

مرور نظام مند و چند سطحی ادبیات بازسازی اعتماد:

جستارهایی برای پژوهشگران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۵

سید مجتبی محمودزاده *

زهره دهدشتی شاهرخ **

میرعلی سید نقوی ***

هادی عبدالهی ****

چکیده

محققان طی چند دهه اخیر نشان داده اند که اعتماد می‌تواند پیامدهای مثبت بسیاری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی داشته باشد. همچنین، ادبیات موجود در حوزه اعتماد همواره به شکنده بودن آن اذعان داشته است. ایجاد اعتماد در روابط موجود در هریک از سطوح یاد شده موضوع بسیار مهمی بوده؛ لیکن بازسازی اعتماد از دست رفته مسئله‌ای متفاوت و پیچیده تری است که حسب بررسی‌های بعمل آمده از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی مورد توجه محققین و متخصصان منابع انسانی قرار گرفته است. هدف این پژوهش، مرور نظام مند ادبیات حوزه بازسازی اعتماد جهت انجام مقایسه پژوهش‌های این حوزه، استخراج انواع استراتژیها و مکانیسم‌های بازسازی اعتماد، شناسایی خلائای پژوهشی و ارائه پیشنهادهایی در این حوزه است. برای این منظور، با استفاده از روش مرور نظام مند ادبیات به عنوان یک روش تحقیق، کلیه مطالعات مرتبط با موضوع بازسازی اعتماد در سطح بین الملل، جستجو و تحلیل شدند. نتیجه این پژوهش، شناسایی آخرین و پیشرفته‌ترین دستاوردها در زمینه بازسازی اعتماد در هریک از سطوح فردی، گروهی و سازمانی است. در آخر نیز، نقاط شروع فراوانی برای انجام پژوهش‌های بیشتر در این حوزه علمی پیشنهاد شده است. نوآوری عمده این پژوهش از نوع نوآوری در حوزه اجرا یا قلمرو مکانی و بازه زمانی است.

واژگان کلیدی: اعتماد، ابعاد اعتماد، بازسازی اعتماد، مکانیسم‌ها و استراتژی‌های بازسازی اعتماد، روش مرور نظام مند ادبیات.

* . استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران (sm.mahmoudzadeh@gmail.com)

** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

*** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

**** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

مقدمه

در دانش سازمان و مدیریت، اعتماد مفهومی کلیدی و حیاتی است؛ اعتماد به‌عنوان مفهومی پایدار، مزایای بسیاری هم برای سازمان و هم برای کارکنان فراهم می‌آورد. شکل‌گیری اعتماد اگرچه یک فرایند زمان‌بر است، با این حال، در روابط میان کارکنان و کارفرمایان، همانند یک قطعه شیشه، پتانسیل شکستن سریعی دارد (رابینسون^۱، ۱۹۹۶). یکی از تعاریف رایج اعتماد در ادبیات مدیریت و سازمان عبارت است از وضعیتی روان‌شناختی شامل قصد پذیرش آسیب‌پذیری براساس انتظارات مثبت از نیت یا رفتار دیگران (روسو^۲ و همکاران، ۱۹۹۸). تعریف روسو از انتظارات مثبت بر اساس سه بعد قابل‌اعتماد بودن یعنی توانایی^۳ (یا شایستگی)، خیرخواهی^۴ و صداقت^۵ شکل‌گرفته است. این ابعاد پیش از آن توسط مایر و همکاران^۶ در سال ۱۹۹۵ مطرح‌شده بودند. در سطح سازمان ابعاد مذکور به این معنا هستند که ارزیابی کارکنان از قابلیت اعتماد سازمان بر اساس توانایی سازمان است؛ برای مثال، آن‌ها نحوه مراقبت سازمان از رفاه کارکنان و میزان تعهد سازمان از اصول اخلاقی (مانند صداقت و انصاف) را مبنایی برای تحقق اهداف و مسئولیت‌های خود می‌دانند (ژیلسپی و دیتز^۷، ۲۰۰۹). همچنین، اعضای یک گروه درون‌سازمانی با توجه به عواملی مانند شایستگی، حسن نیت و صداقت است که قابلیت اعتماد طرف مقابل (فرد، گروه و سازمان) را ارزیابی می‌کنند. مایر و همکاران (۱۹۹۵) نیز معتقدند، اعتماد زمانی به خطر می‌افتد که یکی از طرفین احساس کند انتظاراتش از قابلیت اعتماد طرف مقابل برآورده نشده است؛ چنین نقض اعتمادی دارای پیامدهای منفی برای تداوم رابطه است. به‌بیان‌دیگر، خدشه‌دار شدن هر یک از ابعاد اعتماد (صداقت، خیرخواهی و توانایی) باعث ویران شدن بنای اعتماد می‌شود.

علیرغم سابقه طولانی مطالعاتی مبحث بازسازی اعتماد در پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌المللی، جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی نشان داد که تاکنون پژوهش‌های اثرگذار و قابل‌توجهی، به‌طور خاص با موضوع بازسازی اعتماد در کشور به چاپ نرسیده که این خلأ تحقیق بر ضرورت و اهمیت انجام مرور نظام‌مند می‌افزاید. در این مرور، بینش‌های مبتنی بر شواهد تجربی برای بازسازی اعتماد^۸ در فضاهای کاری امروزی ارائه‌شده است. این تجمیع و ترکیب نظام‌مند شواهد، به‌مثابه یک پایگاه دانش تجمعی،

می‌تواند یاری‌گر پژوهشگران باشد تا شواهدی در زمینه بازسازی اعتماد در هر یک از سطوح فردی، گروهی و سازمانی بیابند. هدف از اجرای این مرور، شناسایی رایج‌ترین استراتژی‌ها و مکانیسم‌های بازسازی اعتماد در هر یک از سطوح فردی، گروهی و سازمانی جهت بهره‌برداری مدیران و متخصصان منابع انسانی است. به نظر می‌رسد که با استفاده مؤثر و به‌موقع از استراتژی‌های بازسازی اعتماد بتوان از تبدیل شدن اشتباهی کوچک به تلافی بزرگ جلوگیری کرد و همچنین کارایی و اثربخشی بازسازی اعتماد را افزایش داد. سازمان‌دهی پژوهش حاضر این‌گونه است که در بخش دوم، مفاهیم و رویکردهای کلیدی در پژوهش‌های مربوط به بازسازی اعتماد ارائه می‌شود، بخش سوم شامل جزئیات روش‌شناسی و چگونگی تدارکات است، در بخش چهارم، نتایج توصیفی و تحلیلی ادبیات بازسازی اعتماد و نمای کلی تحقیقات این حوزه ترسیم می‌شود، در نهایت، در بخش پنجم، با بحث و بررسی و نتیجه‌گیری، این پژوهش به پایان می‌رسد. پایانی که خود سرآغاز شروعی نو برای انجام تحقیقات بیشتر در این حوزه است.

مبانی نظری

مفهوم بازسازی اعتماد

تعامل همراه با اعتماد در صورتی است که فرد هیچ‌گونه پیش‌فرض ذهنی و تجربه منفی از دیگران نداشته باشد. اگر سازمان به‌گونه‌ای عمل کند که اعتماد کارکنان، مشتریان و دیگر ذینفعان تضعیف شود، اعتماد موجود به‌طور قطع و یقین آسیب خواهد دید؛ در این حالت، این اعتماد تضعیف‌شده نیازمند بازسازی است. بازسازی اعتماد، فرایند تمایل پیدا کردن به بازسازی جزئی یا کامل اعتماد به شخصی است که اعمال، رفتار و کردار وی سبب بی‌اعتمادی شده است. بازسازی اعتماد در واقع از اشکال بازسازی روابط اجتماعی است. وقتی اعتماد کارکنان خدشه‌دار شود، کارکنان تمایلی به اعمال رفتارهای مبتنی بر اعتماد نظیر همکاری، تلاش اختیاری، اشتراک دانش و حل مؤثر مشکلات ندارند و این مسئله باعث کاهش عملکرد سازمانی می‌شود. بعلاوه، نیت متخلف (برای مثال کارفرما) ممکن است در آینده برای کارکنان مبهم باشد و باعث عدم اطمینان آن‌ها گردد (فولمر و گلفاند^۱، ۲۰۱۲). نقض اعتماد ممکن است به اقدامات تلافی‌جویانه کارکنان از قبیل خرابکاری، سرقت، شایعه‌پراکنی و تعهد ضعیف به کار منجر شود.

تشدید روابط نامساعد چه در داخل و چه در خارج بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد (آندیپان و تروینو^{۱۰}، ۲۰۱۰). رواج بی‌اعتمادی در سازمان در حقیقت رواج رفتارهای انسدادی و سرکش مآبانه است (مومن و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۹). پیامد نهایی چنین روابطی، چیزی جز نادیده انگاری کلی سازمان از سوی کارکنان نیست. می‌توان این‌گونه استدلال کرد، بی‌اعتمادی در سازمان، آثاری منفی و عمیق هم در سطح خرد و هم در سطح کلان بجای می‌گذارد. باین حال و باوجود همه این تفاسیر، اعتماد شکسته شده قابل‌بازسازی است.

بازسازی اعتماد به معنای برداشت قربانی از قابل‌اعتماد بودن متخلف و نیز فرایندهای لازم برای بازسازی ادراکات خود پس از نقض اعتماد است (ژیلسپی و دیتز، ۲۰۰۹). تعریف دیگری از بازسازی اعتماد شامل بهبود نیت اعتمادبخش و بهبود رفتار اعتمادبخش است. نیت اعتمادبخش به معنای تمایل قوی اعتماد شونده جهت ایجاد رفتارهای اعتمادبخش تعریف می‌شود و رفتارهای اعتمادبخش همان اقدام و عمل مشخصی است که نشان می‌دهد اعتماد کننده بدون ابزار کنترلی به اعتماد شونده اعتماد دارد (فردریش و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۹). بخش قابل‌توجهی از مطالعات از جمله (گروور و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۴؛ کیم^{۱۴}، ۲۰۱۸؛ سورنسن و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۱) رویکردی اقتضایی به بازسازی اعتماد در پیش گرفته‌اند که به مطالعه نحوه تأثیر ماهیت نقض اعتماد بر اعتماد و بازسازی اعتماد می‌پردازد. در این رویکرد، ماهیت نقض اعتماد بر اساس ابعاد اعتماد (توانایی، خیرخواهی و صداقت) در نظر گرفته می‌شود.

رویکردهای نظری به بازسازی اعتماد

ادبیات بازسازی اعتماد در ابتدا بر مدل‌های فرآیندی تأکید داشت. این مدل‌ها نشان‌دهنده مراحل موردنیاز برای بازسازی اعتماد بودند. بعدازآن برخی از پژوهشگران به اصلاح این مدل‌ها پرداختند و رویکردهای نظری گسترده‌تری برای تبیین سازوکارهای بازسازی اعتماد آسیب‌دیده معرفی کردند. برای مثال لویبکی و بانکر^{۱۶} (۱۹۹۶) مدل چهار مرحله‌ای برای چگونگی توسعه و بازسازی اعتماد در روابط کاری ارائه دادند که شامل شناخت تخلف، شناسایی علل تخلف و اعتراف به تقصیر، اعتراف به مخرب بودن این عمل و پذیرش مسئولیت عواقب آن است. سپس، ژیلسپی و دیتز (۲۰۰۹) یک

چارچوب چند سطحی از منظر سیستمی ارائه دادند که بر مکانیسم‌های مؤثر بازسازی تکیه دارد. چهار مرحله پیشنهادی در این چارچوب چند سطحی شامل پاسخ فوری با پاسخ‌ها و اقدامات شفاهی، تشخیص علل سیستمی عدم اعتماد، اصلاح مداخلات در زیرساخت‌های سازمان برای اطمینان از عدم تکرار نقض اعتماد در آینده و ارزیابی اثربخشی اصلاحات است. ژیلسپی و دیتز (۲۰۰۹) در مورد بی‌اعتمادی و بازسازی در روابط بین فردی، پیشنهاد کردند که دلایل و مسئولان شکست در سطح سازمانی اغلب نامشخص‌اند و چنین شکست‌هایی نیاز به ورود بازیگران متعددی دارد. آن‌ها استدلال کردند که چگونه اجزای مختلف داخلی و خارجی، درک کارکنان از قابل‌اعتماد بودن سازمان را شکل می‌دهند و آن عوامل متعاقباً می‌توانند در شکست اعتماد و بازسازی مناسب اعتماد مؤثر واقع شوند (صغیر و همکاران^{۱۷}، ۲۰۲۱).

مکانیسم‌های بازسازی اعتماد

مبنای تئوریک بازسازی اعتماد بر پایه دو مطالعه بنیادی استوار است؛ مطالعه نخست به پژوهش دیرکس و همکاران در سال ۲۰۰۹ برمی‌گردد. در این مطالعه و در تبیین مفهوم بازسازی اعتماد، سه نظریه عمده یعنی اسناد^{۱۸}، تعادل اجتماعی^{۱۹} و نظریه ساختاری^{۲۰} مطرح شده است. تمرکز تئوری اسناد بر این است که افراد چگونه بر مبنای فرآیندهای شناختی خود دنیای اطراف را حس می‌کنند، سپس، چگونه از اطلاعات به‌دست‌آمده برای تبیین علی رویدادها استفاده می‌کنند (هایدر،^{۲۱} ۱۹۵۸). برخی از این پژوهش‌ها (تامیلیسون و همکاران^{۲۲}، ۲۰۲۱ و بوزیچ و همکاران^{۲۳}، ۲۰۱۹) بر پایه تئوری اسناد واینر^{۲۴} (۱۹۸۵) شکل گرفته‌اند که معتقد بود بروز احساس خشنودی یا ناخشنودی افراد بستگی به موفقیت یا شکست افراد در انجام وظایف دارد. چنانچه نتیجه غیرمنتظره‌ای به دست آید، فرد به دنبال دلیل آن می‌رود. دلیل ادراک‌شده، یک توصیف علی از آن رویداد است. زمانی که توصیف علی به دست آمد، افراد این توصیف را معمولاً با سه بعد تئوری اسناد ارزیابی می‌کنند. بعد اول، مکان کنترل دارای دو قطب درونی در برابر بیرونی است. بعد دوم، ثبات، این موضوع در نظر می‌گیرد که آیا علت ثابت باقی می‌ماند یا در طول زمان تغییر می‌کند. بعد آخر یعنی کنترل‌پذیری، به طیفی از امور اشاره دارد که افراد قادر به تغییر آن هستند. طبق گفته واینر، مکان درونی یا بیرونی یک اسناد،

عواطف وابسته به عزت نفس است که جزئی از عملکرد محسوب می‌شود و تحت تأثیر قرار می‌گیرد. مردم بعد از موفقیت احساس غرور می‌کنند و بعد از شکست احساس شرمساری. آن‌ها وقتی این موفقیت را به عوامل درونی (مثل استعداد و کوشش خود) نسبت دهند، احساس غرور می‌کنند و وقتی شکست خود را به عوامل بیرونی (ویژگی‌های تکلیف یا شانس) نسبت دهند، احساس شرمساری می‌کنند. در مقابل، این ثبات و پایداری یک اسناد است که انتظارات آینده را تعیین می‌کند. وقتی مردم موفقیت یا شکست را به عواملی نسبت می‌دهند که از یک لحظه تا لحظه دیگر تغییر نمی‌کنند (چه درونی (استعداد) و چه بیرونی (عوامل مربوط به تکلیف))، مطابق عملکرد خود، امیدهای خود را کم‌وزیاد می‌کنند و وقتی همان بازده را به عوامل ناپایدار (شانس یا تلاش) نسبت می‌دهند، امید آن‌ها به عملکرد در آینده نسبتاً بدون تغییر می‌ماند. در نهایت قابلیت کنترل یک اسناد باعث نوعی برانگیختگی می‌شود که واینر آن را عواطف اجتماعی می‌نامد؛ عواطفی که متوجه دیگران هستند. وقتی آن‌ها همین بازده را به عوامل غیرقابل کنترل اسناد می‌دهند (فقدان استعداد)، با ترحم با قضیه برخورد می‌کنند. اگرچه تئوری اسناد ممکن است برای درک ابعاد شناختی درون فردی مفید واقع شود اما این تئوری قادر به تبیین مناسب ابعاد میان فردی روابط ازدست‌رفته نیست (دیرکس و همکاران^{۲۵}، ۲۰۰۹). به همان اندازه، در سطح سازمان، اسناد در مورد اینکه چه کسی یا چه چیزی مسئول نقض اعتماد است، می‌تواند متفاوت باشد و تحت تأثیر عوامل بیرونی قرار گیرد. بنابراین، ممکن است همه ذینفعان قادر به درک از دست رفتن اعتماد به یک اندازه نباشند (باخمن و همکاران^{۲۶}، ۲۰۱۵).

