین سازمانی	ابرل و همکاران (۲۰۱۵)
در سطح فردی فقدان اعتدال مبتنی بر صداقت و شایستگی در سطح گروهی مبتنی بر توانایی در سطح سازمانی مبتنی بر صداقت	بیشترین تعداد مطالعات در زمینه بازسازی اعتماد بیشتر روی سطح فردی متمرکز شده‌اند. این تحقیقات معمولاً به نقض اعتماد مبتنی بر توانایی و شایستگی مربوط می‌شوند، در حالی که توجه کمتری به نقض اعتماد مبتنی بر خیرخواهی شده است. در بین مطالعات گروهی، بازسازی اعتماد بیشتر به نقض اعتماد مبتنی بر توانایی پرداخته می‌شود. به نظر می‌رسد که نقض اعتماد مبتنی بر صداقت و همچنین، نقض مبتنی بر خیرخواهی، به مطالعات بیشتری نیاز دارند. در سطح سازمانی، تحقیقات بازسازی اعتماد بیشتر بر نقض اعتماد مبتنی بر صداقت تمرکز دارند و تحقیقات کمتری در زمینه بازسازی اعتماد پس از نقض اعتماد مبتنی بر توانایی و خیرخواهی انجام شده است.	مرور نظام‌مند و چندسطحی ادبیات بازسازی اعتماد: جستارهایی برای پژوهشگران	محمودزاده و همکاران (۱۴۰۰)

مبنای نظری پژوهش حاضر که بر اساس آن، سؤال‌های مصاحبه تنظیم شده، دلایل و پیامدهای بی‌اعتمادی در سازمان‌هاست. این مبنا به تحلیل عواملی می‌پردازد که اعتماد در سازمان‌ها را از بین می‌برد و پیامدهای احتمالی آن را بررسی می‌کند. با توجه به پیشینه تجربی موجود در زمینه بازسازی اعتماد، سؤال‌های مصاحبه به‌شکلی تنظیم شدند که این ابعاد در سطح جامع‌تری بررسی شود.

همان‌طور که نتایج بررسی‌های مرتبط با پیشینه تجربی پژوهش نشان می‌دهد، در مطالعات خارجی به نقض اعتماد و بازسازی آن در سازمان‌ها پرداخته شده است؛ اما با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و سازمانی و نحوه مدیریت، به نظر می‌رسد که متغیرهای اثرگذار بر اعتماد و در مقابل بی‌اعتمادی در بین اعضای سازمان‌های دولتی مورد مطالعه با نمونه‌های خارجی آن متفاوت باشد، در نتیجه به‌طور قاطع نمی‌توانیم نتایج پژوهش‌های خارجی را به محیط سازمانی ایران تعمیم دهیم. عمده تحقیقات خارجی بر محوریت نقض اعتماد بین‌فردی کارکنان در سازمان و متغیرهای خاصی مانند صداقت و شایستگی و نه اعتماد سازمانی، متمرکز بوده‌اند و تنها پژوهش داخلی، پژوهش محمودزاده و همکاران (۱۴۰۰) است که به تحلیل ادبیات موجود و شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی در زمینه بازسازی اعتماد پرداخته شده و روی نتایج پژوهش‌های قبلی متمرکز بوده است. با وجود این پژوهش‌ها، هنوز الگوی جامعی برای درک و تحلیل این سازه حیاتی سازمانی ارائه نشده است و پژوهشگران، در زمینه شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های تأثیرگذار بر بازسازی اعتماد با خلأ چشمگیری مواجهند. بنابراین، پژوهش حاضر به‌عنوان یک مطالعه منحصربه‌فرد، به تحلیل جامع‌تری از عوامل مؤثر بر بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی می‌پردازد. چنین رویکردی می‌تواند نگرشی وسیع‌تر و عمیق‌تر به فرایند بازسازی اعتماد ارائه دهد. در این پژوهش از نقشه نگاشت فازی شهودی، به‌عنوان ابزار تحلیلی پیشرفته استفاده شده است که قابلیت شناسایی و تحلیل روابط پیچیده بین عوامل بازسازی اعتماد را فراهم می‌آورد. همچنین، تمرکز بر سازمان‌های دولتی و تحلیل عوامل مؤثر بر بازسازی اعتماد در زمینه جغرافیایی خاص، می‌تواند به درک عمیق‌تری از چالش‌ها و فرصت‌های موجود در این سازمان‌ها منجر شود. نتایج این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های بهبود اعتماد در سطح محلی کمک کند و راه‌کارهای عملی برای بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی ارائه دهد. درنهایت، نتایج و توصیه‌های عملی این پژوهش می‌تواند به تقویت استراتژی‌های مدیریتی و بهبود تعاملات سازمانی کمک شایانی کند. این جنبه از پژوهش در مقایسه با مطالعات پیشین، به‌عنوان یک نوآوری اساسی مطرح است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش، آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) و از نظر هدف کاربردی است. در مرحله اول تحقیق که با رویکرد کیفی انجام شد، عوامل بازسازی اعتماد با استفاده از بررسی‌های کتابخانه‌ای (ادبیات نظری) و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان با روش تحلیل مضمون شناسایی شد. این مصاحبه به‌صورت حضوری و در بازه ۳۰ تا ۴۰ دقیقه انجام شد. در مرحله دوم تحقیق که با رویکرد کمی انجام شد، پرسش‌نامه‌های محقق ساخته بر مبنای کلیه عوامل به‌دست‌آمده از مرحله کیفی طراحی و از آن‌ها برای گردآوری نظر خبرگان براساس طیف فازی شهودی استفاده شد. برای تحلیل این بخش، از نرم‌افزار اکسل و نقشه نگاشت فازی شهودی بهره گرفته شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر، استادان دانشگاه، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر پایه اصل کفایت نظری با ۲۵ نفر از آن‌ها به‌عنوان اعضای نمونه مصاحبه شد. با توجه به اینکه موضوع پژوهش که شناسایی عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی بود و در حال حاضر، مسئله بی‌اعتمادی و بازگرداندن اعتماد از دست‌رفته به معضل اساسی در سازمان‌ها تبدیل شده است، بایستی با افرادی مصاحبه می‌شد که به‌طور مستقیم با سیاست‌ها و برنامه‌های اعتمادسازی در سازمان‌های خود درگیر بودند و نظرهای آن‌ها می‌توانست به درک بهتر دیدگاه‌ها در باب موضوع کمک کند.

معیار انتخاب استادان دانشگاهی، داشتن مدرک دکتری تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی با سابقه حداقل ۵ سال تدریس و انجام تحقیقات علمی و آکادمیک در حیطه موضوع پژوهش بود. همچنین، معیار انتخاب خبرگان سازمان‌های دولتی، مدیرانی بودند که دست‌کم ۵ سال در سمت‌های مدیریتی سابقه کار داشتند، با کارکنان زیادی در ارتباط بودند، در تصمیم‌گیری‌های سازمان نقش داشتند و به‌طور مستقیم با سیاست‌های سازمان آشنا بودند. در جریان انجام مصاحبه‌ها، به‌دلیل اینکه در مصاحبه‌های ۲۳ و ۲۴ و ۲۵ اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود، انجام مصاحبه پس از ۲۵ نفر، به‌دلیل دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، متوقف شد.

ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. درخصوص محاسبه روایی و پایایی بخش کیفی باید اشاره کرد که روایی با استفاده از روایی محتوا و روایی نظری سنجیده شد. در روایی محتوایی و روایی نظری، ملاک، نظر خبرگان و استادان آشنا با موضوع است که توسط سه نفر از این افراد روایی مصاحبه پژوهش تأیید شد. همچنین، به‌منظور سنجش پایایی در بخش کیفی، از روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد؛ به این صورت که در فرایند کدگذاری، یک‌بار کدگذاری توسط خود محقق (درون کدگذار) بررسی شد و در بار دوم، از خبره دیگری (میان کدگذار) درخواست شد که صحت کدگذاری را با استفاده از آزمون کاپای کوهن بررسی کند. مقایسه نتایج حاصل از پایایی درون کدگذار و میان کدگذار و ضریب ۰/۷۹ برای آزمون کاپای کوهن (رابطه ۱) در بخش میان کدگذار، پایایی مصاحبه را تأیید کرد.

$$K = \frac{pr(a) - pr(e)}{1 - pr(e)} \quad \text{رابطه ۱}$$

ابزار پژوهش در بخش کمی پرسش‌نامه بود. بعد از اینکه عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی، از طریق مصاحبه با خبرگان و ادبیات نظری شناسایی شدند، پرسش‌نامه‌ای به‌صورت یک ماتریس  $n \times m$  طراحی شد و در اختیار ۲۵ نفر از اعضای نمونه قرارگرفت تا با پاسخ به آن‌ها، تأثیر عوامل بر بازسازی اعتماد را مشخص کنند. در سطر این ماتریس عوامل شناسایی شده و در ستون‌های آن اسامی خبرگان درج شد. همچنین در این بخش روایی و پایایی پرسش‌نامه از طریق روایی محتوایی و پایایی بازآزمون سنجیده شد؛ بدین صورت که روایی پرسش‌نامه توسط سه نفر از استادان آشنا به موضوع بررسی و تأیید شد. به‌علاوه برای آزمون پایایی، از سه نفر خبره درخواست شد که دوباره به پرسش‌نامه‌ها پاسخ دهند و پس از جمع‌آوری داده‌های این مرحله، پاسخ‌ها از طریق آزمون هم‌بستگی تحلیل شد که نتایج آن نشان‌دهنده هم‌بستگی ۰/۸۲ درصدی پاسخ‌ها در دو مرحله بود و گویای تأیید پایایی به روش بازآزمون بود. در ادامه به توضیح روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی و کمی پرداخته می‌شود.

