

## مطالعه کیفی شناسایی مؤلفه های اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران

احسان نامدار جویمی

دکترای مدیریت منابع انسانی . پژوهشگر مستقل. کارمند بانک صادرات ایران

### چکیده

اعتماد سازمانی یکی از بنیادی ترین سرمایه های نامشهود در سازمان های خدماتی و مالی است که نقش تعیین کننده ای در پایداری روابط کاری، انسجام درون سازمانی، تعهد کارکنان و کیفیت عملکرد ایفا می کند. با وجود اهمیت گسترده این مفهوم، بخش قابل توجهی از پژوهش های موجود، اعتماد سازمانی را در قالب الگوهای کمی، متغیرمحور و عمدتاً برآمده از بافت های غیرایرانی بررسی کرده اند و کمتر به تجربه زیسته کارکنان در بستر سازمان های بانکی ایران پرداخته اند. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف فهم و تفسیر تجربه زیسته کارکنان از اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران انجام شد. این مطالعه با رویکرد کیفی و مبتنی بر پدیدارشناسی تفسیری انجام گرفت و برای تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. میدان پژوهش شامل کارکنان بانک صادرات ایران بود که با استفاده از نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته عمیق با ۲۲ نفر از کارکنان دارای سابقه و تجربه متفاوت گردآوری شد و فرایند نمونه گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. یافته ها نشان داد که اعتماد سازمانی در تجربه کارکنان، پدیده ای چندبعدی، زمینه مند و عمیقاً متأثر از برهم کنش میان ساختارهای رسمی، رفتارهای مدیریتی، کیفیت ارتباطات، تجربه حمایت و انسجام ارزشی سازمان است. در مجموع، پنج تم اصلی از داده ها استخراج شد: **عدالت ساختاری و رویه ای، شایستگی و درستکاری مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و امنیت روانی، ارتباطات باز، شفاف و مشارکت جو و انسجام نهادی و ارزش های مشترک.** نتایج نشان داد که کارکنان زمانی سازمان را شایسته اعتماد می دانند که تصمیمات، انتصابات، ارزیابی ها و رویه ها بر پایه معیارهای روشن، منصفانه و باثبات باشد؛ مدیران از تخصص و صداقت کافی برخوردار باشند؛ سازمان در شرایط دشوار، خطاهای غیرعمدی و موقعیت های آسیب پذیر، رویکردی حمایتی و انسانی اتخاذ کند؛ اطلاعات به صورت شفاف و غیررانتی در جریان باشد و امکان شنیده شدن صدای کارکنان فراهم شود؛ و در سطحی عمیق تر، میان ارزش های اعلامی سازمان و تجربه واقعی کارکنان نوعی انسجام و همخوانی وجود داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** اعتماد سازمانی، پدیدارشناسی تفسیری، تحلیل مضمون، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، بانک صادرات ایران

## مقدمه

**اعتماد سازمانی** یکی از سازه های مهم و پرمطالعه در ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت است و پژوهش های معاصر نقش آن را در شکل گیری روابط کاری، همکاری، عملکرد و سایر پیامدهای سازمانی مورد توجه قرار داده اند (Dirks & de Jong, 2022; Vanhala & Tzafrir, 2021). اعتماد در محیط کار را می توان به عنوان نوعی انتظار مثبت و اطمینان نسبت به قابل اعتماد بودن دیگران و سازمان در موقعیت هایی دانست که فرد در معرض آسیب پذیری و عدم قطعیت قرار دارد (Dirks & de Jong, 2022). در چنین شرایطی، اعتماد می تواند کیفیت روابط میان کارکنان، مدیران و سازمان را تحت تأثیر قرار دهد و زمینه همکاری و تعامل مؤثرتر را فراهم سازد. شواهد تجربی نیز نشان داده اند که ابعاد مختلف اعتماد، از جمله اعتماد به همکاران، مدیران و خود سازمان، می توانند با عملکرد سازمانی ارتباط داشته باشند؛ هرچند شدت این روابط بسته به زمینه و نوع اعتماد متفاوت است (Vanhala & Tzafrir, 2021).

در سازمان های خدماتی، از جمله بانک ها، اهمیت اعتماد را می توان با توجه به وابستگی فعالیت های سازمان به **روابط انسانی، تبادل اطلاعات، همکاری و تصمیم گیری در شرایط عدم قطعیت** مورد توجه قرار داد. باین حال، برای ادعای اختصاصی اینکه «اعتماد سازمانی در صنعت بانکداری یک ضرورت کارکردی است» باید از مطالعات مستقیم در صنعت بانکداری استفاده شود و نمی توان صرفاً بر شواهد عمومی ادبیات اعتماد تکیه کرد. در نتیجه، برای متن مقاله بهتر است این بخش به صورت زمینه مند بیان شود: اعتماد سازمانی در محیط های بانکی می تواند به عنوان یکی از منابع رابطه ای مهم برای کیفیت تعاملات کاری و عملکرد سازمانی مورد مطالعه قرار گیرد. شواهد موجود در محیط های سازمانی نیز ارتباط اعتماد با عملکرد را تأیید کرده اند (Vanhala & Tzafrir, 2021).

اعتماد سازمانی را می توان به طور کلی به عنوان **انتظار یا باور مثبت کارکنان نسبت به قابل اعتماد بودن سازمان و کنشگران سازمانی در شرایطی که فرد با آسیب پذیری و عدم قطعیت مواجه است** در نظر گرفت. در ادبیات اعتماد، ارزیابی قابلیت، خیرخواهی و صداقت طرف مورد اعتماد از جمله مبانی مهم شکل گیری اعتماد به شمار می آیند؛ باین حال، اعتماد سازمانی مفهومی چندسطحی است و می تواند معطوف به سازمان، مدیران، سرپرستان و سایر اعضای سازمان باشد (Dirks & de Jong, 2022). از این منظر، اعتماد صرفاً یک ارزیابی شناختی نیست، بلکه می تواند پیامدهای عاطفی و رابطه ای نیز برای کارکنان داشته باشد و بر کیفیت روابط، همکاری و نگرش های آنان نسبت به سازمان اثر بگذارد (Dirks & de Jong, 2022; Vanhala & Tzafrir, 2021).

در محیط های پیچیده و مقررات محوری مانند بانک ها، اعتماد سازمانی را می توان به عنوان یکی از منابع رابطه ای مهم برای تعاملات کاری و مدیریت روابط میان کارکنان و سازمان در نظر گرفت. شواهد تجربی در صنعت بانکداری نیز نشان داده اند که شیوه های منابع انسانی مانند آموزش، پاداش و ارتقای منصفانه، امنیت شغلی و ارزیابی عملکرد می توانند با افزایش اعتماد غیرشخصی کارکنان ارتباط داشته باشند (Hossain et al., 2022). افزون بر این، مطالعه ای جدید در صنعت بانکداری نشان داده است که اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و با قصد ترک خدمت رابطه منفی دارد (Nketsiah & Nkansah, 2024).

از سوی دیگر، کاهش اعتماد سازمانی می تواند با پیامدهای منفی رفتاری همراه باشد. در یک مطالعه سه موجی، رابطه میان مسئولیت اجتماعی سازمان، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار ضدتولیدی بررسی شد و نتایج نشان داد که افزایش اعتماد و تعهد سازمانی می تواند یکی از مسیرهای کاهش رفتارهای ضدتولیدی باشد (Choi et al., 2022). بنابراین، در چارچوب

مبادله اجتماعی، رفتار ضدتولیدی را می توان در برخی شرایط به عنوان یکی از واکنش های احتمالی کارکنان به تضعیف رابطه مثبت و متقابل میان فرد و سازمان تفسیر کرد؛ هرچند این رابطه به شرایط فردی و سازمانی و سازوکارهای واسطه ای نیز وابسته است.

در صنعت بانکداری ایران، به ویژه در بانک های بزرگ و گسترده ای مانند بانک صادرات ایران، ساختارهای سلسله مراتبی، پراکندگی جغرافیایی شعب و تنوع نقش های شغلی، بستر پیچیده ای برای شکل گیری یا تضعیف اعتماد سازمانی فراهم می کند. از سوی دیگر، تحولات فناورانه، تغییرات مقررات مالی و فشارهای رقابتی، شرایطی پویا و گاه ناپایدار ایجاد کرده اند که در آن اعتماد می تواند به عنوان منبعی استراتژیک برای مدیریت عدم قطعیت ایفای نقش کند.

در چنین زمینه ای، مطالعه عمیق و کیفی مؤلفه های اعتماد سازمانی، به ویژه از منظر تجربه زیسته کارکنان، می تواند به درک لایه های پنهان این پدیده کمک کند؛ لایه هایی که در پژوهش های کمی کمتر آشکار می شوند. این پژوهش در پی آن است که با رویکردی تفسیری، ابعاد و مؤلفه های اعتماد سازمانی را در بستر خاص بانک صادرات ایران شناسایی و تبیین کند.

با وجود اهمیت نظری و کاربردی اعتماد سازمانی، بسیاری از سازمان ها با چالش های مرتبط با کاهش یا تضعیف اعتماد در سطوح مختلف مواجه اند. در محیط های رسمی و مقررات محور، گاه سازوکارهای کنترلی و نظارتی جایگزین روابط مبتنی بر اعتماد می شوند. این جایگزینی اگرچه ممکن است در کوتاه مدت به افزایش انضباط سازمانی منجر شود، اما در بلندمدت می تواند به تضعیف احساس اعتماد متقابل و کاهش سرمایه اجتماعی درون سازمانی بینجامد.

در بانک های بزرگ، کارکنان اغلب در ساختاری فعالیت می کنند که تصمیم گیری های کلان در سطوح بالاتر اتخاذ می شود و اجرای آن ها بر عهده شعب و واحدهای عملیاتی است. اگر فرآیندهای ارتباطی شفاف نباشد یا تصمیم ها بدون تبیین منطقی و مشارکت کارکنان ابلاغ شود، ممکن است شکاف ادراکی میان مدیریت و کارکنان شکل گیرد. این شکاف می تواند ادراک بی عدالتی، بی ثباتی یا حتی بی اعتمادی را تقویت کند.

از سوی دیگر، فشارهای ناشی از اهداف عملکردی، ارزیابی های دوره ای و نظارت های مالی، ممکن است فضایی رقابتی و گاه تنش آلود ایجاد کند که در آن اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران آسیب ببیند. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است تصمیم های مدیریتی را نه بر اساس منطق سازمانی، بلکه بر مبنای منافع فردی یا ملاحظات غیرشفاف تفسیر کنند.

مسئله اصلی آن است که اعتماد سازمانی در چنین بستری چگونه شکل می گیرد، چه عواملی آن را تقویت یا تضعیف می کند و مؤلفه های اساسی آن از منظر کارکنان چیست. بدون درک عمیق این مؤلفه ها، هرگونه مداخله مدیریتی برای ارتقای اعتماد ممکن است سطحی و ناکارآمد باشد. بنابراین مسئله محوری پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین مؤلفه های اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران بر اساس تجربه زیسته کارکنان است.

اگرچه ادبیات بین المللی مدیریت به طور گسترده به مفهوم اعتماد سازمانی پرداخته و مدل های متعددی برای تبیین آن ارائه کرده است، بخش قابل توجهی از این پژوهش ها مبتنی بر رویکردهای کمی و ابزارهای پرسشنامه ای استاندارد بوده اند. این مطالعات اغلب اعتماد را در قالب ابعاد از پیش تعریف شده (مانند شایستگی، خیرخواهی و صداقت) اندازه گیری کرده اند، اما کمتر به بازنمایی زمینه مند و بافت محور این سازه در سازمان های خاص پرداخته اند.

در ایران نیز پژوهش های مرتبط با اعتماد سازمانی عمدتاً با رویکرد کمی انجام شده و تمرکز آن ها بیشتر بر سنجش میزان اعتماد و بررسی رابطه آن با متغیرهایی مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی یا عملکرد بوده است. با این حال، کمتر مطالعه ای به صورت عمیق و کیفی به این پرسش پرداخته است که کارکنان در یک بانک بزرگ ایرانی چگونه اعتماد سازمانی را تجربه و معنا می کنند.

به ویژه در مورد بانک صادرات ایران، که از نظر گستره فعالیت، قدمت تاریخی و ساختار سازمانی یکی از نهادهای مهم مالی کشور محسوب می شود، پژوهش های کیفی عمیقی که به شناسایی مؤلفه های اعتماد سازمانی از منظر کارکنان بپردازند، محدود و پراکنده است. این خلأ پژوهشی نشان می دهد که دانش موجود هنوز نتوانسته است تصویری جامع و بومی از سازوکارهای شکل گیری اعتماد در این بستر خاص ارائه دهد.

پژوهش حاضر درصدد است با اتخاذ رویکردی کیفی و تفسیری، این خلأ را پر کرده و مدلی مفهومی و زمینه مند از مؤلفه های اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران ارائه دهد؛ مدلی که نه تنها به ادبیات نظری کمک کند، بلکه قابلیت کاربردی در سیاست گذاری سازمانی نیز داشته باشد.

اهمیت این پژوهش را می توان در سه سطح نظری، سازمانی و راهبردی تحلیل کرد.

در سطح نظری، این مطالعه با تمرکز بر تجربه کارکنان می تواند به توسعه فهم عمیق تری از اعتماد سازمانی در بسترهای فرهنگی و سازمانی خاص کمک کند. اعتماد پدیده ای زمینه مند است و نحوه شکل گیری و تفسیر آن می تواند تحت تأثیر روابط اجتماعی، الگوهای ارتباطی، تفاوت های فرهنگی و مناسبات قدرت قرار گیرد؛ پژوهش های کیفی جدید نیز بر اهمیت توجه به ارتباط، عاملیت و روابط قدرت در فهم فرایندهای اعتماد و بی اعتمادی تأکید کرده اند (Rasmussen, 2025). از این منظر، مطالعه تجربه اعتماد در زمینه فرهنگی و سازمانی ایران می تواند به تولید شواهد زمینه مند و توسعه فهم مقایسه ای از اعتماد سازمانی کمک کند.

در سطح سازمانی، شواهد تجربی نشان داده اند که اعتماد سازمانی با طیفی از پیامدهای مطلوب کارکنان، از جمله رفتار نوآورانه، رفتار شهروندی سازمانی و نگرش های مثبت کاری، ارتباط دارد (Heo & Lee, 2023; Yudiatmaja et al., 2023). همچنین، پژوهش های چندسطحی درباره اعتماد نشان می دهند که اعتماد به سازمان می تواند با اعتماد میان همکاران ارتباط داشته باشد و این رابطه تحت تأثیر ویژگی های فرهنگی و رابطه ای قرار گیرد (Nienaber et al., 2023). بنابراین، در سازمان های بزرگ و چندلایه، اعتماد می تواند به عنوان یکی از منابع رابطه ای مؤثر بر همکاری و هماهنگی میان اعضای سازمان مورد توجه قرار گیرد. در سازمانی مانند بانک صادرات ایران، مطالعه این فرایند می تواند به فهم چگونگی تجربه اعتماد در سطوح مختلف سازمان و نقش آن در انسجام روابط سازمانی کمک کند.

در سطح راهبردی، تحولات فناورانه و تغییرات مستمر محیط کسب و کار، سازمان ها را با ضرورت سازگاری و مدیریت تغییر مواجه ساخته اند. در چنین شرایطی، سرمایه های اجتماعی و رابطه ای کارکنان می توانند در فرایندهای سازمانی و عملکرد نقش داشته باشند. پژوهش های جدید نشان داده اند که سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی می توانند در ارتباط با عملکرد سازمانی قرار گیرند و اعتماد در برخی مدل ها به عنوان سازوکاری میانجی در این رابطه ظاهر می شود (Mazzola et al., 2024). همچنین، پژوهش های تجربی در حوزه رفتار نوآورانه نشان داده اند که اعتماد سازمانی می تواند در رابطه میان ویژگی های رهبری و رفتار نوآورانه کارکنان نقش داشته باشد (Yudiatmaja et al., 2023). بنابراین، شناخت مؤلفه های اعتماد

سازمانی می تواند برای طراحی مداخلات مدیریتی متناسب با زمینه سازمانی و حمایت از همکاری، نوآوری و سازگاری سازمانی سودمند باشد.

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تبیین مؤلفه های اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران بر اساس تجربه زیسته کارکنان و ارائه چارچوبی مفهومی و زمینه مند از این سازه در بستر بانکداری ایرانی است.

بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش تدوین می شود: اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران از منظر کارکنان چگونه تجربه و معنا می شود و مؤلفه های اصلی شکل دهنده آن کدام اند؟

به منظور پاسخ گویی به این سؤال، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و مبتنی بر تحلیل داده های میدانی تلاش خواهد کرد ابعاد، عوامل تقویت کننده و تضعیف کننده اعتماد سازمانی را شناسایی کرده و در قالب مدلی مفهومی تبیین نماید.

اعتماد سازمانی در دهه های اخیر به یکی از مفاهیم مهم و پرمطالعه در ادبیات رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مطالعات سازمانی تبدیل شده است؛ مفهومی که از یک متغیر نگرشی ساده فراتر رفته و در پژوهش های سازمانی به عنوان سازوکاری مهم برای فهم کیفیت روابط، همکاری، رهبری، تیم ها و فرایندهای سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (Dirks & de Jong, 2022). اهمیت اعتماد به ویژه در سازمان هایی که همکاری و تعامل میان اعضا برای انجام اثربخش وظایف ضروری است، برجسته می شود؛ زیرا اعتماد با نحوه شکل گیری و حفظ روابط کاری و واکنش کارکنان به مدیران، همکاران و سازمان ارتباط دارد (Dirks & de Jong, 2022).

در چنین بستری، بانک ها نمونه ای مناسب برای مطالعه اعتماد سازمانی به شمار می روند؛ زیرا کارکنان این سازمان ها در محیطی خدماتی و رسمی فعالیت می کنند که در آن روابط با مشتریان، رویه های سازمانی، ارزیابی عملکرد، امنیت شغلی و فرصت های پاداش و ارتقا اهمیت دارند. شواهد تجربی در صنعت بانکداری نشان داده است که شیوه های مدیریت منابع انسانی، از جمله آموزش، پاداش و فرصت ارتقای منصفانه، امنیت شغلی و ارزیابی عملکرد، با اعتماد غیرشخصی کارکنان ارتباط مثبت دارند (Hossain et al., 2022). همچنین، پژوهش انجام شده در میان کارکنان بانک های داخلی و خارجی نشان داده است که اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت و با قصد ترک خدمت ارتباط منفی دارد (Nketsiah & Nkansah, 2024). بنابراین، اعتماد در محیط بانکی را می توان نه صرفاً یک نگرش مطلوب، بلکه یکی از منابع رابطه ای مهم در کیفیت رابطه کارکنان با سازمان و پیامدهای نگرشی و رفتاری آنان در نظر گرفت.

از منظر مفهومی، اعتماد سازمانی را می توان نوعی حالت روان شناختی دانست که در آن کارکنان بر اساس انتظارات مثبت نسبت به سازمان، آمادگی پذیرش آسیب پذیری در رابطه با آن را پیدا می کنند. این اعتماد می تواند بر ارزیابی کارکنان از ویژگی هایی همچون شایستگی، خیرخواهی و صداقت سازمان یا کنشگران سازمانی استوار باشد و در شرایطی اهمیت پیدا می کند که کارکنان نمی توانند رفتار طرف مقابل را به طور کامل کنترل یا پیش بینی کنند (Dirks & de Jong, 2022; Vanhala & Tzafrir, 2021). از این منظر، اعتماد سازمانی صرفاً یک واکنش عاطفی یا شهودی نیست، بلکه با ارزیابی های شناختی کارکنان از قابل اعتماد بودن سازمان و نیز تجربه های رابطه ای آنان در محیط کار پیوند دارد (Dirks & de Jong, 2022).