در نظریه دیگر به‌عنوان تئوری تعادل اجتماعی، رن و گری^{۲۷} (۲۰۰۹) و بر اساس پژوهش گافمن (۱۹۶۷) به این نتیجه رسیدند که بی‌اعتمادی سبب مختل شدن موضع‌گیری نسبی طرفین می‌شود. با این فرض که طرفین مایل به تعادل در هنجارها و روابط اجتماعی هستند، این اختلال پیش‌آمده باعث عدم تعادل در روابط و زمینه‌های اجتماعی آن‌ها می‌شود. برقراری مجدد تعادل را می‌توان با بازیابی جایگاه نسبی طرف مقابل و تأیید مجدد هنجارهای حاکم بر آن‌ها از طریق سنن مختلف اجتماعی ممکن ساخت. مکانیسم‌های مورد استفاده در اینجا شامل عذرخواهی، توبه^{۲۸} و طلب بخشش و مجازات هستند. رویکرد تعادل اجتماعی بخصوص از جهت کاهش آثار منفی و

بازگرداندن تعامل مثبت مفید واقع می‌شود. از آنجایی که این رویکرد تا حدود زیادی تابع عوامل زمینه‌ای است، بنابراین، بازسازی اعتماد از طریق این سازوکار برای سازمان‌های ناهمگن چندملیتی دشوار است (باخمن و همکاران، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، تئوری تعادل اجتماعی به دلیل ماهیت ارتباطی و داشتن محدودیت‌های زمینه‌ای از توجه به سازوکارها، ساختارها و کنترل‌های محیطی که روابط در آن اتفاق می‌افتد، عاجز است (دیرکس و همکاران، ۲۰۰۹). ایده تئوری ساختاری^{۲۹} این است که برای از بین بردن پتانسیل بروز مجدد نقض اعتماد در آینده و تشویق به تعامل مثبت، عوامل زمینه‌ای درگیر در فرآیند نقض اعتماد باید تغییر کنند. سیتکین و راث^{۳۰} (۱۹۹۳) از این رویکردهای ساختاری به عنوان راه‌حل‌های قانونی یاد می‌کنند که شامل نظارت، تنظیم و اعمال کنترل‌ها و مجازات‌ها برای افزایش قابلیت اطمینان در رفتارهای آینده است. ژیلسپی و دیتز^{۳۱} (۲۰۰۹) از این شیوه‌ها به عنوان مکانیسم‌های تنظیم عدم اعتماد نام می‌برند. رویکرد ساختاری احتمال ارتکاب نقض اعتماد را محدود می‌کند، از این رو به جای بازسازی اعتماد یا کاهش تأثیر منفی، تمرکز بیشتر در بازسازی مبادله مثبت است. مشابه رویکردهای اسناد و تعادل اجتماعی، توجه صرف به مکانیسم‌های ساختاری به عنوان ابزار بازسازی اعتماد با محدودیت‌هایی همراه است. باید گفت این رویکرد باعث ایجاد تناقض می‌شود. در مورد برخی از کارکنان اگرچه این کنترل‌های ساختاری احتمالاً باعث ارتقاء اعتماد شوند (وییل و همکاران^{۳۲}، ۲۰۱۶)، با این وجود، مکانیسم‌های ساختاری سخت ممکن است کارکردهای سازمانی مطلوب مانند نوآوری و خلاقیت را محدود نمایند. تغییر ساختار فرآیندهای سازمانی هرچند قادر به افزایش اعتماد ذینفعان خارجی است، این احتمال هم وجود دارد با ایجاد برخی دشواری‌ها، در انجام وظایف محوله بر ذینفعان داخلی تأثیر منفی بگذارند (ابرل و همکاران^{۳۳}، ۲۰۱۵).

مطالعه بنیادی دوم در خصوص مفهوم بازسازی اعتماد به پژوهش باخمن و همکاران در سال ۲۰۱۵ مربوط است. این محققان با گسترش مکانیسم‌های سه‌گانه، چارچوبی تلفیقی متشکل از شش مکانیسم برای بازسازی اعتماد در میان ذینفعان پس از نقض اعتماد سازمانی و نهادی پیشنهاد دادند. اولین سازوکار، حس‌گری^{۳۴} (وایک، ۱۹۹۵) است که شامل یک فرآیند یادگیری جمعی است و به درک مشترک و گزارش پذیرفته‌شده از اشتباهات و دلیل اشتباه منجر می‌شود. حس‌گری از سازوکار بازسازی

اعتماد اسنادی استفاده می‌کند و از روش‌هایی مانند تحقیق، سؤالات عمومی، توضیحات و گزارش دهی بهره می‌گیرد. مکانیسم دوم، سازوکار رابطه‌ای^{۳۵} مربوط به رویکرد تعادل اجتماعی است و شامل درگیر شدن در آیین و سنن اجتماعی و اقدامات نمادین باهدف رفع احساسات منفی ناشی از نقض اعتماد و برقراری مجدد تعادل اجتماعی بین طرفین است (دیرکس و همکاران، ۲۰۰۹). توضیحات عمومی و عذرخواهی، مجازات و توبه و همچنین جبران خسارت قربانیان از مهم‌ترین استراتژی‌های این مکانیسم‌اند (باخمن و همکاران، ۲۰۱۵). مکانیسم سوم، نظارت و کنترل رسمی^{۳۶} است. در این مکانیسم قوانین و کنترل‌های رسمی برای محدود کردن رفتارهای ناقض اعتماد و جلوگیری از نقض اعتماد در آینده تعبیه شده است. در این سازوکار ساختاری عواملی مانند قوانین، مقررات، سیاست‌ها، کنترل فرآیند و خروجی، قراردادهای، کدهای رفتاری و تحریم‌ها نقش دارند. این رویکرد نقشی مهم در بازدارندگی یا محدود ساختن رفتارهای بی‌اعتماد کننده و یا انگیزه بخشی جهت بروز رفتارهای اعتماد ساز دارد (دیرکس و همکاران، ۲۰۰۹؛ ژیلسی و دیتز، ۲۰۰۹). سه مکانیسم دیگر بازسازی اعتماد بر اساس این مطالعه بنیادی دوم عبارت‌اند از فرهنگ اخلاقی^{۳۷} و کنترل غیررسمی، شفافیت^{۳۸} و پاسخگویی و انتقال‌پذیری و سرایت‌پذیری^{۳۹}.

روش پژوهش

مرور نظام‌مند ادبیات برای جلوگیری از اشتباهات احتمالی و همچنین ترسیم بهتر اهداف، سؤالات و فرضیات پژوهش است تا همه جوانب و جزئیات آن قابل احصاء شود. از طریق مرور ادبیات می‌توان با ادغام یافته‌ها و دیدگاه‌های تعداد زیادی از یافته‌های تجربی، سؤالات پژوهشی را با آن‌چنان قدرتی پاسخ داد که هیچ مطالعه واحدی به تنهایی آن قدرت را ندارد (اسنایدر^{۴۰}، ۲۰۱۹). ترانفیلد و همکاران^{۴۱} (۲۰۰۳) پیشنهاد می‌کنند که به هنگام پژوهش در حوزه مدیریت، یافته‌ها باید در دو مرحله سازمان‌دهی شوند؛ به این شکل که در ابتدا، تحلیل توصیفی دقیق آن حوزه علمی ارائه شود، سپس، یافته‌های تحلیل موضوعی و شناسایی مضامین اصلی و در حال ظهور برای پژوهش‌های آتی گزارش شود. علاوه بر به‌کارگیری این شیوه در پژوهش حاضر، از شیوه‌های کتاب‌سنجی برای تجزیه و تحلیل استنادی به‌منظور شباهت بین نویسندگان، مجلات و

کشورها استفاده شد. فرایند اجرای پژوهش به ترتیب زیر توصیف می‌شود. استراتژی جستجو: پس از تعیین اهداف و پروتکل پژوهش، با شناسایی همه کلیدواژه‌های مرتبط، یک استراتژی جستجوی جامع برای شناسایی همه مطالعات مرتبط در دوره مطالعه (۲۰۰۰-۲۰۲۱)، طراحی شد. بعد از طراحی استراتژی جستجو و اجرای آزمایشی آن در پایگاه‌های اطلاعاتی، برخی ابهامات پیش آمد. یعنی هنگام مرور نتایج، بخش قابل توجهی از نتایج بازیابی شده نامرتب به نظر می‌رسیدند. برای رفع این مشکل و افزایش کیفیت جستجو و نیز گسترش پذیری و بهینه‌سازی آن، با مراجعه به کتابخانه دانشگاه و مشاوره با یک کتابدار به‌عنوان متخصص اطلاعات و جستجو، استراتژی جستجو با استفاده از عملگرهای منطقی و نیز به‌کارگیری نمادهای گسترش‌پذیر^{۴۲} اصلاح و اجرا گردید. به این صورت، ویژگی‌های کلیدی یک جستجوی دقیق شامل جامعیت، مانعیت، شفافیت و تکرارپذیری حاصل شد. سینتکس زیر نمونه‌ای از استراتژی جستجو در پایگاه وب او ساینس کلاریویت آنالیتیکس^{۴۳} است.

TS=("trust repair*") OR TS=("trust rebuild*") OR TS=("trust restore") OR TS=("trust recovery") OR TS=("relationship repair") OR TS=("relationship rebuild*") OR TS=("relationship restore") OR TS=("relationship recovery") OR TI=(trust AND repair) OR TI=(trust AND rebuild*) OR TI=(trust AND restore) OR TI=(trust AND recovery) OR TI=(relationship AND repair) OR TI=(relationship AND recovery) OR TI=(relationship AND restore) OR TI=(relationship AND rebuild*)

منابع اطلاعات و پایگاه‌های اطلاعاتی: جهت شناسایی مطالعات به‌منظور انجام یک مرور نظام‌مند، علاوه بر طراحی یک استراتژی جستجوی مناسب، شناسایی پایگاه‌های داده مناسب از اهمیت بسیاری برخوردار است. پایگاه‌های اطلاعاتی و موتورهای جستجوی استفاده‌شده در این پژوهش شامل استفاده از دو پایگاه اصلی و عمده یعنی اسکوپوس^{۴۴} و وب و ساینس کلاریویت و نیز پایگاه‌های دیگری مانند Emerald, Google Scholar, Wiley, Sage, ScienceDirect بودند تا اطمینان حاصل شود که همه مطالعات مرتبط در دوره مطالب (۲۰۰۰-۲۰۲۱)، شناسایی شده‌اند و پوشش وسیعی از ادبیات علمی این حوزه فراهم آید. دو پایگاه اسکوپوس و وب او ساینس کلاریویت، خود به‌تنهایی از بزرگ‌ترین پایگاه‌های اطلاعات علمی دنیا برای اجرای مرورهای نظام‌مند

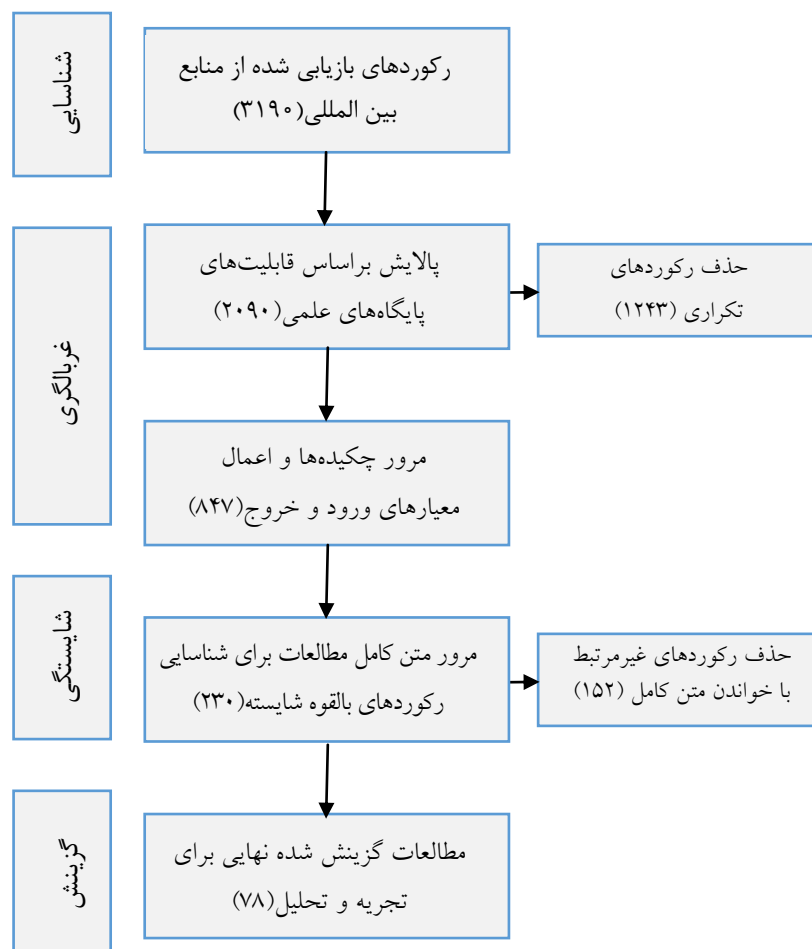
ادبیات هستند؛ زیرا مجلات نمایه شده در این پایگاه‌ها از اعتبار بالایی برخوردارند و نماینده واقعی متون و منابع در حوزه‌های مختلف علمی هستند. به‌منظور اطمینان از جستجوی گسترده‌تر ادبیات، موضوع جستجو به حوزه‌های مختلفی مانند علوم انسانی، علوم اجتماعی، مدیریت، اقتصاد هنر، تصمیم‌گیری و روانشناسی گسترش یافت. جستجوی پایگاه‌های اطلاعاتی در تاریخ ۵ ژوئن ۲۰۲۱ اجرا گردید. ملاک‌های ورود و خروج: ملاک‌های ورود مطالعات در این پژوهش شامل مطالعات پژوهشی متمرکز بر بازسازی اعتماد یا مکانیسم اعتماد و یا استراتژی‌های بازسازی اعتماد در یکی از سطوح فردی، گروهی و سازمانی از ابتدای نگارش اولین مقاله تا زمان حاضر، مطالعات به زبان انگلیسی، مطالعات چاپ‌شده در مجلات معتبر و داوری شده، مطالعات حوزه‌های موضوعی مرتبط با علوم انسانی و اجتماعی بودند. ملاک‌های خروج مطالعات نیز عبارت‌اند از مطالعات غیر پژوهشی مانند پایان‌نامه‌ها، مقالات کنفرانسی و فصل‌های کتاب، مطالعات به زبانی غیر از زبان انگلیسی، مطالعات چاپ‌شده در مجلات غیر آکادمیک و مطالعات غیر مرتبط با علوم انسانی و علوم اجتماعی.