### روش تحلیل در بخش کیفی، تحلیل مضمون

تحلیل مضمون روشی برای شناسایی، بررسی و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این فرایند به تحلیل داده‌های متنی می‌پردازد و اطلاعات پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و مفهومی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون تنها یک روش کیفی خاص نیست، بلکه فرایندی است که در اغلب روش‌های کیفی به کار می‌رود. به‌طور کلی، تحلیل مضمون به این اهداف می‌پردازد: الف. مشاهده متن؛ ب. درک مناسب اطلاعات به ظاهر نامرتب؛ ج. تحلیل داده‌های کیفی؛ د. بررسی سیستماتیک فرد، تعامل‌ها، گروه‌ها، موقعیت‌ها، سازمان‌ها یا فرهنگ‌ها؛ ه. تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی (موقر، اشرفی و شیرخدايي، ۱۴۰۳).

تحلیل مضمون یکی از روش‌های معمول در تحقیقات کیفی است که پژوهشگران در حوزه‌های مختلف از آن استفاده می‌کنند. محققان علوم اجتماعی و انسانی، معمولاً از این روش برای شناسایی الگوهای کیفی و کدگذاری مرتبط با آن‌ها بهره می‌برند. مضمون یا تم به اطلاعات کلیدی درباره داده‌ها و سؤال‌های تحقیق اشاره دارد و تا حدی معنای الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نمایان می‌سازد. مضمون به ویژگی‌های تکراری و متمایزی در متن اشاره دارد که به نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در ارتباط با سؤال‌های تحقیق است (موقر و همکاران، ۱۴۰۳).

### روش تحلیل در بخش کمی، نقشه نگاشت فازی شهودی

نقشه شناختی فازی شهودی، همانند نقشه‌های شناختی سنتی، از تعدادی گره تشکیل می‌شود که مفاهیم متغیر را نشان می‌دهند. یک نقشه شناختی فازی با  $n$  مفهوم، از طریق یک ماتریس  $n \times n$  نمایش داده می‌شود. به‌طور معمول، رابطه علیت بین دو مفهوم، به‌وسیله تابع غیرخطی  $e(c_i, c_j)$  شرح داده می‌شود که در واقع نشان‌دهنده میزان تأثیر  $c_i$  بر  $c_j$  است. به همین منظور، اشنايدر، اشنايدر، کندل و چو<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) روشی را برای تولید خودکار نقشه شناختی فازی طراحی کردند. پس از آن‌ها، رودریگز ریپیسو (۲۰۰۷) مدل اشنايدر و همکارانش را توسعه دادند تا نقشه شناختی فازی پیشرفته را براساس چهار ماتریس گسترش دهند. این چهار ماتریس عبارت‌اند از: ۱. ماتریس موفقیت اولیه؛ ۲. ماتریس موفقیت فازی شده؛ ۳. ماتریس موفقیت قدرت رابطه؛ ۴. ماتریس موفقیت نهایی (زارع احمدآبادی، میرفخرالدینی، زمزم و امیرحسینی، ۱۴۰۳).

مجموعه شهودی فازی، یکی از کلیات نظریه مجموعه‌های فازی است که از بین چندین مجموعه فازی IFS در شرایط ابهام سازگاری بیشتری دارد. مجموعه‌های فازی فقط تابع عضویت را در نظر می‌گیرند؛ اما IFS با یک تابع عضویت و یک تابع عدم عضویت مشخص می‌شود؛ به‌طوری که مجموع هر دو مقدار، کمتر از یک است (کریمی تکللو، صیادی تورانلو و دانایی نیک، ۱۴۰۱). نظریه نگاشت فازی شهودی برای مقابله با عدم قطعیت و ابهام ارائه و در مطالعات مختلفی به کار گرفته شده است. این نظریه فرض می‌کند که درجه عضویت یک عنصر مقداری منفرد بین ۰ و ۱ است. با این حال، به دلیل وجود درجه تردید، درجه عدم عضویت یک عنصر ممکن است همیشه برابر با ۱ منهای درجه عضویت نباشد. بنابراین، آتانوسوف<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) مجموعه‌های فازی (IFS) را به‌عنوان تعمیمی از مجموعه‌های فازی معرفی کرد. در IFS، درجه تردید به صورت  $1 - (\text{درجه عضویت} + \text{درجه عدم عضویت})$  محاسبه می‌شود. در ادامه، مفاهیم پایه‌ای IFS ارائه خواهند شد

1. Schneider, Shnaider, Kandel & Chew  
2. Atanassov

(دورسون و گوموش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). فرض کنید  $X$  یک مجموعه مفروض باشد. یک مجموعه فازی (IFS) در  $X$  شیء به شکل  $A$  است که به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$A = \{x, \mu_A(x), \nu_A(x); x \in X\} \quad \text{رابطه ۲}$$

در این رابطه،  $\mu_A(x)$  درجه عضویت  $x$  در  $A$  (۱,۰)؛

$\nu_A(x)$  درجه عدم عضویت  $x$  در  $A$  (۱,۰)؛

شرط  $1 \geq \nu_A(x) + \mu_A(x) \geq 0$  برای تمامی  $x \in X$  برقرار است.

اعداد فازی (IFNs) بدین صورت تعریف می‌شوند: یک زیرمجموعه فازی شهودی از خط اعداد حقیقی.

نرمال بودن، یعنی حداقل یک عدد حقیقی  $x_0 = 0 \in R$  وجود دارد؛ به طوری که  $\mu_A(x_0) = 1$

$\nu_A(x_0) = 0$  یک مجموعه محدب برای تابع عضویت

$$\mu_A(\lambda x + (1-\lambda)x_2) \geq \min(\mu_A(x_1), \mu_A(x_2)) \quad \text{رابطه ۳}$$

$$x_1, x_2 \in R, \lambda \in [0,1]$$

یک مجموعه مقعر برای تابع عدم عضویت  $\nu_A(x)$ ، ie

$$\nu_A(\lambda x + (1-\lambda)x_2) \leq \max(\nu_A(x_1), \nu_A(x_2)) \quad \text{رابطه ۴}$$

برای هر عدد صحیح مثبت  $n$ ، مقدار  $nA$  به صورت زیر تعریف می‌شود

$$nA = \{x, \mu_{nA}(x), \nu_{nA}(x); x \in X\} \quad \text{رابطه ۵}$$

نرمالیزاسیون یک مجموعه فازی دوگانه  $A$  از مجموعه جهانی  $X$  را که با  $NORM A$  نشان داده می‌شود، می‌توان

به صورت زیر تعریف کرد.

$$NORMA = \{x, \mu_{NORMA}(x), \nu_{NORMA}(x); x \in X\} \quad \text{رابطه ۶}$$

$$\mu_{NORMA}(x) = \frac{\mu_A(x)}{\sup \mu_A(x)} \quad \nu_{NORMA}(x) = \frac{\nu_A(x) - \inf \nu_A(x)}{1 - \inf \nu_A(x)}$$

فرض کنید  $A$  و  $B$  دو مجموعه فازی دوگانه در مجموعه  $X$  باشند. به عبارت دیگر،

$$A = \{x, \mu_A(x), \nu_A(x); x \in X\} \quad \text{رابطه ۷}$$

$$B = \{x, \mu_B(x), \nu_B(x); x \in X\} \quad \text{رابطه ۸}$$

$$\pi_A(x) = 1 - \mu_A(x) - \nu_A(x) \quad \pi_B(x) = 1 - \mu_B(x) - \nu_B(x) \quad \text{رابطه ۹}$$

فاصله اقلیدسی بین  $A$  و  $B$  به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$d = \sqrt{\frac{1}{2n} \sum_{i=1}^n ((\mu_A(x_i) - \mu_B(x_i))^2 + (\nu_A(x_i) - \nu_B(x_i))^2 + (\pi_A(x_i) - \pi_B(x_i))^2)} \quad \text{رابطه ۱۰}$$

با توجه به رابطه بالا تأثیر عوامل سنجیده می‌شود (دورسون و گوموش، ۲۰۱۹). نقشه شناختی فازی شهودی طی پنج گام ایجاد می‌شود که به شرح زیر است:

- **گام ۱: تشکیل ماتریس اولیه موفقیت (IMS):** این گام شامل ایجاد ماتریسی به ابعاد  $n \times m$  است که هر عنصر آن نمایانگر اهمیتی است که متخصص ز برای شاخص یا مفهوم  $i$  بر اساس دیدگاه خود قائل است.
- **گام ۲: تشکیل ماتریس فازی شهودی موفقیت (IFZMS):** در این مرحله، ماتریس فازی موفقیت به ابعاد  $m \times n$  ساخته می‌شود. در این ماتریس، عناصر  $\pi_{ij}(x)$ ،  $v_{ij}(x)$ ،  $\mu_{ij}(x)$  نشان‌دهنده میزان اهمیت فازی شهودی است که متخصص ز به شاخص یا مفهوم  $i$  اختصاص داده است.
- **گام ۳: تشکیل ماتریس قدرت روابط (SMSR):** این ماتریس به ابعاد  $n \times n$  است و هر عنصر آن، رابطه بین مفهوم  $i$  و مفهوم  $j$  را با  $S_{ij}$  نمایش می‌دهد و  $S_{ij}$  با مقادیری در دامنه  $[-1, 1]$  قرار می‌گیرد. مقدار این روابط نمایانگر میزان شباهت بین دو مفهوم  $i$  و  $j$  است و از طریق محاسبه فاصله اقلیدسی مشخص می‌شود. سه نوع رابطه ممکن بین دو مفهوم وجود دارد:
  - اگر  $S_{ij} > 0$  باشد، رابطه‌ای مستقیم بین  $i$  و  $j$  وجود دارد.
  - اگر  $S_{ij} < 0$  باشد، رابطه‌ای معکوس (منفی) بین  $i$  و  $j$  وجود دارد.
  - اگر  $S_{ij} = 0$  باشد، هیچ رابطه‌ای بین دو مفهوم  $i$  و  $j$  وجود ندارد.
- **گام ۴: تشکیل ماتریس موفقیت نهایی (FMS):** برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تبدیل ماتریس SMSR به ماتریس نهایی موفقیت، به نظر خبرگان برای حذف داده‌های گمراه‌کننده و غیرمرتبط نیاز است تا بتوان عناصر فازی شهودی که نشان‌دهنده روابط علی بین مفاهیم هستند، تفکیک کرد.
- **گام ۵: نمایش گرافیکی نقشه شناختی فازی شهودی:** در این مرحله، یک نقشه شناختی فازی شهودی به صورت گرافیکی ترسیم می‌شود که هدفمند به نمایش مفاهیم می‌پردازد (زارع احمدآبادی و همکاران، ۱۴۰۳).

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	سمت سازمانی	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۸	استاد	۶	۵ تا ۱۰	۲
				۱۱ تا ۱۵	۴
زن	۷	مدیر	۷	۵ تا ۱۰	۲
				۱۱ تا ۱۵	۵
		کارمند	۱۲	۱۲	۵ تا ۱۰
۱۱ تا ۱۵	۵				
				بیش از ۱۵ سال	۴

### یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی، پس از انجام مصاحبه با خبرگان و بررسی ادبیات نظری، داده‌های مدنظر که مشتمل بر عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی بودند، شناسایی شدند. در خصوص نحوه کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی، باید گفت که با توجه به ماهیت سؤال‌ها و نحوه پاسخ‌گویی استادان و خبرگان، در مرحله اول به شناسایی کدهای اولیه یا مضامین پایه پرداخته شد. در مرحله دوم، مفاهیم با قرابت معنایی مشابه در دسته مضامین سازمان‌دهنده قرار گرفتند. در مرحله سوم، مضامین سازمان‌دهنده براساس شباهت و نزدیکی با یکدیگر، در یک طبقه کلی‌تر تحت عنوان مضامین فراگیر طبقه‌بندی شدند. خلاصه فرایند کدگذاری در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی

	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
C۱	نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی	رهبری اخلاقی	ترویج فرهنگ احترام و همکاری در سازمان (م) کاهش بی‌تفاوتی و ترویج وحدت میان کارکنان (م) کاهش تنش و بازسازی روابط مخدوش (م) تناسب با ارزش‌های سازمانی (الف) انطباق با ارزش‌ها و اصول اخلاقی (الف) تشویق رفتارهای اخلاقی (الف) مدیر حُب پُست و مقام نداشته باشد (م) پایبند بودن مدیر به تعهداتش و ندادن قول‌های غیرواقعی (م)
		تدوین کدهای اخلاقی	شناسایی ارزش‌های اصلی سازمان از جمله صداقت، عدالت (الف) تعیین عواقب رفتارهای غیراخلاقی (الف) صداقت در گفتار و عمل (م) صداقت در سازمان برای رشد و بالندگی (م)
		تقویت حس مسئولیت اجتماعی	مسئولیت‌پذیری (الف) احترام به کارکنان (الف) ارجعیت منافع سازمانی (الف) حمایت و شنیدن انتظارات کارکنان (الف) اجرای برنامه‌های گروهی و رفاهی برای افزایش تعاملات اجتماعی سالم (م)
C۲	سازوکار تقویتی و تنبیهی پیش‌خوران	فرهنگ حمایتی	در نظر گرفتن رفاهیات و تشویق و تنبیه در شرایط مختلف (م) انگیزه‌بخشی مداوم در جهت بهبود کارایی (م) بهادادن به کارمند (م) مدارا کردن با کارکنان در دادن مرخصی (م) تشویق و تنبیه به‌جا برای رشد کارکنان (م) حمایت و تقدیر سازمان از افراد متعهد جهت انگیزه‌بخشی (م) پیگیری مدیر بابت مسائل غیرسیستمی کارکنان (م) تنبیه افراد متخلف در سازمان (م) تشویق کارکنان به ایده‌پردازی (الف) جبران خدمات عادلانه (الف)
		گزارش‌گیری و پایش مستمر	نظارت مستمر (الف) سیستم گزارش‌دهی محرمانه (الف) ایجاد صندوق پیشنهادها یا جلس‌های بازخورد آزاد (م) تشکیل کمیته‌های نظارتی (الف) اندازه‌گیری پیشرفت (الف)

	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
C۳	استانداردسازی خدمات اداری	بهبود فرایندهای سازمانی	<p>ایجاد هماهنگی در پرداخت و سطح معیشت بین اداره‌ها (م)</p> <p>موظف کردن افراد به انجام کارها (م)</p> <p>تقسیم کار و تعیین شرح وظایف مشخص افراد (م)</p> <p>تعادل‌سازی در محیط کار از نظر تفکیک وظایف (م)</p> <p>ایجاد فرهنگ تیم‌گرایی (م) تغییر رویه‌های عملی (م)</p> <p>تعیین معیارها و ارزیابی بر مبنای عملکرد (م)</p> <p>رعایت سلسله‌مراتب در ارتقای کارشناسان (الف)</p> <p>ایجاد نظم و یکپارچگی (الف)</p> <p>اجرا و پیاده‌سازی سیستم‌های کیفیت (الف)</p>
		پایداری سازمانی	<p>حفظ استقلال سازمانی (م)</p> <p>هدف‌گذاری مشخص (الف)</p> <p>افزایش مشارکت و همکاری (الف)</p> <p>پایداری و ثبات در تصمیم‌گیری‌ها (الف)</p> <p>ثبات و کیفیت در خدمات (الف)</p> <p>ترویج و تشویق در به‌کارگیری فناوری‌ها به‌صورت مداوم (الف)</p>
C۴	ایجاد فضای گفت‌وگو	مدیریت مؤثر ارتباطات	<p>طراحی سازوکاری برای ارائه بازخورد بدون ترس از مجازات (م)</p> <p>گوش دادن مؤثر مدیر (م)</p> <p>برگزاری کارگاه‌های مهارت ارتباطی و مدیریت تعارض (م)</p> <p>عمل‌گرایی مدیر (الف)</p> <p>برگزاری جلسات گروهی منظم (الف)</p>
		به‌اشتراک‌گذاری دستاوردهای تیم	<p>ایجاد زبان مشترک و تسهیل ارتباطات (الف)</p> <p>جلسات منظم برای بحث در مورد نتایج و دستاوردها (الف)</p>
C۵	شفاف‌سازی	آگاه‌سازی صحیح	<p>درمیان گذاشتن قوانین ابلاغ شده با کارکنان (م)</p> <p>درمیان گذاشتن انتظارات مقامات بالاتر با کارکنان (م)</p> <p>برقراری ارتباط باز و شفاف با کارکنان (م)</p> <p>آگاهی مدیر راجع به سختی و حجم کاری کارکنان (م)</p>
		شفافیت و وضوح در فرایندها	<p>اطلاع مدیر از وظایف سایر بخش‌ها (م)</p> <p>شفافیت مدیران از فرایند کار (الف)</p> <p>شفاف‌سازی وظایف مدیر و کارمند (الف)</p> <p>تدوین و ابلاغ سیاست‌های منابع انسانی به‌طور واضح (الف)</p>
C۶	تقویت مهارت‌های مدیریت	حل تعارض به شیوه‌ای سازنده	<p>آموزش تکنیک‌های مذاکره مؤثر (الف)</p> <p>گوش دادن فعال (الف)</p> <p>تحلیل و تفکر منطقی (الف)</p> <p>ترویج فرهنگ انتقادپذیری (م)</p>
		چابکی در فراگیری مهارت‌ها	<p>داشتن تسلط آموزشی مدیران (م)</p> <p>شرکت در دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها (الف)</p> <p>الگوبرداری از تجربیات مدیران موفق (الف)</p> <p>آموزش و به‌روزرسانی مدیران (الف)</p>