کارکنان زمانی آمادگی بیشتری برای اعتماد به سازمان پیدا می کنند که آن را از نظر شایستگی و قابلیت انجام تعهدات، خیرخواهی نسبت به کارکنان و پایبندی به اصول و تعهدات خود قابل اعتماد ارزیابی کنند. در مقابل، تجربه رفتارهای ناسازگار، غیرشفاف یا فرصت طلبانه می تواند مبنای این ارزیابی را تضعیف کند. بنابراین، اعتماد سازمانی را نمی توان صرفاً به اعتماد به یک فرد فروکاست. ادبیات اعتماد در محیط کار میان اعتماد به سازمان به عنوان یک مرجع جمعی و اعتماد بین فردی به افراد مشخص، مانند مدیر یا همکار تمایز قائل می شود؛ اگرچه این دو شکل اعتماد می توانند بر یکدیگر اثرگذار باشند (Nienaber et al., 2023; Dirks & de Jong, 2022).

از این رو، اعتماد سازمانی ناظر بر ادراک کارکنان از خود سازمان به عنوان طرف رابطه اعتماد و ویژگی های کلی آن است؛ درحالی که اعتماد به مدیر یا همکار بیشتر به یک رابطه مشخص و فردی مربوط می شود. البته مرز میان این سطوح همیشه مطلق نیست و پژوهش های جدید نشان می دهند که اعتماد می تواند در شرایطی از روابط بین فردی به سطح سازمانی تسری یابد و برعکس، ادراک کارکنان از سازمان می تواند بر اعتماد آنان به مدیران و همکاران اثرگذار باشد (Nienaber et al., 2023).

در ادبیات کلاسیک اعتماد، یکی از اثرگذارترین چارچوب ها، مدل یکپارچه اعتماد مایر، دیویس و شورمن است که ادراک از اعتمادپذیری طرف مقابل را بر پایه سه ویژگی اصلی، یعنی شایستگی، خیرخواهی و درستکاری تبیین می کند (Mayer et al., 1995). در این مدل، شایستگی به مجموعه مهارت ها، توانمندی ها و ویژگی هایی اشاره دارد که به طرف مورد اعتماد امکان اثرگذاری و انجام موفقیت آمیز وظایف در یک حوزه مشخص را می دهد؛ خیرخواهی بیانگر این ادراک است که طرف مقابل، افزون بر منافع شخصی خود، نسبت به منافع و رفاه طرف اعتمادکننده جهت گیری مثبتی دارد؛ و درستکاری به ادراک پایبندی طرف مورد اعتماد به مجموعه ای از اصول قابل قبول و سازگار با معیارهای اعتمادکننده اشاره می کند (Mayer et al., 1995). این سه ویژگی در ادبیات بعدی نیز به طور گسترده برای تبیین اعتمادپذیری در روابط سازمانی مورد استفاده قرار گرفته اند (Schoorman et al., 2007; Dirks & de Jong, 2022).

اهمیت مدل مایر و همکاران در آن است که اعتماد را از یک مفهوم کلی و انتزاعی جدا کرده و نشان می دهد که ادراک کارکنان از اعتمادپذیری طرف مقابل چگونه می تواند بر آمادگی آنان برای پذیرش آسیب پذیری در رابطه اعتماد اثر بگذارد (Mayer et al., 1995). در سطح سازمانی، این چارچوب می تواند برای تحلیل نحوه ادراک کارکنان از قابلیت سازمان و مدیران در حل مسائل و انجام تعهدات، جهت گیری سازمان نسبت به رفاه و منافع کارکنان، و میزان پایبندی آن به اصول و تعهدات اعلام شده به کار رود. با این حال، باید توجه داشت که مدل اصلی مایر و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۵ اساساً برای تبیین اعتماد در رابطه میان اعتمادکننده و طرف مورد اعتماد ارائه شده است و انتقال مستقیم آن به «اعتماد به کل سازمان» نیازمند توجه به سطح تحلیل و مرجع اعتماد است (Dirks & de Jong, 2022).

در محیط بانکداری، این ابعاد می توانند در تجربه روزمره کارکنان از شایستگی تصمیم گیری مدیریتی، نحوه اجرای روبه ها، پایبندی به وعده ها، شفافیت ارتباطات و نحوه مواجهه سازمان با مسائل و خطاهای کارکنان نمود پیدا کنند. برای نمونه، پژوهش های جدید در محیط های سازمانی نشان می دهند که ادراک کارکنان از ویژگی های اعتمادپذیری می تواند به شرایط رابطه ای و موقعیتی وابسته باشد و اهمیت نسبی شایستگی، خیرخواهی و درستکاری نیز بسته به موقعیت و رابطه مورد اعتماد تغییر کند (Bachmann et al., 2024). بنابراین، در پژوهش کیفی می توان این سه مؤلفه را نه به عنوان ابعاد از

<sup>1</sup> Mayer et al

پیش تثبیت شده تجربه کارکنان، بلکه به عنوان لنزهای نظری برای فهم چگونگی تجربه و تفسیر اعتماد سازمانی مورد استفاده قرار داد.

هم زمان، نظریه مبادله اجتماعی بستر تحلیلی مهمی برای فهم اعتماد سازمانی فراهم می آورد. بر مبنای این نظریه، روابط سازمانی صرفاً بر پایه قراردادهای رسمی و شرح وظایف صریح بنا نشده اند، بلکه شبکه ای از مبادلات ضمنی، انتظارات متقابل و هنجارهای جبران را در بر می گیرند. هنگامی که کارکنان احساس می کنند سازمان به آنان احترام می گذارد، تلاششان را به رسمیت می شناسد، منصفانه رفتار می کند و در زمان نیاز حمایت لازم را ارائه می دهد، تمایل بیشتری برای پاسخ گویی مثبت، همکاری فراتر از وظیفه رسمی و تعهد عمیق تر به اهداف سازمان پیدا می کنند. در این چارچوب، اعتماد یکی از مهم ترین پیامدها و در عین حال یکی از پیش شرطهای مبادله اجتماعی سالم محسوب می شود. اگر کارکنان دریابند که رابطه آنها با سازمان بر منطق یک سو به بهره کشی، کنترل نامتقارن یا وعده های محقق نشده استوار است، تعهد رابطه ای جای خود را به احتیاط، فاصله رسانی و بی اعتمادی می دهد. در محیط هایی مانند بانک که کارکنان با الزامات بالا و نظارت مداوم مواجه اند، کیفیت مبادله اجتماعی میان فرد و سازمان نقشی اساسی در شکل گیری اعتماد یا تضعیف آن ایفا می کند.

در ادامه این بحث، نظریه عدالت سازمانی نیز چارچوبی تعیین کننده برای تحلیل اعتماد فراهم می سازد. بخش مهمی از اعتماد کارکنان نه فقط از نتایج نهایی تصمیم ها، بلکه از چگونگی اتخاذ و ابلاغ آن تصمیم ها سرچشمه می گیرد. عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی، هر سه با اعتماد سازمانی ارتباط وثیق دارند. عدالت توزیعی به ارزیابی کارکنان از منصفانه بودن پیامدها مانند پاداش، ارتقا، فشار کاری و فرصت های رشد اشاره دارد. عدالت رویه ای ناظر بر این است که آیا رویه های تصمیم گیری شفاف، باثبات، غیر جانبدارانه و قابل پیش بینی هستند یا خیر. عدالت تعاملی نیز به کیفیت رفتار بین فردی، احترام، شأن ارتباطی و صداقت در تعاملات سازمانی مربوط می شود. در بسیاری از موارد، کارکنان حتی اگر با نتیجه ای نامطلوب مواجه شوند، در صورتی که فرآیند را عادلانه و ارتباط را محترمانه بدانند، سطح اعتمادشان به طور کامل فرو نمی ریزد. اما در مقابل، تصمیم های مبهم، تبعیض آمیز یا فاقد تبیین کافی، به سرعت اعتماد را فرسوده می کنند. از این منظر، اعتماد سازمانی را می توان بازتاب انباشته ادراک کارکنان از عدالت نهادی دانست.

نظریه قرارداد روان شناختی نیز به طور خاص برای فهم پویایی های اعتماد در سازمان ها سودمند است. قرارداد روان شناختی به مجموعه انتظارات نانوشته ای اشاره دارد که میان کارکنان و سازمان شکل می گیرد؛ انتظاراتی مانند امکان رشد، احترام متقابل، امنیت نسبی، رفتار منصفانه، به رسمیت شناختن تلاش ها و حمایت در شرایط دشوار. هرگاه کارکنان احساس کنند سازمان به این تعهدات ضمنی پایبند است، اعتماد تقویت می شود و رابطه استخدامی از سطح مبادله ای صرف فراتر می رود. اما نقض قرارداد روان شناختی — حتی اگر در قالب سیاست های رسمی توجیه پذیر باشد — می تواند یکی از شدیدترین منابع بی اعتمادی باشد. در بانکداری، که انتظارات حرفه ای و سازمانی به شدت در هم تنیده اند، هرگونه فاصله بین وعده های ضمنی و واقعیت تجربه شده، مانند عدم شفافیت در مسیر ارتقا، ارزیابی های نامنصفانه یا بی تفاوتی نسبت به فشارهای شغلی، می تواند فرسایش عمیق اعتماد را به دنبال داشته باشد. از این رو، اعتماد سازمانی نه فقط به کیفیت ساختارهای رسمی، بلکه به انسجام میان وعده های ضمنی و تجربه واقعی کارکنان وابسته است.

در سطحی کلان تر، نظریه سرمایه اجتماعی نیز تصویری جامع تر از جایگاه اعتماد در سازمان ارائه می دهد. سرمایه اجتماعی به منابعی اشاره دارد که از دل روابط، شبکه ها، هنجارها و اعتماد متقابل شکل می گیرند و امکان کنش جمعی مؤثر را فراهم می سازند. در سازمان های پیچیده، وجود سرمایه اجتماعی بالا به معنای جریان روان تر اطلاعات، کاهش هزینه های نظارتی، افزایش آمادگی برای همکاری، تقویت یادگیری جمعی و تاب آوری بیشتر در مواجهه با بحران هاست. اعتماد در این چارچوب،

هم یکی از اجزای اصلی سرمایه اجتماعی است و هم نتیجه بازتولید مستمر آن. در محیط بانکداری، که بخش مهمی از امور بر دقت، هماهنگی، پاسخ گوئی و انتقال سریع اطلاعات متکی است، نبود اعتماد می تواند هزینه های پنهان زیادی ایجاد کند: از افزایش احتیاط های دفاعی و کاهش اشتراک دانش تا شکل گیری فرهنگ سکوت و تضعیف مسئولیت پذیری جمعی. برعکس، وقتی کارکنان به یکدیگر، به مدیران و به سازوکارهای سازمان اعتماد دارند، ظرفیت سازمان برای مدیریت پیچیدگی افزایش می یابد.

از منظر نهادی، اعتماد سازمانی را نمی توان صرفاً محصول ویژگی های فردی مدیران یا نگرش های کارکنان دانست، بلکه باید آن را برساخته ای دانست که در تعامل میان ساختار، فرهنگ، رویه ها و تجربه های روزمره شکل می گیرد. در سازمان های رسمی مانند بانک ها، اعتماد همواره در تنشی ظریف با کنترل بوروکراتیک قرار دارد. از یک سو، بانک ها به دلیل ماهیت مالی و الزامات نظارتی، ناگزیر از استقرار سازوکارهای دقیق کنترل، حسابرسی و انضباط رویه ای هستند. از سوی دیگر، اگر این سازوکارها بدون پشتیبانی ارتباطی، بدون منطق عادلانه و بدون احترام به عاملیت حرفه ای کارکنان اعمال شوند، می توانند به سوءظن سازمانی و فرسایش اعتماد منجر شوند. بنابراین مسئله اصلی، حذف کنترل نیست، بلکه کیفیت نهادی پیوند میان کنترل و اعتماد است. سازمان های بالغ آن هایی هستند که می توانند نظم و نظارت را با احترام، شفافیت و قابلیت اتکا تلفیق کنند. در چنین شرایطی، کنترل به جای آن که بدیل اعتماد باشد، در دل یک نظام قابل پیش بینی و مشروع، خود به تقویت اعتماد کمک می کند.

ادبیات نظری نشان می دهد که اعتماد در محیط کار می تواند در سطوح و روابط مختلفی شکل گیرد؛ از جمله اعتماد به سرپرست یا مدیر، اعتماد به همکاران، اعتماد به مدیریت و اعتماد به سازمان به عنوان یک نهاد. اگرچه این شکل های اعتماد با یکدیگر مرتبط اند، لزوماً یکسان یا کاملاً هم پوشان نیستند و ممکن است کارکنان در یک رابطه سازمانی اعتماد بالایی و در رابطه ای دیگر اعتماد پایینی داشته باشند (Dirks & de Jong, 2022). شواهد تجربی جدید نیز نشان داده اند که اعتماد به همکاران، سرپرستان و مدیریت می تواند به صورت متمایز با نگرش های شغلی کارکنان، از جمله درگیری شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، ارتباط داشته باشد (Wareham et al., 2025). این تمایز برای پژوهش های کیفی اهمیت ویژه ای دارد؛ زیرا به پژوهشگر امکان می دهد تجربه اعتماد کارکنان را نه صرفاً به عنوان یک ارزیابی کلی، بلکه به صورت مجموعه ای از روابط اعتماد لایه مند و زمینه مند مطالعه کند. در سازمان های بزرگ و سلسله مراتبی، از جمله بانک ها، این رویکرد می تواند برای فهم تفاوت میان تجربه کارکنان در سطح شعبه، مدیر مستقیم و مدیریت عالی مفید باشد. بنابراین، در مطالعه اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران، توجه به تفاوت میان سطوح و مراجع اعتماد می تواند به کشف ظرایف تجربه کارکنان کمک کند.

در امتداد این مباحث نظری، پژوهش های تجربی نیز اعتماد را با طیفی از نگرش ها و رفتارهای مهم کارکنان مرتبط دانسته اند. برای مثال، مطالعات جدید رابطه اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سایر نگرش های کاری را گزارش کرده اند (An et al., 2023; Rodrigues et al., 2023; Wareham et al., 2025). همچنین، پژوهش های تجربی نشان داده اند که اعتماد سازمانی می تواند با رفتارهای مطلوب کارکنان، از جمله رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط داشته باشد (Jeong, 2023). از سوی دیگر، کاهش اعتماد می تواند با نگرش ها و پیامدهای نامطلوب شغلی همراه باشد؛ باین حال، شدت و جهت این روابط به نوع اعتماد، سطح تحلیل و زمینه سازمانی وابسته است (Dirks & de Jong, 2022). بنابراین، اعتماد را می توان یکی از منابع مهم رابطه ای در سازمان دانست که می تواند بر کیفیت روابط کاری و نگرش کارکنان نسبت به سازمان اثرگذار باشد. این موضوع در سازمان های خدماتی اهمیت بیشتری پیدا می کند، زیرا رفتار و نگرش کارکنان خط مقدم بخشی از تجربه مشتری را شکل می دهد.

با وجود این غنای نظری و تجربی، بخش مهمی از پژوهش های موجود با دو محدودیت اساسی مواجه بوده اند. نخست آن که بسیاری از مطالعات اعتماد سازمانی را در قالب الگوهای کمی استاندارد بررسی کرده اند و کمتر به معنای زیسته اعتماد در بافت های سازمانی خاص توجه داشته اند. چنین رویکردی اگرچه برای آزمون روابط بین متغیرها سودمند است، اما اغلب قادر نیست سازوکارهای ظریف و بافت مند شکل گیری اعتماد را آشکار سازد. اعتماد در عمل، فقط مجموعه ای از نمرات پرسشنامه ای نیست؛ بلکه تجربه ای است که از خلال گفت و گوها، مشاهدات، رخداد های روزمره، حافظه سازمانی، سیاست های رسمی و قرائت کارکنان از نیت مدیریت شکل می گیرد. دوم آن که بخش عمده ای از ادبیات موجود، از زمینه های فرهنگی و نهادی غربی برآمده و مفروضات آن ها لزوماً به صورت مستقیم به سازمان های ایرانی قابل تعمیم نیست. در بافت هایی که روابط قدرت، انتظارات شغلی، برداشت از عدالت و الگوهای ارتباطی ویژگی های خاص خود را دارند، اعتماد نیز ممکن است از منطق متفاوتی پیروی کند.

در مطالعات داخلی نیز، هرچند توجه به اعتماد سازمانی در سال های اخیر افزایش یافته، اما بسیاری از این پژوهش ها همچنان حول سنجش سطح اعتماد و ارتباط آن با متغیرهایی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، توانمندسازی یا سبک رهبری متمرکز بوده اند. این مطالعات برای ترسیم نقشه اولیه روابط بین متغیرها سودمندند، اما کمتر روشن می سازند که کارکنان دقیقاً چه چیز را «اعتماد» تلقی می کنند، چه تجربه هایی به ادراک اعتماد منجر می شود و چه کنش ها یا رویه هایی آن را تضعیف می کند. به ویژه در صنعت بانکداری ایران، پژوهش های کیفی ژرف نگر که بتوانند اعتماد را در پیوند با تجربه زیسته کارکنان، فرهنگ سازمانی، ساختار سلسله مراتبی، الزامات نظارتی و فشارهای عملکردی تحلیل کنند، بسیار محدود است. این محدودیت سبب شده که ادبیات موجود، علیرغم ارزش خود، هنوز نتواند تصویری عمیق و زمینه مند از اعتماد سازمانی در بانک های بزرگ ایرانی ارائه دهد.

بانک صادرات ایران از این حیث موردی بسیار معنادار برای مطالعه است. به عنوان سازمانی با پیشینه تاریخی، گستره عملیاتی وسیع، تعدد شعب و مواجهه هم زمان با الزامات کارکردی، مقرراتی و رقابتی، این بانک واجد ویژگی هایی است که اعتماد سازمانی را به مسئله ای بنیادین تبدیل می کند. در چنین سازمانی، کارکنان نه فقط با مدیر مستقیم خود، بلکه با ساختارهای کلان، بخشنامه ها، نظام ارزیابی، فرهنگ شعبه ای، توقعات مشتریان و سیاست های ستادی در تعامل هستند. اعتماد آنان به سازمان ممکن است از ترکیب همه این تجربه ها شکل گیرد. از این رو، مطالعه اعتماد در این بافت نیازمند حساسیت تفسیری بالاست؛ حساسیتی که بتواند میان ابعاد رسمی و غیررسمی، فردی و نهادی، عاطفی و شناختی تمایز بگذارد و در عین حال از دل تجربه های متکثر کارکنان، الگوهای مفهومی منسجم استخراج کند.