فرایند اجرای پژوهش این‌گونه بود که در ابتدا دو پایگاه اصلی یعنی اسکوپوس و وب او ساینس کلاریویت آنالیتیکس برای جستجوی مطالعات انتخاب شدند. فرایند انتخاب منابع در همین مرحله با نگاه به ملاک‌های ورود و خروج بود؛ یعنی هم‌زمان با اجرای جستجو و بازیابی مطالعات، از یک‌طرف ملاک‌های ورود اعمال شدند تا مطالعات منحصر به زبان انگلیسی، منتشرشده در مجلات داوری شده بین‌المللی و مرتبط با اهداف و زمینه پژوهش حاضر بازیابی شوند و از طرف دیگر، ملاک‌های خروج اعمال شدند تا مطالعات غیر مرتبط خارج شوند. در این مرحله تعداد ۳۱۹۰ رکورد بازیابی شد. از آنجایی که امکان پالایش نتایج با استفاده از قابلیت‌ها و امکانات این پایگاه‌ها در صفحه نتایج بازیابی شده فراهم است؛ بنابراین، در این مرحله تعداد ۱۱۰۰ مطالعه از نتایج جستجو خارج شدند. همچنان که اشاره شد، برای جستجوی مطالعات از طیفی از پایگاه‌های اطلاعاتی و موتورهای جستجو استفاده شد؛ بنابراین، این احتمال می‌رفت که رکوردهای بازیابی شده دارای همپوشانی باشند. از این‌رو، پس از ذخیره‌سازی نتایج جستجو با فرمت مناسب، همه آن منابع در نرم‌افزار مدیریت منابع جبرف^{۴۵} وارد شدند تا همپوشانی‌ها و موارد تکراری شناسایی و حذف شوند. در این مرحله نیز تعداد ۱۲۴۳

مطالعه تکراری شناسایی شدند. به این ترتیب تعداد ۸۴۷ مطالعه وارد مرحله غربالگری شدند. از این مطالعات یک خروجی اکسل شامل اطلاعات کتاب‌شناختی و چکیده تهیه شد تا با مرور آن‌ها، مطالعات مرتبط بالقوه برای ورود به فرایند مرور نظام‌مند نهایی شوند. در این فرایند غربالگری، خواندن چکیده‌ها توسط دو نفر از نویسندگان انجام شد و در مواردی که بین این دو نفر درباره حذف یا حفظ یک رکورد توافق وجود نداشت، با مراجعه و مشاوره با نویسندگان سوم و چهارم توافق حاصل می‌شد. در این مرحله تعداد ۶۱۷ مطالعه از مرور کنار گذاشته شدند و تعداد ۲۳۰ مطالعه برای خواندن متن کامل باقی ماندند. در پایان این مرحله نیز تعداد ۱۵۲ مطالعه از ادامه مرور کنار گذاشته شدند و تعداد ۷۸ مطالعه شایسته ورود تشخیص داده شدند. در این فرایند برای به حداقل رساندن خطا و سوگیری از رهنمودها و توصیه‌های پروتکل پریزما^{۴۶} استفاده شد. در شکل ۱، فرایند گزینش نظام‌مند مطالعات ترسیم شده است.

ارزیابی کیفی: ارزیابی کیفی به ارزیابی اعتبار درونی مطالعات و میزانی که طراحی، اجرا و تجزیه و تحلیل آن مطالعات باعث کاهش خطا و سوگیری شود، اشاره دارد. در مرورهای نظام‌مند، مطالعات معمولاً در معرض ارزیابی دقیق روش‌شناختی قرار می‌گیرند. داوری مطالعات واحد در مرور نظام‌مند با توجه به مجموعه‌ای از ملاک‌ها و چک لیستهای از پیش تعیین شده است که برای یاری‌دادن به ارزیابی فرآیند بکار می‌روند (آکسمن، ۱۹۹۴). ساندلوسکی و همکاران^{۴۷} (۱۹۹۷) معتقدند که چک لیستها به هنگام استفاده برای مطالعات کیفی باید با احتیاط استفاده شوند؛ زیرا به‌عنوان مبنایی هستند که از طریق آن‌ها می‌توان برخی از مطالعات را از فرایند مرور خارج کرد. این محققین همچنین بر این باورند که هر تصمیمی در مورد خروج مطالعات باید با توضیح دقیق و با جزئیات پشتیبانی شود. در حوزه مدیریت، ممکن است ارزیابی کیفیت مقالات تحقیقی با ارزیابی تناسب بین روش تحقیق و سؤالات تحقیق امکان‌پذیر باشد. ترنفلد و همکاران (۲۰۰۳)، چالش اساسی در ایجاد روش مرور نظام‌مند در پژوهش‌های مدیریت را دشواری در تعیین و انجام ارزیابی‌های کیفی مطالعات می‌دانند. از این رو، آن‌ها معتقدند که پژوهشگران این حوزه معمولاً به رتبه‌بندی ضمنی کیفیت یک ژورنال خاص اعتماد می‌کنند، نه اینکه هر معیار ارزیابی کیفی را به‌طور رسمی برای مطالعات وارد شده در مرور اعمال کنند. ارزیابی کیفی در این پژوهش بر اساس توصیه‌های ترنفلد و

همکاران یعنی مقالات پژوهشی منتشرشده در مجلات داوری شده بین‌المللی است تا اطمینان حاصل شود مطالعات انتخاب‌شده از نوع مطالعاتی باشند که در مجلات علمی و هم‌تراز خوانی شده منتشرشده‌اند. برای این منظور از ابزار رتبه‌بندی مجلات علمی (scimagojr.com) استفاده شد.



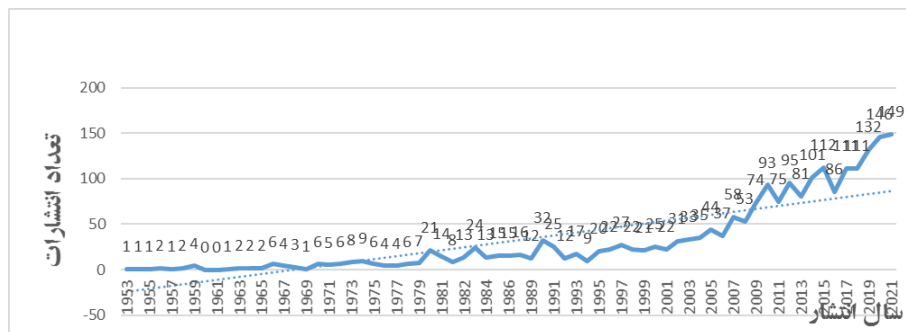
شکل ۱. فرایند انتخاب نظام‌مند مطالعات

یافته‌ها

در ابتدا و پیش از ترکیب مطالعات با رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات، از روش دومرحله‌ای ترنیلد و همکاران (۲۰۰۳) برای تحلیل توصیفی و تحلیل موضوعی و نیز از شیوه‌های کتاب‌سنجی استفاده شد. شیوه کتاب‌سنجی در این پژوهش با استفاده نرم‌افزار VOSviewer نسخه 1,6,10 (ون اک و والتمن^{۴۸}، ۲۰۱۰، ۲۰۱۴) روشی است که امکان نمایش گرافیکی و شناسایی و طبقه‌بندی گروه‌ها را در یک ماتریس مرتبط بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها (نقشه‌برداری مبتنی بر فاصله) ارائه می‌دهد. از آنجایی که این احتمال هست که تحلیل کیفی ادبیات تحت تأثیر ذهنیت نویسنده باشد، با به‌کارگیری این روش، این مشکل نیز حل شد. با استفاده از کلیدواژه‌های تعلق‌گرفته به مطالعات توسط نویسندگان، تحریف و سوگیری ناشی از متغیرهای ذهنی کاهش یافت. علاوه بر این، ایجاد گرافیکی نقشه‌ها، این امکان را فراهم کرد تا روابط بین متغیرها به صورت عمیق بررسی شوند که این خود به درک بهتر یک زمینه تحقیقاتی کمک می‌کند.

یافته‌های توصیفی

تحول و توزیع زمانی انتشارات: شکل (۲) پیشرفت تحقیقات علمی در حوزه بازسازی اعتماد طی سال‌های انتشار را نشان می‌دهد. این حوزه اگرچه ۷۰ سال قدمت دارد (اولین مقاله به سال ۱۹۵۳ برمی‌گردد)، پژوهش‌های این حوزه از سال ۲۰۰۵ رشد سریعی پیدا کرد به گونه‌ای که تعداد انتشار در سال ۲۰۲۱ به بالاترین سطح خود (۱۴۹ عنوان) رسیده است. این افزایش تعداد انتشارات حاکی از آن است که این مفهوم در حال حاضر یک جریان تحقیقاتی مهم، جذاب و در حال رشد است. در رابطه با کشورهای دارای بیشترین سهم مشارکت، نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که ایالات متحده دارای بیشترین سهم با ۶۶۰ مقاله منتشر شده است. دیگر کشورهای غربی مانند انگلستان، کانادا، فرانسه، استرالیا، آلمان و هلند نیز در توسعه ادبیات این حوزه فعال بودند. در شرق نیز دو کشور چین و ژاپن اقبال خوبی به این حوزه علمی نشان داد بودند.



شکل ۲. تحول و توزیع زمانی انتشارات

مجلات: در جدول (۱) مجلات هسته در حوزه بازسازی اعتماد برای انتشار یافته‌های علمی پژوهشگران آمده است. این مجلات بیشترین میزان استناد را به خود جذب کرده‌اند و نشان از تأثیرگذاری بالای آن‌ها در این حوزه علمی و نقش آن‌ها به‌عنوان یک گره مرکزی با انتشار مقالات نظری و تجربی در زمینه توسعه دانش بازسازی اعتماد است. دلیل تنوع موضوعی مجلات به این خاطر است که این حوزه علمی بین‌رشته‌ای، مورد توجه پژوهشگرانی از سایر رشته‌ها نیز هست.

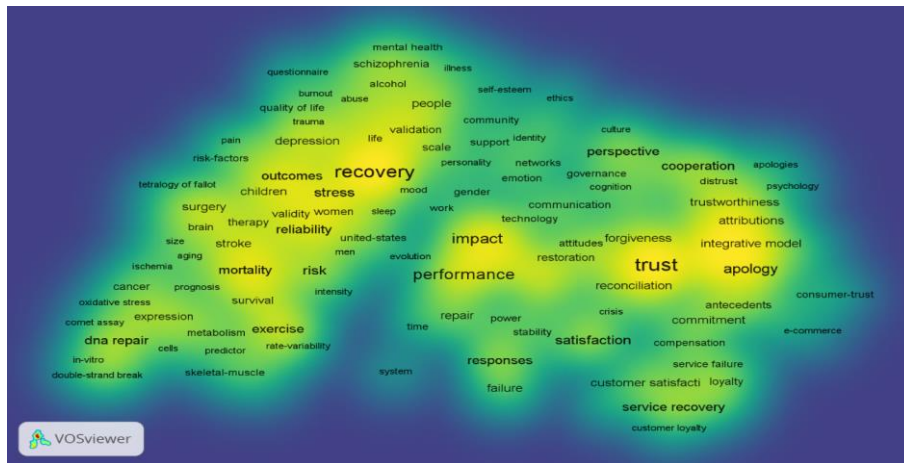
تجزیه و تحلیل خوشه‌ای کلیدواژه‌ها: از مطالعات هم‌رخدادی کلیدواژه‌ها برای مطالعه ساختار مفهومی یک حوزه تحقیقاتی استفاده می‌شود. هدف اصلی این تکنیک، نشان دادن روند توسعه زمینه‌های علمی توسط نمایش بصری رخداد کلمات در مجموعه است. شکل (۳) نقشه هم‌رخدادی واژگان حوزه بازسازی اعتماد است. این موضوعات در چهار خوشه قرار گرفتند. بیشترین تمرکز متون مورد مطالعه به ترتیب روی موضوعات trust, response, trust repair, recovery, performance, apology, impact, satisfaction, behavior است. این بدان جهت است که آن‌ها دارای فونت بزرگ‌تری نسبت به بقیه مفاهیم هستند. همچنین کوچک بودن فونت برخی از مفاهیم نشان از فقر پژوهش‌ها و توجه کمتر یا اهمیت کمتر آن‌ها در این حوزه است. فاصله بین دو گره قدرت رابطه آن‌ها را نشان می‌دهد (فاصله بیشتر به معنای رابطه ضعیف‌تر است).

جدول ۱. مجلات برتر حوزه بازسازی اعتماد

Title	Publication Date	Impact Factor	H-index	Context	Number of Issue
Academy of Management Review	1978	8.413	270	Management, accounting, business, technology, strategy	4
Journal of Marketing	1936-present	5.266	243	Management, accounting, business, economics	6
Journal of Personality & Social Psychology	1965-present	6.335	369	Social science, psychology,	2
Journal of Applied Psychology	1989-present	3.016	284	Psychology, Applied Psychology	6
Organizational Behavior & Human Decision Processes	1985-present	2.304	146	Management, accounting, business, organizational behavior, human resource management, Psychology, Decision-making	6
Journal of the Academy of Marketing Science	1973-present	7.959	170	Management, accounting, business, economics, Marketing	6
Journal of Service Research	1998-present	9.382	122	Management, accounting, business, organizational behavior, human resource, Social science	4
Journal of Marketing Research	1964-present	4.626	171	Management, accounting, business, marketing, Economics	6
Journal of Business Research	1973-present	4.874	195	Management, accounting, business, Marketing	12
Journal of Services Marketing	1987-present	3.195	102	Management, accounting, business, Marketing	7
Academy of Management Journal	1958-2015	7.571	318	Management, accounting, business	6
Journal of Retailing	1993-present	5.873	136	Management, accounting, business, Marketing	4
Journal of Business Ethics	1982-present	4.141	187	Management, accounting, business, Social science	28
Journal of Consumer Research	1974-present	6.207	179	Social science, humanities, economic, business, accounting	6

برای مثال، اگر مفهوم trust repair نزدیک به مفهوم apology است، به این معناست که در متون موجود، به اثرات آن‌ها بر یکدیگر توجه شده است. اما بین trust repair با

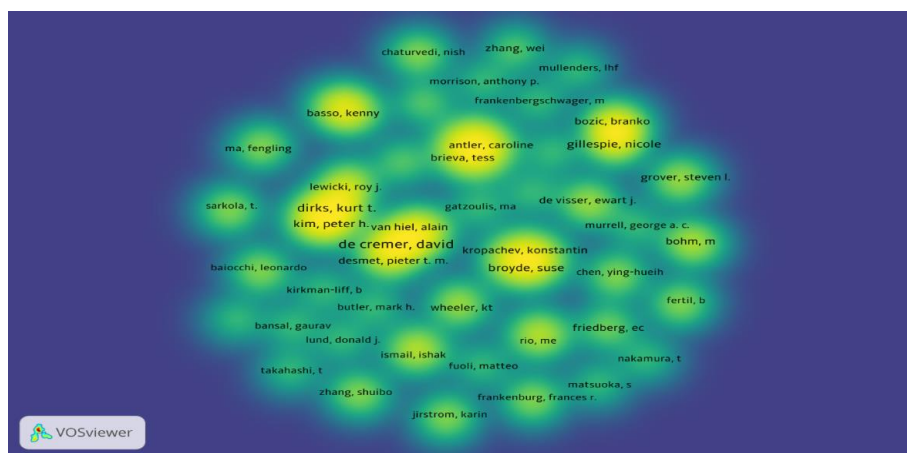
perception فاصله بیشتری است که نشان می‌دهد در ادبیات موجود به اثرات این مفاهیم بر یکدیگر کمتر توجه شده است. چنانچه پرسش شود که حوزه‌های موضوعی بازسازی اعتماد در روند توسعه خود شاهد چه تغییراتی بوده‌اند، باید گفت که نحوه تغییرات موجود در شبکه هم رخدادی واژگان بر حسب مقاطع زمانی مختلف بیانگر تغییرات در مضامین این حوزه بود. روند توسعه مطالعات به این صورت نشان داده شد که در طی سال‌های ۲۰۱۰ و قبل از آن شاهد تمرکز بر موضوعاتی از قبیل Risk, fatigue, determinants, abuse, follow up, adaption, posttraumatic stress trust, trust repair, behavior, empowerment, موضوعات ۲۰۱۶ تا ۲۰۱۲ performance, cooperation, apology customer trust, service recovery, consumer trust, knowledge, ethics مانند مطرح شده‌اند. لازم به توضیح است که مفهوم بازسازی اعتماد موضوعی میان‌رشته‌ای است که مطابق با نقشه هم رخدادی ذیل شاخه‌های مختلفی از این مفهوم در پزشکی، روانشناسی، خانواده، مدیریت، عصر دیجیتال دیده می‌شود.