	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		مدیریت ریسک	<p>بررسی و رصد مداوم شرایط داخلی و خارجی برای شناسایی ریسک‌های نوظهور (الف)</p> <p>برگزاری شبیه‌سازی‌ها و تمرین‌ها برای اطمینان از آمادگی در مواجهه با بحران‌ها (الف)</p>
CY	شایسته‌سالاری	شایسته‌گزینی	<p>دقت در جذب نیرو (م)</p> <p>کاهش دخالت نماینده‌ها در انتصاب مدیران (م)</p> <p>استفاده از مدیران لایق و شجاع و باتجربه (م)</p> <p>جذب افراد کاربلد و تأثیرگذار (م)</p> <p>تعیین شاخص براساس شایستگی برای انتخاب (م)</p> <p>برخورداری مدیران از سلامت روان (م)</p> <p>شایسته‌سالاری در عزل و نصب مدیر (م)</p> <p>انتخاب مدیران براساس آزمون‌های داخلی (م)</p> <p>استخدام مشاور برای حل تعارض‌های بین فردی و گروهی (م)</p>
		شایسته‌گماری	<p>انتصاب مدیران براساس شایستگی و بدون نیاز به ارتباط و رأی‌زنی (م)</p> <p>توزیع امکانات بین کارکنان براساس قابلیت‌ها (م)</p> <p>قراردادن افراد کارآمد در پست مناسب (م)</p> <p>شناسایی و پرورش استعدادها برای جانشینی در موقعیت‌های کلیدی (الف)</p>
CA	استقرار قانون مداری و الزامات آن	عدالت در اجرای قرانین	<p>اجرای یکسان قانون برای همه (م)</p> <p>دخیل نکردن احساسات در قوانین (م)</p> <p>احیا کردن قانون (م)</p> <p>تشکیل کمیته‌ای بی طرف برای ارزیابی منصفانه عملکرد کارکنان (م)</p> <p>رفع بی‌عدالتی مرئی و نامرئی (م)</p> <p>پیاده‌سازی عدالت محوری در سازمان (الف)</p>
		نظارت کافی	<p>تقویت دستگاه نظارتی (الف)</p> <p>جولوگیری از سیاسی کاری در سازمان (م)</p> <p>عمل به قانون فارغ از هرگونه حذب و جناح (م)</p> <p>کاهش قوانین دست و پاگیر (م)</p> <p>کاهش زمینه‌های فساد با قوانین به روز (م)</p> <p>حذف دستورالعمل‌های جدیدی که مانع پیشرفت (م)</p>
C9	توسعه سامانه جامع پاسخ‌گو	بانک اطلاعاتی یکپارچه	<p>بررسی تأثیر آموزش‌ها بر عملکرد کارکنان و به‌روزرسانی محتوای آموزشی بر اساس نیازها (الف)</p> <p>درخواست گزارش کار از کارمند (م)</p> <p>برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با کارکنان (م)</p> <p>به اشتراک گذاری خلاصه‌ای از جلسات و نتایج با کلیه کارکنان (الف)</p>
		پاسخ‌گوی فعال	<p>استفاده از فناوری‌های نوین و رسیدگی به درخواست‌ها و شکایت‌ها (الف)</p> <p>ارائه درگاه‌های ارتباطی چندکاناله (الف)</p> <p>پاسخ‌گو بودن مدیر در مقابل کارکنان در صورت وجود ابهامات و تلاش برای رفع آن‌ها (م)</p> <p>برقراری جلسات منظم با کارکنان برای پاسخ‌گویی مستقیم به سؤالات و نگرانی آن‌ها</p>

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
برنامه توسعه فردی و آموزش رایگان به کارکنان (م) جانشین‌پروری و تربیت مدیران آتی (م) آموزش و به روزرسانی اطلاعات (الف) فراهم کردن فرصت رشد و یادگیری (الف) برنامه‌ریزی در جهت بهسازی کارکنان (الف) تعیین نیازهای کارکنان و برنامه ریزی جهت رفع آن‌ها (الف)	یادگیری سازمانی	C۱۰ هوشمندی راهبردی
فرصت‌طلبی (الف) برنامه‌ریزی استراتژیک (الف) انعطاف‌پذیری در برابر تحولات (الف) فراهم کردن بسترهای نوآوری (الف)	آینده‌نگری	

### یافته‌های بخش کمی

نقشه شناختی فازی شهودی طی پنج گام به‌دست می‌آید که به شرح زیر است.

**گام اول:** تشکیل ماتریس فازی اولیه موفقیت. در این گام ماتریس اولیه موفقیت با توجه به عوامل ۱۰ گانه ایجاد شد. بنابراین ماتریس اولیه موفقیت، یک ماتریس  $10 \times 25$  شامل ۱۰ سطر (به تعداد عوامل بازسازی اعتماد) و ۲۵ ستون (به تعداد افراد خبره) بود که پس از گردآوری نظرهای افراد خبره درباره میزان اهمیت هریک از عوامل بر بازسازی اعتماد، در قالب مقیاس نه‌تایی لیکرت تبیین شد.

جدول ۴. ماتریس اولیه موفقیت

خبرگان							
مؤلفه‌ها	X۱	X۲	X۳	...	X۲۳	X۲۴	X۲۵
C۱	۷	۹	۹	...	۹	۹	۷
C۲	۹	۹	۵	...	۷	۹	۷
C۳	۵	۵	۷	...	۷	۷	۵
...	...	...	...	...	...	...	...
C۸	۷	۷	۹	...	۷	۹	۷
C۹	۷	۷	۹	...	۹	۷	۷
C۱۰	۵	۵	۷	...	۷	۷	۵

**گام دوم:** تشکیل ماتریس فازی شهودی موفقیت. در این مرحله از انجام پژوهش، ماتریس فازی شهودی براساس ماتریس نظرهای خبرگان (جدول ۳)، ایجاد شد. به این ترتیب که نظرهای افراد خبره در ماتریس اولیه موفقیت با توجه به متغیرهای زبانی فازی شهودی مثلثی  $(u, v, \pi)$  جدول ۵ تعریف شد (کریمی تکلو و همکاران، ۱۴۰۱).

$$\pi = 1 - \mu - V \quad \text{رابطه (۱۱)}$$

همچنین، ماتریس فازی شده شهودی موفقیت عوامل به شرح جدول ۶ است.

جدول ۵. اعداد فازی شهودی

اعداد فازی شهودی			اصلاحات زبانی	طیف
$\mu$	$V$	$\pi$		
۰/۹	۰/۱	۰	خیلی زیاد	۹
۰/۷۵	۰/۲	۰/۰۵	زیاد	۷
۰/۵	۰/۴۵	۰/۰۵	متوسط	۵
۰/۶	۰/۳۵	۰/۰۵	کم	۳
۰/۱	۰/۹	۰	خیلی کم	۱

جدول ۶. ماتریس فازی شهودی موفقیت

مؤلفه‌ها	X۱ (خبره ۱)			...	X۲۵ (خبره ۲۵)		
	$\mu$	$V$	$\pi$		$\mu$	$V$	$\pi$
C۱	۰/۷۵	۰/۲	۰/۰۵	...	۰/۷۵	۰/۲	۰/۰۵
C۲	۰/۹	۰/۱	۰	...	۰/۷۵	۰/۲	۰/۰۵
...	...	...	...	...	...	...	...
C۹	۰/۷۵	۰/۲	۰/۰۵	...	۰/۷۵	۰/۲	۰/۰۵
C۱۰	۰/۵	۰/۴۵	۰/۰۵	....	۰/۵	۰/۴۵	۰/۰۵

در این مرحله با توجه به جدول ۴، ماتریس اولیه موفقیت به جای طیف ۹ تایی نظرهای خبرگان در خصوص هر مؤلفه، عبارت فازی شهودی آن مطابق جدول ۵ جایگزین می‌شود.  
 گام سوم: تشکیل ماتریس فاصله. در این مرحله، ماتریس فاصله بین عوامل بازسازی اعتماد با استفاده از رابطه ۱۱ به دست آمد که در جدول ۷ ارائه شده است.

$$d = \sqrt{\frac{1}{2n} \sum_{i=1}^n ((\mu_A(x_i) - \mu_B(x_i))^2 + (v_A(x_i) - v_B(x_i))^2 + (\pi_A(x_i) - \pi_B(x_i))^2)} D(A, B) \quad \text{رابطه ۱۲}$$

جدول ۷. ماتریس فاصله

C۱۰	C۹	C۸	C۷	C۶	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱	
۰/۱	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۰۸	۰/۱	۰/۲۱	۰/۱۸	۰	C۱
۰/۲	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۵	۰/۲۲	۰	۰/۱۸	C۲
۰/۱۶	۰/۲	۰/۱۹	۰/۲	۰/۲۱	۰/۲	۰/۱۹	۰	۰/۲۲	۰/۲۱	C۳
۰/۲	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۱	۰/۱۴	۰/۱۱	۰	۰/۱۹	۰/۱۵	۰/۱	C۴
۰/۲۵	۰/۱۲	۰/۱۶	۰/۰۹	۰/۱۵	۰	۰/۱	۰/۲۱	۰/۱۹	۰/۰۸۹	C۵
۰/۲۲	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۱۴	۰	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۲۱	۰/۱۹	۰/۱۴	C۶
۰/۲۳	۰/۱۱	۰/۱۶	۰	۱۴	۰/۰۹	۰/۱	۰/۲	۰/۱۹	۰/۱	C۷
۰/۱۸	۰/۱۷	۰	۰/۱۶	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۱۹	۰/۱۷	۰/۱۵	C۸
۰/۱۹	۰	۰/۱۶	۰/۱	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۱۱	C۹
۰	۰/۲	۰/۱۸	۰/۲۳	۰/۲۲	۰/۲۴	۰/۱۹	۰/۱۶	۰/۲	۰/۲۲	C۱۰