بر این مبنا، پژوهش حاضر از یک **دستگاه نظری تلفیقی** برای فهم اعتماد سازمانی بهره می گیرد. مدل اعتماد پذیری مایر، دیویس و شورمن، با تأکید بر شایستگی، خیرخواهی و درستکاری، چارچوبی برای تحلیل مبانی ادراک اعتماد پذیری فراهم می آورد (Mayer et al., 1995; Dirks & de Jong, 2022). در کنار آن، **نظریه مبادله اجتماعی** امکان تبیین اعتماد در چارچوب روابط متقابل و فرایندهای بده بستان اجتماعی میان کارکنان و سازمان را فراهم می کند؛ به این معنا که تجربه رفتارهای مطلوب سازمان می تواند به شکل گیری روابط مثبت تر و تمایل کارکنان به پاسخ متقابل منجر شود (Cropanzano et al., 2017). **نظریه عدالت سازمانی** نیز مبنایی برای فهم چگونگی ارزیابی کارکنان از انصاف و مشروعیت رفتارها و رویه های سازمانی فراهم می کند؛ ادراک عدالت می تواند از طریق تقویت اعتماد، به نگرش ها و رفتارهای مطلوب کارکنان مرتبط شود (Mubashar et al., 2022). همچنین، **نظریه قرارداد روان شناختی** برای فهم چگونگی شکل گیری و تضعیف اعتماد در نتیجه برآورده شدن یا نقض ادراک شده تعهدات متقابل میان کارکنان و سازمان اهمیت دارد (Topa et al., 2022) در نهایت،

رویکرد سرمایه اجتماعی توجه را به نقش اعتماد در روابط، همکاری و ظرفیت جمعی معطوف می کند و از این منظر می تواند مکملی برای فهم اجتماعی و رابطه ای اعتماد در سازمان باشد.

تلفیق این رویکردها امکان می دهد اعتماد سازمانی نه به عنوان یک متغیر منفرد و خطی، بلکه به مثابه پدیده ای چندبعدی، رابطه ای و زمینه مند مورد مطالعه قرار گیرد. این نگاه با ادبیات جدید اعتماد در محیط کار نیز همخوان است؛ ادبیاتی که بر اهمیت توجه هم زمان به مرجع اعتماد، سطح رابطه و زمینه ای که در آن اعتماد شکل می گیرد تأکید دارد (Dirks & de Jong, 2022).

در نتیجه، اگرچه ادبیات موجود شواهد قابل توجهی درباره اهمیت اعتماد، مبانی اعتماد پذیری و ارتباط آن با نگرش ها و رفتارهای کارکنان فراهم کرده است، همچنان فهم تجربه محور و زمینه مند این پدیده اهمیت دارد. بخش قابل توجهی از پژوهش های اعتماد سازمانی بر سنجش سازه ها و آزمون روابط میان متغیرها متمرکز بوده اند؛ با این حال، مرورهای جدید نشان می دهند که ادبیات اعتماد همچنان با پرسش هایی درباره چگونگی شکل گیری، تغییر و انتقال اعتماد در روابط و زمینه های مختلف سازمانی مواجه است (Dirks & de Jong, 2022). از این منظر، مطالعه کیفی می تواند به آشکار کردن معنایی کمک کند که کارکنان در تجربه روزمره خود به اعتماد، بی اعتمادی و قابلیت اعتماد سازمان نسبت می دهند.

پژوهش حاضر در پاسخ به این ضرورت شکل گرفته است؛ با این فرض زمینه ای که اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران صرفاً یک وضعیت نگرشی قابل اندازه گیری نیست، بلکه می تواند به صورت تجربه ای اجتماعی - سازمانی و زمینه مند شکل گیرد که در تعامل میان ساختار، فرهنگ، مدیریت، عدالت، تجربه های روزمره و برداشت کارکنان از قابلیت اعتماد سازمان بر ساخته می شود. بنابراین، مطالعه کیفی مؤلفه های اعتماد سازمانی می تواند به غنای فهم نظری این پدیده کمک کرده و در عین حال، مبنایی برای شناسایی مداخلات مدیریتی متناسب با ویژگی های سازمان های خدماتی و بانکی فراهم آورد.

## روش شناسی

این پژوهش از نظر جهت گیری، در زمره پژوهش های کیفی قرار می گیرد و با اتکا به رویکرد پدیدارشناسی تفسیری در پی فهم عمیق و زمینه مند تجربه زیسته کارکنان از پدیده مورد مطالعه است. مبنای این رویکرد آن است که واقعیت اجتماعی نه امری ثابت و یکدست، بلکه برساخته ای از معانی، ادراک ها و تفسیرهای کنشگران در بستر واقعی زندگی سازمانی است؛ از این رو، پژوهش حاضر می کوشد به جای سنجش متغیرها در قالب های از پیش تعیین شده، به کشف و تفسیر معنایی بپردازد که مشارکت کنندگان به تجربه های خود نسبت می دهند. همچنین، از نظر شیوه تحلیل داده ها، پژوهش حاضر از تحلیل مضمون بهره می گیرد تا از خلال فرایند کدگذاری، دسته بندی و تفسیر داده های حاصل از مصاحبه ها، مضامین اصلی و الگوهای معنایی نهفته در روایت های مشارکت کنندگان شناسایی و تبیین شود. بدین ترتیب، ترکیب پدیدارشناسی تفسیری با تحلیل مضمون این امکان را فراهم می آورد که هم بر عمق تجربه های زیسته و هم بر استخراج ساختارهای معنایی مشترک در میان آن ها تمرکز شود.

پژوهش حاضر از حیث هدف، در زمره پژوهش های بنیادی-کاربردی قرار می گیرد؛ زیرا از یک سو در پی گسترش فهم نظری از پدیده اعتماد سازمانی در بستر بانکداری ایران است و از سوی دیگر، نتایج آن می تواند برای طراحی مداخلات مدیریتی، بازنگری در سیاست های منابع انسانی و بهبود کیفیت روابط درون سازمانی در بانک صادرات ایران مورد استفاده قرار گیرد. از حیث ماهیت داده و منطق اکتشاف، این مطالعه در سنت پژوهش های کیفی قرار می گیرد و از منظر پارادایمی، بر مبانی تفسیری-ساخت گرایانه استوار است. اتخاذ این موضع معرفت شناختی از آن رو ضروری بود که مسئله اصلی پژوهش نه سنجش کمی میزان اعتماد، بلکه فهم چگونگی تجربه، تفسیر و معنا بخشی کارکنان به اعتماد سازمانی در بستر واقعی و زیسته محیط کار آنان بود. در واقع، پیش فرض محوری پژوهش آن است که اعتماد سازمانی یک واقعیت عینی مستقل از کنشگران نیست که بتوان آن را صرفاً با مقیاس های استاندارد اندازه گیری کرد، بلکه پدیده ای است برساخته، رابطه ای، چندلایه و متأثر از زمینه که در متن تعاملات، تجربه ها، انتظارات و قرائت های کارکنان از رفتار سازمان و مدیران شکل می گیرد. بر این مبنا، روش شناسی پژوهش به گونه ای طراحی شد که امکان دسترسی به لایه های معنایی عمیق تر این پدیده را فراهم سازد و از تقلیل آن به شاخص های از پیش تعیین شده پرهیز کند.

در سطح رویکرد، پژوهش حاضر با جهت گیری پدیدارشناسی تفسیری سامان یافت. انتخاب این جهت گیری نه یک انتخاب صرفاً صوری، بلکه برآمده از ماهیت مسئله پژوهش بود. اعتماد سازمانی، به ویژه در بسترهای پیچیده و دیوان سالارانه مانند بانک، پدیده ای است که بیش از آن که در قالب گزاره های کلی قابل فهم باشد، در تجربه زیسته افراد، در تفسیر آنان از عدالت و بی عدالتی، در دریافت شان از حمایت یا بی اعتنائی، در مواجهه روزمره با مدیران، همکاران و سیاست های سازمانی معنا می یابد. پدیدارشناسی تفسیری این امکان را فراهم می سازد که پژوهشگر نه تنها به توصیف تجربه مشارکت کنندگان بسنده نکند، بلکه به لایه های تفسیری نهفته در آن تجربه ها نیز دست یابد؛ یعنی روشن سازد که کارکنان چگونه وقایع و روابط سازمانی را معنا می کنند، چگونه از خلال تجربه های انباشته خود به داوری درباره قابلیت اتکا، خیرخواهی، انصاف و صداقت سازمان می رسند و چگونه این معانی در بستر ساختار و فرهنگ سازمانی تثبیت یا تضعیف می شوند. در این چارچوب، داده های کیفی نه به منزله بازتاب خام واقعیت، بلکه به عنوان صورت بندی های تفسیری از تجربه زیسته تلقی شدند و کار پژوهشگر نیز چیزی فراتر از ثبت روایت ها بود؛ بدین معنا که وی با حفظ حساسیت هرمنوتیکی، در فرایندی رفت و برگشتی میان جزء و کل، میان متن و زمینه، و میان روایت فردی و معنای اجتماعی، کوشید جوهره های تفسیری پدیده را آشکار سازد.

با این حال، از آنجا که هدف پژوهش صرفاً ارائه روایت های فردی پراکنده نبود، بلکه شناسایی الگوهای معنایی مشترک و استخراج مؤلفه های سازنده اعتماد سازمانی در بافت بانک صادرات ایران را نیز دنبال می کرد، در سطح عملیاتی از تحلیل مضمون برای سازمان دهی و تفسیر داده ها استفاده شد. به بیان دقیق تر، جهت گیری کلان پژوهش، پدیدارشناسی تفسیری بود و روش تحلیل داده ها، تحلیل مضمون. این ترکیب روش شناختی امکان داد که پژوهش از یک سو به عمق تجربه زیسته مشارکت کنندگان وفادار بماند و از سوی دیگر، از خلال فرایند کدگذاری، مقوله سازی و تم سازی، به الگوهای مفهومی منسجم دست یابد. تحلیل مضمون در اینجا نه به صورت مکانیکی یا تقلیل گرایانه، بلکه در پیوند با منطق تفسیری پژوهش به کار گرفته شد؛ به این معنا که تم ها به عنوان مقولات سطحی متن استخراج نشدند، بلکه بازنمایانگر ساختارهای معنایی عمیق تری بودند که تجربه اعتماد و بی اعتمادی سازمانی را در زیست جهان کارکنان ممکن می کردند.

میدان پژوهش، بانک صادرات ایران بود؛ بانکی که به دلیل گستره جغرافیایی، تنوع واحدهای سازمانی، سابقه تاریخی، ساختار سلسله مراتبی و درگیری هم زمان با الزامات اجرایی، مقرراتی و ارتباطی، بستر مناسبی برای مطالعه اعتماد سازمانی فراهم می آورد. انتخاب این میدان از آن جهت واجد اهمیت نظری و تجربی بود که اعتماد در چنین سازمانی نه فقط در روابط بین فردی، بلکه در نسبت کارکنان با ساختارها، بخشنامه ها، فرآیندهای تصمیم گیری، رویه های ارزیابی و نظام حمایت سازمانی

شکل می گیرد. بانک صادرات ایران به عنوان یک سازمان خدماتی-مالی، واجد شرایطی است که در آن اعتماد سازمانی به دلیل ماهیت حساس تصمیم ها، فشارهای عملکردی، وابستگی متقابل نقش ها و لزوم هماهنگی میان سطوح مختلف سازمان، اهمیتی مضاعف می یابد. بنابراین، تمرکز بر این میدان پژوهش، امکان دسترسی به تجربه ای غنی، چندسطحی و بافت مند از اعتماد سازمانی را فراهم ساخت.

مشارکت کنندگان پژوهش شامل ۲۲ نفر از کارکنان و افراد مطلع شاغل در بانک صادرات ایران بودند که تجربه مستقیم و معناداری از زیست سازمانی در این بانک داشتند و می توانستند بر اساس مواجهه واقعی خود با ساختار، مدیران، همکاران و فرآیندهای سازمانی، روایت هایی عمیق و تحلیلی از اعتماد سازمانی ارائه دهند. منطق انتخاب مشارکت کنندگان مبتنی بر نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی بود؛ زیرا در پژوهش های کیفی، به ویژه با جهت گیری پدیدارشناختی، ملاک انتخاب نه نمایندگی آماری، بلکه غنای تجربی و توان مشارکت کنندگان در روشن ساختن ابعاد پدیده مورد مطالعه است. در مرحله نخست، پنج نفر از مشارکت کنندگان اولیه به صورت هدفمند انتخاب شدند. این افراد بر اساس معیارهایی نظیر سابقه کاری، آشنایی عمیق با فضای سازمانی، تمایل به مشارکت، توانایی بیان تجربه ها و تنوع نسبی در موقعیت های شغلی برگزیده شدند تا نقطه شروعی غنی برای ورود به میدان فراهم شود. در ادامه، با استفاده از شیوه نمونه گیری گلوله برفی، مشارکت کنندگان بعدی از طریق معرفی افراد مطلع و واجد تجربه مرتبط توسط مصاحبه شوندگان اولیه شناسایی شدند. این شیوه به ویژه در پژوهش های سازمانی که دسترسی به افراد مطلع و جلب اعتماد آنان ممکن است با محدودیت هایی همراه باشد، کارآمد است؛ زیرا شبکه های درون سازمانی می توانند دسترسی پژوهشگر به تجربه های عمیق تر و متنوع تر را تسهیل کنند. فرایند نمونه گیری تا زمانی ادامه یافت که داده ها به اشباع نظری رسیدند؛ یعنی مصاحبه های جدید دیگر واجد مضمون یا بینش مفهومی تازه ای نبودند و الگوهای اصلی پدیده به طور مکرر در روایت ها بازتولید می شدند. بر این اساس، پس از انجام ۲۲ مصاحبه، پژوهشگر به این جمع بندی رسید که شبکه مضامین اصلی تثبیت شده و ادامه نمونه گیری ارزش افزوده معناداری برای غنای تحلیلی پژوهش ایجاد نخواهد کرد.

ابزار اصلی گردآوری داده ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. انتخاب این ابزار با توجه به ماهیت پدیدارشناختی-تفسیری پژوهش کاملاً موجه بود؛ زیرا مصاحبه نیمه ساختاریافته ضمن آن که به پژوهشگر امکان می دهد محورهای اصلی مرتبط با مسئله پژوهش را پیگیری کند، فضای لازم را نیز برای بیان آزادانه تجربه ها، عواطف، تردیدها، تفسیرها و خاطرات مشارکت کنندگان فراهم می سازد. در این مطالعه، راهنمای مصاحبه بر اساس پرسش اصلی پژوهش و با اتکا به ادبیات نظری اعتماد سازمانی طراحی شد، اما این راهنما ماهیتی باز و انعطاف پذیر داشت. سؤالاتی از قبیل تجربه مشارکت کنندگان از اعتماد در محیط کار، موقعیت هایی که احساس اعتماد یا بی اعتمادی را در آنان تقویت کرده است، برداشت آنان از نقش مدیران، رویه های سازمانی، حمایت سازمانی، عدالت، شفافیت و صداقت در شکل گیری اعتماد، در کانون گفت وگوها قرار داشت. همچنین با بهره گیری از پرسش های پیگیرانه، کاوشگر و روشن ساز، تلاش شد تجربه های مشارکت کنندگان از سطح توصیف های کلی فراتر رود و به مصادیق عینی، لحظات بحرانی، تعارض های معنایی و لایه های تفسیری عمیق تر دست یابد. مصاحبه ها در محیطی آرام و با رعایت ملاحظات مربوط به آسایش روانی مشارکت کنندگان انجام شد و با کسب رضایت آنان ضبط و سپس به طور کامل پیاده سازی شد تا متن خام داده ها برای تحلیل فراهم آید.

فرایند اجرای پژوهش به صورت مرحله ای، انعطاف پذیر و بازگشتی پیش رفت. در گام نخست، پس از تبیین دقیق مسئله پژوهش و مرور عمیق ادبیات نظری و تجربی، چارچوب اولیه ورود به میدان، معیارهای انتخاب مشارکت کنندگان و راهنمای مصاحبه تدوین شد. در گام بعد، دسترسی به مشارکت کنندگان اولیه برقرار و مصاحبه های مقدماتی انجام شد. این مصاحبه های اولیه علاوه بر تولید داده، به پژوهشگر کمک کرد تا درکی حساس تر از زبان، مفاهیم بومی و تجربه های محوری

مشارکت کنندگان به دست آورد و در نتیجه، پرسش ها و جهت گیری کاوش خود را در مصاحبه های بعدی دقیق تر سازد. در ادامه، فرایند نمونه گیری و مصاحبه به طور هم زمان با تحلیل اولیه داده ها پیش رفت. این هم زمانی از ویژگی های اساسی پژوهش کیفی است؛ زیرا پژوهشگر از خلال تحلیل های موقت، می تواند خلأ های مفهومی را شناسایی کرده، به دنبال مشارکت کنندگان مکمل برود و در مصاحبه های بعدی پرسش های عمیق تری مطرح کند. بدین ترتیب، پژوهش حاضر از یک منطق خطی و خشک تبعیت نکرد، بلکه در رفت و برگشت مداوم میان میدان، متن و تفسیر سامان یافت. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و سپس تحلیل نهایی داده ها با تمرکز بر انسجام مفهومی تم ها و نسبت آن ها با چارچوب نظری انجام شد.

تحلیل داده ها به صورت دستی و بدون اتکا به نرم افزارهای تحلیل کیفی انجام شد. تأکید بر کدگذاری دستی، برخاسته از این باور روش شناختی بود که در پژوهش های تفسیری، نزدیکی مستمر پژوهشگر به متن، درگیری عمیق با واژه ها، سکوت ها، تأکیدها و بافت روایت ها، نقش مهمی در تولید فهم هرمنوتیکی دارد. در این مطالعه، پس از پیاده سازی کامل مصاحبه ها، متن ها چندین بار با دقت خوانده شدند تا پژوهشگر به نوعی غوطه وری تحلیلی در داده ها دست یابد. در مرحله نخست، کدگذاری اولیه به صورت خط به خط و معنای محور انجام شد؛ بدین معنا که واحدهای معنایی مرتبط با تجربه اعتماد سازمانی مشخص و با برچسب هایی توصیفی-تفسیری کدگذاری شدند. در این مرحله، تلاش شد تا حد امکان به زبان مشارکت کنندگان نزدیک باقی بماند و از تحمیل زود هنگام مفاهیم انتزاعی بر داده ها پرهیز شود. در مرحله دوم، کدهای مشابه، هم پوشان یا مرتبط در خوشه های مفهومی اولیه سازمان دهی شدند و از دل این خوشه ها، مضامین فرعی پدیدار گشت. در مرحله سوم، از طریق مقایسه مستمر مضامین فرعی، بررسی روابط میان آن ها، بازگشت مکرر به متن خام و توجه به بافت روایت ها، مضامین اصلی استخراج شد. این مضامین اصلی صرفاً دسته بندی های توصیفی نبودند، بلکه ساختارهای معنایی عمیق تری را بازنمایی می کردند که تجربه اعتماد سازمانی را در میدان پژوهش سامان می دادند. در تمام طول این فرایند، پژوهشگر از منطق مقایسه مستمر استفاده کرد؛ یعنی کدها با کدها، روایت ها با روایت ها، موارد مشابه با موارد متناقض و جزء با کل متن مقایسه شدند تا از انسجام درونی، تمایز مفهومی و استحکام تحلیلی تم ها اطمینان حاصل شود. به علاوه، با نگارش یادداشت های تحلیلی و تأملی در حین کدگذاری، مسیر شکل گیری تفسیرها مستند سازی شد تا تصمیم های تحلیلی روشن و قابل پیگیری باقی بمانند.