شکل ۳، نقشه هم رخدادی واژگان حوزه بازسازی اعتماد

تجزیه و تحلیل نقشه هم نویسنده‌گی: هم نویسنده‌گی، یک شیوه ملموس و مشخص از همکاری‌های علمی است و جلوه‌ای رسمی از همکاری فکری میان نویسندگان در اجرای پژوهش‌های علمی است که بر مشارکت دو یا چند نویسنده در فرایند یک اثر دلالت

دارد. از آنجاکه لازمه هرگونه فرایند علمی، برقراری نوعی پیوند فکری و اجتماعی میان افراد است، می‌توان از این روش برای بررسی ارتباطات علمی میان پژوهشگران نیز بهره گرفت. شکل (۴) شبکه هم‌نویسندگی پژوهشگران و نقشه چگالی شبکه حوزه بازسازی اعتماد را بر اساس نویسندگان مشارکت‌کننده نشان می‌دهد. در این شبکه هر گره نشان‌دهنده یک نویسنده و پیوندهای موجود میان دو گره نشان‌دهنده هم‌نویسندگی آن دو نویسنده با یکدیگر است. اندازه هر گره نشان‌دهنده درجه مرکزیت یا تعداد هم‌نویسندگی آن گره است. نقشه چگالی شبکه هم‌تألیفی نویسندگان حاکی از آن است که نویسندگانی که باهم ارتباط علمی بیشتری دارند، در فاصله نزدیک‌تری از هم و آن‌هایی که ارتباط علمی کمتری دارند، در فاصله‌ای دورتر از هم قرار دارند. در این نقشه، چگالی هر نویسنده بر اساس تعداد مقالات وی، تعداد نویسندگان مجاور و اهمیت آن‌ها مشخص می‌گردد. به این ترتیب نویسندگانی از قبیل Lewicki, Cooper, Basso, De Bozic و cremer, Kim از بیشترین اهمیت در نقشه چگالی برخوردارند.



شکل ۴، نقشه چگالی شبکه هم‌نویسندگی نویسندگان بازسازی اعتماد

یافته‌های تحلیلی

بازسازی اعتماد در سطح فردی و رهبری

از میان مکانیسم‌های بازسازی اعتماد، عذرخواهی^{۴۹} رایج‌ترین شکل پاسخ کلامی در

سطح فردی است و به نوعی در هر مطالعه‌ای، چه به تنهایی و چه در ترکیب با دیگر استراتژی‌های بازسازی اعتماد قابل مشاهده است. تحلیل نتایج نشان داد که اثربخشی عذرخواهی در بازگرداندن اعتماد، اغلب به متغیرهای تعدیل گر و عوامل زمینه‌ای بستگی دارد. در اینجا به برخی از شواهد تجربی حاصل از تجزیه و تحلیل مطالعات در این مرور نظام‌مند اشاره می‌شود.

به اعتقاد پژوهشگران در زمینه استخدام، بازسازی اعتماد زمانی موفق تر است که اعتماد شونده به خاطر نقض اعتماد مبتنی بر توانایی^{۵۰} عذرخواهی کنند؛ اما هرگونه تقصیر در خصوص نقض اعتماد مبتنی بر صداقت^{۵۱} را تکذیب نماید (کیم و همکاران^{۵۲}، ۲۰۰۴)، اعتماد شونده در مواقعی که شواهد^{۵۳} متقنی مبنی بر تقصیر وی وجود داشته عذرخواهی نماید و در مواقعی که شواهد متقنی در این خصوص وجود ندارد، هیچ‌گونه تقصیری را نپذیرد (کیم و همکاران، ۲۰۰۴). متقاضیان کار به جای تلاش برای بهانه سازی^{۵۴} و یا انکار^{۵۵} رفتار گذشته خود، عذرخواهی نمایند و مسئولیت آن را بپذیرند (کرپلوا و همکاران^{۵۶}، ۲۰۱۶). در این زمینه همچنین محققان دریافته‌اند که عذرخواهی همیشه برای بازسازی اعتماد مؤثر نیست. به عنوان مثال در برخی فرهنگ‌ها عذرخواهی به عنوان «صحت ارزان»^{۵۷} در نظر گرفته می‌شود، در حالی که در برخی دیگر به طور ضمنی گناهکار بودن^{۵۸} را نشان می‌دهد (مداکس و همکاران^{۵۹}، ۲۰۱۱). پس از نقض مبتنی بر صداقت، سکوت^{۶۰} پاسخی نامطلوب می‌باشد؛ زیرا سکوت، مانند عذرخواهی، قادر به نشان دادن گناهکار بودن یا نبودن متخلف نخواهد بود و پس از نقض مبتنی بر توانایی نیز، سکوت پاسخی نامطلوب است؛ زیرا مانند انکار، نشان‌دهنده عدم تمایل متخلف به جبران زیان وارده خواهد بود (فرین و همکاران^{۶۱}، ۲۰۰۷). گناهکار بودن در یک نقض اعتماد مبتنی بر صداقت آن قدر زیان‌بار است که هیچ پاسخی قادر به کاهش آسیب‌های ناشی از آن نیست (کیم و همکاران، ۲۰۰۶). دکرمرو و شوتن^{۶۲} (۲۰۰۸) دریافته‌اند که لحن عذرخواهی^{۶۳} پس از نقض اعتماد مبتنی بر خیرخواهی^{۶۴} و مبتنی بر صداقت بسیار اهمیت دارد. عذرخواهی تنها زمانی مؤثر واقع می‌شود که محترمانه تلقی شود. این پژوهشگر همچنین در پژوهشی دیگر در سال ۲۰۱۰ اثر عذرخواهی در مقابل ارائه‌های غرامت مالی^{۶۵} را در زمینه چانه‌زنی مورد مطالعه قرار داد و دریافت که عذرخواهی می‌تواند اثرات مثبتی بر اعتماد پس از وقوع یک تجاوز داشته باشد، اما اثرات

آن به متغیر تعدیل گر (زیان یا سود در چانه‌زنی) بستگی دارد. با این حال، به‌طور مشابه در زمینه چانه‌زنی، لوییکی و همکاران (۲۰۱۶) پیشنهاد می‌کنند که به‌خصوص پس از نقض اعتماد مبتنی بر صداقت، عذرخواهی صرف به احتمال زیاد برای بازسازی اعتماد کافی نیست و نیاز به روش‌های ملموس‌تری است.

به اعتقاد پژوهشگران در زمینه روابط رهبر - پیرو^{۶۶}، پس از تصمیمات ناکافی یا نادرست رهبران، بخصوص وقتی که مدت‌زمان زیادی از آن گذشته باشد، پیروان بیشترین نیاز را به مکانیسم عذرخواهی دارند؛ با این حال، هرچقدر زمان بیشتری از تصمیمات نادرست مدیران بگذرد، اثربخشی عذرخواهی کاهش می‌یابد. زمان‌بندی^{۶۷} عذرخواهی و سایر اقدامات بازسازی‌کننده متغیری کلیدی در روند بازسازی محسوب می‌شود. (هازووتس و همکاران^{۶۸}، ۲۰۱۵). در روند بازسازی، رهبران در ابتدا باید آشکارا در مورد نقض (ها) صحبت کنند و عذرخواهی نمایند و همچنین حمایت خود از پیروان را نشان دهند. برخی از تخلفات، به اعتماد آن‌چنان آسیبی وارد می‌کنند که دیگر قابل بازسازی نیست و پیرو را به بیرون آمدن از رابطه می‌کشاند (گروور و همکاران^{۶۹}، ۲۰۱۴). اثربخشی عذرخواهی به تعمدی بودن^{۷۰} اقدامات رهبران و شدت^{۷۱} پیامدهای نقض اعتماد بستگی دارد. ترکیب متوسطی از شدت و عمدی بودن نقض اعتماد در مقایسه با تخلفی خفیف، تفاوت زیادی به لحاظ اثربخشی عذرخواهی ایجاد می‌کند (گروور و همکاران، ۲۰۱۴). هنگامی که تخلف ماهیتی شخصی دارد، عذرخواهی و همدلی^{۷۲} نشان داده‌شده توسط اعتماد شونده، برای بازسازی اعتماد مؤثر است. در صورتی که هیچ نشانه‌ای از همدلی وجود نداشته باشد، و هنگامی که با انکار مقصر بودن، همراه باشد، این برداشت حاصل می‌شود که به صداقت متخلف اعتباری نیست (باگداساروف و همکاران^{۷۳}، ۲۰۰۹). قابلیت‌های عاطفی پیروان تا حد زیادی آثار مثبتی بر اعتماد پیروان به رهبر دارد و تنها با تعیین اهداف به شیوه دستورالعملی است که سطوح پایین وضوح و بازسازی عاطفی پیروان جبران شود (مونزانی و همکاران^{۷۴}، ۲۰۱۵). عذرخواهی همراه با توضیحات اعتماد شونده، از فرسایشی شدن فرایند بازسازی اعتماد جلوگیری می‌کند؛ در واقع این رفتار عملی اعتماد شونده است که بازسازی اعتماد را سرعت می‌بخشد (النگوان و همکاران^{۷۵}، ۲۰۱۵).

در زمینه روابط دوجانبه^{۷۶} محققان دریافته‌اند که هنگامی که میان دو کارمند اختلافی

پیش آید، انتظارات روشن و صریح و درخواست‌های سازنده از سوی هر دو طرف اختلاف است که به بازسازی اعتماد کمک می‌کند (شش و اسکینر^{۷۷}، ۲۰۱۰). اقدامات پیشگیرانه و بازسازی‌کننده بخصوص از طریق افزایش کیفیت مبادلات اجتماعی^{۷۸} می‌تواند درمانی برای نقض اعتماد باشد (هولتن و همکاران^{۷۹}، ۲۰۱۶). وعده‌های تغییر رفتار می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی روند بازسازی اعتماد را سرعت بخشد (شوایتزر و همکاران^{۸۰}، ۲۰۰۶). متغیرهای تعدیل‌گری مانند مهارت‌های ارتباطی و نوع پاسخ (پاسخ‌های مالی/غیرمالی) بر بازسازی اعتماد تأثیرگذارند (گودشتاین و همکاران^{۸۱}، ۲۰۱۵). شوایتزر و همکارانش (۲۰۰۶) اشاره کردند که تجربه فریب قبلی^{۸۲}، یک مانع اصلی در سرعت بخشیدن به بهبود اعتماد است. آن‌ها استدلال می‌کنند زمانی که وعده‌های متخلف تحقق پیدا نمی‌کند و به دنبال کسب اعتماد دوباره از طریق همان اقدامات فریبکارانه است، سودی حاصل نخواهد شد. این مطالعه نشان داد که استراتژی‌های بازسازی اعتماد در سطح فردی، تا حد زیادی همان پاسخ‌های کلامی^{۸۳} به‌ویژه عذرخواهی هستند. عذرخواهی صرف اغلب مؤثر نیست و در بسیاری از فرهنگ‌ها به‌عنوان واکنش ارزان^{۸۴} از آن یاد می‌شود. پژوهش کریلووا و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد، پاسخ‌های ضمنی^{۸۵} مؤثرتر از پاسخ‌های کلامی هستند. از نقطه نظر پاسخ‌های کلامی، نوع عذرخواهی در موفقیت بازسازی اعتماد مؤثرتر است و به‌ویژه برخی از اجزای یک عذرخواهی مانند اذعان به پذیرش مسئولیت، مهم‌تر به نظر می‌رسند. بنابراین، در سطح فردی، اتخاذ استراتژی‌های ملموس بازسازی اعتماد عملی‌تر هستند تا فقط یک عذرخواهی ساده.

بازسازی اعتماد در سطح گروه

کیم و همکاران (۲۰۱۲)، بازسازی اعتماد را در سطح گروهی بررسی کردند و دریافتند که انکار گناه، به‌ویژه پس از نقض اعتماد مبتنی بر توانایی معقول نیست؛ اعتماد پایین در سطح گروه‌ها زمانی است که در نقض مبتنی بر توانایی، اعتماد شکن به‌جای عذرخواهی و پذیرش تقصیر آن را تکذیب کند. این محققان دریافتند، بازسازی اعتماد در سطح گروه‌ها معمولاً دشوارتر از بازسازی اعتماد در سطح افراد است؛ زیرا گروه‌ها می‌توانند نظرات خود را به‌گونه‌ای به اشتراک بگذارند که احساسات منفی تقویت شونده افزایش یابد. وبر و همکاران (۲۰۱۲) به مطالعه عدم‌حمایت مدیریت عالی از گروه

مدیران (۳۴ مدیر نظارتی و ۸ مدیر بخش) در صنعت هتلداری پرداختند. نتایج نشان داد، پس از نقض اعتماد مبتنی بر توانایی، حمایت سازمانی درک شده با اعتماد به مدیریت عالی به شکلی معنادار و مثبت در ارتباط است. این نویسندگان دریافته‌اند، پس از قلدری و آزار درک شده کارکنان، حمایت مدیریت ارشد گروه از کارکنان، تأثیر قابل توجهی بر اعتماد دارد. آن‌ها همچنین اذعان دارند که اقدامات قوی مدیریتی که نشان‌دهنده یکپارچگی، شایستگی، قوام، وفاداری، صراحت و احترام است، دارای پیامدهای اعتماد مثبتی بر وفاداری کارکنان، خیرخواهی و صراحت است. به این ترتیب، اعتماد کارکنان به مدیریت در بعد خیرخواهی اعتماد بهبود داده می‌شود، هرچند که آثار قابل توجهی در دیگر ابعاد اعتماد (توانایی و صداقت) حاصل نمی‌شود. سوردرپ و استنستر^{۸۶} (۲۰۱۸) در زمینه تغییر استراتژیک پیشنهاد کردند که فرایند بازسازی اعتماد یک فرایند سه مرحله‌ای است:

بازگرداندن متقابل مذاکره مجدد در خصوص مفاد قرارداد روانی و تمدید قرارداد روانی دربردارنده شرایط رابطه‌ای.

در زمینه تغییر سازمانی، سورنسن و همکاران (۲۰۱۱) دریافته‌اند که اقدامات قوی مدیریتی که اشاعه دهنده صداقت، توانایی و خیرخواهی است، بر بازسازی اعتماد موثرند. تحقیقات کنونی در مورد بازسازی اعتماد در سطح گروهی حاکی از آن است که پاسخ‌های کلامی مانند عذرخواهی و انکار، و اصلاحات سازمانی مانند اقدامات مدیریتی قوی می‌تواند اعتماد را در سطح گروه بازسازی کند. با این وجود، بازسازی اعتماد در گروه‌ها چالش‌برانگیزتر از بازسازی اعتماد در سطح فردی است. در نتیجه ترکیبی از مکانیسم‌های بازسازی اعتماد، رویکرد مفیدی به نظر می‌آید. بازسازی اعتماد در سطح گروهی نیازمند تحقیقات بیشتری است. این مطالعات نیاز به تمرکز بر متغیرهای تعدیل‌گر و زمینه‌ای دارند چراکه احتمال می‌رود اثربخشی شیوه‌های بازسازی اعتماد مورد استفاده را تحت تأثیر قرار دهند. از نظر کوهکونین و همکاران (۲۰۲۱) اقدامات مدیریتی قوی (اصلاحات گروهی)، افزایش کیفیت تبادل اجتماعی (ضمنی) عذرخواهی، انکار (کلامی)، حمایت عاطفی از کارکنان (کلامی) استراتژی‌های اساسی بازسازی اعتماد گروه‌ها در مواقعی است که تغییرات گروهی، خطاهای قبلی کارمندان در زمینه

استخدام، از بین رفتن احترام در گروه (قلدری، آزار و اذیت) و عدم پشتیبانی مسئول گروه کاری از اعضای گروه سبب از بین رفتن اعتماد در سطح گروهی شده باشد. اثربخشی راهبردهای ارائه شده به تلاش‌های فعال جهت حفاظت از اعتماد گروه، قدرت ارتباطات و قوت هوش هیجانی اعضای گروه بستگی دارد.