گام چهارم: تشکیل ماتریس قدرت روابط موفقیت

شباهت و هم‌بستگی میان دو مفهوم ( $S_{ij}$ ) با کمک رابطه ۱۲ محاسبه می‌شود که در جدول ۸ ارائه شده است.

$$S_{ij} = 1 - d_{ij} \quad \text{(رابطه ۱۳)}$$

جدول ۸. ماتریس قدرت روابط موفقیت

C۱۰	C۹	C۸	C۷	C۶	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱	
۰/۹	۰/۸۳	۰/۸۴	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۸۱	۱	C۱
۰/۷۹	۰/۸۱	۰/۸۱	۰/۸۰	۰/۸	۰/۸	۰/۸۴	۰/۷۷	۱	۰/۸۱	C۲
۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۸	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۸	۱	۰/۷۷	۰/۷۹	C۳
۰/۷۹	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۸۵	۰/۸۹	۱	۰/۸	۰/۸۴	۰/۸۹	C۴
۰/۷۴	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۹	۰/۸۵	۱	۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۸	۰/۹۱	C۵
۰/۷۸	۰/۸۱	۰/۸۴	۰/۸۶	۱	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۷۹	۰/۸۱	۰/۸۵	C۶
۰/۷۶	۰/۸۳	۰/۸۳	۱	۰/۸۶	۰/۹	۰/۸۹	۰/۸	۰/۸	۰/۹	C۷
۰/۸۱	۰/۸۱	۱	۰/۸۳	۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸	۰/۸۲	۰/۸۵	C۸
۰/۸	۱	۰/۸۳	۰/۹	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۸۶	۰/۸۲	۰/۸۴	۰/۸۸	C۹
۱	۰/۷۸	۰/۸۱	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۸	۰/۸۴	۰/۸	۰/۷۸	C۱۰

گام پنجم: تشکیل ماتریس موفقیت نهایی. همان طور که مشاهده می‌شود، اعداد این ماتریس در بازه [۱ و -۱] قرار دارند. این ارتباطاتی که در ماتریس از لحاظ آماری نشان داده شده‌اند، پس از مراجعه مجدد و جلب نظر خبره و صفر قرار دادن برخی اعداد به ماتریسی بدل شد که برخی ارتباطات را نادیده انگاشته است. به عبارت دیگر، در گام چهارم ماتریس نهایی موفقیت که در جدول ۹ مشاهده می‌شود، حاصل نادیده انگاشته شدن روابطی هستند که از نظر منطقی معنادار نیستند.

جدول ۹. ماتریس نهایی عوامل موفقیت

C۱۰	C۹	C۸	C۷	C۶	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱	
۰/۹	۰/۸۳	۰/۸۴	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۸۱	.	C۱
۰/۷۹	.	۰/۸۱	.	۰/۸	.	۰/۸۴	.	.	.	C۲
۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۸	۰/۷۹	.	۰/۷۹	.	.	۰/۷۷	.	C۳
۰/۷۹	۰/۸۱	.	.	۰/۸۵	۰/۸۹	.	.	۰/۸۴	۰/۸۹	C۴
۰/۷۴	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۹	۰/۸۵	.	۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۸	۰/۹۱	C۵
۰/۷۸	.	.	۰/۸۶	.	۰/۸۵	۰/۸۵	.	۰/۸۱	۰/۸۵	C۶
۰/۷۶	.	۰/۸۳	.	۰/۸۶	۰/۹	۰/۸۹	.	۰/۸	.	C۷
.	۰/۸۱	.	۰/۸۳	.	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸	۰/۸۲	۰/۸۵	C۸
۰/۸	.	۰/۸۳	۰/۹	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۸۶	.	.	.	C۹
.	.	۰/۸۱	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۸	.	۰/۸	.	C۱۰

گام ششم: محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

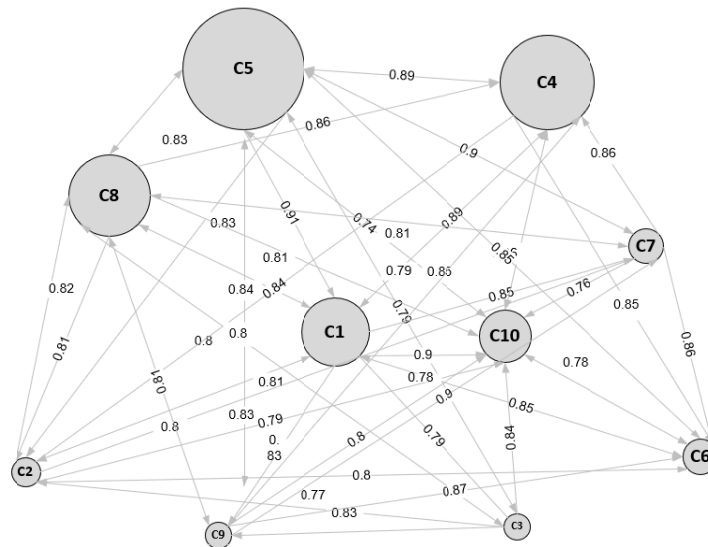
هر کلام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از عوامل برآورد شد. ظرفیت

تأثیرپذیری<sup>۱</sup>، نشان‌دهندهٔ مجموع یال‌های ورودی به هر گره است (مجموع درایه‌های ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط). توان تأثیرگذاری<sup>۲</sup>، میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، نشان‌دهندهٔ مجموع یال‌های خروجی از هر گره است (مجموع درایه‌های افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط). شاخص مرکزی<sup>۳</sup>، مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است که به‌عنوان شاخص برتری شناسایی می‌شود. هر مؤلفه‌ای که درجهٔ مرکزیت بیشتری داشته باشد، در واقع یا In یا Out بیشتری دارد که در نتیجه، مؤلفهٔ مهمی محسوب می‌شود و باید به‌طور ویژه به آن توجه شود (جدول ۱۰).

جدول ۱۰. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی به ترتیب اهمیت

عوامل	ظرفیت تأثیر پذیری	ظرفیت تأثیر گذاری	شاخص مرکزی
نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی	۳/۵۱	۷/۷۱	۱۱/۲۲
سازوکار تقویتی و تنبیهی پیش‌خوران	۶/۴۹	۳/۲۷	۹/۷۶
استانداردسازی خدمات اداری	۲/۳۹	۴/۸۵	۷/۲۴
ایجاد فضای گفتمان	۶/۹۲	۵/۱۱	۱۲/۰۳
شفاف‌سازی	۶/۸۳	۷/۵۸	۱۴/۴۱
تقویت مهارت‌های مدیریت	۵/۸۹	۵/۰۱	۱۰/۹
شایسته‌سالاری	۵/۹۳	۵/۰۸	۱۱/۰۱
استقرار قانون مداری و الزامات آن	۵/۸	۵/۸۳	۱۱/۶۳
توسعه سامانه جامع پاسخ‌گو	۴/۱۲	۵/۱۷	۹/۲۹
هوشمندی راهبردی	۶/۴۴	۴/۷۳	۱۱/۱۷

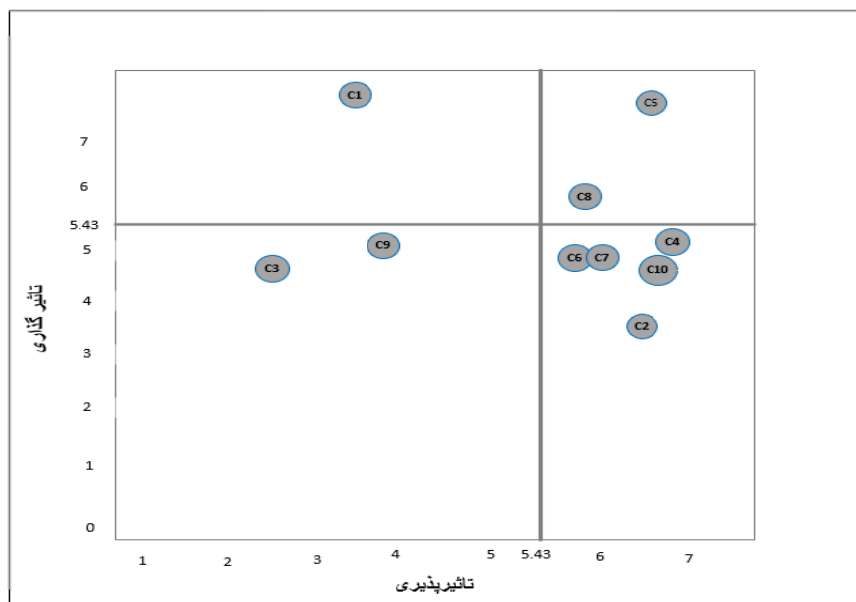
گام هفتم: مدل روابط علی برای عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. نقشهٔ گرافیکی IFCM بازسازی اعتماد

1. Indegree
2. Outdegree
3. Centrality

همان طور که در شکل فوق نشان داده شده است، رأس نمودار نشان‌دهنده کلیدی‌ترین عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی است. براساس شکل ۱، اندازه دایره‌ها نمایانگر اهمیت عوامل است؛ هرچه قدر از اهمیت عوامل کم شود، اندازه دایره‌ها نیز کاهش می‌یابد. به عبارتی دیگر، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که عوامل براساس سطح اهمیت و اندازه دایره‌ها تعیین شده‌اند. به این ترتیب که مؤلفه‌های مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و مؤلفه‌های کم‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر مشخص شدند. همچنین، قطر یال‌ها میزان تأثیرگذاری هر گره بر گره دیگر را نشان می‌دهد. در شکل ۱ اگرچه میزان نفوذ هر شاخص بر دیگر شاخص‌ها مشخص شده است. ملاک شناسایی مسیرهای استراتژیک تا رسیدن به هدف، میزان مرکزیت شاخص‌هاست. پنج عامل C۵ (شفاف‌سازی)، C۴ (ایجاد فضای گفت‌وگو)، C۸ (استقرار قانون‌مداری و الزامات آن)، C۱ (نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی)، C۱۰ (هوشمندی راهبردی) مهم‌ترین عوامل از نظر مرکزیت هستند.