در خصوص اعتبار و اطمینان یافته ها، پژوهش حاضر با اتکا به معیارهای متناسب با پژوهش کیفی، به ویژه معیارهای مقبولیت، انتقال پذیری، وابستگی و تأیید پذیری، طراحی و اجرا شد. برای افزایش مقبولیت، پژوهشگر تلاش کرد در میدان حضور تحلیلی مستمر داشته باشد و از طریق مصاحبه های عمیق، بازخوانی مکرر متن ها و تعامل طولانی با داده ها، فهمی غنی و غیرشتاب زده از پدیده به دست آورد. همچنین در موارد لازم، از بازبینی مشارکت کنندگان استفاده شد؛ بدین معنا که بخش هایی از برداشت ها یا مضامین اولیه با برخی مشارکت کنندگان در میان گذاشته شد تا میزان هم خوانی آن ها با تجربه زیسته شان بررسی گردد. برای ارتقای وابستگی و انسجام فرایند، مسیر پژوهش، منطق نمونه گیری، تصمیم های تحلیلی، مراحل کدگذاری و نحوه شکل گیری مضامین به طور دقیق مستند سازی شد تا نوعی رد پای حسابرسی برای پژوهش فراهم آید. تأیید پذیری نیز از طریق نگهداری یادداشت های تأملی و تلاش آگاهانه برای مهار پیش فرض های پژوهشگر تقویت شد. از آنجا که در رویکردهای تفسیری حذف کامل پیش فهم ها ممکن نیست، پژوهشگر کوشید با اتخاذ موضعی بازاندیشانه، پیش دانسته های خود را آشکار کرده و اجازه ندهد این پیش فهم ها بر خوانش داده ها سلطه غیرنقدانه پیدا کنند. انتقال پذیری یافته ها نیز نه از مسیر تعمیم آماری، بلکه از طریق ارائه توصیف غنی از بافت پژوهش، ویژگی های میدان، منطق انتخاب مشارکت کنندگان و جزئیات تجربه های آنان پیگیری شد تا خوانندگان و پژوهشگران دیگر بتوانند درباره امکان کاربرد مفهومی نتایج در بافت های مشابه

داوری کنند. افزون بر این، استفاده از تنوع نسبی مشارکت کنندگان، توجه به موارد منفی یا ناهمسو و بازگشت مکرر به داده های خام، به استحکام تفسیرها کمک کرد و از خطر ساده سازی یا یک دست سازی مصنوعی تجربه ها کاست.

ملاحظات اخلاقی نیز در تمامی مراحل پژوهش جایگاهی محوری داشت. با توجه به آن که موضوع اعتماد سازمانی می تواند مشارکت کنندگان را به بیان تجربه هایی حساس درباره مدیران، همکاران، فرآیندهای رسمی و رخدادهای سازمانی سوق دهد، رعایت اصول اخلاقی نه فقط یک الزام صوری، بلکه شرط اساسی برای تولید داده های معتبر و صادقانه بود. پیش از آغاز هر مصاحبه، هدف پژوهش، ماهیت مشارکت، نحوه استفاده از داده ها و حق مشارکت کننده برای انصراف در هر مرحله به طور روشن توضیح داده شد و رضایت آگاهانه آنان اخذ گردید. به مشارکت کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آنان محرمانه خواهد ماند، نام و مشخصات هویتی شان در هیچ بخشی از گزارش یا مقاله ذکر نخواهد شد و داده ها صرفاً برای اهداف علمی مورد استفاده قرار می گیرند. در فرایند پیاده سازی و گزارش نویسی نیز تمامی نشانه های شناسایی کننده حذف یا رمزگذاری شد تا امکان انتساب روایت ها به اشخاص مشخص از میان برود. علاوه بر این، پژوهشگر در طول مصاحبه ها نسبت به آسایش روانی مشارکت کنندگان حساس بود و از هرگونه پرسش یا پیگیری ای که می توانست آنان را در موقعیت فشار، تهدید یا ناراحتی غیرضروری قرار دهد، پرهیز کرد. اصل احترام به کرامت مشارکت کنندگان، اصل رازداری و اصل استفاده مسئولانه از داده ها، سه محور بنیادین اخلاقی این پژوهش را شکل دادند.

در مجموع، روش شناسی پژوهش حاضر بر این مبنا طراحی شد که بتواند میان عمق تفسیری و انسجام تحلیلی تعادل برقرار سازد. جهت گیری پدیدارشناسی تفسیری به پژوهش امکان داد که اعتماد سازمانی را به عنوان تجربه ای زیسته، چندلایه و معنامند بررسی کند؛ تحلیل مضمون دستی امکان سازمان دهی نظام مند این تجربه ها و استخراج ساختارهای معنایی مشترک را فراهم ساخت؛ نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری، غنای داده ها را تضمین کرد؛ مصاحبه های نیمه ساختاریافته، دسترسی به روایت های عمیق و بافت مند را ممکن ساخت؛ و تمهیدات مربوط به اعتبار، اطمینان و اخلاق پژوهش، استحکام علمی و مشروعیت روش شناختی مطالعه را تقویت کرد. بر این اساس، می توان انتظار داشت که یافته های برآمده از این فرایند نه صرفاً بازتابی توصیفی از تجربه چند نفر، بلکه صورت بندی ای تحلیلی و زمینه مند از مؤلفه های اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران باشد؛ صورت بندی ای که بتواند هم در سطح نظری به ادبیات پژوهش یاری رساند و هم در سطح کاربردی، مبنایی برای بازاندیشی مدیریتی در حوزه روابط سازمانی و سرمایه اجتماعی در صنعت بانکداری فراهم آورد.

## یافته های پژوهش

تحلیل مضمون تفسیری داده های حاصل از مصاحبه با ۲۲ نفر از مشارکت کنندگان در بانک صادرات ایران، به شناسایی ۵ تم اصلی - مضمون فراگیر، ۲۱ تم فرعی و ۳۱ مفهوم کلیدی منجر گردید. در ادامه، هر یک از این تم های اصلی، تم های فرعی متناظر، مفاهیم کلیدی و کدهای تفسیری استخراج شده به همراه مصاحبه های نمونه و تفسیر ارائه می شود.

### تم اصلی ۱: عدالت ساختاری و رویه ای

این مضمون نشان دهنده اهمیت حیاتی قواعد بازی، توزیع منابع، فرصت های ارتقا و شفافیت در تصمیم گیری های کلان سازمانی است. کارکنان زمانی به سازمان اعتماد می کنند که سیستم را منصف، پیش بینی پذیر و عاری از ترجیحات شخصی ادراک کنند.

#### جدول ۱. نداشت مضامین و مفاهیم عدالت ساختاری و رویه ای

| تم اصلی                 | تم های فرعی                           | مفاهیم کلیدی                                            | کدهای نشانگر<br>(مصاحبه ها) |
|-------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|
| عدالت ساختاری و رویه ای | ۱. شفافیت در شایسته سالاری و انتصابات | عدالت در مسیر شغلی، شایسته گزینی، حذف روابط غیررسمی     | P3, P7, P12, P19            |
|                         | ۲. عدالت توزیعی در جبران خدمات        | تعادل کار-پاداش، توزیع عادلانه مزایا، شفافیت رفاهی      | P2, P9, P15, P21            |
|                         | ۳. ثبات و پیش بینی پذیری مقررات       | ثبات بخشنامه ها، امنیت رویه ای، کاهش تصمیم های سلیقه ای | P4, P8, P11, P17            |
|                         | ۴. بازخورد منصفانه عملکرد             | ارزیابی عینی، پایش بدون غرض، مشارکت در فرآیند ارزیابی   | P5, P10, P16, P22           |

#### مصاحبه های نمونه

##### مشارکت کننده شماره ۳ (سرپرست حوزه):

“اعتماد زمانی در دل کارمند کشته می شود که می بیند برای یک پست مدیریتی، تمام شاخص های عملکردی و شایستگی او نادیده گرفته می شود و فردی بدون داشتن صلاحیت های لازم، صرفاً به دلیل داشتن روابط خاص یا توصیه نامه های فرابخشی منصوب می شود. وقتی قاعده بازی مدام تغییر می کند و شفاف نیست، کارمند احساس می کند سیستم به تلاش او خیانت کرده است.”

##### مشارکت کننده شماره ۹ (رئیس شعبه درجه ۱):

“در نظام پرداخت و مزایا، تبعیض بیش از کمبود درآمد آسیب می زند. وقتی تفاوت های فاحشی در توزیع پاداش ها و تسهیلات رفاهی میان صف و ستاد دیده می شود که با هیچ منطق عملکردی سازگار نیست، تعهد رابطه ای ما به سازمان به یک رابطه مادی صرف تقلیل می یابد. اعتماد یعنی بدانم سهم من از تلاش، بر اساس معیاری منصفانه محاسبه می شود.”

##### مشارکت کننده شماره ۱۷ (تحویل دار ارشد):

“ما هر روز با کوهی از بخشنامه های متناقض مواجهیم. امروز یک چیز ابلاغ می شود و فردا لغو می گردد. این بی ثباتی ساختاری باعث می شود که ما نتوانیم رفتارهای آینده سازمان را پیش بینی کنیم. وقتی پیش بینی پذیری نباشد، ترس از خطا بالا می رود و در چنین فضایی، اعتماد متولد نمی شود.”

#### تبیین نظری و تعمیم تفسیری

از منظر نظریه عدالت سازمانی و مدل توسعه یافته عدالت رویه ای ادراک از عدالت ساختاری سنگ بنای شکل گیری اعتماد نهادی (Systemic Trust) است. در بانک صادرات ایران، به دلیل ساختار گسترده دیوان سالارانه، کارکنان رفتارهای سازمان را از کانال رویه های

رسمی فیلتر می کنند. هنگامی که شایسته گزینی تحت تأثیر روابط غیررسمی قرار می گیرد، «قرارداد روان شناختی» دچار نقض بنیادین می شود. این نقض سبب می شود که کارکنان انگیزه درونی خود را از دست داده و به رفتارهای دفاعی یا انفعالی روی آورند.

ثبات در مقررات و تعادل کار-پاداش، از دریچه نظریه مبادله اجتماعی تبیین می شود؛ کارکنان سرمایه انسانی و زمان خود را به سازمان اهدا می کنند و در مقابل انتظار دارند سازمان رویه های پیش بینی پذیر و منصفانه در پیش گیرد. هرگونه انحراف از این هنجار متقابل، به معنای عدم خیرخواهی سازمانی تلقی شده و منجر به «بدبینی سازمانی» می گردد که نقطه مقابل اعتماد است.

## تم اصلی ۲: شایستگی و درستکاری مدیریتی

این مضمون به ارزیابی کارکنان از صلاحیت فنی، توانایی حل مسئله، صداقت رفتاری و وفاداری مدیران به وعده ها اشاره دارد. مدیران به عنوان نمایندگان نمادین سازمان، نقش کاتالیزور اعتماد را ایفا می کنند.

### جدول ۲. نگاشت مضامین و مفاهیم شایستگی و درستکاری مدیریتی

| تم اصلی                    | تم های فرعی                    | مفاهیم کلیدی                                      | کدهای نشانگر<br>(مصاحبه ها) |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------|
| شایستگی و درستکاری مدیریتی | ۱. تطابق گفتار و کردار (صداقت) | وفاداری به وعده ها، رفتار اخلاقی، عدم پنهان کاری  | P1, P6, P13, P20            |
|                            | ۲. صلاحیت فنی و تصمیم گیری     | دانش بانکی، مدیریت بحران، هدایت استراتژیک         | P2, P10, P14, P18           |
|                            | ۳. پاسخ گویی و مسئولیت پذیری   | پذیرش خطا، عدم فرافکنی، حمایت از تصمیمات زیردستان | P5, P9, P16, P21            |
|                            | ۴. ثبات رفتاری و اخلاقی        | پیش بینی پذیری رفتاری، پرهیز از رفتارهای متناقض   | P4, P7, P11, P15            |

### مصاحبه های نمونه

#### مشارکت کننده شماره ۱ (کارشناس ستادی):

“مدیری که در جلسات عمومی از اخلاق و شایستگی سخن می گوید، اما در خلوت بر اساس منافع شخصی تصمیم می گیرد، تمام پایه های اعتماد را ویران می کند. برای ما، صداقت مدیر در عمل اوست؛ یعنی آیا وقتی قولی می دهد، حتی اگر شرایط سخت شود، پای آن می ایستد یا نه.”

#### مشارکت کننده شماره ۱۴ (معاون شعبه):

“در بحران های مالی یا زمانی که شعبه با کسری و چالش های جدی مواجه است، ما به تخصص مدیر نگاه می کنیم. اگر مدیر ارشد دانش کافی برای هدایت تیم نداشته باشد و تصمیمات نسنجیده بگیرد، ما احساس ناامنی می کنیم. شایستگی فنی مدیر مستقیماً به ما امنیت روانی می دهد.”

مشارکت کننده شماره ۲۱ (رئیس شعبه ممتاز):

“برخی مدیران در زمان موفقیت ها جلو می ایستند، اما به محض بروز یک اشتباه یا جریحه نظارتی، تمام تقصیرها را به گردن شعبه و کارمند می اندازند. مدیری که مسئولیت تصمیماتش را نمی پذیرد، شایسته اعتماد نیست. ما به مدیری اعتماد می کنیم که سپر بالای کارکنانش در برابر فشارهای غیرمنصفانه باشد.”

### تبیین نظری و تعمیم تفسیری

بر اساس مدل سه بعدی اعتماد مایر، دیویس و شورمن (۱۹۹۵)، شایستگی و درستکاری دو رکن اساسی ارزیابی تراستی (امانت دار) توسط تراستور (اعتماد کننده) هستند. در ساختار شعبه محور بانک صادرات، مدیران میانی و رؤسای حوزه ها به عنوان واسطه های میان ستاد کلان و بدنه اجرایی عمل می کنند. صلاحیت فنی مدیر نه تنها کارایی عملیاتی را تضمین می کند، بلکه با کاهش ابهام نقش و تعارض در کار، بسترساز اعتماد می شود.

از سوی دیگر، تطابق گفتار و کردار که از آن تحت عنوان «درستکاری رفتاری» یاد می شود مشخص می کند که آیا مدیر اصول اخلاقی پایداری دارد یا خیر. هرگونه شکاف میان ارزش های اعلام شده و رفتارهای اعمال شده، منجر به فروپاشی مشروعیت کاریزماتیک رهبر و در نتیجه بروز «سکوت سازمانی» و بی انگیزگی شدید در کارکنان می شود.

### تم اصلی ۳: حمایت سازمانی ادراک شده و امنیت

این مضمون بازتاب دهنده میزان باوری است که کارکنان دارند مبنی بر اینکه سازمان به سلامت، رفاه، کرامت و امنیت شغلی آنان اهمیت می دهد و آنان را در مواجهه با خطاهای غیرعمدی یا بحران ها تنها نمی گذارد.

#### جدول ۳. نگاشت مضامین و مفاهیم حمایت سازمانی و امنیت روانی

| کدهای نشانگر<br>(مصاحبه ها) | مفاهیم کلیدی                                                | تم های فرعی                       | تم اصلی                     |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| P3, P8, P12, P18            | رویکرد یادگیرنده به خطا، عدم برخورد ضربتی، امنیت شغلی       | ۱. تساهل با خطاهای انسانی غیرعمدی | حمایت سازمانی و امنیت روانی |
| P1, P6, P14, P20            | خدمات رفاهی-درمانی عمیق، توجه به فرسودگی، همدلی سازمانی     | ۲. حمایت در بحران های شخصی و کاری |                             |
| P5, P11, P17, P22           | ثبات قراردادهای، حفاظت در برابر تعدیل، صیانت از هوش حرفه ای | ۳. ارتقای امنیت شغلی و حرفه ای    |                             |
| P2, P7, P13, P19            | تعادل کار و زندگی، کاهش فشارهای فرساینده، احترام به کرامت   | ۴. اهمیت دهی به بهزیستی کارکنان   |                             |

مصاحبه های نمونه

مشارکت کننده شماره ۸ (تحویل دار):

“در بانک، خطا اجتناب ناپذیر است. حجم تراکنش ها و خستگی مفرط گاهی باعث اشتباهات مالی کوچک می شود. اگر برخورد سازمان با این خطاها بلافاصله تنبیهی، انضباطی و بدون در نظر گرفتن سابقه کارمند باشد، کارمند همواره در ترس زندگی خواهد کرد. امنیت روانی یعنی بدانم سازمان تفاوت بین خطای سهوی و تخلف عمدی را می فهمد.”

#### مشارکت کننده شماره ۱۲ (کارشناس اعتباری):

“وقتی فرزندم بیمار بود و نیاز به مرخصی و حمایت مالی داشتم، برخورد انسانی و همدلانه مدیریت باعث شد حس کنم من برای سازمان فقط یک شماره پرسنلی نیستم. این حمایت ها در شرایط سخت است که بذراعت عمیق و قلبی را در وجود کارمند می کارد؛ این فراتر از وظایف قانونی سازمان است.”

#### مشارکت کننده شماره ۲۲ (رئیس شعبه درجه ۲):

“ما همواره تحت فشار مشتریان، بازرسان و اهداف سپرده گذاری هستیم. اگر بدانیم در صورت بروز چالش های بیرونی، مدیریت ارشد پشت ما می ایستد و از ما دفاع می کند، با شجاعت و اعتماد کار می کنیم. اما اگر احساس کنیم در اولین چالش قربانی خواهیم شد، محافظه کار می شویم.”

#### تبیین نظری و تعمیم تفسیری

نظریه حمایت سازمانی ادراک شده (POS) بیان می کند که کارکنان برای سازمان شخصیت انسانی قائل می شوند و رفتارهای آن را نشانه ای از میزان ارزش گذاری سازمان به خود تلقی می کنند. در بانک صادرات، حمایت در بحران ها و برخورد همدلانه با خطاها، به عنوان شواهد عینی از خیرخواهی (Benevolence) سازمان تفسیر می شود.

از بعد امنیت روانی محیطی که در آن ابراز نظر، یادگیری از خطا و تعامل بدون ترس از تنبیه جریان دارد، بستر مستحکمی برای اعتماد متقابل فراهم می سازد. در غیاب این امنیت، رفتارهای محافظه کارانه و پوشاندن خطاها رواج می یابد که این امر در درازمدت شالوده عملیاتی و اخلاقی بانک را فرسوده می کند.

#### تم اصلی ۴: ارتباطات باز، شفاف و مشارکت جو

این مضمون به لزوم دسترسی به اطلاعات کلیدی، تبیین دلایل تصمیم گیری های حساس، و مشارکت دادن کارکنان در فرآیندهایی که مستقیماً بر کار آنها اثرگذار است، می پردازد.

#### جدول ۴. نگاشت مضامین و مفاهیم ارتباطات باز و مشارکت جو

| تم اصلی             | تم های فرعی                         | مفاهیم کلیدی                                       | کدهای نشانگر<br>(مصاحبه ها) |
|---------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------|
| ارتباطات باز و شفاف | ۱. دسترسی آزاد و منصفانه به اطلاعات | شفافیت در اهداف، دسترسی به آمار، حذف رانت اطلاعاتی | P4, P9, P13, P17            |
|                     | ۲. تبیین عقلانی تصمیمات سازمانی     | اقناع کارکنان، توضیح چرایی تغییرات، کاهش ابهام     | P2, P6, P10, P15            |

|                                           |                                                         |                  |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------|
| ۳. بسترهای مشارکت و نظرخواهی              | سیستم های پیشنهادات فعال، نظرسنجی واقعی، عاملیت کارکنان | P1, P8, P11, P20 |
| ۴. کانال های ارتباطی بدون واسطه با مدیریت | دسترسی به سطوح بالا، شنیدن صدای بدنه، حذف فیلترها       | P3, P7, P16, P22 |

## مصاحبه های نمونه

### مشارکت کننده شماره ۴ (کارشناس فناوری اطلاعات):

“بسیاری از تصمیمات و تغییرات نرم افزاری و فرآیندی در بالا گرفته می شود و بدون اینکه به ما بگویند چرا، ابلاغ می شود. وقتی ما از دلایل این تصمیمات بی خبریم، حس می کنیم چرخ دنده های بی اختیار یک ماشین هستیم. شفافیت اطلاعاتی یعنی سازمان به شعور کارکنانش احترام می گذارد.”