بازسازی اعتماد در سطح سازمان

بازسازی اعتماد در سطح سازمانی، به حرکتی فراتر از پاسخ‌های کلامی نیاز دارد؛ در این سطح می‌بایست از پاسخ کلامی به سمت پاسخ‌های ضمنی و حتی اصلاح سازمانی حرکت کرد. پژوهش پتریگلیری^{۸۷} (۲۰۱۵) در جریان انفجار دکل نفتی خلیج مکزیک در سال ۲۰۱۰ به دنبال پاسخ به این سؤال بود که آیا نقض اعتماد ایجادشده میان مدیران و شرکت قابل بازسازی است یا خیر؟ این حادثه هویت سازمانی مدیران اجرایی را بی‌ثبات کرده بود و آن‌ها را به شک در همسویی بین هویت و سازمان خود سوق داده بود و اینکه احساسات دوسوگرایانه‌ای نسبت به سازمان و نقش آن‌ها ایجاد کرده بود. به اعتقاد وی، مدیران اجرایی تنها در صورتی دوگانگی خود را حل می‌کنند که همکاری فعال میان مدیران اجرایی و سازمان صورت گیرد. اطلاعات اجتماعی مثبت ایجادشده، به‌عنوان یک مکانیسم کلیدی برای حل دوگانگی مدیران اجرایی و بی‌ثباتی پیش‌آمده تلقی گردید. ژیلسپی و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند که اصلاحات کلامی، ضمنی و سازمانی پس از نقض صداقت نقش مهمی در بازسازی اعتماد سازمانی دارند. این مطالعات حاکی از آن است که پس از رسوایی‌های با مقیاس بزرگ مانند تقلب و دستکاری در اطلاعات، بازسازی ضمنی اعتماد و استفاده ترکیبی از دیگر مکانیسم‌ها، احتمالاً بتواند اعتماد مطلوب را ایجاد نماید. بررسی‌های بیشتر نشان داد حتی اگر تمرکز بر اصلاحات سازمانی در بازسازی اعتماد باشد، پاسخ‌های کلامی و ضمنی نیز برای بازگرداندن اعتماد موردنیاز است (کوهکونین و همکاران، ۲۰۲۱؛ ابرل و همکاران، ۲۰۱۵؛ بولات و همکاران، ۲۰۲۰). همانطور که در جدول (۴) نشان داده شده است هفت شیوه بازسازی اعتماد مانند تحقیقات باز، توضیحات دقیق، عذرخواهی، مجازات، جایگزینی رهبران ارشد، اصلاحات نظام‌مند و اصلاحات فرهنگی نقش موثری دارند. این پژوهش‌ها نشان دادند که نقض اعتماد مربوط به تقلب و دستکاری در اطلاعات بر

عملکرد یک سازمان به شیوه‌ای نظام‌مند تأثیرگذار است و حتی سبب تضعیف اعتماد ذینفعان خارجی به سازمان می‌شود. در پژوهش ابرل و همکاران^{۸۸} در سال ۲۰۱۵ با مطالعه رسوایی و فساد گسترده در سازمان دریافتند که بازسازی اعتماد را می‌توان با انجام اقداماتی از قبیل سازمان‌دهی مجدد ساختارها، سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی انجام داد. این مطالعه نشان داد که به دنبال نقض صداقت، تنظیم قوانین سازمانی یک سیگنال مناسب برای ذینفعان خارجی است. در پژوهش هندرسون و همکاران^{۸۹} (۲۰۲۰)، نقض قرارداد روانی در رابطه کارمند و کارفرما و کاهش احساسات منفی پس از نقض اعتماد بررسی شد. آن‌ها به مطالعه و تأثیر شش تاکتیک بازسازی عمومی (مجازات کامل، مجازات جزئی، انکار، عذرخواهی، بهانه، عذرخواهی ترکیبی/بهانه) پرداختند. نتایج نشان داد، که در نقض اعتماد، هر پنج تاکتیک دیگر نسبت به انکار، قادر به بازسازی اعتماد هستند. بنا بر استدلال آن‌ها، در سطح سازمان، اجتناب کامل از نقض اعتماد بسیار توصیه می‌شود. حتی پس از استفاده از استراتژی‌های بازسازی، اعتماد به سطح پیش از نقض خود بازخواهدگشت. در اینجا، شهرت و تصویر خارجی سازمان هم نیاز به بازگرداندن به شرایط قبلی، پس از نقض اعتماد، توسط سازمان یا مدیریت دارد. در اینجا ممکن است وقتی که سازمان دارای شهرت ضعیفی در بین مردم است، کارکنان نگران توانایی کارفرمای خود برای ادامه به کارگیری آن‌ها شوند. بنابراین، عذرخواهی پس از نقض در سطح سازمانی کافی نیست و راه‌های دشواری برای بازسازی اعتماد موردنیاز است. به‌طور کلی در سطح سازمانی، استراتژی‌های متعددی برای بازسازی اعتماد وجود دارند که قادر به بازگرداندن اعتماد هستند. در این میان، مؤثرترین مکانیسم‌ها ترکیبی از شیوه‌های رسمی و غیررسمی، کلامی و ضمنی هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، بیشترین تعداد مطالعات در بازسازی اعتماد بر سطح فردی متمرکز شده‌اند. این مطالعات غالباً مربوط به نقض اعتماد مبتنی بر صداقت و توانایی هستند. در این میان به نقض اعتماد مبتنی بر خیرخواهی توجه کمتری شده است. مطالعات بازسازی اعتماد در سطح گروهی، به مطالعه استراتژی‌های بازسازی اعتماد مربوط به نقض اعتماد مبتنی بر توانایی پرداخته‌اند. به نظر می‌رسد هم نقض

اعتماد مبتنی بر صداقت و هم نقض اعتماد مبتنی بر خیرخواهی هنوز نیازمند مطالعه بیشتری هستند. در سطح سازمانی، مطالعات بازسازی اعتماد بیشتر بر نقض اعتماد مبتنی بر صداقت تمرکز دارند و تحقیقات کمتری در مورد بازسازی اعتماد پس از نقض اعتماد مبتنی بر توانایی و خیرخواهی وجود دارد. به اعتقاد پتریگلیری (۲۰۱۵)، نقض اعتماد مبتنی بر صلاحیت و خیرخواهی توسط مدیریت ممکن است اعتماد کارکنان به سازمان را تضعیف کند. هدف از مطالعه چند سطحی حاضر، درک و توضیح بهتر موضوع بازسازی اعتماد است. در این چارچوب انواع نقض اعتماد، مکانیسم‌های بازسازی اعتماد، استراتژی‌های اساسی بازسازی اعتماد و متغیرهای تعدیل گر معرفی شده است. در بخش اول این چارچوب دلایل کاهش اعتماد در سطوح سه‌گانه فردی، گروهی و سازمانی آمده است. کلیه نقض اعتمادها، بر اساس سطح تحلیل مربوطه طبقه‌بندی شده‌اند. سپس، مکانیسم‌های بازسازی اعتماد، شیوه‌های بازسازی اعتماد و انواع استراتژی‌ها مورد مطالعه ارائه شده است. در گام سوم، متغیرهای تعدیل گر ادغام شده‌اند. این متغیرها می‌توانند سبب بهبود و یا کاهش اثربخشی بازسازی اعتماد شوند. این چارچوب می‌تواند به عنوان مبنایی نظری برای هدایت تحقیقات آینده مورد استفاده قرار گیرد. در این پژوهش با تجزیه و تحلیل مکانیسم‌ها و استراتژی‌های بازسازی اعتماد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، چارچوبی توسعه داده شد تا محققان آینده بتوانند استراتژی‌های مختلف بازسازی اعتماد و اثربخشی آن‌ها را در سطوح مختلف سازمان مطالعه کنند. همچنین آخرین و پیشرفته‌ترین دستاوردها در زمینه بازسازی اعتماد در قالب تجزیه و تحلیل نقشه هم نویسنده‌گی و تجزیه و تحلیل خوشه‌ای کلیدواژه‌ها در کنار ارائه جدیدترین پژوهش‌های انجام شده مورد بحث و بررسی قرار گرفتند و نکات مدیریتی مربوط به بازسازی اعتماد برای مدیران درگیر در فرآیندهای کاری و سازمانی ارائه شد. بر اساس یافته‌ها، بسیاری از پژوهش‌های گذشته در مورد بازسازی اعتماد سازمانی بر یک سطح تجزیه و تحلیل متمرکز بودند. در سطح فردی، بخشش در پی نقض اعتماد به روابط دوجانبه بستگی دارد؛ هر چقدر عذرخواهی صادقانه و عمیق تر باشد، امکان بخشش و ادامه رابطه افزایش می‌یابد (کیم، ۲۰۱۸؛ کوهکونین و همکاران، ۲۰۲۱؛ باگداساروف و همکاران (۲۰۱۹)). نتایج همچنین نشان داد، اقدامات بازسازی اعتماد فردی و سازمانی نیاز به اقدامات مکمل و حمایت سازمانی دارد (وبر و همکاران^۹، ۲۰۱۲). از آنجایی که

اعتماد مفهومی است که سطوح خرد و متوسط (فرایندهای روان‌شناختی و پویایی گروه‌ها) را با سطح کلان (ساختارهای سازمانی و نهادی) ادغام می‌کند (ژیلسپی و دیتز، ۲۰۰۹؛ روسو و همکاران، ۱۹۹۸) بنابراین، دسترسی به استراتژی‌های متنوع بازسازی اعتماد متناسب با تنوع توصیف‌شده ضروری است؛ زیرا تخلفات متنوع و آثار آن‌ها به راحتی در سطوح مختلف گسترش می‌یابد. بازسازی اعتماد بین یک کارمند و یک مدیر یا رهبر باید در زمینه متنوع و متفاوت‌تری از یک گروه بررسی شود همچنان که بازسازی اعتماد در سطح گروه نیز باید به شکلی متفاوت نسبت به سطح سازمانی بررسی شود. در برخی از پژوهش‌ها (دیرکس و همکاران، ۲۰۱۱؛ لویکی و همکاران، ۲۰۱۶) به ترکیب انواع مختلفی از روش‌های بازسازی اعتماد برای مثال، عذرخواهی با غرامت اشاره شد. متداول‌ترین شیوه‌های ایجاد بازسازی اعتماد هنوز استراتژی‌های شفاهی نظیر عذرخواهی، توضیح، انکار و غیره هستند. (هاسوویتس و همکاران، ۲۰۱۵).

باین‌حال، مطالعات تجربی نشان می‌دهد اقدامات ضمنی هم در این زمینه خاص و هم در زمینه نقض شدیدتر اعتماد، مهم هستند (دکرمر، ۲۰۱۰؛ ژیلسپی و همکاران، ۲۰۱۴). اقدامات ضمنی مانند جبران خسارت نشانه مهمی از استغفار و ندامت و در نتیجه بازسازی اعتماد به شمار می‌روند (دیرکس و همکاران، ۲۰۱۱؛ ژیلسپی و همکاران، ۲۰۱۴؛ ژیلسپی و سیبرت، ۲۰۱۸). تمرکز بر فجایع و رسوایی‌ها یک موضوع قابل توجه در پژوهش‌هاست؛ در محیط پویا و غیرقابل پیش‌بینی کنونی، نقض اعتماد بسیار رایج شده و نمود بیشتری از آن را در رسانه‌ها می‌توان یافت. در نتیجه، ضرورت کوشش جدی‌تری از سوی منابع انسانی و مدیریت سازمان احساس می‌شود. فجایع و رسوایی‌های ناقض اعتماد، به یک‌باره رخ نمی‌دهند. احتمالاً چندین رویداد و نشان کوچک وجود دارد که اگر تحت نظارت دقیق قرار گیرند، زمینه وقوع رسوایی‌ها و فجایع در سازمان از بین می‌رود. لازم است مدیران و مسئولان نسبت به رخداد چنین رویدادها و نشانه‌های کوچک آن‌ها توجه جدی داشته باشند. به تحقیقات بیشتری برای بررسی راهکارهای مقابله با تخلفات پیش‌پافتاده و کوچک قبل از تبدیل آن‌ها به تخلفات عمده نیاز است.

در فرایند این مطالعه، برخی شکاف‌های پژوهشی نیز شناسایی شدند که می‌توانند به عنوان موضوع پژوهش‌های جدید، مدنظر پژوهشگران آینده قرار گیرند. این

شکاف‌ها از نقطه نظر روش‌شناسی، داده‌ها و نمونه، مسائل زمینه‌ای، متغیرهای تعدیل‌گر، متغیرهای میانجی، و متغیرهای کنترلی هستند.

در ابتدا لازم به ذکر است که انجام مطالعات کیفی و موردکاوی‌ها در خصوص بازسازی اعتماد در روابط، ضروری است. (کیم و همکاران، ۲۰۰۴؛ فرین و همکاران، ۲۰۰۷؛ ژیلپی و همکاران، ۲۰۱۴). تحقیقات کیفی مانند گروه‌های کانونی^{۹۱} می‌توانند دانش موجود در حوزه درک کارکنان از شیوه‌های مختلف بازسازی اعتماد در زمینه‌های مختلف را گسترش دهند. توضیح اینکه نقض اعتماد تا چه حد باعث خدشه‌دار شدن اعتماد می‌شود، و تاکتیک‌های مؤثر بازسازی اعتماد برای هر کدام از شرایط کدام است، ساده به نظر نمی‌رسد. بنابر پیشنهاد ژیلپی و همکاران (۲۰۱۴)، یک طرح تحقیق طولی^{۹۲} با استفاده از روش‌های متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها به‌ویژه درک فرایند بازسازی اعتماد مفید خواهد بود؛ زیرا این رویکرد ماهیت پویای اعتماد را بهتر در نظر گرفته و اعتماد را در نقاط زمانی مختلف اندازه‌گیری می‌کند. همچنین استفاده از روش‌های تحقیق آمیخته^{۹۳} پیشنهاد می‌شود که در ابتدا از طریق تحقیقات کیفی درک عمیقی فراهم آید، سپس دانش کسب‌شده را به مطالعات آزمایشگاهی^{۹۴} بسپارند تا بینش‌های کیفی از طریق مطالعات میدانی تجربی آزمایش شوند. از سوی دیگر، دسترسی به سازمان‌هایی که با مسائل مربوط به نقض اعتماد درگیر هستند، می‌تواند برای محققان چالش‌برانگیز باشد. به همین دلیل، مطالعات آزمایشگاهی تجربی بر مطالعات تجربی اولیه در زمینه بازسازی اعتماد برتری دارند (فرین و همکاران، ۲۰۰۷).