شکل ۲. نمودار تأثیرپذیری و تأثیرگذاری

برای بررسی دقیق‌تر عوامل، می‌توان آن‌ها را به چهار ناحیه مطابق شکل ۲ تقسیم کرد:

- ناحیه یک: مؤلفه‌هایی که تأثیرپذیری و تأثیرگذاری زیاد دارند. شفاف‌سازی (C۵) و استقرار قانون‌مداری و الزامات آن (C۸) در این ناحیه قرار دارند.
- ناحیه دو: مؤلفه‌هایی که تأثیرپذیری کم، اما تأثیرگذاری زیادی دارند. نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی (C۱) در این ناحیه قرار دارد و بیشتر بر مؤلفه‌های دیگر تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین باید توجه خاصی به دیگر مؤلفه‌ها صورت بگیرد.
- ناحیه سه: مؤلفه‌هایی که تأثیرگذاری کم، اما تأثیرپذیری زیادی دارند. سازوکار تقویتی و تنبیهی پیش‌خوران (C۲)، ایجاد فضای گفت‌وگو (C۴)، تقویت مهارت‌های مدیریتی (C۶)، شایسته‌سالاری (C۷) و هوشمندی راهبردی (C۱۰) در این ناحیه قرار دارند.
- ناحیه چهار: مؤلفه‌هایی که تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمی دارند. استانداردهای خدمات (C۳) و توسعه سامانه پاسخ‌گو (C۹) در این ناحیه قرار دارند و اهمیت این مؤلفه‌ها کمتر از عوامل دیگر است.

## نتیجه‌گیری

افزایش چشمگیر پژوهش‌ها در زمینه اعتماد را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که سازمان‌ها از کمبود اعتماد میان مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند؛ از این رو باید راه‌کارهایی را برای رفع این مشکل ارائه کرد؛ مشکلی که اگر به آن توجه نشود، در آینده ممکن است زمینه بسیاری از مشکلات دیگر را در سازمان فراهم آورد. برای تقویت اعتماد در میان اعضای سازمان، قبل از هر کاری باید عوامل ایجاد بی‌اعتمادی را شناخت تا با رفع آن‌ها، باعث افزایش اعتماد شد و همچنین با استفاده مؤثر و به‌موقع از استراتژی‌های بازسازی اعتماد، بتوان از تبدیل شدن اشتباهی کوچک به اشتباهی بزرگ‌تر جلوگیری کرد؛ از این رو با توجه به اینکه در زمینه شناسایی عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی، به‌طور خاص تحقیقاتی صورت نگرفته است. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی استان لرستان با روش نگاشت فازی شهودی انجام گرفته است.

نتایج تحقیق تشکیل شده از دو بخش کیفی و کمی که در بخش کیفی عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی شناسایی و در بخش کمی اولویت این عوامل براساس اهمیت هریک مشخص شد. بر پایه نتایج به‌دست‌آمده از بخش کیفی تحقیق، در پاسخ به سؤال اول پژوهش، عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی استان لرستان شناسایی شدند که عبارت‌اند از: نهادینه‌کردن ارزش‌های اخلاقی، سازوکار تقویتی و تنبیهی پیش‌خوران، استانداردسازی خدمات اداری، ایجاد فضای گفتمان، شفاف‌سازی، تقویت مهارت‌های مدیریت، شایسته‌سالاری، استقرار قانون‌مداری و الزامات آن، توسعه سامانه جامع پاسخ‌گو، هوشمندی راهبردی.

براساس نتایج به‌دست‌آمده در بخش کمی، در پاسخ به سؤال دوم پژوهش عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی، شفاف‌سازی مهم‌ترین عامل شناسایی شد و پس از آن، ایجاد فضای گفتمان، استقرار قانون‌مداری و الزامات آن، نهادینه‌کردن ارزش‌های اخلاقی و هوشمندی راهبردی، به‌عنوان دیگر عوامل مهم شناسایی شدند. در پاسخ به سؤال سوم پژوهش، مدل عوامل بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی در شکل ۱ ارائه شد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بازسازی اعتماد در سازمان‌های دولتی استان لرستان، به‌شدت به چندین عامل کلیدی وابسته است. این عوامل نه‌تنها در شناسایی چالش‌ها و نیازهای موجود نقش دارند، بلکه به‌عنوان راه‌کارهایی برای ارتقای سطح اعتماد عمومی عمل می‌کنند. فرهنگ اخلاقی و نهادینه‌کردن ارزش‌های اخلاقی به‌عنوان عاملی حیاتی، ممکن است به‌طور مستقیم بر رفتار سازمانی اثر بگذارد و در نتیجه، اعتماد عمومی را افزایش دهد. ایجاد چنین فرهنگی در سازمان‌ها، نه‌تنها به تغییرات ساختاری، بلکه به زمان و تداوم در آموزش و پشتیبانی نیازمند است. سازوکارهای پاسخ‌گویی و تقویت سازوکارهای تقویتی و تنبیهی، می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای افزایش شفافیت و مسئولیت‌پذیری عمل کند و درنهایت، به افزایش اعتماد عمومی کمک کند و به کارکنان اطمینان می‌دهد که رفتارهای نادرست در سازمان‌ها قابل پیگرد خواهد بود. حساسیت به عملکرد سازمانی و بروز ناهنجاری‌ها در این حوزه، می‌تواند زمینه‌ساز تغییرات چشمگیر باشد. بهبود فرایندهای اداری، استانداردسازی خدمات و ایجاد فضایی برای گفتمان میان مدیران و کارکنان به‌عنوان یک کارکرد ضروری، باعث می‌شود تمایل بیشتری به همکاری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها مشاهده شود. شنیدن صدای کارکنان و پاسخ‌گویی به آن‌ها، در بازسازی اعتماد نقش کلیدی دارد. اثر عملی این بهبودها در کاهش زمان انتظار و افزایش دقت در ارائه خدمات مشهود خواهد بود و می‌تواند مسیر را برای ایجاد عدالت در ارائه آن‌ها هموار کند. توسعه شایستگی‌ها و

استعدادها، تقویت مهارت‌های مدیریتی و اطمینان از شایسته‌سالاری در نقش‌های کلیدی، به‌ویژه در سطوح رهبری، می‌تواند تأثیر بسزایی در اعتمادسازی داشته باشد. این تأثیر مشهود خواهد بود که مدیران با مهارت‌تر، قادر خواهند بود به تصمیم‌گیری‌های بهتر و کارآمدتری اتخاذ کنند. این امر به بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد حس اطمینان در میان ذی‌نفعان منجر می‌شود.

این جمع‌بندی نشان می‌دهد که توجه به این عوامل و پیاده‌سازی مؤثر آن‌ها، می‌تواند به‌عنوان راه‌کارهایی جامع برای بازسازی و تقویت اعتماد در سازمان‌های دولتی محسوب شود. با اتخاذ رویکردی یکپارچه و هماهنگ در این زمینه، می‌توان به بهبود عملکرد و افزایش مشارکت مؤثر کارکنان در فرایندهای سازمانی دست یافت. همچنین با پیاده‌سازی این استراتژی‌ها، سازمان‌های دولتی می‌توانند به محیط کار مثبت و مشارکتی دست یابند که در آن، اعتماد به‌عنوان دارایی کلیدی شناخته می‌شود. به این ترتیب، سرمایه‌گذاری روی این استراتژی‌ها می‌تواند نتایج مثبت و بلندمدتی را برای سازمان‌های دولتی به‌همراه داشته باشد و زمینه توسعه پایدار را فراهم آورد.

بر اساس وجه اشتراک پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها، باید گفت که نتایج این پژوهش، از جمله ایجاد فضای گفت‌وگو و شفاف‌سازی با پژوهش کاهکوهن و همکاران (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارند. آن‌ها نیز نشان دادند که عدم اشتراک‌گذاری اطلاعات، ناتوانی مدیریت و بی‌توجهی، از مهم‌ترین دلایل نقض اعتماد هستند و از طریق بازخورد کارکنان، ارزیابی‌های پس از تغییر و بحث‌های باز می‌توانند اعتماد نقض شده را به سازمان برگردانند. همچنین، استقرار قانون‌مداری و الزامات آن با پژوهش ابرل و همکاران (۲۰۱۵) هم‌خوانی دارد. آن‌ها نیز ماهیت متناقض قوانین سازمانی را برجسته کردند و نشان دادند که مدیریت مؤثر تعامل بین قوانین رسمی و غیررسمی، می‌تواند این مسائل را کاهش دهد و در نهایت به بازسازی اعتماد در سازمان کمک کند.