### مشارکت کننده شماره ۱۰ (معاون شعبه ممتاز):

“اعتماد زمانی شکل می گیرد که سیستم پیشنهادات فقط یک دکور نباشد. بارها پیش آمده که برای حل مشکلات شعبه راهکار داده ایم اما هیچ بازخوردی دریافت نکرده ایم. وقتی صدای ما شنیده نشود، ارتباط ما با لایه های بالایی قطع می شود و بی اعتمادی جایگزین آن می شود.”

### مشارکت کننده شماره ۱۶ (کارشناس ارشد اعتبارات ستاد):

“وجود رانت اطلاعاتی و اینکه عده ای خاص زودتر از دیگران از تغییرات ساختاری، پاداش ها یا فرصت های آموزشی باخبر شوند، مخرب ترین عامل اعتماد است. کانال های ارتباطی باید افقی، شفاف و برای همه یکسان باشد.”

## تبیین نظری و تعمیم تفسیری

ارتباطات سازمانی شفاف نقشی محوری در کاهش «عدم قطعیت» (Uncertainty Reduction Theory) بازی می کند. در بسترهای بانکی که با تغییرات مداوم نرخ بهره، ابزارهای نوین مالی و سیاست های کنترلی مواجه هستند، عدم شفافیت و ابهام اطلاعاتی به سرعت به شایعه پراکنی و بدبینی دامن می زند.

مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها، به آنان حس «عاملیت» (Agency) و کنترل روی محیط کار می دهد که از ارکان کلیدی تئوری خودتعیین گری (SDT) است. هنگامی که سازمان فرآیندهای ارتباطی دوطرفه و بدون واسطه ایجاد می کند، تعهد عاطفی افزایش یافته و کارکنان اهداف سازمان را اهداف خود تلقی می کنند که این امر متبلورکننده بالاترین سطح اعتماد سازمانی است.

## تم اصلی ۵: انسجام نهادی و ارزش های مشترک

این مضمون نشان دهنده هم سویی میان ارزش های فردی کارکنان و هویت کلان نهاد، تعهد به مسئولیت های اجتماعی و ثبات برند بانک صادرات در جامعه است.

جدول ۵. نگاشت مضامین و مفاهیم انسجام نهادی و ارزش های مشترک

| کدهای نشانگر<br>(مصاحبه ها) | مفاهیم کلیدی                                              | تم های فرعی                        | تم اصلی                       |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| P6, P11, P15, P19           | انطباق اخلاقی، هویت حرفه ای مشترک، افتخار به سازمان       | ۱. همسویی ارزش های فردی و سازمانی  | انسجام نهادی و ارزش های مشترک |
| P4, P10, P13, P21           | ایفای نقش در توسعه ملی، حمایت از محرومین، اخلاق حرفه ای   | ۲. مسئولیت پذیری اجتماعی بانک      |                               |
| P2, P7, P12, P18            | جایگاه اجتماعی بانک، اعتماد مشتریان به عنوان بازتاب درونی | ۳. اعتبار و خوش نامی برند در جامعه |                               |
| P3, P8, P14, P22            | قدمت بانک، ثبات در بازار مالی، حس تعلق به یک خانواده بزرگ | ۴. وفاداری نهادی و امنیت تاریخی    |                               |

مصاحبه های نمونه

مشارکت کننده شماره ۶ (رئیس حوزه):

“کار کردن در بانک صادرات با این قدمت و پیشینه، برای ما نوعی هویت و افتخار دارد. وقتی می بینیم بانک در پروژه های ملی و عام المنفعه مشارکت می کند، حس می کنیم کار ما فراتر از پول شماری و سود بانکی است. این همسویی ارزشی باعث می شود که ما با تمام وجود به این نهاد اعتماد کنیم و خود را بخشی از خانواده آن بدانیم.”

مشارکت کننده شماره ۱۳ (کارشناس بازرسی):

“اعتماد مشتریان به بانک صادرات، به ما به عنوان کارکنان انرژی و انگیزه می دهد. وقتی حس کنیم جامعه به برند ما اعتماد دارد، این اعتماد بیرونی به درون سازمان سرریز می شود و حس وفاداری و تعهد ما را به تصمیمات کلان بانک تقویت می کند.”

مشارکت کننده شماره ۱۹ (تحویل دار ارشد):

“ما به واسطه هویت تاریخی بانک صادرات اینجاییم. این ثبات تاریخی نوعی چتر امنیتی برای ماست. اما این هویت باید در تک تک رفتارهای مدیریتی هم دیده شود. یعنی ارزش های اخلاقی اصیل بانک نباید فدای سودجویی های کوتاه مدت یا رفتارهای غیر اخلاقی شود.”

تبیین نظری و تعمیم تفسیری

این تم را می توان از منظر نظریه هویت سازمانی و تئوری تطابق فرد-سازمان (P-O Fit) تبیین کرد. کارکنان به عنوان کنشگرانی معناجو، همواره تمایل دارند کار خود را با ارزش های اخلاقی و اجتماعی بزرگتر پیوند بزنند. اعتبار اجتماعی برند و وفاداری به مسئولیت های اجتماعی، تصویری مثبت از سازمان در ذهن کارمند ایجاد می کند که به ارتقای «عزت نفس سازمانی» (Organization-Based Self-Esteem) او منجر می شود.

بر اساس نظریه نهادگرایی جدید، سازمان ها برای بقا نیازمند مشروعیت اجتماعی و نهادی هستند. هرچه همسویی میان ارزش های ابراز شده نهاد با ارزش های درونی کارکنان بیشتر باشد، پدیده «هماندسازی سازمانی» عمیق تر رخ می دهد. در این حالت، اعتماد دیگر نه یک

محاسبه عقلانی منفعت محور (Calculative Trust)، بلکه نوعی اعتماد هویت محور (Identification-Based Trust) است که در برابر بحران ها و ناملایمات موقت سازمانی مقاومت بسیار بالایی دارد.

## تحلیل ترکیبی و جامع یافته ها

یافته های حاصل از این پژوهش پدیدارشناختی نشان می دهد که اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران پدیده ای تک بعدی یا ایستا نیست، بلکه برآیندی پویا و چندسطحی از متغیرهای ساختاری، رفتاری، رابطه ای و نهادی است.

همان طور که در شکل گیری مضامین مشخص گردید، هسته سخت اعتماد در این بستر، از مجرای عدالت ساختاری و رویه ای عبور می کند که قوانین پایه ای بازی را تعیین می نماید؛ سپس توسط شایستگی و درستکاری مدیریتی در تعاملات روزمره بازتولید می شود؛ با حمایت سازمانی و امنیت روانی عمق می یابد؛ از طریق ارتباطات باز و مشارکت جو روان سازی شده و در نهایت، تحت چتر انسجام نهادی و ارزش های مشترک به هویتی پایدار و وفاداری نهادینه تبدیل می گردد.

این یافته ها نشان می دهد که تلاش برای ارتقای اعتماد کارکنان بدون بازنگری در ساختارهای ارزیابی، شفاف سازی انتصابات، ارتقای شایستگی اخلاقی مدیران و ایجاد امنیت روانی برای خطاهای سهوی، به نتایج پایدار منجر نخواهد شد و بانک صادرات باید بستری یکپارچه برای هماهنگی میان این ابعاد پنج گانه فراهم سازد.

## بحث و نتیجه گیری

### تم اصلی اول: عدالت ساختاری و رویه ای

یافته های این پژوهش نشان داد که عدالت ساختاری و رویه ای یکی از بنیادی ترین و تعیین کننده ترین مؤلفه های اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران است. این تم بیانگر آن است که اعتماد کارکنان پیش از آنکه صرفاً در سطح روابط عاطفی یا تعاملات شخصی شکل گیرد، در سطح ادراک آنان از «منطق عمل سازمان» و «قاعده مندی نظام تصمیم گیری» استقرار می یابد. به بیان دیگر، کارکنان زمانی سازمان را شایسته اعتماد می دانند که احساس کنند رویه ها، انتصابات، ارزیابی ها، توزیع پاداش ها و فرصت های ارتقا، مبتنی بر ضوابط روشن، قابل پیش بینی، منصفانه و غیر شخصی است. از این منظر، اعتماد نه صرفاً یک حالت هیجانی یا ترجیح فردی، بلکه واکنشی عقلانی-اجتماعی به کیفیت نظم سازمانی است.

اهمیت این تم در سازمان های بانکی دوچندان است؛ زیرا بانک ها در زمره سازمان هایی قرار دارند که بخش عمده مشروعیت درونی آنها به انسجام رویه ها، ثبات مقررات، قابلیت اتکای تصمیمات و عدالت ادراک شده وابسته است. در محیطی چون بانک صادرات ایران، که فعالیت روزمره کارکنان با قواعد رسمی، بخشنامه ها، کنترل های نظارتی، هدف گذاری های عملکردی و ساختارهای سلسله مراتبی در هم تنیده است، کوچک ترین احساس تبعیض یا بی ثباتی رویه ای می تواند به تضعیف شدید اعتماد بینجامد. به همین دلیل، داده های این

پژوهش نشان می دهد که کارکنان بی اعتمادی را عمدتاً از جایی تجربه می کنند که سازمان در مقام یک «نظام» از حیث انصاف و پیش بینی پذیری دچار اختلال می شود.

از منظر نظری، این یافته به طور مستقیم با نظریه عدالت سازمانی قابل تبیین است. در ادبیات کلاسیک و معاصر عدالت سازمانی، تمایز مهمی میان عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی وجود دارد. آنچه در یافته های این پژوهش برجستگی بیشتری داشت، نه صرفاً پیامد نهایی تصمیمات، بلکه کیفیت فرآیندی بود که به این تصمیمات منجر می شد. این امر با استدلال های نظریه پردازانی هم راستا است که نشان داده اند کارکنان حتی در شرایطی که پیامدها کاملاً مطلوب نیستند، اگر فرآیندها را عادلانه، شفاف و بی طرفانه ادراک کنند، سطح بالاتری از اعتماد و پذیرش سازمانی نشان می دهند. بدین ترتیب، درک کارکنان از عدالت رویه ای، مبنایی برای شکل گیری «اعتماد نهادی» فراهم می کند؛ اعتمادی که از شخص فراتر می رود و به ساختارها و قواعد سازمانی معطوف می شود.

یافته های حاضر همچنین با نظریه قرارداد روان شناختی پیوند عمیقی دارد. کارکنان در سازمان ها صرفاً نیروی کار رسمی نیستند که در قبال مزد، وظیفه انجام دهند؛ بلکه مجموعه ای از انتظارات ضمنی درباره انصاف، امکان رشد، احترام، و به رسمیت شناخته شدن را در ذهن خود حمل می کنند. هنگامی که انتصابات بر اساس روابط غیررسمی صورت می گیرد، پاداش ها به شکل نامتوازن توزیع می شود، یا ارزیابی عملکرد فاقد معیارهای روشن و یکسان است، کارکنان این وضعیت را به مثابه «نقض قرارداد روان شناختی» تجربه می کنند. در چنین شرایطی، بی اعتمادی صرفاً یک واکنش کوتاه مدت نیست، بلکه به صورت تدریجی در هویت شغلی افراد رسوب می کند و حتی می تواند به بدبینی سازمانی، سکوت سازمانی، کاهش تعهد و افول انگیزش درونی منجر شود.

در سطحی گسترده تر، این تم را می توان در پرتو نظریه مبادله اجتماعی نیز تحلیل کرد. بر اساس این نظریه، رابطه کارکنان و سازمان صرفاً قراردادی و حقوقی نیست، بلکه بر مبنای مبادله ای از تعهد، احترام، وفاداری و انصاف تداوم می یابد. هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان در تعیین مسیرهای شغلی، توزیع منابع و اعمال مقررات، جانب انصاف را رعایت می کند، آمادگی بیشتری برای پاسخ متقابل از خود نشان می دهند؛ از جمله تعهد بیشتر، مشارکت فعال تر، پذیرش مسئولیت، و وفاداری پایدار. اما هرگاه ساختارهای رسمی به جای آن که حامل انصاف باشند، به ابزاری برای ترجیح برخی افراد یا بازتولید نابرابری بدل شوند، مبادله اجتماعی دچار اختلال می شود و اعتماد فرومی ریزد.

یافته های این تم از حیث بافتی نیز واجد اهمیت است. در سازمان های ایرانی، به ویژه در بخش های بوروکراتیک و نیمه دولتی، کارکنان عموماً حساسیت بالایی نسبت به شفافیت انتصابات، ثبات مقررات و عدالت در برخوردها دارند؛ زیرا در چنین بسترهایی، فاصله میان قواعد رسمی و رویه های عملی می تواند قابل توجه باشد. در این پژوهش نیز به روشنی آشکار شد که اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران به شدت وابسته به میزان همخوانی میان «آنچه سازمان اعلام می کند» و «آنچه عملاً اجرا می کند» است. هر قدر این فاصله بیشتر باشد، کارکنان درک می کنند که نظم سازمانی نه بر عدالت، بلکه بر منطق های غیررسمی یا اقتضایی استوار است. چنین درکی، سرمایه اعتماد را فرسایش می دهد و سازمان را با هزینه های پنهان ولی عمیق مواجه می کند.

از منظر تعمیم نظری، می توان استدلال کرد که عدالت ساختاری و رویه ای در سازمان های خدماتی پیچیده، یک متغیر پیرامونی یا ثانویه نیست، بلکه بنیان اصلی اعتماد کارکنان به سازمان است. این یافته نشان می دهد که اعتماد سازمانی پیش از آن که محصول کاریزمای مدیر یا کیفیت روابط بین فردی باشد، از کیفیت معماری نهادی سازمان سرچشمه می گیرد. به عبارت دیگر، حتی بهترین مدیران نیز در ساختاری که کارکنان آن را ناعادلانه، ناپایدار و مبهم ادراک می کنند، قادر به تثبیت اعتماد پایدار نخواهند بود. بنابراین، درک اعتماد سازمانی باید از سطح رابطه ای صرف فراتر رفته و به سطح نهادی و ساختاری ارتقا یابد.

بر مبنای این یافته ها می توان نتیجه گرفت که عدالت ساختاری و رویه ای، زیرساخت بنیادین اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران است. هرگاه کارکنان اطمینان یابند که مسیرهای ارتقا، ارزیابی عملکرد، توزیع پاداش ها و اجرای مقررات بر پایه معیارهای روشن، باثبات و برابر سامان یافته است، اعتماد به سازمان تقویت می شود. در مقابل، هر نوع ابهام، تبعیض، سلیقه گرایی یا بی ثباتی در این

حوزه‌ها، نه فقط رضایت شغلی را کاهش می‌دهد، بلکه مشروعیت درونی سازمان را نیز تضعیف می‌کند. از این رو، هر راهبردی برای تقویت اعتماد سازمانی باید از بازسازی نظام عدالت ساختاری آغاز شود؛ یعنی بازنگری در نظام انتصابات، شفاف‌سازی معیارهای ارزیابی، تثبیت رویه‌ها، کاهش تصمیمات شخصی و طراحی سازوکارهای پاسخ‌گو و قابل نظارت. در سطحی کلان‌تر، این تم نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی در بسترهای بوروکراتیک نه یک موهبت فرهنگی، بلکه برون‌داد مستقیم کیفیت عدالت نهادی است.

### تم اصلی دوم: شایستگی و درستکاری مدیریتی

تم دوم نشان داد که اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران به‌طور معناداری با شایستگی و درستکاری مدیریتی گره خورده است. اگر عدالت ساختاری بستر نهادی اعتماد را فراهم می‌کند، مدیران کسانی هستند که این بستر را در سطح روزمره تفسیر، اجرا و بازنمایی می‌کنند. به همین دلیل، کارکنان در بسیاری از موارد سازمان را از خلال رفتار و کیفیت تصمیم‌های مدیران تجربه می‌کنند. در واقع، مدیران برای کارکنان نه فقط یک مقام اداری، بلکه «چهره مجسم سازمان» هستند؛ از این رو، میزان تخصص، صداقت، ثبات رفتاری، پاسخ‌گویی و التزام آنان به اصول اخلاقی، نقشی اساسی در شکل‌گیری یا فرسایش اعتماد دارد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که کارکنان زمانی مدیران را شایسته اعتماد می‌دانند که میان گفتار و کردار آنان انسجام وجود داشته باشد، وعده‌ها قابل اتکا باشد، تصمیم‌ها از پشتوانه تخصصی کافی برخوردار باشد و مسئولیت‌پذیری مدیریتی در شرایط دشوار حفظ شود. در مقابل، هنگامی که مدیران در سطح گفتار بر ارزش‌هایی چون شفافیت، انصاف یا حمایت تأکید می‌کنند، اما در عمل تصمیم‌هایی متناقض، مصلحت‌محور یا منفعت‌طلبانه اتخاذ می‌کنند، اعتماد کارکنان دچار فروپاشی می‌شود. این شکاف میان ارزش‌های اعلامی و رفتاری واقعی، از خطرناک‌ترین اشکال تخریب اعتماد است؛ زیرا نه تنها رابطه با مدیر را مخدوش می‌کند، بلکه برداشت کارکنان از کل سازمان را نیز مسموم می‌سازد.

این یافته‌ها با مدل مایر، دیویس و شورمن هم‌خوانی تام دارد؛ مدلی که شایستگی، خیرخواهی و درستکاری را سه بنیان اصلی اعتماد معرفی می‌کند. در بافت بانک صادرات ایران، دو مؤلفه شایستگی و درستکاری با وضوح بیشتری در روایت‌های مشارکت‌کنندگان برجسته شد. شایستگی مدیریتی در اینجا صرفاً به معنای داشتن دانش فنی بانکی نیست، بلکه به ظرفیت تحلیل موقعیت، تصمیم‌گیری سنجیده، مدیریت بحران، درک پیچیدگی‌های عملیاتی و هدایت انسانی تیم نیز اشاره دارد. کارکنان در سازمان‌های بانکی با محیطی مواجه‌اند که هم حساسیت مالی دارد و هم فشارهای نظارتی و عملکردی. در چنین بستری، هر ضعف در توان مدیریتی، مستقیماً به احساس ناامنی، ابهام و بی‌ثباتی در میان کارکنان می‌انجامد. بنابراین، صلاحیت فنی مدیران به‌صورت مستقیم در ساخت اعتماد ایفای نقش می‌کند.