تغییرات سازمانی گاهی منجر به تغییر ساختار و اخراج کارکنان می‌شود. بازسازی اعتماد برای کسانی که شغل خود را حفظ می‌کنند و کسانی که آن را از دست می‌دهند، به چه صورت خواهد بود؟ به‌طور فزاینده‌ای، سازمان‌ها انعطاف‌پذیری را دنبال می‌کنند و از نیروهای کار موقت و کارگران آزاد در قراردادهای کوتاه‌مدت استفاده می‌کنند. چگونه می‌توان تصویر مثبت و قابل‌اعتماد یک سازمان را در نظر کارگران موقت به‌اندازه کافی قوی نگه داشت تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها مایل به بازگشت به همان کارفرما در آینده هستند؟ چه ترکیبی از شیوه‌های بازسازی اعتماد بهترین استراتژی را برای بازسازی اعتماد در این زمینه ارائه می‌دهد؟

تغییرات تکنولوژیکی نه تنها بر طراحی کار، تعامل بین فردی و ارتباطات، بلکه بر

شفافیت و بی‌واسطه بودن ارتباطات نیز تأثیر می‌گذارند. مسائل مربوط به اعتماد سازمان ممکن است با یک یادداشت واحد در رسانه‌های اجتماعی توسط یکی از کارکنان به اشتراک گذاشته شود. این بدان معناست که مدت‌زمان اقدامات بازسازی اعتماد می‌تواند به جای روزها یا هفته‌ها به ساعت کاهش یابد. تحقیقات آینده و منابع انسانی همچنین باید چگونگی مشاهده سطح اعتماد و حوادث مرتبط را نزدیک به زمان واقعی در نظر بگیرند و چه نوع اقدامات بازسازی اعتماد را می‌توان بلافاصله اجرا کرد؟ این زمینه تحقیق می‌تواند ناشی از روابط بحرانی باشد. سخنگویان سازمان چه کسانی هستند و چه پیام‌هایی دارند؟ عذرخواهی چگونه می‌تواند صادقانه باشد و اقدامات بازسازی اعتماد در پی نقض اعتماد کدامند؟

تعدادی از متغیرهای تعدیل‌گر توسط برخی از پژوهشگران برای مطالعه بیشتر معرفی شده‌اند؛ لویکی و همکاران (۲۰۱۶) خواستار اطلاعات بیشتر در مورد اینکه آیا تعداد اجزای عذرخواهی به سایر تعدیل‌کنندگان بالقوه بستگی دارد یا خیر، و گودشتاین و همکاران (۲۰۱۵) مطالعات بیشتری را در مورد روابط بین شدت تخلف و تمایل به بخشش پیشنهاد کرده‌اند. دیرکس و همکاران (۲۰۱۱) پیشنهاد کردند که تحقیقات آینده می‌تواند بررسی کند که چگونه هنگامی که احساسات قوی بین طرفین وجود دارد استغفار و تغییر قوانین و مقررات می‌تواند به بازسازی اعتماد منجر شود؟ همچنین شوایتزر و همکاران (۲۰۰۶) و دان و شوایتزر (۲۰۰۵) بر تحقیقات اندک در مورد رابطه بین احساسات و اعتماد در بازسازی اعتماد تأکید کرده‌اند. از سوی دیگر، مونزانی و همکاران (۲۰۱۵) دریافته‌اند که از نظر شکل‌گیری اعتماد، توانایی رهبر درک و مدیریت احساسات دیگران باعث ایجاد حالات احساسی مثبت در پیروان می‌شود که برای ایجاد اعتماد در پیروان ضروری است. آن‌ها معتقدند که هنوز نیاز زیادی برای بررسی بیشتر نقش احساسات در فرایند بازسازی اعتماد و همچنین نقش قابلیت‌های احساسی و هوش هیجانی در بازسازی اعتماد وجود دارد. مسئله دیگری که اهمیت پیدا می‌کند، تأثیر سطح کلان و اعتماد نهادی خارج از سازمان است. به این معنا که چگونه نیروهای سطح کلان بر پویایی اعتماد در سطح سازمان تأثیر می‌گذارند (باخمن و همکاران، ۲۰۱۵؛ ژیلپی و دیتز، ۲۰۰۹). در حال حاضر شواهدی وجود دارد که رویدادها و شرایط مختلف خارجی بر میزان اعتماد کارکنان تأثیر می‌گذارد، حتی اگر

هیچ نشانه منفی یا نقض اعتمادی در سازمان وجود نداشته باشد. تغییرات تکنولوژیکی (به‌عنوان مثال، اتوماسیون و از دست دادن مشاغل)، عدم تجدید ساختار صنعت و عدم پیش‌بینی در سیاست ملی ممکن است بر کاهش اعتماد کارکنان در سازمان‌ها تأثیر بگذارد. نقش رسانه‌ها در پوشش بیشتر اخبار منفی و پرحاشیه و یا حتی اخبار جعلی نیز بر افراد تأثیر می‌گذارد، چه در زندگی خصوصی و چه به‌عنوان کارمند.

برخی از متغیرهای میانجی هم لازم است بیشتر مورد توجه قرار گیرند. به اعتقاد ما و همکاران^{۹۵} (۲۰۱۹)، ادراک از میزان قابل اعتماد بودن متخلف در رابطه میان عذرخواهی و رفتار مبتنی بر اعتماد، نقش میانجی دارد. پاچکو و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که اسناد توانایی و صداقت در رابطه میان عذرخواهی و تکرار مجدد خطای نقشی میانجی دارد. گاسپاروتو و همکاران^{۹۶} (۲۰۱۸) دریافتند که اسناد خیرخواهی سازوکاری اساسی است که توضیح می‌دهد چگونه جبران خسارت و مقررات مالی می‌تواند اعتماد را پس از تکرار مجدد خطا بازسازی کرده و نقشی میانجی ایفا نماید. هونگ یو و همکاران^{۹۷} (۲۰۱۷) نشان دادند که احساسات مثبت در رابطه میان بازسازی اعتماد و روابط پس‌از آن نقشی میانجی دارند. یو و همکاران^{۹۸} (۲۰۱۷) نشان دادند که تمایل قربانی برای عادی‌سازی روابط، رابطه میان ارائه تضمین توسط شخص ثالث و ثبات قدم را میانجی‌گری می‌کند. همچنین، تمایل قربانی برای عادی‌سازی روابط، در رابطه میان ترغیب و ثبات قدم شخص ثالث نقشی میانجی دارد. از نظر دیگر محققان، حالات مثبت (پینگ و همکاران^{۹۹}، ۲۰۱۳)، استدلال‌های متقاعدکننده (کیم و همکاران، ۲۰۱۳)، انصاف درک شده (کیم و هارمون^{۱۰۰}، ۲۰۱۴)، اسناد مسئولیت، ریسک درک شده، چشم انداز آتی (فرین و همکاران^{۱۰۱}، ۲۰۱۱)، انتظارات، انصاف درک شده و رضایت از بازسازی (دسمت و همکاران^{۱۰۲}، ۲۰۱۱)، بخشش مصرف‌کننده (شی و پنگ^{۱۰۳}، ۲۰۰۹)، ریا، باورپذیری درک شده (اوتز و همکاران^{۱۰۴}، ۲۰۰۹) در تحقیقات مرتبط با بازسازی اعتماد نقش میانجی داشته‌اند. به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود سایر متغیرهای میانجی مؤثر بر بازسازی اعتماد را شناسایی نمایند.

در پایان برخی از متغیرهای کنترلی که نیازمند بررسی بیشتر هستند، پیشنهاد می‌شود. جنسیت (ما و همکاران، ۲۰۱۹)، تمایل به اعتماد (برول و همکاران^{۱۰۵}، ۲۰۱۸)، زمان، مجازات پس از تخلف (به‌عنوان مثال، جریمه، تعلیق و غیره)، اصالت اقدامات

پشیمان کننده (لی و کواکف، ۲۰۱۷)، اهمیت نسبی نهادها، ارزش شرکای تجاری و اندازه شرکت (جونگ و همکاران^{۱۶}، ۲۰۱۵)، آشنایی، تجربه قبلی، شهرت و جذابیت طراحی (بانسال و زاهدی^{۱۷}، ۲۰۱۵) و سرزنش به خاطر مسئولیت و جنسیت (شی و پنگ، ۲۰۰۹) از اساسی‌ترین متغیرهای کنترلی درزمینه بازسازی اعتماد محسوب می‌شوند. پیشنهاد می‌شود مطالعات جامع‌تر و منسجم‌تری درباره متغیرهای کنترلی اثرگذار بر بازسازی اعتماد انجام گیرد.

پی‌نوشت‌ها

1. Robinson
2. Rousseau
3. Ability
4. Benevolence
5. Integrity
6. Mayer and et al
7. Gillespie & dietz
8. Trust Repair
9. Fulmer & Gelfand
10. Andiappan and trevin^o
11. Momen and et al
12. Friedrich and et al
13. Grover and et al
14. Kim
15. Sørensen and et al
16. Lewicki & Bunker
17. Sghaier
18. Attribution Theory
19. Social equilibrium perspectives
20. Structural Theory
21. Heider
22. Tomlinson and et al
23. Bozic and et al
24. Weiner
25. Dirks & et al
26. Bachmann and et al
27. Ren & gray
28. Penance
29. Structural Theory
30. Sitkin and Roth
31. Gillespie & dietz
32. Weibel & et al
33. Eberl & et al
34. Sense-Making
35. Relational Mechanism
36. Regulation and Controls
37. Ethical Culture
38. Transparency
39. Transference
40. Snyder
41. Tranfield and et al
42. Truncation
43. Web of Science Clarivate Analytics
44. Scopus
45. Jabref
46. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)
47. Sandelowski et al
48. Van eck & Waltman
49. Apology
50. Ability -Based Trust Violations

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 51. Integrity-Based Trust Violations | 52 Kim and et al |
| 53. Evidence | 54. Excuses |
| 55. Deny | 56. Krylova and et al |
| 57. Cheap Talk | 58. Being guilty |
| 59. Maddux et al | 60. Reticence |
| 61. Ferrin and et al | 62. De Cremer & Schouten |
| 63. Tone of the Apology | 64. Benevolence -Based Trust Violations |
| 65. Financial Compensation | 66. Leader-Follower relationships |
| 67. Timing | 68. Haesevoets et al |
| 69. Grover and et al | 70. Intentionality |
| 71. Severity | 72. Empathy |
| 73. Bagdasarov and et al | 74. Monzani and et al |
| 75. Elangovan and et al | 76. Bilateral relationships |
| 77. Six & Skinner | 78. Social Exchanges |
| 79. Holten and et al | 80. Schweitzer and et al |
| 81. Goodstein & et al | 82. Double Deviation |
| 83. Verbal Responses | 84. Cheap Talk |
| 85. Substantive Responses | 86. Sverdrup and Stensaker |
| 87. Petriglieri | 88. Eberl and et al |
| 89. Henderson and et al | 90. Webber and et al |
| 91. Focus Group | 92. Longitudinal Research |
| 93. Mixed Method | 94. Laboratory Experiment |
| 95. Ma and et al | 96. Gasparotto and et al |
| 97. Hung Yu | 98. Yu and et al |
| 99. Ying and et al | 100. Kim PH, Harmon DJ. |
| 101. Ferrin and et al | 102. Desmet and et al |
| 103. Yi Xie, Siqing Peng | 104. Utz and et al |
| 105. Brühl and et al | 106. Jong an et al |
| 107. Bansal, G.; Zahedi, F. M. | |

منابع

- Andiappan, M., & Trevino, L. (2010). Beyond righting the wrong: Supervisor-subordinate reconciliation after an injustice. *Human Relations*, 64(3), 359–386.
- Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding Institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organizational Studies*, 32(2), 281–301.
- Bachmann, R., Gillespie, N., & Priem, R. (2015). Repairing trust in organizations

- and institutions: Toward a conceptual framework. *Organizational Studies*, 36(9), 1123–1142.
- Bagdasarov, Z., Connelly, S., & Johnson, J. F. (2019). Denial and empathy: Partners in employee trust repair? *Frontiers in Psychology*, 10(19), 1–13.
- Bansal, G., & Zahedi, F. M. (2015). *Trust violation and repair: The information privacy perspective*. *Decision Support Systems*, 71, 62–77. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2015.01.009>.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1, 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>.
- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S., & Murnighan, J. K. (2002). When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation. *Organization Science*, 13(5), 497–513.
- Bozic, B. (2017). Consumer trust repair: A critical literature review. *European Management Journal*, 35(4), 538–547.
- Bozic, Branko & Kuppelwieser, Volker. (2019). Customer trust recovery: An alternative explanation. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 49. 208-218. [10.1016/j.jretconser.2019.04.002](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.002).
- Brühl, Rolf & Basel, Jörn & Kury, Max. (2017). Communication after an integrity-based trust violation: How organizational account giving affects trust. *European Management Journal*. *in press*. [10.1016/j.emj.2017.08.001](https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.08.001).
- Castaldo, S., Premazzi, K., & Zerbinì, F. (2010). The meaning (s) of trust. A content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 657–668.
- Chen, Ying-Hueih & Wu, Jyh-Jeng & Chang, Hsin-Tzu. (2013). Examining the mediating effect of positive moods on trust repair in e-commerce. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*. 23. [10.1108/10662241311331772](https://doi.org/10.1108/10662241311331772).
- De Cremer, D. (2010). To pay or to apologize? On the psychology of dealing with unfair offers in a dictator game. *Journal of Economic Psychology*, 31(6), 843–848.
- De Cremer, D., & Schouten, B. C. (2008). *When apologies for injustice matter: The role of respect*. *European Psychologist*, 13(4), 239–247.
- Desmet, P. T. M., De Cremer, D., & van Dijk, E. (2011). *Trust recovery following voluntary or forced financial compensations in the trust game: The role of trait forgiveness*. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 267–273. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.027>.
- Desmet, P., De Cremer, D., & van Dijk, E. (2011). In money we trust? The use of financial compensations to repair trust in the aftermath of distributive harm. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 75–86.
- Dirks, K. T., Kim, P. H., Ferrin, D. L., & Cooper, C. D. (2011). Understanding the

- effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 87–103.
- Dirks, K. T., Lewicki, R. J., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, 34(1), 68–84.
- Eberl, P., Geiger, D., & Ablander, M. S. (2015). Repairing trust in an organization after integrity violations: The ambivalence of organizational rule adjustments. *Organization Studies*, 36(9), 1205–1235.
- Elangovan, A. R., Auer-Rizzi, W., & Szabo, E. (2015). It's the act that counts: Minimizing post-violation erosion of trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 36 (1), 81–96.
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, scopus, web of science, and google scholar: Strengths and weaknesses. *The Journal of the Federation of American Societies for Experimental Biology*, 22(2), 338–342.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 893–908.
- Ferrin, Donald & Kong, Dejun Tony & Dirks, Kurt. (2011). *Trust Building, Diagnosis, and Repair in the Context of Negotiation*. 10.1142/9789814343176_0007.
- Follmer, K. B., & Jones, K. S. (2018). Mental illness in the workplace: An interdisciplinary review and organizational research agenda. *Journal of Management*, 44(1), 325–351.
- Friedrich, Marcos & Basso, Kenny & Espartel, Lélis & Corte, Vitor. (2019). *The effect of groups on trust violation and recovery*. Revista Brasileira de Marketing. 18. 01-25. 10.5585/remark.v18i3.16364.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in Whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230.
- Gasparotto, Lisiane & Pacheco, Natalia & Basso, Kenny & Corte, Vitor & Rabello, Gisele & Gallon, Shalimar. (2018). The Role of Regulation and Financial Compensation on Trust Recovery. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. 26. 10.1016/j.ausmj.2018.01.002.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145.
- Gillespie, N., & Siebert, S. (2018). Organizational trust repair. In R. H. Searle, A. M. I. Nienaber, & S. B. Sitkin (Eds.), *The Routledge Companion to Trust*. Series: Routledge companions in business, *management and accounting* (pp. 284–301).

London: Routledge.