نتایج پژوهش حاضر برای سازمان‌های دولتی کاربرد دارد. از جمله اینکه برای گسترش اعتماد میان مدیریت و کارکنان سازمان، ابتدا بایستی اقدامات مثبتی در جهت کاهش بی‌اعتمادی انجام گیرد و در صورت وجود بی‌اعتمادی در سازمان، شناسایی عوامل بروز آن ضروری است. با به‌کارگیری مؤثر و به‌موقع از استراتژی‌های بازسازی اعتماد، می‌توان از تبدیل یک اشتباه کوچک به خطایی بزرگ‌تر جلوگیری کرد. این رویکرد به بهبود نگرش و رفتار کارکنان، افزایش تعهد و انگیزش سازمانی کمک خواهد کرد؛ همچنین، به ارتقای جایگاه، اعتبار و اثربخشی سازمان‌های دولتی در جامعه نیز کمک خواهد شد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به تدوین کد اخلاقی برای رفتار سازمانی بپردازند، ایجاد کدی که رفتارهای غیراخلاقی را مشخص و عواقب آن‌ها را تشریح کند. این کد باید به‌وضوح بیان کند که فساد و پارتی‌بازی در سازمان پذیرفته نیست. شایسته‌سالاری در نظام جذب و ارتقای سازمان، از جمله عواملی است که موجب بازسازی اعتماد از دست‌رفته می‌شود، در همین راستا پیشنهاد می‌شود تا ابعاد کیفی، از جمله توانمندی، خبرگی و تبحر در زمان استخدام و انتصاب مدنظر واقع شود تا با رعایت انصاف، بهترین افراد در منصب‌های شایسته خود قرار گیرند. نگارش آیین‌نامه انتخابات کارا، می‌تواند به تحقق شایسته‌سالاری در سازمان کمک کند. در سازمان مورد بررسی آیین‌نامه انتخابات وجود دارد؛ اما به‌علت کنترل ناکافی بر حسن انجام انتخابات، در عمل به آن توجهی نمی‌شود. برای حل این معضل، ضروری است که تدابیر نظارتی بر حسن اجرای آیین‌نامه مدنظر قرار گیرد تا امنیت اجرای آن بیشتر شود.

پیشنهاد می‌شود که اداره‌ها به‌طور متناوب، به تحلیل عناصر سازمانی از جمله: هم‌سو شدن ساختار سازمانی با اهداف سازمان توجه کنند تا به‌سرعت از موانع احتمالی مطلع شوند و تدابیر اصلاحی لازم را به‌کار گیرند.

پیشنهاد می‌شود تا مفهوم بی‌عدالتی در سازمان به‌عنوان عامل اساسی در ایجاد چالش‌های سازمانی، به‌خصوص در تشدید بی‌اعتمادی، در کانون توجه قرار گیرد. به‌عبارتی دیگر، هنگامی که کارکنان متوجه شوند سازمان بین آن‌ها تبعیض قائل می‌شود، انگیزه آن‌ها به‌طور چشمگیری کاهش می‌یابد و میل خودبیبانی را در آن‌ها سلب می‌کند؛ از این رو بایستی مدیران به برقراری عدالت و انصاف در تعامل با کارکنان توجه کنند و با آن‌ها بر اساس کارایی‌شان، به‌طور یکسان رفتار کنند، از تعصبات جنسیتی پرهیز کنند، رویه‌های رفتاری و توزیعی به‌طور منصفانه میان اعضا برقرار سازند تا آن‌ها احساس تبعیض نداشته باشند و با توجه به تلاش و مهارتشان، فرصت‌های برابر برای ارتقا، پاداش یا دیده شدن، در نظر گیرند.

علاوه‌بر پیشنهاد مذکور، می‌توان به شفاف‌سازی اقدامات سازمانی در زمینه‌های مختلف، از جمله استخدام، رشد، میزان پاداش‌ها، طرح‌ها، اهداف و تصمیمات سازمانی نیز، به‌عنوان راه‌حلی جهت بازسازی اعتماد از دست‌رفته اشاره کرد. ضروری است که جلساتی با حضور کارشناسان و مسئولان ترتیب داده شود تا به‌طور مستمر از فرایندها و برنامه‌ها مطلع شوند. همچنین، مدیران بایستی خود را موظف بدانند که کارکنان را از نتایج جلسه‌ها و تصمیم‌های اتخاذ شده آگاه کنند و مشارکت دهند. با این حال، شفاف‌سازی در پرداخت‌ها و تدوین دستورالعمل مشخص برای پرداخت پاداش‌ها مبتنی بر عملکرد، در انگیزه کارکنان تأثیر چشمگیری خواهد داشت. پیشنهاد می‌شود که همه آیین‌نامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های داخلی، به‌طور واضح و در دسترس تدوین شوند تا کارکنان از آن‌ها شناخت پیدا کنند و طبق آن‌ها اقدام کنند. آیین‌نامه‌ها بایستی به دور از تبعیض و روابط شخصی برای تمامی کارکنان به‌طور یکسان اجرا شوند.

در صورت زیرپا گذاشتن قوانین، رویکردها و فعالیت‌های مشخص و سازگار باید در کانون توجه قرار گیرند تا همه مطلع شوند که هیچ‌کس از پیگرد قانونی معاف نیست. همچنین، تشکیل کمیته‌هایی برای کنترل بر اجرای قوانین و ارائه پاسخ به شکایت‌ها و نگرانی‌های کارکنان، این کمیته‌ها باید بدون واسطه و بی‌طرف باشند.

پیشنهاد می‌شود که با اجرای دوره‌های آموزشی ویژه، نگرش مدیران در رابطه با کارکنان تغییر یابد. تمام مسائل مطرح شده در هر سازمان، به‌نوعی به نیروها مربوط می‌شود و نگاه کردن به کارکنان به دید سرمایه، یکی از عوامل موفقیت سازمان به‌شمار می‌آید؛ از این رو باور مدیران به توانمندی‌های کارکنان و تلاش برای تقویت این توانمندی‌ها باید در دستور کار قرار گیرد. مدیران نباید از ارتقا و برتری کارکنانشان هراس داشته باشند؛ در عوض، بایستی آن‌ها را راهی برای تشدید قدرت و ایجاد فرصت برای بهبود سازمان تلقی کنند.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های مشابهی با حجم نمونه بیشتر در مناطق مختلف کشور و سایر سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های خصوصی با استفاده از روش‌های متناسب دیگر برای تقویت قابلیت‌های انجام دهند و به مقایسه تطبیقی با نتایج تحقیقات بپردازند.

پژوهشگران باید با طراحی پروتکل‌های استاندارد برای حفظ محرمانگی اطلاعات و تأمین امنیت داده‌ها، اعتماد پاسخ‌دهندگان را جلب کنند. تبیین واضح‌تر این پروتکل‌ها می‌تواند باعث کاهش محافظه‌کاری و افزایش مشارکت در پژوهش شود.

در پایان بایستی گفت که روش پژوهش این تحقیق مناسب بوده است؛ اما با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است؛ از جمله می‌توان به محرمانه بودن بعضی از اطلاعات در سازمان‌های دولتی و محافظه‌کاری پاسخ‌دهندگان به دلیل پیش فرض‌های منفی اشاره کرد.

## منابع

- الفی، محمدرضا؛ معصومی، سیدمحمد (۱۴۰۲). بررسی چالش بی‌اعتمادی سیاسی در دهه پنجم انقلاب اسلامی. *پژوهشنامه انقلاب اسلامی*، ۱۳(۴۸)، ۱۷۳-۱۹۳.
- زارع احمدآبادی، حبیب؛ میرفخرالدینی، سید حیدر؛ زمزم، فاطمه؛ امیرحسینی، سمیه السادات (۱۴۰۳). تحلیل شناختی توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی در راستای انقلاب صنعتی چهارم. *نشریه مدیریت بهرموری*، ۱۸(۴)، ۱۷۳-۲۰۹.
- سبک‌رو، مهدی؛ احمدی زهرانی، مریم؛ عابدینی سانجی، مژده (۱۴۰۳). شناسایی علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران (مورد مطالعه: شرکت گاز استان یزد). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۶(۶۲)، ۲۲۵-۲۵۰.
- صادقی علویجه، فریبا؛ شائمی برزکی، علی؛ 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*، ۹(۲)، ۱-۳۰.
- کریمی تکلو، سلیم؛ صیادی تورانلو، حسین؛ دانایی نیک، سعید (۱۴۰۱). بررسی پیشایندهای توسعه پایدار سازمان‌های دولتی با رویکرد نقشه شناختی فازی شهودی. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۱۵(۴)، ۶۵-۹۵.
- مرادی، امین؛ فرخی، فاطمه (۱۴۰۱). بدبینی سازمانی علیه اعتماد سازمانی: بازشناسی مفاهیم، نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶(۲۲)، ۲۰۳-۲۱۱.
- محمودزاده، سید مجتبی؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ سید نقوی، میرعلی؛ عبدالهی، هادی (۱۴۰۰). مرور نظام‌مند و چندسطحی ادبیات بازسازی اعتماد: رهنمودهایی برای پژوهشگران. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۶(۶۳)، ۵۳-۱۰۲.
- ماهرانی برزانی، مجید؛ صادقی ده‌چشمه، مهرداد و رشیدپور، علی (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی بدبینی سازمانی در رابطه بین بیناکنی در محیط کار و سکوت سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار*، ۲(۲)، ۹۷-۱۱۵.
- منصوری، حسین؛ دانیالی ده‌حوض، محمود (۱۳۹۸). مطالعه اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۵(۳)، ۴۸۳-۵۱۰.
- موقر، مرتضی؛ اشرفی، فاطمه؛ شیرخدایی، میثم (۱۴۰۳). مفهوم‌سازی و اعتباریابی اخلاق حرفه‌ای اینفلوئنسرها؛ رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *چشم‌انداز مدیریت بازرگان‌ی*، ۲۲(۵۵)، ۱۱۳-۱۳۴.
- موسوی، سید نجم‌الدین؛ عارف‌نژاد، محسن؛ فتحی چگنی، فریبرز؛ سپهوند، مسعود (۱۳۹۹). تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۸(۲)، ۲۷۳-۲۹۶.
- نیازی، محسن؛ سعیدی، کمال؛ سعیدی، مژگان (۱۴۰۳). طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی در ایران. *فصلنامه مطالعات رفتاری و تعالی سازمانی*، ۱(۳)، ۱۷-۲۹.