از سوی دیگر، درستکاری مدیریتی به‌عنوان ستون اخلاقی اعتماد ظاهر شد. درستکاری به این معناست که مدیران به اصولی ثابت و قابل پیش‌بینی پایبند باشند، منافع شخصی یا ملاحظات غیرشفاف را بر قواعد حرفه‌ای مقدم نکنند، و در شرایط دشوار از استانداردهای اخلاقی عدول ننمایند. این یافته با مفهوم تمامیت رفتاری هم‌خوان است؛ یعنی هم‌خوانی پایدار میان آنچه رهبر می‌گوید و آنچه عملاً انجام می‌دهد. در محیطی که کارکنان به‌طور روزمره رفتارهای مدیران را مشاهده و تفسیر می‌کنند، کوچک‌ترین تناقض در این سطح می‌تواند به بدبینی و سکوت منجر شود. بی‌اعتمادی ناشی از ضعف درستکاری معمولاً از بی‌اعتمادی ناشی از ضعف تخصصی عمیق‌تر است؛ زیرا خطاهای تخصصی گاه با آموزش و تجربه قابل جبران‌اند، اما فقدان صداقت و انسجام اخلاقی به بنیان هنجاری رابطه آسیب می‌زند.

تم دوم همچنین از منظر رهبری اخلاقی و رهبری تحول‌آفرین قابل تحلیل است. رهبران اخلاقی از طریق انصاف، شفافیت، پاسخ‌گویی و الگو بودن، هنجارهای اعتمادآفرین را در سازمان نهادینه می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین نیز از طریق چشم‌اندازدهی، الهام‌بخشی و توجه به نیازهای کارکنان، فراتر از رابطه صرفاً اداری، پیوندی مبتنی بر اعتبار و اعتماد ایجاد می‌کنند. اما یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در بافت بانک صادرات، اعتماد به مدیران کمتر از مسیر شعارهای انگیزشی و بیشتر از مسیر رفتار حرفه‌ای و اخلاقی قابل مشاهده ساخته

می شود. به عبارت دیگر، کارکنان بیش از آن که تحت تأثیر بیان های آرمانی قرار گیرند، به کیفیت واقعی تصمیمات و میزان وفاداری مدیر به تعهداتش واکنش نشان می دهند.

از حیث تعمیم، می توان گفت در سازمان های خدماتی رسمی و پرتنش، مدیران نقش «واسط اعتماد» را بر عهده دارند. آنان حلقه اتصال میان ساختار کلان و تجربه زیسته کارکنان هستند. هرچقدر این حلقه از شایستگی و درستکاری بیشتری برخوردار باشد، کارکنان نه تنها به مدیر، بلکه به کل سازمان اعتماد بیشتری نشان می دهند. برعکس، مدیران ناکارآمد یا متناقض می توانند حتی در ساختارهای نسبتاً مناسب نیز سرمایه اعتماد را تضعیف کنند. این یافته برای ادبیات اعتماد سازمانی اهمیت دارد؛ زیرا نشان می دهد اعتماد را نباید صرفاً صفتی فردی یا فقط برآمده از رویه ها دانست، بلکه باید آن را حاصل برهم کنش کیفیت ساختار و کیفیت عاملیت مدیریتی تلقی کرد.

بر این اساس، می توان نتیجه گرفت که شایستگی و درستکاری مدیریتی دومین ستون اساسی اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران است. کارکنان زمانی مدیران را شایسته اعتماد می دانند که مدیر از یک سو توان حرفه ای لازم برای هدایت، تصمیم گیری و حل مسئله را داشته باشد و از سوی دیگر، در سطح اخلاقی و رفتاری، صادق، پایدار، پاسخگو و متعهد به وعده ها باشد. در غیاب این دو ویژگی، حتی ساختارهای نسبتاً منصفانه نیز نمی توانند اعتماد پایدار تولید کنند. از منظر کاربردی، این نتیجه بر لزوم بازنگری در نظام انتخاب و ارزیابی مدیران تأکید دارد؛ نظامی که باید نه فقط بر شاخص های عملکردی، بلکه بر معیارهای شایستگی اخلاقی، تمامیت رفتاری، مسئولیت پذیری و توان رهبری نیز استوار باشد. در سطحی گسترده تر، این تم نشان می دهد که اعتماد سازمانی در عمل، تا حد زیادی از خلال کیفیت اخلاقی و حرفه ای مدیران تجربه می شود.

### تم اصلی سوم: حمایت سازمانی ادراک شده و امنیت روانی

تم سوم نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده و امنیت روانی از مؤلفه های کلیدی و عمیق اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران هستند. اگر عدالت ساختاری به کارکنان اطمینان می دهد که سازمان منصفانه عمل می کند و شایستگی مدیریتی به آنان اطمینان می دهد که سازمان توسط افراد توانمند و صادق هدایت می شود، حمایت سازمانی و امنیت روانی این احساس را به وجود می آورد که سازمان در سطح انسانی نیز پشت کارکنان ایستاده است. این بعد از اعتماد، بیشتر با تجربه عاطفی، کرامت انسانی، مراقبت نهادی و احساس مصون بودن از طرد و تنبیه غیرمنصفانه پیوند دارد.

یافته های پژوهش نشان داد که کارکنان در موقعیتهایی چون خطاهای غیرعمدی، بحران های شخصی، فشارهای شدید کاری، تعارض با مشتریان یا مواجهه با مخاطرات حرفه ای، به طور جدی رفتار سازمان را ارزیابی می کنند. در این شرایط، سازمان یا مدیرانش اگر واکنشی همدلانه، منصفانه و حمایتی نشان دهند، بذر اعتماد عمیق تری کاشته می شود. اما اگر رویکرد غالب، تنبیه محوری، بی اعتنائی، فراقکنی مسئولیت یا رهاکردن کارکنان در شرایط دشوار باشد، اعتماد به شدت آسیب می بیند. به همین دلیل، اعتماد سازمانی در این بعد نه بر اساس شعارهای رسمی، بلکه در «لحظات حساس» آزموده می شود؛ لحظاتی که کارکنان می فهمند سازمان آنان را صرفاً به عنوان ابزار عملکرد می بیند یا به عنوان انسان هایی ارزشمند و سزاوار حمایت.

این یافته ها به خوبی با نظریه حمایت سازمانی ادراک شده همخوان است. طبق این نظریه، کارکنان از رفتارهای سازمان و نمایندگان آن نتیجه می گیرند که سازمان تا چه حد برای رفاه، تلاش و کرامت آنان ارزش قائل است. در این پژوهش، حمایت واقعی نه در قالب مزایا یا برنامه های رفاهی نمادین، بلکه در کیفیت واکنش سازمان به وضعیت های پیچیده و آسیب پذیر نمود یافت. بدین معنا که کارکنان بیش از هر چیز به این امر توجه دارند که آیا سازمان در زمان بیماری، فشار، خطا، فرسودگی یا تعارض، در کنار آنان می ماند یا خیر. این یافته نشان می دهد که حمایت سازمانی، صرفاً یک سازه ادراکی ذهنی نیست، بلکه بر مبنای تجربه های عینی و تکرارشونده شکل می گیرد.

از سوی دیگر، مفهوم امنیت روانی نیز در این تم جایگاهی محوری داشت. امنیت روانی به این معناست که کارکنان بتوانند بدون ترس از تحقیر، طرد، مجازات یا برچسب خوردن، اشتباهات خود را مطرح کنند، سؤال بپرسند، پیشنهاد بدهند، نگرانی هایشان را بیان کنند و در فرایندهای یادگیری سازمانی مشارکت نمایند. در محیط بانک، که خطاهای انسانی می تواند پیامدهای جدی مالی و نظارتی داشته باشد، نبود امنیت روانی موجب می شود کارکنان به جای یادگیری و گزارش گری شفاف، به پنهان سازی خطا، خودسانسوری، محافظه کاری و اجتناب از مسئولیت روی آورند. این وضعیت، نه تنها اعتماد را تضعیف می کند، بلکه ظرفیت یادگیری و اصلاح سازمانی را نیز از بین می برد.

این یافته از منظر نظریه منابع نیز قابل تحلیل است. کارکنان در محیط های پرتنش بانکی، دائماً در معرض مصرف منابع روانی، هیجانی و شناختی هستند. در چنین شرایطی، حمایت سازمانی به منزله یک منبع جبرانی و حفاظتی عمل می کند و از فرسایش بیشتر منابع فردی جلوگیری می نماید. فقدان حمایت اما چرخه ای معیوب ایجاد می کند: فشارهای کاری بالا، احساس تنهایی حرفه ای، افزایش فرسودگی، کاهش تاب آوری و در نهایت افت اعتماد. بنابراین، حمایت سازمانی نه فقط عامل مستقیم اعتماد، بلکه سپری در برابر نیروهای فرساینده ای است که اعتماد را در بلندمدت تضعیف می کنند.

در سطح تعمیم نظری، می توان استدلال کرد که در سازمان های حرفه ای و پرتقاضا، اعتماد سازمانی بدون تجربه واقعی حمایت و امنیت روانی ناقص باقی می ماند. حتی اگر ساختارها نسبتاً منصفانه باشند و مدیران از شایستگی مناسبی برخوردار باشند، چنانچه کارکنان در موقعیت های آسیب پذیر احساس کنند تنها گذاشته می شوند یا هر اشتباهی می تواند به تهدیدی برای حیثیت و امنیت شغلی آنان بدل شود، اعتماد هرگز به سطحی عمیق و پایدار نخواهد رسید. به همین دلیل، حمایت سازمانی را باید یکی از ابعاد انسانی و حفاظتی اعتماد دانست که به روابط سازمانی عمق اخلاقی می بخشد.

بر مبنای این یافته ها می توان نتیجه گرفت که حمایت سازمانی ادراک شده و امنیت روانی، بعد انسانی و حفاظتی اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران را شکل می دهند. کارکنان زمانی به سازمان اعتماد می کنند که اطمینان یابند در شرایط دشوار، خطاهای غیر عمدی، بحران های شخصی و فشارهای حرفه ای، سازمان آنان را قربانی نمی کند، بلکه با نگاهی یادگیرنده، منصفانه و انسانی از آنان حمایت می نماید. در نتیجه، تقویت اعتماد در این حوزه مستلزم گذار از فرهنگ تنبیه محور به فرهنگ حمایت محور، ایجاد سازوکارهای عادلانه رسیدگی به خطاها، توسعه خدمات رفاهی و روان شناختی، و تقویت رفتارهای همدلانه مدیریتی است. این تم نشان می دهد که اعتماد در نهایت زمانی عمیق می شود که سازمان نه فقط کارکردی، بلکه انسانی و مراقبتی عمل کند.

### تم اصلی چهارم: ارتباطات باز، شفاف و مشارکت جو

تم چهارم بیانگر آن است که ارتباطات باز، شفاف و مشارکت جو یکی از مجاری اصلی تولید، حفظ و بازتولید اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران است. اعتماد در سازمان، تنها نتیجه عدالت یا حمایت نیست؛ بلکه تا حد زیادی به کیفیت جریان اطلاعات، قابلیت دسترسی کارکنان به دلایل تصمیمات، امکان شنیده شدن صدای آنان و تجربه واقعی مشارکت در امور مرتبط با کارشان وابسته است. یافته های پژوهش نشان داد که هر جا ارتباطات سازمانی یک سویه، مبهم، رانته یا صرفاً دستوری باشد، بی اعتمادی تقویت می شود. در مقابل، هر جا سازمان دلایل تصمیم ها را توضیح دهد، اطلاعات را منصفانه به اشتراک بگذارد و برای نظرات کارکنان شأن واقعی قائل شود، اعتماد افزایش می یابد.

در محیط بانکداری، اطلاعات صرفاً ابزار هماهنگی عملیاتی نیست، بلکه حامل معنا، قدرت و مشروعیت است. کارکنان از طریق کیفیت دسترسی به اطلاعات و چگونگی انتقال آن، درباره جایگاه خود در سازمان، میزان احترام سازمان به آنان و صداقت مدیریت داوری می کنند. هنگامی که تغییرات مهم بدون توضیح کافی ابلاغ می شوند، یا برخی افراد زودتر از دیگران از فرصت ها و تصمیمات مطلع

می گردند، کارکنان چنین وضعیتی را صرفاً نقص ارتباطی تلقی نمی کنند، بلکه آن را نشانه ای از نابرابری، رانت و بی اعتنائی به بدنه سازمان می دانند. بنابراین، ارتباطات شفاف در این پژوهش نه یک مؤلفه فنی، بلکه یک سازوکار اخلاقی-سیاسی برای تولید اعتماد ظاهر شد.

این یافته با نظریه های مرتبط با کاهش عدم قطعیت و شفافیت سازمانی همخوان است. در سازمان هایی که تغییرات سریع، بخشنامه های متعدد و فشارهای عملکردی وجود دارد، ابهام اطلاعاتی به سرعت به شایعه، سوءظن و تفسیرهای منفی منجر می شود. شفافیت با کاهش فاصله میان تصمیم و فهم کارکنان از تصمیم، زمینه پیش بینی پذیری را فراهم می کند و همین پیش بینی پذیری یکی از مبانی اعتماد است. کارکنان زمانی به سازمان اعتماد می کنند که منطق تصمیم ها را بفهمند، نه آنکه صرفاً با نتیجه آن ها مواجه شوند. در این معنا، شفافیت چیزی فراتر از اطلاع رسانی است؛ شفافیت یعنی توضیح پذیری، پاسخ گویی و به رسمیت شناختن حق دانستن کارکنان.

یافته ها همچنین نشان داد که مشارکت در تجربه اعتماد جایگاه ویژه ای دارد. مشارکت در اینجا صرفاً حضور نمادین کارکنان در جلسات یا فرم های نظرخواهی نیست، بلکه تجربه مؤثر بودن، شنیده شدن و داشتن سهمی واقعی در تصمیماتی است که بر کار روزمره آنان اثر می گذارد. از منظر نظریه خودتعیین گری، انسان ها زمانی در محیط کار احساس تعلق و اعتماد بیشتری دارند که نیاز به خودمختاری، شایستگی و ارتباط در آنان ارضا شود. مشارکت سازمانی دقیقاً با این سه نیاز پیوند دارد: فرد احساس می کند نظرش اهمیت دارد، توان فکری و تجربی او به رسمیت شناخته می شود و عضوی معتبر از جامعه سازمانی است. در غیاب مشارکت، رابطه فرد و سازمان به رابطه ای آمرانه و منفعل تبدیل می شود که با اعتماد پایدار سازگار نیست.

از منظر سرمایه اجتماعی نیز این تم قابل تفسیر است. ارتباطات باز و بدون واسطه، شبکه های اعتماد را تقویت می کند، شکاف میان سطوح سلسله مراتبی را کاهش می دهد و فهم مشترک سازمانی را ارتقا می بخشد. در مقابل، هنگامی که صداها فیلتر می شوند و ارتباطات از بالا به پایین محدود می ماند، کارکنان احساس طرد، بی اثری و نادیده گرفته شدن پیدا می کنند. این وضعیت سرمایه اجتماعی درون سازمانی را فرسایش می دهد و سازمان را در معرض شکل گیری زیرشبکه های غیررسمی، شایعات و ائتلاف های دفاعی قرار می دهد.

در سطح تعمیم، می توان گفت در سازمان های دانش محور، خدماتی و سلسله مراتبی، کیفیت ارتباطات یکی از مهم ترین متغیرهای واسط میان ساختار و اعتماد است. حتی رویه های نسبتاً عادلانه یا مدیران نسبتاً توانمند، اگر نتوانند از طریق شفافیت و مشارکت در تجربه کارکنان ترجمه شوند، ممکن است اعتماد پایداری ایجاد نکنند. این یافته برای ادبیات اعتماد سازمانی مهم است؛ زیرا نشان می دهد اعتماد نه تنها از «آنچه سازمان انجام می دهد»، بلکه از «چگونگی گفت و گو درباره آنچه انجام می دهد» نیز شکل می گیرد.

بر این اساس، می توان نتیجه گرفت که ارتباطات باز، شفاف و مشارکت جو، بُعد ارتباطی و گفت و گویی اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران را تشکیل می دهد. کارکنان زمانی به سازمان اعتماد می کنند که اطلاعات مهم به صورت منصفانه و توضیح پذیر در اختیارشان قرار گیرد، دلایل تصمیمات برایشان روشن باشد و سازوکارهای مشارکت آنان واقعی و اثرگذار باشد. از منظر کاربردی، این نتیجه بر ضرورت اصلاح معماری ارتباطات سازمانی، حذف رانت اطلاعاتی، تقویت کانال های بازخورد دوطرفه، و ایجاد بسترهای معتبر برای مشارکت کارکنان در تصمیمات مرتبط تأکید دارد. این تم نشان می دهد که اعتماد در سازمان تنها در سایه سکوت و اطاعت شکل نمی گیرد، بلکه محصول گفت و گوی شفاف، احترام متقابل و به رسمیت شناختن صدای کارکنان است.

### تم اصلی پنجم: انسجام نهادی و ارزش های مشترک

تم پنجم نشان داد که اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران تنها بر پایه رویه ها، مدیران یا حمایت روزمره شکل نمی گیرد، بلکه در لایه ای عمیق تر، با انسجام نهادی و ارزش های مشترک پیوند دارد. این تم بیانگر آن است که کارکنان هنگامی رابطه ای عمیق تر و پایدارتر از اعتماد با سازمان برقرار می کنند که احساس کنند میان ارزش های شخصی و حرفه ای آنان با هویت، رسالت و منش سازمانی

بانک هم‌سویی وجود دارد. در این سطح، اعتماد دیگر فقط به معنای اطمینان از عدالت یا کارآمدی نیست، بلکه به معنای احساس تعلق به نهادهای است که از نظر اخلاقی و هویتی، «ارزش اعتماد کردن» دارد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که قدمت تاریخی بانک، اعتبار اجتماعی آن، نقش آن در توسعه اقتصادی و اجتماعی، و تصویر عمومی آن در جامعه، برای کارکنان فقط مؤلفه‌های نمادین بیرونی نیستند، بلکه عناصری هستند که مستقیماً بر اعتماد درونی اثر می‌گذارند. کارکنان وقتی احساس می‌کنند عضو نهادهای معتبر، خوش‌نام و دارای مأموریت اجتماعی‌اند، رابطه‌شان با سازمان از سطح اشتغال صرف فراتر می‌رود و رنگی هویتی و ارزشی به خود می‌گیرد. در این حالت، اعتماد نه صرفاً مبتنی بر محاسبه سود و زیان، بلکه مبتنی بر همانندسازی با سازمان و پذیرش آن به‌عنوان بخشی از خویشستن حرفه‌ای فرد است.

این یافته با نظریه هویت سازمانی و همانندسازی سازمانی به‌خوبی قابل تبیین است. هنگامی که کارکنان سازمان را به‌عنوان نهادهای با ارزش‌های مثبت، جایگاه اجتماعی معتبر و رسالتی معنادار درک می‌کنند، این تصویر مثبت به عزت‌نفس حرفه‌ای آنان نیز منتقل می‌شود. در نتیجه، اعتماد در این سطح به‌مثابه نوعی پیوند هویتی عمل می‌کند. از این منظر، کارکنان نه‌فقط به این دلیل به سازمان اعتماد می‌کنند که سازمان منصف یا کارآمد است، بلکه به این دلیل که احساس می‌کنند سازمان بازتابی از ارزش‌های مطلوب و هویت مطلوب آنان است. این نوع اعتماد، عمق و پایداری بیشتری دارد و در برابر بحران‌های موقتی مقاومت بیشتری نشان می‌دهد.