- Gillespie, N., Dietz, G., & Lockey, S. (2014). Organizational reintegration and trust repair after an integrity violation: A case study. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 371–410.
- Goodstein, J., Butterfield, K., & Neale, N. (2015). Moral repair in the workplace: A qualitative investigation and inductive model. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 17–37.
- Grover, S. L., Abid-Dupont, M. A., Manville, C., & Hasel, M. C. (2019). Repairing broken trust between leaders and followers: How violation characteristics temper apologies. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 853–870.
- Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C., & Serrano-Archimi, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal*, 32(5), 689–702.
- Guest, D., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for ‘bundles’ of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79–96.
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Hope Hailey, V., Ros, S. and Dietz, G. (2020) *Preserving organizational trust during disruption*, Organization Studies. Epub ahead of print 27 April 2020. DOI: 10.1177/0170840620912705.
- Haesevoets, T., Joosten, A., Reinders Folmer, C., Lerner, L., de Cremer, D., & Van Hiel, A. (2015). The impact of decision timing on the effectiveness of leaders’ apologies to repair followers’ trust in the aftermath of leader failure. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 533–551.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Henderson, K. E., Welsh, E. T., & O’Leary-Kelly, A. M. (2020). “Oops, I Did It” or “It Wasn’t Me.” An examination of psychological contract breach repair tactics. *Journal of Business and Psychology*, 3(5), 347–362.
- Holten, A. L., Hancock, G. R., Persson, R., Hansen, Å. M., & Hogh, A. (2016). Knowledge hoarding: Antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 215–229.
- Kim, P. H. (2018). An interactive perspective on trust repair. In R. H. Searle, A. M. I. Nienaber, & S. B. Sitkin (Eds.), *The Routledge Companion to Trust. Series: Routledge companions in business, management and accounting* (pp. 269–283). London: Routledge.
- Kim, P. H., Cooper, C. D., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2013). Repairing trust with individuals vs. groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(1), 1–14.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair

- of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 49–65.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104–118.
- Kim, Peter & Harmon, Derek. (2014). Justifying One's Transgressions: How Rationalizations Based on Equity, Equality, and Need Affect Trust After Its Violation. *Journal of experimental psychology*. Applied. 20. 10.1037/xap0000030.
- Klein Woolthuis, Rosalinde J.A. & Nooteboom, Bart & Jong, Gjalt. (2015). *Roles of third parties in trust repair: lessons from high-tech alliances for public trust*. 10.13140/2.1.4240.6722.
- Kohn, Spencer & Momen, Ali & Wiese, Eva & Lee, Yi-Ching & Shaw, Tyler. (2019). The Consequences of Purposefulness And Human-Likeness on Trust Repair Attempts Made by Self-Driving Vehicles. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. 63. 222-226. 10.1177/1071181319631381.
- Kramer, R., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *Academy of Management Annals*, 4(1), 245–277.
- Krylova, K. O., Longacre, T. E., & Phillips, J. S. (2016). Applicants with a tarnished past: Stealing thunder and overcoming prior wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 150 (3), 793–802.
- Lewicki, R. J., Polin, B., & Lount, R. B. (2016). *An exploration of the structure of effective apologies*. *Negotiation and conflict management research*, 9(2), 177–196.
- Lewicki, R., & Brinsfield, C. (2017). Trust repair. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 287–313.
- Lewicki, R., & Bunker, B. B. (1996). *Developing and maintaining trust in work relationships*. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114–139). SAGE: Thousand Oaks, CA.
- Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.
- Ma, F., Wylie, B. E., Luo, X., He, Z., Jiang, R., Zhang, Y., Xu, F., & Evans, A. D. (2019). Apologies repair trust via perceived trustworthiness and negative emotions. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 758. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00758>.
- Maddux, W. W., Kim, P. H., Okumura, T., & Brett, J. M. (2011). *Cultural differences in the function and meaning of apologies*. *International Negotiation*, 16(3), 405–425.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of

- organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 261–279.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567–588.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). *Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement*. *Annals of Internal Medicine*, 151, 264–269. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>.
- Monzani, L., Ripoll, P., & Peiro, J. M. (2015). *Winning the hearts and minds of followers: The interactive effects of followers' emotional competencies and goal setting types on trust in leadership*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47(1), 1–15.
- Nguyen DH, de Leeuw S and Dullaert WE (2018) Consumer behaviour and order fulfilment in online retailing: A systematic review. *International Journal of Management Reviews* 20(2): 255–276.
- Pate, J., Morgan-Thomas, A., & Beaumont, P. (2012). Trust restoration: An examination of senior managers' attempt to rebuild employee trust. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 148–164.
- Petriglieri, J. L. (2015). Co-creating relationship repair: Pathways to reconstructing destabilized organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 60(3), 518–557.
- Poppo, L., & Schepker, D. J. (2010). Repairing public trust in organizations. *Corporate Reputation Review*, 13(2), 124–141.
- Ren, H., & Gray, B. (2009). Repairing relationship conflict: How violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals. *Academy of Management Review*, 34(1), 105–126.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Sandelowski M, Docherty S, Emden C. *Focus on qualitative methods. Qualitative metasynthesis: issues and techniques*. *Res Nurs Health*. 1997 Aug;20(4):365-71.
- Saunders, M., Dietz, G., & Thornhill, A. (2014). *Trust and distrust: Polar opposites, or independent but co-existing?* *Human Relations*, 67(6), 639–665.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 1–19.

- Sghaier, M., Skandrani, H. and Robson, J. (2021), "Repairing political trust in Tunisia", *Qualitative Market Research*, Vol. 24 No. 4, pp. 497-520. <https://doi.org/10.1108/QMR-02-2020-0033>
- Sitkin, S. B., & Roth, N. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367–392.
- Six, F., & Skinner, D. (2010). Managing trust and trouble in interpersonal work relationships: Evidence from two Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 109–124.
- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401–2408.
- Snyder, Hannah (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines, *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sørensen, O. H., Hasle, P., & Pejtersen, J. H. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 405–417.
- Sverdrup, T. E., & Stensaker, I. G. (2018). Restoring trust in the context of strategic change. *Strategic Organization*, 16(4), 401–428.
- Ting, C., Guicheng, S., & Yanting, Y. (2014). How to repair customer trust of high-risk products after negative publicity. *Nankai Business Review International*, 5(4), 382–393.
- Tomlinson, E. C., & Mayer, R. C. (2009). The role of causal attribution dimensions in trust repair. *Academy of Management Review*, 34(1), 85–104.
- Tomlinson, E.C., Nelson, C.A. and Langlinais, L.A. (2021), "A cognitive process model of trust repair", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 340-360. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2020-0048> .
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.
- Utz, Sonja & Matzat, Uwe & Snijders, Chris. (2009). Online Reputation Systems: The Effects of Feedback Comments and Reactions on Building and Rebuilding Trust in Online Auctions. *International Journal of Electronic Commerce*. 13. 95-118. 10.2753/JEC1086-4415130304.
- Van Eck, N. J., and Waltman, L. (2010). *Software survey: vosviewer, a computer program for bibliometric mapping*. *Scientometrics* 84, 523–538. doi: 10.1007/s11192-009-0146-3.
- Van Eck, N. J., and Waltman, L. (2014). "Visualizing bibliometric networks," in *Measuring Scholarly Impact: Methods and Practice*, eds Y. Ding, R. Rousseau, and D. Wolfram (Cham: Springer), 285–320. doi: 10.1007/978-3-319-10377-

8_13.

- Webber, S., Bishop, K., & O'Neill, R. (2012). Trust repair: The impact of perceived organisational support and issue-selling. *Journal of Management Development*, 31(7), 724–737.
- Weibel, A., Den Hartog, D., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016). How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, 55 (3), 437–462.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: SAGE.
- Wohlin, C. (2014). In *Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering* (pp. 1–10). New York: ACM.
- Xie, Yi & Peng, Siqing. (2009). *How to Repair Customer Trust After Negative Publicity: The Roles of Competence, Integrity, Benevolence, and Forgiveness*. *Psychology and Marketing*. 26. 572 - 589. 10.1002/mar.20289.
- Ying Yu, Yan Yang, Fengjie Jing. (2017). The role of the third party in trust repair process, *Journal of Business Research*, Volume 78, Pages 233-241, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.015>.
- Yu, Sheng-Hung; Wu, Jyh-Jeng; Lin, Wan-Ru. (2017). Trust Transfer and Repair: A Multichannel Study On the Smartphone Industry. *International Journal of Organizational Innovation*; Hobe Sound Vol. 9, Iss. 4, (Apr 2017): 133-156.

پیوست

جدول شماره ۲: خلاصه مرور مقالات منتخب و اثرگذار در زمینه بازسازی اعتماد فردی

محققین	تعدیل کنندگان / متغیرهایی که می توانند بر کار آیی بازسازی اعتماد تأثیر بگذارند (+ اثرات مثبت ، - اثرات منفی)	استراتژی های بازسازی اعتماد	مکانیسم بازسازی اعتماد	ابعاد نقض شده اعتماد	دلیل کاهش اعتماد
فرین و همکاران (۲۰۰۷)؛ کیم و همکاران (۲۰۰۴)؛ (۲۰۰۶)؛ (۲۰۱۲)؛ کرپلوا و همکاران (۲۰۱۶)؛ مادوکس و همکاران، ۲۰۱۱	گناهکار بودن (-) یا نبودن (+) ، عذرخواهی بعد از صلاحیت (+) یا نقض مبتنی بر یکبارچگی (-) ، توبه (+) یا بی تفاوتی (-) ، اختلافات فرهنگی (+) عذرخواهی ناچیز (-) ، پذیرش مسئولیت (+) یا بهانه گیری و انکار (-)	عذرخواهی ، انکار ، صبر ، عذرخواهی (کلامی) ، پذیرش مسئولیت (ضمنی)	روابط اجتماعی	توانایی ، صداقت	خطاهای قبلی کارمندان در زمینه استخدام

<p>محققین</p>	<p>کوهکونین و همکاران (۲۰۲۱)</p>
<p>تعدیل کنندگان / متغیرهایی که می‌توانند بر کار آبی بازسازی اعتماد تأثیر بگذارند (+ اثرات مثبت ، - اثرات منفی)</p>	<p>تفاوت‌های فرهنگی، رفتار محترمانه یا بی‌احترامی، ضرر یا سود در چانه زنی، عذرخواهی جزئی یا گسترده، انتظارات واضح یا نامشخص، تعاملات مثبت یا منفی توسط هر دو طرف، توبه ادراک شده یا هیچ، نقض عمدی یا غیر عمدی، نقض جدی یا جزئی، راه حل‌های اجرا شده یا اجرا نشده، عذرخواهی به موقع یا تاخیر، شایستگی‌های عاطفی بالا یا پایین، پنهان‌سازی، همکاری طرف قربانی یا عدم همکاری، راهکارهای اجرا شده یا اجرا نشده، توانایی یا ناتوانی در بخشش، انگیزه متخلفان برای ترمیم اعتماد بالا یا پایین، کیفیت تبادل اجتماعی، ارتباطات قوی یا ضعیف و سایر مهارت‌های پرسنلی، پاسخ‌های مالی یا غیر مالی، تلاش‌های فعال برای محافظت از اعتماد، مدیریت تغییر موفق یا ناموفق، مهارت‌های ارتباطی، نقش سایر کارکنان، هوش</p>
<p>استراتژی‌های بازسازی اعتماد</p>	<p>عذرخواهی، انکار، خودداری، بهانه جویی (کلامی)، قبول مسئولیت (ضمنی)، قول (شفاهی)، غرامت مالی (ضمنی)، توبه، مقررات (ماهوری)، انکار، حمایت عاطفی (کلامی)، افزایش کیفیت تبادل اجتماعی، توضیح</p>
<p>مکانیسم بازسازی اعتماد</p>	<p>روابط اجتماعی، مقررات و کنترل‌ها، فرهنگ اخلاقی، حس‌گری</p>
<p>ابعاد نقض شده اعتماد</p>	<p>توانایی، خیرخواهی و صداقت</p>
<p>دلیل کاهش اعتماد</p>	<p>اشتباهات قبلی کارکنان در زمینه استخدام، بی‌احترامی حتی با وجود عذرخواهی، اقدامات بی‌اعتمادکننده و فریب کاری، تخلف در زمینه مذاکره، مشکلات میان کارمندان، تخلفات مدیران و ضعف در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری، اختلالات داخلی مختلف، تغییر سازمانی، از بین رفتن اساس احترام در سازمان (قدری، آزار و اذیت)، عدم حمایت، کلاهبرداری، دستکاری اطلاعات و رسوایی‌های گسترده، فساد اخلاقی و مالی، انفجار دکل نفتی و نشست مواد نفتی، نقض قرارداد روانی در روابط کارمند و کارفرما</p>

کامروز و همکاران (۲۰۲۱)	تاملینسون و همکاران (۲۰۲۱)	محققین
کارکرد و قابلیت‌های ادراک شده، اطمینان ادراک شده (+)	--	تعدیل کنندگان / متغیرهایی که می‌توانند بر کار آبی بازسازی اعتماد تأثیر بگذارند (+ اثرات مثبت ، - اثرات منفی)
توضیح، عذرخواهی	عذرخواهی گسترده، غرامت، تغییر ساختاری، قدرانی	استراتژی‌های بازسازی اعتماد
اسناد	اسناد	مکانیسم بازسازی اعتماد
شایستگی	خیرخواهی، صداقت	ابعاد نقض شده اعتماد
خطاهای عملکردی ربات	-	دلیل کاهش اعتماد

محققین	صنبرو همکاران (۲۰۲۱)
تعدیل کنندگان / متغیرهایی که می‌توانند بر کار آبی بازسازی اعتماد تأثیر بگذارند (+ اثرات مثبت ، - اثرات منفی)	--
استراتژی‌های بازسازی اعتماد	گفت و گو سریع، برنامه سیاسی واقع بینانه ، ترک نزاع و توافق بین احزاب سیاسی ، عذرخواهی ، توضیح ، برگزاری انتخابات و تصویب قانون اساسی ، دولت تکنوکرات/ استعفاى دولت/ انحلال مجلس شورای ملی ، تجدید نظر در حقوق وزیران ، مشارکت شخص ثالث ، -- استراتژی بلند مدت (ارتباط شفاف ، عمل به وعده‌های انتخاباتی ، پاسخ‌های اقتصادی ، مقررات ، مبارزه با فساد ، تامین امنیت ، تجربه سیاسی ، مهین پرستی)
مکانیسم بازسازی اعتماد	حسن‌گری ، شفافیت و پاسخگویی ، فرهنگ اخلاقی و کنترل غیررسمی ، رویکرد رابطه‌ای ، مقررات و کنترل رسمی ، انتقال اعتماد
ایجاد نقض شده اعتماد	خیرخواهی ، صداقت
دلیل کاهش اعتماد	از بین رفتن اعتماد مردم به هیئت حاکمه و کاهش مشارکت

دی کرم (۲۰۱۰)؛ لوییکی و همکاران (۲۰۱۶)	شویتزر و همکاران، (۲۰۰۶)	دی کرامر و اسکاکن، ۲۰۰۸	محققین
زبان (-) یا سود (+) در چانه زنی ، عذرخواهی با مولفه‌های بیشتر (+) یا با مولفه‌های کمتر (-) ، عذرخواهی به دنبال نقض اعتماد مبتنی بر صلاحیت (+) یا عذرخواهی به دنبال نقض مبتنی بر یکپارچگی (-)	فریب قبلی، وعده‌های توخالی	رفتار محترمانه (+) یا بی احترامی (-)	تعدیل کنندگان / متغیرهایی که می‌توانند بر کار آیی بازسازی اعتماد تأثیر بگذارند (+ اثرات مثبت ، - اثرات منفی)
عذرخواهی (شفاهی) ، غرامت‌های مالی (اساسی)	عذر خواهی ، وعده‌ها (شفاهی)، فریب	عذرخواهی (کلامی)	استراتژی‌های بازسازی اعتماد
روابط اجتماعی	روابط اجتماعی	روابط اجتماعی	مکانیسم بازسازی اعتماد
توانایی ، خیرخواهی ، صداقت	تمامیت	خیرخواهی ، صداقت	ابعاد نقض شده اعتماد
نقض اعتماد در مذاکره	اقدامات بی اعتماد کننده و فریب	بی احترامی حتی در صورت عذرخواهی کلامی	دلیل کاهش اعتماد