هاشمی، امین، آرزوسادات؛ ملکزاده، غلامرضا و مهارتی، یعقوب (۱۴۰۳). طراحی مدل اعتماد سازمانی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱۶(۲)، ۵۵-۹۷.

## References

- Ahmadian, S., Astrabeh, S. & Ejrami, M. (2023). Organizational Silence, Organizational Trust, and Organizational Commitment. *Journal of Humanities Social Sciences and Business*, 3(1), 112-124.
- Alefi, M. & Masumi, M. (2023). Study of the Challenge of Political Distrust in the Fifth Decade of the Islamic Revolution. , 13(48), 173-193. doi: 10.22084/rjir.2024.28590.3721 (in Persian)
- Atanassov, K. (1986). Intuitionistic fuzzy sets. *Fuzzy Sets and Systems*, 20(1), 87- 96.
- Bagdasarov, Z., Connelly, S. & Johnson, J. F. (2019). Denial and empathy: Partners in employee trust repair? *Frontiers in psychology*, 10, 19. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00019
- Dursun, M. & Gumus, G. (2020). Intuitionistic fuzzy cognitive map approach for the evaluation of supply chain configuration criteria. *Mathematical Methods in the Applied Sciences*, 43(13), 7788-7801.
- Eberl, P., Geiger, D. & Abländer, M. S. (2015). Repairing trust in an organization after integrity violations: The ambivalence of organizational rule adjustments. *Organization Studies*, 36(9), 1205-1235. DOI: 10.1177/0170840615585335
- Elewa, A. H. & El Banan, S. H. A. (2019). Organizational culture, organizational trust and workplace bullying among staff nurses at public and private hospitals. *International Journal of Nursing Didactics*, 9(04), 10-20.
- Friedrich, M. P. A., Basso, K., Espartel, L. B. & Dalla Corte, V. F. (2019). The effect of groups on trust violation and recovery. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(3), 1-25. DOI: 10.5585/remark.v18i3.16364
- Grover, S. L., Abid-Dupont, M. A., Manville, C. & Hasel, M. C. (2019). Repairing broken trust between leaders and followers: How violation characteristics temper apologies. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 853-870.
- Hartono, R. & Soerjanto, S. (2024). Improving Employee Performance Through the Role of Employee Trust by Considering Employee Engagement and Organizational Culture. *Majalah Ilmiah Bijak*, 21(2), 252-259. doi.org/10.31334/bijak.v21i1.3039
- Hasche, N., Höglund, L. & Mårtensson, M. (2021). Organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768-1788.
- Hashemiamin, A. , Malekzadeh, G. & Maharati, Y. (2025). Designing an Organizational Trust Model through Grounded Theory Approach. *Transformation Management Journal*, 16(16), 55-97. doi: 10.22067/tmj.2024.86226.1530. (in Persian)
- Kahkonen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N. & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair : a systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 98-109. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.03.019

- Karimi Takalo, S., Sayyadi Tooranloo, H. & Danaei Nik, S. (2022). Examining the Antecedents of Sustainable Development in Public Organizations Using Intuitive Fuzzy Cognitive Map. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 5(4), 65-94. doi: 10.22034/jipas.2022.312200.1269. (in Persian)
- Kim, T. & Song, H. (2021). How should intelligent agents apologize to restore trust? Interaction effects between anthropomorphism and apology attribution on trust repair. *Telematics and Informatics*, 61, 101595. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101595>
- Kox, E. S., Kerstholt, J. H., Huetting, T. F. & de Vries, P. W. (2021). Trust repair in human-agent teams: the effectiveness of explanations and expressing regret. *Autonomous agents and multi-agent systems*, 35(2), 30. <https://doi.org/10.1007/s10458-021-09515-9>
- Maharani Barzani, M., Sadeghi, M. & Rashidpour, A. (2022). Investigating the Mediating Role of Organizational Pessimism in the Relationship Between Incivility in the Workplace and Organizational Silence. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 2(2), 97-115. (in Persian)
- Mahmudzadeh, S. M., Dehdashti Shahrokh, Z., Seyed Naghavi, M. & Abdollahi, H. (2021). Systematic and Multilevel Review of Trust Repair Literature: Guidelines for Researchers. *Iranian journal of management sciences*, 16(63), 53-102. (in Persian)
- Mansoori, H., Danyali Deh Hoz, M. (2019). A Study of the Moderating Effect of the Productivity of Manpower on the Relationship between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Research on Information Science and Public Libraries*, 25 (3), 483-510. URL: <http://publij.ir/article-1-2031-fa.html>. (in Persian)
- Moradi, A. & Farakhi, F. (2022). Organizational Cynicism Against Organizational Trust: Reconceptualizing Concepts. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(86), 203-211. (in Persian)
- Mousavi, S. N., Aref Negad, M., Fathi Chegeni, F. & Sepahvand, M. (2020). An Analysis of the Effect of Bureaucratic Culture on the Invisibility of Employees with the Mediating Role of Passive Leadership: A Case Study of Lorestan Province Governmental Organizations. *Organizational Culture Management*, 18(2), 273-296. doi: 10.22059/jomc.2019.278243.1007755 (in Persian)
- Movaghar, M., Ashrafi, F. & Shirkhodaie, M. (2023). Conceptualization and validation of professional ethics of influencers; Interpretive structural modeling approach. *Journal of Business Management Perspective*, 22(55), 113-134. doi: 10.48308/jbmp.2024.235207.1591. (in Persian)
- Niazi, M., Saeidi, K. & Saeidi, M. (2024). Designing a Model of Factors Affecting Organizational Trust in Iran. *Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence*, 1(3), 17-29. (in Persian)
- Nienaber, A. M., Spundflasch, S., Soares, A. & Woodcock, A. (2021). Distrust as a hazard for future sustainable mobility planning. Rethinking employees' vulnerability when introducing new information and communication technologies in local authorities. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 37(4), 390-401.
- Olekalns, M. & Caza, B. B. (2024). Resetting relationship trajectories: A reconceptualization of the relationship repair process. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 313-332. <https://DOI.org/10.1002/job.2769>

- Pak, R. & Rovira, E. (2024). A theoretical model to explain mixed effects of trust repair strategies in autonomous systems. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 25(4), 453-473.
- Sabokro, M., Ahmadi Zahrani, M. & Abedini Saniji, M. (2024). Identifying The Causes and Consequences of Employees' Distrust of Leaders (Case Study: Yazd Province Gas Company). *Strategic studies in the oil and energy industry*, 16 (62), 225-250. URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1707-fa.html> (in Persian)
- Sadeghi Alavije, F., Shaemi Barzoki, A. & Teimouri, H. (2020). Determining the Impact of Organizational Trust on Organizational Learning with the Mediating Role of Organizational Inertia The Case of Department of Natural Resources and Watershed Management of Isfahan Province. *Strategic Research on Social Problems*, 9(2), 1-30. doi: 10.22108/srsp.2020.122741.1547 (in Persian)
- Said, H., Ali, L., Ali, F. & Chen, X. (2021). COVID-19 and unpaid leave: Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Tourism management perspectives*, 39, 100854.
- Schilke, O., Reimann, M. & Cook, K. S. (2021). Trust in social relations. *Annual Review of Sociology*, 47, 239-259.
- Schneider, M., Shneider, E., Kandel, A. & Chew, G. (1998). Automatic construction of FCMs. *Fuzzy sets and systems*, 93(2), 161-172.
- Sharma, K., Schoorman, F. D. & Ballinger, G. A. (2023). How can it be made right again? A review of trust repair research. *Journal of Management*, 49(1), 363-399. DOI: 10.1177/01492063221089897
- Silva, P., Moreira, A.C. & Mota, J. (2023). Employees' Perception of Corporate Social Responsibility and Performance: The Media Roles of Job Satisface, Organizational Commitment and Organizational Trust. *Journal of Strategy and Management*, 16 (1), 92-111.
- Tomlinson, E. C. (2025). Trust repair in politically polarized workplaces. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101071. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101071>
- Yu, M.C., Mai, Q., Tsai, S.B. & Dai, Y. (2018) An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative Behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864-908.
- Zare' Ahmadabadi, H., Mirfakhral-Din, S.H., Zamzam, F. & Amirhoseini, S.S. (2025). Cognitive analysis of human capital competency development in line with the fourth industrial revolution, *Journal of Productivity Management*, 18 (4), 173-209. (in Persian)