تم پنجم همچنین با نظریه تطابق فرد-سازمان هم‌راست است. هرچه کارکنان میان ارزش‌های شخصی و ارزش‌های سازمانی هم‌خوانی بیشتری ادراک کنند، تعهد و اعتماد بیشتری به سازمان خواهند داشت. در پژوهش حاضر، این هم‌خوانی در مؤلفه‌هایی چون اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک، افتخار به سابقه نهادهای و احساس عضویت در یک نهاد ملی یا معتبر آشکار شد. این یافته نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی فقط در سطح تجربه‌های خرد روزمره ساخته نمی‌شود، بلکه در سطح روایت کلان سازمان از خود و در سطح تصویر نمادینی که کارکنان از عضویت در آن دارند نیز شکل می‌گیرد.

از سوی دیگر، این تم با بحث مشروعیت نهادی نیز پیوند دارد. سازمان‌هایی که در چشم کارکنان مشروعیت اخلاقی و اجتماعی بالاتری دارند، راحت‌تر می‌توانند اعتماد درونی را بازتولید کنند. اما این مشروعیت امری خودکار نیست. اگر میان ارزش‌های اعلامی بانک و رفتارهای واقعی آن شکاف ایجاد شود، همان هویت نهادهای که می‌تواند منبع اعتماد باشد، به منبع سرخوردگی تبدیل می‌شود. به بیان دیگر، هرچه سازمان در سطح گفتمانی بیشتر بر ارزش‌های والای حرفه‌ای یا اجتماعی تأکید کند، در صورت عمل نکردن به آن ارزش‌ها، شدت بی‌اعتمادی نیز بیشتر خواهد بود. از این‌رو، اعتماد مبتنی بر ارزش‌ها هم‌زمان ظرفیت‌ساز و شکننده است: ظرفیت‌ساز است چون می‌تواند تعهد عمیق تولید کند، و شکننده است چون هر تناقضی در این حوزه، به‌صورت نمادین و شدید تجربه می‌شود.

در سطح تعمیم، می‌توان استدلال کرد که در سازمان‌های قدیمی، دارای هویت اجتماعی و نقش ملی، اعتماد سازمانی یک بعد هویتی-نهادهای نیز دارد که نباید نادیده گرفته شود. این یافته به ادبیات اعتماد سازمانی یادآوری می‌کند که اعتماد را نمی‌توان صرفاً در سطح تعاملات یا سیاست‌های منابع انسانی فهمید؛ بلکه باید آن را در ارتباط با روایت هویتی، رسالت اجتماعی و مشروعیت نمادین سازمان نیز بررسی کرد. در این معنا، سازمان‌هایی که بتوانند میان ارزش‌های اعلامی، عملکرد واقعی و تجربه زیسته کارکنان انسجام ایجاد کنند، سطحی عمیق‌تر از اعتماد را برمی‌سازند که از منطق قرارداد و تبادل صرف فراتر می‌رود.

بر مبنای این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که انسجام نهادهای و ارزش‌های مشترک، لایه هویتی و معنایی اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران را شکل می‌دهد. کارکنان زمانی اعتماد عمیق‌تر و پایدارتر به سازمان پیدا می‌کنند که احساس کنند عضوی از نهادهای معتبر، اخلاق‌مدار، دارای رسالت اجتماعی و همسو با ارزش‌های حرفه‌ای و انسانی خویش هستند. بنابراین، تقویت اعتماد در این سطح مستلزم آن است که بانک نه‌تنها ارزش‌های خود را اعلام کند، بلکه آن‌ها را در رفتارهای مدیریتی، سیاست‌های اجرایی و تصمیمات راهبردی نیز متجلی سازد. این تم نشان می‌دهد که اعتماد در عالی‌ترین سطح خود، نوعی پیوند هویتی و ارزشی میان فرد و سازمان است.

## نتیجه گیری کلی

یافته های این پژوهش به طور کلی نشان می دهد که اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران پدیده ای چندلایه، رابطه ای، زمینه مند و عمیقاً وابسته به برهم کنش میان ساختار، مدیریت، تجربه انسانی، ارتباطات و هویت نهادی است. این اعتماد نه یک سازه ساده روان شناختی و نه صرفاً محصول حسن نیت فردی است؛ بلکه از دل نظامی پیچیده از ادراک ها، تجربه ها، رویه ها و معانی مشترک سربرمی آورد. تحلیل داده ها نشان داد که اعتماد کارکنان به سازمان از پنج ستون اصلی تغذیه می شود: عدالت ساختاری و رویه ای، شایستگی و درستکاری مدیریتی، حمایت سازمانی و امنیت روانی، ارتباطات باز و مشارکت جو، و انسجام نهادی و ارزش های مشترک. این پنج بعد، نه به صورت منفک، بلکه در پیوندی متقابل و تقویت کننده عمل می کنند.

نخست، عدالت ساختاری و رویه ای نشان داد که اعتماد پیش از هر چیز به ادراک کارکنان از نظم نهادی سازمان وابسته است. سازمانی که در آن قوانین شفاف، مسیرهای ارتقا روشن، ارزیابی ها منصفانه و تصمیم ها قابل پیش بینی باشند، شالوده اولیه اعتماد را فراهم می کند. دوم، شایستگی و درستکاری مدیریتی آشکار ساخت که ساختار عادلانه بدون مدیران توانمند، پاسخ گو و صادق، به تجربه زیسته اعتماد تبدیل نمی شود. مدیران در واقع مترجمان عملی ارزش ها و قواعد سازمان اند و رفتار آن ها نقشی تعیین کننده در تبدیل یا تخریب سرمایه اعتماد دارد. سوم، حمایت سازمانی و امنیت روانی نشان داد که اعتماد فقط بر پایه انصاف و کارآمدی شکل نمی گیرد، بلکه نیازمند تجربه واقعی مراقبت، همدلی، و مصونیت از تنبیه های غیرمنصفانه در موقعیت های آسیب پذیر است. چهارم، ارتباطات باز و مشارکت جو آشکار کرد که اعتماد در غیاب شفافیت اطلاعاتی و شنیده شدن صدای کارکنان نمی تواند پایدار بماند. و پنجم، انسجام نهادی و ارزش های مشترک نشان داد که در عمیق ترین لایه، اعتماد زمانی به سطحی پایدار و هویت مند می رسد که کارکنان سازمان را نه فقط محل اشتغال، بلکه نهادی معنادار، معتبر و همسو با ارزش های خویش ببینند.

از منظر نظری، این پژوهش به ادبیات اعتماد سازمانی چند سهم مهم می افزاید. نخست آن که نشان می دهد اعتماد در سازمان های بانکی و بوروکراتیک را نمی توان فقط در چارچوب اعتماد بین فردی یا اعتماد به سرپرست فهمید؛ بلکه باید ابعاد نهادی، ساختاری و هویتی آن را نیز به رسمیت شناخت. دوم آن که یافته ها بر اهمیت رویکردهای چندسطحی به اعتماد تأکید می کند؛ به این معنا که اعتماد همزمان در سطح سیاست ها و رویه ها، در سطح روابط روزمره با مدیران، در سطح تجربه های حمایتی و در سطح هویت سازمانی ساخته می شود. سوم آن که این پژوهش نشان می دهد در بافت ایرانی، به ویژه در سازمان هایی با ساختار رسمی و سلسله مراتبی، فاصله میان ارزش های اعلامی و تجربه واقعی کارکنان، متغیری تعیین کننده در شکل گیری یا تضعیف اعتماد است. از این رو، اعتماد سازمانی باید نه به عنوان سازه ای جهان شمول و یکسان، بلکه به عنوان پدیده ای زمینه مند و بافت وابسته تحلیل شود.

از منظر کاربردی، نتایج پژوهش حاکی از آن است که ارتقای اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران مستلزم رویکردی یکپارچه و فراتر از مداخلات سطحی است. اعتماد با صدور بخشنامه، تبلیغات داخلی یا توصیه های اخلاقی ایجاد نمی شود؛ بلکه نیازمند بازآفرینی همزمان ساختارها، رفتارهای مدیریتی، فرهنگ حمایتی، نظام ارتباطات و انسجام ارزش هاست. به طور مشخص، سازمان باید در چند جبهه به طور همزمان اقدام کند: بازنگری در نظام انتصابات و ارزیابی عملکرد با محور عدالت و شفافیت؛ طراحی و استقرار معیارهای شایستگی اخلاقی و حرفه ای برای مدیران؛ ایجاد سازوکارهای حمایت واقعی از کارکنان در شرایط دشوار؛ تقویت کانال های رسمی و غیررسمی گفت و گو و بازخورد؛ و هم راستاسازی رفتارهای اجرایی با ارزش های

هویتی و اجتماعی اعلام شده بانک. تنها در چنین صورتی است که اعتماد از سطح ادراکات شکننده و موقعیتی، به سطحی نهادی، پایدار و بازتولیدشونده ارتقا می یابد.

در سطحی کلان تر، یافته های این مطالعه نشان می دهد که اعتماد سازمانی را باید نوعی سرمایه اجتماعی درون سازمانی دانست که به طور مستقیم بر کیفیت عملکرد، رضایت شغلی، تعهد، سکوت یا بیان کارکنان، تاب آوری سازمانی و قابلیت یادگیری نهادی اثر می گذارد. در محیط های بانکی که فشارهای نظارتی، رقابتی و فناورانه رو به افزایش است، سازمان هایی موفق تر خواهند بود که بتوانند این سرمایه اجتماعی را حفظ و تقویت کنند. بی اعتمادی در چنین سازمان هایی، صرفاً یک مسئله نگرشی نیست؛ بلکه هزینه هایی عینی و عمیق به همراه دارد: کاهش مشارکت، افت خلاقیت، محافظه کاری افراطی، پنهان سازی خطاها، فرسایش تعلق سازمانی و افزایش تمایل به خروج یا کناره گیری روانی. در مقابل، اعتماد بالا می تواند همکاری، مسئولیت پذیری، یادگیری جمعی و وفاداری سازمانی را تقویت کند.

در نهایت، می توان چنین جمع بندی کرد که اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران محصول ادراک کارکنان از این حقیقت است که سازمان تا چه اندازه عادل، توانمند، صادق، حمایتگر، گفت و گو محور و ارزش مدار است. هرچه این ابعاد به صورت منسجم تر و قابل زیست تری در تجربه روزمره کارکنان تجلی یابد، اعتماد نیز عمیق تر، پایدارتر و نهادی تر خواهد شد. این نتیجه نه تنها برای بانک صادرات ایران، بلکه برای سایر سازمان های مالی، خدماتی و بوروکراتیک نیز حامل دلالت های نظری و مدیریتی مهمی است. از این رو، اعتماد سازمانی باید نه یک موضوع حاشیه ای در مدیریت منابع انسانی، بلکه یک مسئله راهبردی در حکمرانی سازمانی تلقی شود؛ مسئله ای که کیفیت آن می تواند آینده عملکرد، مشروعیت و پایداری سازمان را تعیین کند.

## پیشنهادهای کاربردی

یافته های این پژوهش نشان داد که اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران، پدیده ای صرفاً نگرشی یا هیجانی نیست، بلکه برآیند کیفیت ساختارهای رسمی، رفتارهای مدیریتی، الگوهای ارتباطی، تجربه های حمایتی و میزان انسجام میان ارزش های اعلامی و عملکرد واقعی سازمان است. از این رو، پیشنهادهای کاربردی این مطالعه باید فراتر از توصیه های کلی یا شعارگونه، ناظر بر مداخلات چندلایه، پایدار و نهادمند باشد. بر این اساس، مهم ترین پیشنهادهای کاربردی در ادامه ارائه می شود.

### ۱. بازطراحی نظام عدالت سازمانی با تمرکز بر شفافیت رویه ها

نخستین و بنیادی ترین پیشنهاد، بازنگری در معماری عدالت سازمانی است. بانک می تواند با تدوین و ابلاغ معیارهای روشن، قابل سنجش و فراگیر برای انتصاب ها، ارتقاها، ارزیابی عملکرد، توزیع پاداش ها و فرصت های آموزشی، فاصله میان قواعد رسمی و ادراک کارکنان از عدالت را کاهش دهد. ضروری است که این معیارها نه تنها در اسناد اداری ثبت شوند، بلکه در عمل نیز به گونه ای اجرا گردند که امکان تفسیرهای سلیقه ای و روابط غیررسمی به حداقل برسد. در این راستا، استقرار نظام های ارزیابی چندمنبعی، ایجاد کمیته های مستقل یا نیمه مستقل برای بررسی انتصابات و طراحی سازوکارهای اعتراض و رسیدگی عادلانه به تصمیمات می تواند به افزایش اعتماد نهادی کمک کند. تجربه این پژوهش نشان داد که کارکنان زمانی به سازمان اعتماد می کنند که نه فقط از وجود قانون، بلکه از اجرای برابر و اثبات آن اطمینان حاصل نمایند.

### ۲. اصلاح و ارتقای نظام انتخاب، پرورش و ارزیابی مدیران

از آنجا که شایستگی و درستکاری مدیریتی یکی از ارکان اصلی اعتماد سازمانی در این مطالعه بوده است، لازم است بانک در نظام جانشین پروری، انتخاب، انتصاب و ارزیابی مدیران خود بازنگری اساسی انجام دهد. پیشنهاد می شود معیارهای انتخاب مدیران از شاخص های صرفاً عملکردی و کمی فراتر رود و مؤلفه هایی چون صداقت رفتاری، پاسخ گویی، ثبات تصمیم گیری، توان حل مسئله، ظرفیت گفت و گو، مدیریت تعارض، انصاف در برخورد و قابلیت حمایتگری نیز در کانون ارزیابی قرار گیرد. همچنین، طراحی دوره های توسعه رهبری با محور رهبری اخلاقی، رهبری حمایتی و مهارت های ارتباطی برای مدیران سطوح مختلف می تواند به کاهش شکاف میان اقتدار اداری و اعتبار اخلاقی آنان کمک کند. در واقع، مدیران باید نه فقط مجریان سیاست، بلکه حاملان قابل اعتماد ارزش های سازمان باشند.

### ۳. نهادینه سازی فرهنگ حمایت سازمانی و تقویت امنیت روانی

یافته ها نشان داد که کارکنان در موقعیت های بحرانی، آسیب پذیر یا خطا پذیر، اعتماد یا بی اعتمادی خود را به شکلی عمیق تجربه می کنند. بنابراین، ضروری است بانک از الگوی تنبیه محور و کنترل محور صرف، به سمت الگویی حرکت کند که در آن حمایت، یادگیری، بازخورد سازنده و مراقبت انسانی جایگاه محوری داشته باشد. در این زمینه، می توان چند اقدام مهم را پیشنهاد کرد: تدوین پروتکل های منصفانه برای رسیدگی به خطاهای حرفه ای، ایجاد واحدهای مشاوره روان شناختی و حمایت شغلی، فراهم کردن امکان گفت و گوی امن درباره خطاها و فشارهای کاری، و آموزش مدیران در حوزه همدلی سازمانی و مواجهه غیر تحقیرآمیز با کارکنان. تقویت امنیت روانی به ویژه در محیط بانکی، که خطا اغلب با ترس از سرزنش و پیامدهای رسمی همراه است، می تواند هم اعتماد را افزایش دهد و هم ظرفیت یادگیری و اصلاح سازمانی را بالا ببرد.

### ۴. بازآرایی نظام ارتباطات سازمانی بر مبنای شفافیت و گفت و گوی دوطرفه

اعتماد سازمانی در غیاب شفافیت اطلاعاتی و مشارکت واقعی کارکنان پایدار نخواهد ماند. از این رو، پیشنهاد می شود بانک سازوکارهای رسمی و غیررسمی ارتباطات داخلی خود را بازنگری کند. این بازنگری باید معطوف به کاهش ابهام، جلوگیری از رانت اطلاعاتی، تبیین دلایل تصمیمات، و فراهم آوردن فرصت های واقعی برای اظهار نظر کارکنان باشد. راه اندازی بسترهای منظم برای گفت و گوی کارکنان با مدیران، نشست های بازخوردی، سامانه های محرمانه طرح مسائل و پیشنهادها، و ارائه توضیح شفاف درباره تغییرات ساختاری و تصمیمات حساس، می تواند به ترمیم شکاف های ارتباطی کمک کند. در این زمینه، مهم آن است که مشارکت کارکنان از سطح نمادین فراتر رود و به تجربه ای واقعی از اثرگذاری تبدیل شود؛ زیرا کارکنان زمانی اعتماد می کنند که احساس کنند صدای آنان نه فقط شنیده، بلکه در تصمیم سازی نیز مؤثر است.

### ۵. هم راستا سازی ارزش های سازمانی با رفتارهای اجرایی و مدیریتی

یکی از نتایج مهم پژوهش آن بود که اعتماد عمیق زمانی شکل می گیرد که میان ارزش های اعلامی بانک و تجربه زیسته کارکنان نوعی انسجام وجود داشته باشد. بنابراین، پیشنهاد می شود بانک به جای تکرار بیانیه های ارزشی در سطح رسمی، سازوکارهایی برای ترجمه عملی این ارزش ها در سطح سیاست گذاری، مدیریت و رفتارهای روزمره طراحی کند. اگر سازمان بر صداقت، مسئولیت پذیری، عدالت، مشتری مداری یا شأن حرفه ای تأکید دارد، این ارزش ها باید در تصمیمات استخدامی، رفتار مدیران، رسیدگی به اعتراضات، طراحی نظام پاداش و حتی الگوی تعامل با کارکنان تجلی یابد. ایجاد منشورهای رفتاری اجرایی، ارزیابی انطباق عملکرد مدیریتی با ارزش های سازمانی، و سنجش دوره ای ادراک کارکنان از میزان انسجام ارزشی، می تواند در این زمینه راهگشا باشد. اعتماد در این سطح زمانی پایدار می شود که کارکنان باور کنند سازمان به ارزش های خود وفادار است، نه آنکه صرفاً از آن ها به عنوان زبان رسمی استفاده کند.

### ۶. تقویت سازوکارهای پاسخ گویی و مسئولیت پذیری نهادی

یکی دیگر از دلالت های کاربردی این پژوهش آن است که اعتماد در سازمان هایی با ساختار رسمی، زمانی تقویت می شود که مسئولیت ها شفاف و پاسخ گویی سازمانی واقعی باشد. بر این اساس، پیشنهاد می شود بانک سازوکارهای روشنی برای پاسخ گویی درباره تصمیمات مدیریتی، نحوه اجرای بخشنامه ها، دلایل برخی جابه جایی ها یا انتصابات، و رسیدگی به شکایات کارکنان ایجاد کند. پاسخ گویی باید به عنوان نشانه بلوغ نهادی فهم شود، نه تهدیدی برای اقتدار مدیریتی. هرچه کارکنان بیشتر احساس کنند که سازمان در برابر آنان توضیح پذیر است و امکان طرح انتقاد بدون هزینه های سنگین وجود دارد، سطح اعتماد نیز بیشتر خواهد شد.

## ۷. استقرار نظام پایش مستمر اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی نباید تنها در زمان بروز بحران یا نارضایتی مورد توجه قرار گیرد. پیشنهاد می شود بانک با طراحی ابزارهای بومی و معتبر برای سنجش دوره ای اعتماد سازمانی، روند تغییرات این سازه را در سطوح مختلف سازمان رصد کند. این پایش می تواند به صورت دوره ای در شعب، مناطق و سطوح مدیریتی مختلف اجرا شود و نتایج آن در برنامه ریزی منابع انسانی، آموزش مدیران و اصلاح ساختارها مورد استفاده قرار گیرد. چنین رویکردی موجب می شود اعتماد از یک موضوع انتزاعی به شاخصی مدیریتی و راهبردی تبدیل گردد. در بلندمدت، سازمان هایی موفق تر خواهند بود که بتوانند اعتماد را همانند بهره وری، کیفیت خدمات و رضایت مشتری، به صورت فعال مدیریت کنند.

## ۸. توجه به تفاوت های بافتی در سیاست گذاری اعتماد

با توجه به اینکه تجربه اعتماد سازمانی ممکن است در شعب مختلف، سطوح گوناگون شغلی، مناطق جغرافیایی و واحدهای ستادی یا عملیاتی متفاوت باشد، پیشنهاد می شود سیاست های ارتقای اعتماد به صورت یکسان، یکنواخت و غیرزمینه ای طراحی نشوند. لازم است بانک ضمن حفظ چارچوب های کلان، به اقتضائات محلی و تفاوت های واحدهای مختلف توجه کند. به عنوان مثال، نیازهای اعتمادساز در شعب پرتنش شهری ممکن است با واحدهای ستادی یا مناطق کم فشار متفاوت باشد. در نتیجه، اتخاذ رویکردی اقتضایی و بافت محور می تواند اثربخشی مداخلات را به مراتب افزایش دهد.

## پیشنهادهای پژوهشی آتی

با وجود یافته های غنی این مطالعه، ماهیت پدیدارشناختی و کیفی پژوهش نه تنها به روشن شدن ابعاد عمیق اعتماد سازمانی کمک کرد، بلکه افق های تازه ای را نیز برای تحقیقات بعدی گشود. بر این اساس، چند مسیر مهم برای پژوهش های آتی پیشنهاد می شود.

### ۱. انجام مطالعات کمی برای آزمون مدل مفهومی استخراج شده

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی توانست ابعاد اصلی اعتماد سازمانی را از تجربه زیسته کارکنان استخراج کند. گام بعدی می تواند طراحی و آزمون یک مدل کمی مبتنی بر یافته های این مطالعه باشد؛ مدلی که در آن روابط میان عدالت ساختاری، شایستگی مدیریتی، حمایت سازمانی، ارتباطات شفاف و انسجام ارزشی با اعتماد سازمانی سنجیده شود. استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری در نمونه های بزرگ تر می تواند به آزمون تجربی قدرت تبیینی این ابعاد و تعیین سهم نسبی هر یک در شکل گیری اعتماد منجر شود.

### ۲. توسعه و اعتباریابی ابزار بومی سنجش اعتماد سازمانی در نظام بانکی ایران

یکی از نیازهای مهم پژوهشی، طراحی مقیاسی بومی و زمینه مند برای سنجش اعتماد سازمانی در سازمان های بانکی ایران است. بسیاری از ابزارهای موجود بر اساس بافت های غربی طراحی شده اند و ممکن است ظرایف فرهنگی، نهادی و بوروکراتیک سازمان های ایرانی را

به خوبی پوشش ندهند. پژوهش های آینده می توانند بر مبنای مضامین این مطالعه، یک پرسش نامه بومی توسعه دهند و اعتبار محتوایی، سازه ای و ملاکی آن را بررسی کنند. چنین ابزاری نه تنها برای تحقیقات دانشگاهی، بلکه برای نظام های ارزیابی داخلی بانک ها نیز ارزشمند خواهد بود.

### ۳. انجام مطالعات تطبیقی میان بانک ها و سازمان های خدماتی مختلف

پژوهش حاضر بر بانک صادرات ایران متمرکز بود. با این حال، پرسش مهم آن است که آیا الگوی اعتماد سازمانی استخراج شده در سایر بانک های دولتی، خصوصی، نیمه خصوصی یا حتی در سایر سازمان های خدماتی نیز به همین صورت تکرار می شود یا خیر. پیشنهاد می شود مطالعات تطبیقی میان بانک های مختلف یا میان صنعت بانکداری و دیگر بخش های خدماتی انجام شود تا شباهت ها و تفاوت های اعتماد سازمانی در بافت های گوناگون آشکار گردد. این نوع پژوهش ها می تواند به غنای نظریه پردازی زمینه مند در حوزه اعتماد کمک کند.

### ۴. مطالعه تفاوت های اعتماد سازمانی بر حسب سطح شغلی، جنسیت، سابقه و موقعیت سازمانی

از آنجا که تجربه اعتماد ممکن است بر اساس ویژگی های فردی و جایگاه سازمانی متفاوت باشد، پیشنهاد می شود پژوهش های بعدی به تحلیل تفاوت های میان گروه های مختلف کارکنان بپردازند. برای مثال، مقایسه تجربه اعتماد میان کارکنان صف و ستاد، مدیران و کارشناسان، کارکنان تازه وارد و با سابقه، یا زنان و مردان می تواند ابعاد متمایز و کمتر دیده شده اعتماد را روشن کند. چنین رویکردی از تعمیم های ساده انگارانه جلوگیری کرده و به سیاست گذاری دقیق تر کمک می کند.

### ۵. بررسی رابطه اعتماد سازمانی با پیامدهای کلیدی سازمانی

پژوهش های آینده می توانند رابطه اعتماد سازمانی را با متغیرهایی چون فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی، سکوت سازمانی، اشتیاق شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، کیفیت خدمات، عملکرد کارکنان و تمایل به ترک خدمت بررسی کنند. این مسیر پژوهشی از آن جهت مهم است که نشان می دهد اعتماد نه صرفاً یک حالت ادراکی، بلکه یک متغیر کلیدی با پیامدهای رفتاری، عاطفی و عملکردی گسترده است. در این چارچوب، می توان مدل های میانجی و تعدیل گر نیز طراحی کرد؛ برای مثال، بررسی اینکه آیا امنیت روانی نقش میانجی میان حمایت سازمانی و اعتماد را ایفا می کند، یا آیا فرهنگ سازمانی می تواند شدت این روابط را تغییر دهد.

### ۶. انجام پژوهش های طولی درباره پویایی اعتماد

اعتماد سازمانی پدیده ای ایستا نیست و در طول زمان، تحت تأثیر تغییرات مدیریتی، بحران های سازمانی، اصلاحات ساختاری و تجربه های جمعی کارکنان دگرگون می شود. از این رو، پژوهش های آینده بهتر است با طراحی های طولی انجام شوند تا چگونگی شکل گیری، تقویت، تضعیف یا بازسازی اعتماد در گذر زمان روشن شود. به ویژه در دوره هایی که سازمان با تغییرات مدیریتی، اصلاحات فناورانه یا فشارهای بیرونی مواجه است، مطالعه روندی اعتماد می تواند دانش عمیق تری تولید کند.

### ۷. استفاده از رویکردهای کیفی دیگر برای تکمیل فهم پدیده

اگرچه پدیدارشناسی تفسیری امکان فهم عمیق تجربه زیسته کارکنان را فراهم کرد، اما پژوهش های آینده می توانند با استفاده از سایر رویکردهای کیفی نظیر نظریه داده بنیاد، قوم نگاری سازمانی، تحلیل روایت یا مطالعه موردی چندگانه، لایه های متفاوت اعتماد سازمانی را بررسی کنند. برای مثال، نظریه داده بنیاد می تواند به ساخت یک مدل فرایندی از شکل گیری اعتماد منجر شود و قوم نگاری سازمانی می تواند چگونگی بازتولید اعتماد یا بی اعتمادی در زندگی روزمره سازمان را آشکارتر سازد.

## ۸. بررسی نقش تحولات دیجیتال و نظارتی در اعتماد سازمانی

با توجه به تغییرات سریع فناوری، بانکداری دیجیتال، هوشمندسازی فرایندها و افزایش نظارت های سیستمی، پیشنهاد می شود پژوهش های آینده بررسی کنند که این تحولات چگونه بر تجربه اعتماد سازمانی اثر می گذارند. برای نمونه، آیا نظارت فناوری و کنترل های دیجیتال، احساس عدالت و امنیت را افزایش می دهند یا برعکس، به بیگانگی و بی اعتمادی می انجامند؟ همچنین، چگونه تغییرات فناوری در الگوهای ارتباطات و تصمیم گیری، اعتماد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد؟ این موضوع به ویژه برای صنعت بانکداری در سال های آینده اهمیت فزاینده ای خواهد داشت.

## ۹. بررسی اعتماد از منظر مدیران و سطوح عالی سازمان

پژوهش حاضر عمدتاً بر تجربه کارکنان متمرکز بود. در حالی که درک مدیران میانی و ارشد از اعتماد سازمانی نیز می تواند یافته های ارزشمندی به همراه داشته باشد. پژوهش های آینده می توانند به مقایسه دیدگاه کارکنان و مدیران بپردازند تا نقاط همگرایی و واگرایی در فهم اعتماد مشخص شود. چنین مطالعاتی کمک می کند تا روشن شود کدام ابعاد اعتماد از نگاه مدیران نادیده گرفته می شود یا چگونه شکاف ادراکی میان سطوح سازمانی به بازتولید بی اعتمادی می انجامد.

## محدودیت های پژوهش

هر پژوهش علمی، به ویژه در حوزه های انسانی و سازمانی، در کنار نقاط قوت خود با محدودیت هایی نیز همراه است که شفاف سازی آن ها نه نشانه ضعف، بلکه بخشی از صداقت و بلوغ روش شناختی مطالعه است. پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنا نیست و نتایج آن باید با در نظر گرفتن محدودیت های زیر تفسیر شود.

### ۱. محدودیت ناشی از ماهیت کیفی و پدیدارشناختی پژوهش

نخستین محدودیت به ماهیت کیفی و پدیدارشناختی مطالعه بازمی گردد. هدف این رویکرد، دستیابی به عمق تجربه زیسته و فهم معنای پدیده در بافت واقعی آن است، نه تعمیم آماری نتایج به همه اعضای جامعه. از این رو، یافته های این پژوهش را باید به مثابه تبیینی عمیق و زمینه مند از تجربه اعتماد سازمانی در بانک صادرات ایران تلقی کرد، نه به عنوان گزاره هایی با قابلیت تعمیم آماری مستقیم به همه بانک ها یا همه کارکنان. البته این محدودیت در عین حال، نقطه قوت پژوهش نیز هست؛ زیرا امکان دسترسی به لایه های پنهان و پیچیده اعتماد را فراهم کرده است.

### ۲. محدودیت بافتی و سازمانی

پژوهش حاضر در بستر بانک صادرات ایران انجام شده است؛ سازمانی با ویژگی های تاریخی، ساختاری، فرهنگی و مدیریتی خاص. بدین معنا، بخشی از مضامین استخراج شده ممکن است تحت تأثیر ویژگی های ویژه این سازمان و صنعت بانکداری قرار داشته باشد. بنابراین، در انتقال نتایج به سایر سازمان ها، به ویژه سازمان های خصوصی، غیرمالی یا کم ساختارتر، باید احتیاط لازم صورت گیرد. اعتماد سازمانی پدیده ای به شدت زمینه مند است و همواره باید در نسبت با بستر نهادی و فرهنگی مطالعه شود.

### ۳. محدودیت مربوط به تکیه بر داده های خود گزارش دهی

داده های این مطالعه از طریق مصاحبه های عمیق با مشارکت کنندگان گردآوری شد و در نتیجه مبتنی بر ادراک ها، تفسیرها و روایت های شخصی آنان است. هرچند هدف پژوهش پدیدارشناختی دقیقاً دسترسی به همین تجربه های زیسته است، اما نمی توان امکان تأثیر حافظه،

سوگیری ادراکی، محافظه کاری در بیان برخی موضوعات، یا برجسته سازی تجربه های خاص را نادیده گرفت. برخی کارکنان ممکن است به دلیل نگرانی های شغلی یا ملاحظات فرهنگی، بخشی از تجربه های خود را به صورت کامل بیان نکرده باشند؛ یا برعکس، برخی روایت ها تحت تأثیر رویدادهای اخیر، بار هیجانی بیشتری یافته باشند.

#### ۴. محدودیت ناشی از حساسیت موضوع اعتماد در بافت سازمانی

اعتماد سازمانی مفهومی حساس و تا حدی سیاسی-اداری در بافت سازمان هاست. کارکنان ممکن است در بیان تجربه های مرتبط با بی عدالتی، ناکارآمدی مدیریتی، یا شکاف میان ارزش ها و عملکرد سازمان، با نوعی احتیاط، خودسانسوری یا زبان غیرمستقیم سخن بگویند. این مسئله در سازمان های رسمی و سلسله مراتبی می تواند شدت بیشتری داشته باشد. بنابراین، احتمال دارد برخی ابعاد بی اعتمادی، به رغم تلاش پژوهشگر برای ایجاد فضای امن و محرمانه، کمتر از میزان واقعی در داده ها بازتاب یافته باشد.

#### ۵. محدودیت زمانی و مقطعی بودن پژوهش

این مطالعه در یک بازه زمانی مشخص انجام شده و در نتیجه تصویری مقطعی از تجربه اعتماد سازمانی ارائه می دهد. حال آنکه اعتماد، سازه ای پویا و متأثر از رویدادهای درون سازمانی، تغییرات مدیریتی، تحولات اقتصادی و فشارهای محیطی است. بنابراین، یافته های پژوهش بازتاب دهنده تجربه کارکنان در زمان انجام مطالعه است و ممکن است در دوره های دیگر، به ویژه در پی تغییرات ساختاری یا مدیریتی، الگوهای متفاوتی از اعتماد بروز کند. این محدودیت ضرورت پژوهش های طولی را برجسته می سازد.

#### ۶. محدودیت ناشی از تمرکز بر دیدگاه کارکنان

هرچند تمرکز بر تجربه کارکنان برای هدف این پژوهش کاملاً موجه و ضروری بود، اما عدم استفاده همزمان از دیدگاه مدیران، ناظران یا اسناد سازمانی می تواند یکی از محدودیت های مطالعه تلقی شود. تلفیق چند منبع داده می تواند امکان مقایسه و غنی سازی بیشتر یافته ها را فراهم آورد. برای مثال، بررسی برداشت مدیران از اعتماد یا تحلیل اسناد رسمی مرتبط با سیاست های منابع انسانی، می تواند تصویر جامع تری از شکاف میان سیاست های اعلامی و تجربه های زیسته کارکنان ارائه دهد.

#### ۷. محدودیت احتمالی در تنوع تجربیات مشارکت کنندگان

با وجود تلاش برای انتخاب مشارکت کنندگانی با سابقه ها و موقعیت های متفاوت، همواره این احتمال وجود دارد که برخی گروه های سازمانی یا برخی تجربه های خاص کمتر در نمونه بازنمایی شده باشند. در پژوهش های کیفی، غنا و تنوع داده اهمیت زیادی دارد، اما هیچ نمونه ای نمی تواند همه تنوعات ممکن را به طور کامل پوشش دهد. از این رو، ممکن است برخی ابعاد اعتماد یا بی اعتمادی که در واحدها، مناطق یا سطوح خاصی از سازمان برجسته اند، در این مطالعه کمتر آشکار شده باشند.

#### ۸. محدودیت تفسیری در فرایند تحلیل مضمون

تحلیل مضمون، هرچند روشی منظم و قدرتمند برای سازمان دهی داده های کیفی است، اما در نهایت متکی بر حساسیت نظری و قضاوت تفسیری پژوهشگر است. بدین معنا، امکان آن وجود دارد که پژوهشگران دیگر با همان داده ها، بر برخی مضامین تأکید بیشتری داشته باشند. برای کاهش این محدودیت، تلاش شد تحلیل با دقت، بازبینی مستمر و اتکا به شواهد کافی انجام شود؛ با این حال، ماهیت تفسیری پژوهش کیفی ایجاب می کند که یافته ها به عنوان یکی از قرائت های معتبر از تجربه اعتماد فهم شوند، نه تنها قرائت ممکن.

- An, S., Jang, E., Kim, Y., Cha, J., & Hong, S. (2023). The impact of group culture on organizational commitment across generations of employees: Mediation of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Vocational Education & Training*, 26(1), 217–242. <https://doi.org/10.36907/krivet.2023.26.1.217>.
- Bachmann, R., et al. (2024). Revisiting the classic ABI model of trustworthiness: Interactive effects of trustworthiness components on trust in mixed-motive social exchange contexts. *Journal of Trust Research*. <https://doi.org/10.1080/21515581.2024.2388659>.
- Choi, J., et al. (2022). Does a good firm diminish the bad behavior of its employees? The sequential mediation effect of organizational trust and organizational commitment, and the moderation effect of work overload. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6666. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116>.
- 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. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>.
- Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 247–276. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025>.
- Heo, B., & Lee, H. (2023). The impact of ESG activities on employee behavior: Through organizational trust and organizational identification. *Korean Management Review*, 52(2), 415–442. <https://doi.org/10.17287/kmr.2023.52.2.415>.
- Hossain, M. S., et al. (2022). Do human resource management practices boost up employees' impersonal trust? Evidence from the banking sector of Bangladesh. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(3), 275–292. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2020-0111>.
- Jeong, H. (2023). The moderating effect of compensation satisfaction in the relationship between organizational trust and organizational citizenship behavior and in-role behavior. *Journal of the Korean Foodservice Association*, 19(1), 87–101. <https://doi.org/10.22509/kfsa.2023.19.1.006>.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>.
- Mazzola, E., et al. (2024). Linking psychological and social capital to organizational performance: A moderated mediation of organizational trust and proactive behavior. *European Management Journal*, 42(2), 245–254. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.11.008>.
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2080325. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>.
- Nienaber, A.-M., Hofeditz, M., & Romeike, P. D. (2023). Trickle-down effect of organizational trust on co-worker trust: The moderating role of cultural dissimilarity and relationship length. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12523>.



www.icmeab.ir  
info@icmeab.ir

بیست و دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و بانکداری

گرجستان - ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 September 2026 -TBILISI GEORGIA

- Nienaber, A.-M., Hofeditz, M., & Searle, R. H. (2023).** Trickle-down effect of organizational trust on co-worker trust: The moderating role of cultural dissimilarity and relationship length. *European Management Review*.
- Nketsiah, T. A., & Nkansah, E. A. (2024).** Organisational trust, commitment and turnover intention in employees of domestic and foreign banks in Ghana. *Cogent Business & Management*.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362397>.
- Rasmussen, J. (2025).** *Unpacking qualitative data in organizational trust research: An application to community appraisal of COVID-19 management in Scandinavia*. *Journal of Organizational Change Management*.
- Rodrigues, A. P., Barreira, M., Madeira, C. R., & Vieira, I. (2023).** The impact of internal marketing on employee attitudes and behaviours in local public sector organisations. *Tourism & Management Studies*, 19(3), 41–57. <https://doi.org/10.18089/tms.2023.190303>.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007).** An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>.
- Topa, G., Aranda, M., & Martín, B. M. (2022).** Psychological contract breach and outcomes: A systematic review of reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15527. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315527>.
- Vanhala, M., & Tzafrir, S. S. (2021).** Organisational trust and performance in different contexts. *Knowledge and Process Management*, 28(4), 331–344. <https://doi.org/10.1002/kpm.1681>.
- Wareham, J., Jiang, S., Zhang, J., et al. (2025).** Organizational trust and work attitudes among Chinese prison officers. *BMC Psychology*.
- Yudiatmaja, W. E., Salomo, R. V., & Prasojo, E. (2023).** Fostering innovative behavior of millennial public employee through leadership styles and organizational trust. *SAGE Open*.  
<https://doi.org/10.1177/21582440231178545>.