<p>محققین</p>	<p>سپکس و اسکینر(۲۰۱۰)؛ دیرکسو همکاران. ۲۰۱۱</p>	<p>باگداساروف و همکاران (۲۰۱۹) ؛ گروور و همکاران (۲۰۱۴) ، ۲۰۱۹ ؛ هازوتسو همکاران (۲۰۱۵) ؛ مونزانی و همکاران (۲۰۱۵)</p>
<p>تعدیل کنندگان / متغیرهایی که می‌توانند بر کار آبی بازسازی اعتماد تأثیر بگذارند (+ اثرات مثبت ، - اثرات منفی)</p>	<p>انتظارات روشن (+) یا نامشخص (-) ، تعاملات مثبت (+) یا منفی (-) توسط هر دو فرد ، توبه درک شده (+) یا عدم توبه (-)</p>	<p>نقض عمدی (-) یا غیرعمدی (+) ، تخلف جدی (-) یا جزئی (+) ، راهبردهای اجرا شده (+) یا اجرا نشده (-) ، عذرخواهی به موقع (+) یا تأخیر (-) ، قابلیت‌های عاطفی بیرون زیاد (+) یا کم (-) ، همدلی قربانی (+) یا عدم همدلی (-) .</p>
<p>استراتژی‌های بازسازی اعتماد</p>	<p>عذرخواهی (کلامی) ، توبه ، تنظیم (ضمنی)</p>	<p>عذرخواهی ، انکار ، حمایت عاطفی (کلامی)</p>
<p>مکانیسم بازسازی اعتماد</p>	<p>روابط اجتماعی ، تنظیم و کنترل</p>	<p>روابط اجتماعی ، فرهنگ اخلاقی</p>
<p>ایجاد نقض شده اعتماد</p>	<p>توانایی ، یکپارچگی</p>	<p>توانایی ، خیرخواهی ، صداقت</p>
<p>دلیل کاهش اعتماد</p>	<p>مشکلات بین دو کارمند</p>	<p>تخلفات و ضعف‌های مدیران در تصمیم‌گیری و تعیین هدف</p>

<p>محققین</p>	<p>النگون و همکاران (۲۰۱۵)؛ گودشتاین و همکاران (۲۰۱۵)؛ هولتن و همکاران (۲۰۱۶)</p>
<p>تعدیل کنندگان / متغیرهایی که می‌توانند بر کار آیی بازسازی اعتماد تأثیر بگذارند (+ اثرات مثبت ، - اثرات منفی)</p>	<p>روش‌های درمانی (+) یا اجرا نشده (-) ، توانایی (+) یا عدم توانایی (-) در بخشش ، انگیزه متخلفان برای بازسازی اعتماد بالا (+) یا پایین (-) ، کیفیت مبادلات اجتماعی بالا است (+) یا ضعیف (-) ، گناهکار (-) یا نبودن (+) ، ارتباطات قوی (+) یا ضعیف (-) و سایر مهارت‌های پرسنلی ، پاسخهای مالی (+) یا غیرمالی (-)</p>
<p>استراتژی‌های بازسازی اعتماد</p>	<p>افزایش کیفیت تبادل اجتماعی ، توبه (محتوایی) ، توضیحات ، عذرخواهی (کلامی)</p>
<p>مکانیسم بازسازی اعتماد</p>	<p>روابط اجتماعی ، فرهنگ اخلاقی ، حس‌گری</p>
<p>ابعاد نقض شده اعتماد</p>	<p>توانایی ، خیرخواهی ، صداقت</p>
<p>دلیل کاهش اعتماد</p>	<p>آشنفتگی‌های مختلف داخلی</p>

جدول شماره ۳: خلاصه مرور مقالات منتخب و اثرگذار در زمینه بازسازی اعتماد گروهی

محققین	تعدیل کنندگان / متغیرهایی که می‌توانند بر کارآیی بازسازی اعتماد تأثیر بگذارند (+ اثرات مثبت ، - اثرات منفی)	استراتژی‌های بازسازی اعتماد	مکانیسم بازسازی اعتماد	ابعاد نقض شده اعتماد	دلیل کاهش اعتماد
کوهکونین و همکاران (۲۰۲۱)	تلاش‌های فعال برای حفاظت از اعتماد یا تلاش کم ، موفقیت مدیریت تغییر در گروه یا شکست ، جبران اعتماد با افراد یا گروه‌ها ، ارتباطات قوی یا ضعیف و سایر مهارت‌های پرسنلی ، هوش هیجانی قوی یا ضعیف ، توبه ادراک شده یا عدم توبه	اقدامات مدیریتی قوی (اصلاحات گروهی) ، افزایش کیفیت تبادل اجتماعی (ضمنی) عذرخواهی ، انکار (کلامی) ، حمایت عاطفی از کارکنان (کلامی)	روابط اجتماعی ، مقررات و کنترل‌ها ، فرهنگ اخلاقی ، حس گری	توانایی ، خیرخواه ی و صداقت	تغییرات گروهی ، خطاهای قبلی کارمندان در زمینه استخدام ، از بین رفتن احترام در گروه (قلدری ، آزار و اذیت) ، عدم پشتیبانی مسئول گروه کاری از اعضای گروه
کوهکونین ، ت (۲۰۲۰)	--	بهبود به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش رهبران تیم در مدیریت تغییر و با اعمال آن ارتباط ، همکاری و رفتار اخلاقی بین اعضای تیم.	روابط اجتماعی ، تنظیم و کنترل	توانایی ، خیرخواه ی و صداقت	تغییرات گروهی ، مانند کوچک سازی یا سایر تغییرات ساختاری - بحران‌های داخلی گروه ها ، همراه با بحران‌های بیرونی اجتماعی ، تضادها.
ریچلوفسکا و همکاران (۲۰۱۹)	احساسات و هیجانات نقض کننده پس از نقض اعتماد	ابراز پشیمانی واقعی و صادقانه در گروه	اسناد ، روابط اجتماعی ، تنظیم و کنترل	--	--
فریدریش و همکاران (۲۰۱۹)	--	استفاده از شخص ثالث ، عذرخواهی	اسناد ، روابط اجتماعی	--	عدم توفیق در ارائه خدمات مناسب یا عدم اجرای یک وعده
سوردروپ و استنسیکر (۲۰۱۸)	تلاش‌های فعال برای محافظت از اعتماد ، یا اعتماد کم به عدم اعتماد ، موفقیت یا شکست خوردن تغییر مدیریت	اقدامات مدیریتی قوی (اصلاحات سازمانی) ، افزایش کیفیت تبادل اجتماعی (ضمنی)	فرهنگ اخلاقی	توانایی ، خیرخواهی ، صداقت	تغییرات گروهی

محققین	تعدیل کنندگان / متغیرهایی که می‌توانند بر کارآیی بازسازی اعتماد تأثیر بگذارند (+ اثرات مثبت ، - اثرات منفی)	استراتژی‌های بازسازی اعتماد	مکانیسم بازسازی اعتماد	ابعاد نقض شده اعتماد	دلیل کاهش اعتماد
کیچم و همکاران (۲۰۱۳)	--	عذرخواهی ، انکار (کلامی)	روابط اجتماعی	توانایی و صداقت	اشتباهات قبلی کارکنان در زمینه استخدام
وهر و همکاران (۲۰۱۲)	توبه ادراک شده یا عدم توبه	پشتیبانی عاطفی از کارمندان (کلامی)	فرهنگ اخلاقی	توانایی و صداقت	عدم پشتیبانی
پت و همکاران (۲۰۱۲)	ارتباطات قوی یا ضعیف و سایر مهارت‌های پرسنلی ، هوش هیجانی قوی یا ضعیف	اقدامات مدیریتی قوی (اصلاحات سازمانی) ، حمایت عاطفی از کارکنان (کلامی)	فرهنگ اخلاقی	توانایی ، خیرخواهی صداقت	نقض احترام در گروه (قلدری ، آزار و اذیت)
فرین و همکاران (۲۰۱۱)	--	روشن کردن انتظارات، عذرخوا هی، انکار و توبه	اسناد، روابط اجتماعی ، تنظیم و کنترل	توانایی ، خیرخواه ی و صداقت	نقض اعتماد در مذاکرات تجاری

جدول شماره ۴: خلاصه مرور مقالات منتخب و اثرگذار در زمینه بازسازی اعتماد سازمانی

محققین	مغزهای تعدیل گر	استراتژی‌های بازسازی اعتماد	مکانیسم بازسازی اعتماد	ابعاد اعتماد نقض شده	دلیل کاهش اعتماد
کوهکونین و همکاران (۲۰۲۱)، سوردراب و استنساگرای، جی (۲۰۱۷)	اصلاحات رویه‌ای (+)، دشواری اجرای قوانین جدید در عمل (-)، تعداد راهبردهای بازسازی کننده مورد استفاده، نگرشهای مثبت (+) یا منفی (-)، توبه (+) یا بی تفاوتی (-)، انکار (-) یا عذرخواهی (+)	توضیح، عذرخواهی (لفظی)، توبه، تحقیقات (ضمنی)، اصلاحات سیستمی، اصلاحات فرهنگی، جایگزینی رهبران ارشد، تعدیل قوانین سازمانی (اصلاحات سازمانی)، ارائه اطلاعات اجتماعی مثبت (کلامی)، انکار، بهانه (کلامی)	روابط اجتماعی، مقررات و کنترل‌ها، فرهنگ اخلاقی، حس گری	توانایی، خیرخواهی و صداقت	کلاهبرداری، دستکاری داده‌ها و رسوایی و فساد، انفجار و نشت دکل نفتی، نقض قرارداد روانشناختی در روابط میان کارمند و کارفرما
ابرل و همکاران (۲۰۱۵)؛ زلیسبی و همکاران - ۲۰۱۴	اصلاحات رویه‌ای (+)، دشواری اجرای قوانین (-)، تعداد درمان‌های مورد استفاده زیاد (+) یا کم (-) است	توضیح، عذرخواهی (لفظی)، توبه، تحقیقات (ضمنی)، اصلاحات سیستمی، اصلاحات فرهنگی، جایگزینی رهبران ارشد، تعدیل قوانین سازمانی (اصلاحات سازمانی)	روابط اجتماعی، تنظیم و کنترل، فرهنگ اخلاقی، حس گری	صداقت	کلاهبرداری، دستکاری اطلاعات و رسوایی و فساد

محققین	ژانگ و همکاران (۲۰۲۱)	خروف و همکاران (۲۰۲۰)	بولات و همکاران (۲۰۲۰)، کوهگونین، ت (۲۰۲۰)
متغیرهای تعدیل گر	---	قدرت سیگنال، قالب سیگنال	--
استراتژی‌های بازسازی اعتماد	تعریف مجدد قرارداد، روانشناختی معامله ای رابطه ای/تعاملی برای جبران خسارت و همچنین ایجاد انگیزش جهت انجام راهبردهای بازسازی کننده اعتماد از دست رفته	بازسازی کننده ادراکات منفی مشتری ارسال سیگنال های قوی	توضیحات ، عذرخواهی ، توضیح، تحقیق باز ، تنظیم قوانین سازمانی ، اطلاعات کافی و آشکار ، انکار ، اصلاح اخلاق ، رفتار سازنده ، قول ، انتظار روشن و صریح بهبود کیفیت ، غرامت مالی اجتماعی ، شایستگی عاطفی ،
مکانیسم بازسازی اعتماد	تنظیم و کنترل اسناد	--	--
ابعاد اعتماد نقض شده	خیر خواهی و صداقت	صداقت و توانایی	توانایی خیرخواهی صداقت
دلیل کاهش اعتماد	عدم اعتماد در تجارت الکترونیک (خدمات ضعیف)	خدمات ضعیف، تخلفات برند و بحران مربوط به عوارض استفاده از محصول	عدم اشتراک اطلاعات ، عدم توانایی در مدیریت ، عدم پشتیبانی عاطفی ، عدم رفتار سازنده ، عدم مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، عدم حسن نیت نسبت به کارکنان

محققین	برهل و همکاران (۲۰۱۸)	پتریگیری (۲۰۱۵)	هندرسون و دیگران (۲۰۲۰)
متغیرهای تعدیل گر	مسئولیت ، اعتبار	نگرشهای مثبت (+) یا منفی (-)	توبه (+) یا بی تفاوتی (-) ، انکار (-) یا عذرخواهی (+)
استراتژی‌های بازسازی اعتماد	عذرخواهی ، بهانه ، امتناع	برقراری تعاملات اجتماعی مثبت (کلامی)	توبه (ضمنی) ، انکار ، عذرخواهی ، بهانه (کلامی)
مکانیسم بازسازی اعتماد	اسناد	روابط اجتماعی	روابط اجتماعی ، تنظیم و کنترل
ابعاد اعتماد نقض شده	نقض اعتماد مبتنی بر صداقت	توانایی	بدون مشخصات
دلیل کاهش اعتماد	دستکاری ، کلاهبرداری یا فساد مالی	انفجار و نشت دکل نفتی	نقض قرارداد و ناشناختی در روابط بین کارمندان و کارفرما

محققین	کیومرث و همکاران (۲۰۱۲)، خروف و همکاران، (۲۰۲۰) (هو و همکاران، ۲۰۲۰) (بوزج و همکاران، ۲۰۱۹) (بازگاساروف، ۲۰۱۹) (گروور و همکاران، ۲۰۱۹) (دراکمن و همکاران، ۲۰۱۹) (برول و همکاران، ۲۰۱۸) (فرین و همکاران، ۲۰۱۸) (سیبیرت و همکاران، ۲۰۱۸)
متغیرهای تعدیل گر	مهمتی محصلت مسئولیت ، اعتبار پاسخ شرکت (انکار) ، قدرت شواهد درجه آسیب ، شناسایی مسئولیت ، خشم ، ترس ، واکنش قربانیان ، نگرش ، تمایل به بازسازی و درجه تلاش
استراتژی‌های بازسازی اعتماد	متغیرهای نمادین و اساسی (عذر خواهی ، انکار محدودیت ، بهانه ، وعده ، غرامت مالی و توجیه) پاسخ‌های شفاهی (قول ، توضیح ، اشتراک اطلاعات ، تلبیغات مثبت) بازسازی سازمانی (تصویب مسئولیت اجتماعی شرکت ، معرفی برجسته گذاری محصولات خصوصی جدید ، تولید مواد غذایی محلی ، معرفی برنامه‌های جدید شناسایی مشتری ، تغییر سیاست بازنشستگی ، اصلاحات در حاکمیت هیئت مدیره ، تغییر فرهنگی در موسسات ، جایگزینی رهبران ارشد و طراحی ساختارهای تشویقی برای همسویی بهتر مدیریت و سهامداران ، برقراری مجدد هویت سازمانی مثبت در بین نیروی کار ، اصلاح روشهای هدف گذاری و فرهنگ ، تحمیل محدودیت‌های ساختاری برای رفتارهای آینده ، یعنی تنظیم مقررات)
مکانیسم بازسازی اعتماد	اسناد، حسن گری ، روابط اجتماعی ، تنظیم و کنترل
ابعاد اعتماد نقض شده	نقض اعتماد مبتنی بر توانایی ، صداقت و خیرخواهی
دلیل کاهش اعتماد	تقلب ، فریب ، بی کفایتی فاحش ، سهل انگاری یا استنما ، بی احترامی ، مسائل ارتباطی ، انتظارات برآورده نشده ، رهبری بی اثر ، عدم تمایل به تصدیق ، مسائل مربوط به عملکرد ، مسائل ساختاری، دستکاری ، کلاهبرداری یا فساد مالی

Systematic and Multilevel Review of Trust Repair Literature: Guidelines for Researchers

Seyed Mojtaba Mahmudzadeh¹

Zohreh Dehdashti Shahrokh²

Mirali Sid Naghavi³

Hadi Abdollahi⁴

Abstract

Over the past few decades, researchers have shown that trust have many positive consequences at the individual, group, and organizational levels. Also, throughout the literature writers, have acknowledged that trust could be fragile. Creating trust at each of these levels could be obtained by appropriate interactions. But repairing broken trust is a different and more complex issue that has attracted the attention of researchers and human resources experts since the early 1990s. The purpose of this study is to systematically review the literature in the field of trust repair to compare research in this area, extract various strategies and mechanisms of trust repair, identify research gaps and provide suggestions in this area. For this purpose, we used a systematic literature review to carry on this study. We searched articles and studies related to the issue of repairing trust that have been published in English language journals in a period between the year 2000 and 2020.. The results of the research present the achievements in the area of trust repairing at individual, group and organizational levels. Finally, several points for further research in this field have been suggested..

Keywords: Dimensions of Trust, Trust Repair, Trust Repair Mechanisms and Strategies, Systematic Literature Review Method.

1. Assistant Professor of Business Administration, School of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

2. Professor of Business Administration, School of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

3. Associate Professor of Public Administration, School of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

4. PhD Student of Business Administration, School of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran