

## **Mixed Method Research of Intra-Organizational Trust Model Based on Collective Reaction (Case Study: Tehran Education)**

**Saeed Azadeh<sup>\*</sup>, Aliakbar Farhangi<sup>\*\*</sup>**

**Seyed Mohammad Zahedi<sup>\*\*\*</sup>**

### **Abstract**

Trust is a vital and essential factor for individual and organizational success that increases order, stability and predictability of the future. The aim of this study is to design a model of intra-organizational trust through collective action in education in Tehran. Experts including senior managers, professors and leading consultants in the field of management of the organization were considered as the statistical community. Nine experts were interviewed in-depth using the snowball sampling method. In the quantitative phase, all education staff in Tehran were considered as a community. Three hundred seventy-seven were selected as a statistical sample. Data collection tools in the qualitative phase of the research were in-depth and unstructured interviews with experts. The data were analyzed based on the data theory method (open, axial and selective coding). In the quantitative phase of the research, a closed and researcher-made questionnaire was used. SPSS, LISREL and

\* PhD Student, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch Islamic Azad University, Tehran, Iran, Sfam46@gmail.com/saeed.azadeh@srbiau.ac.ir

\*\* Professor, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch Islamic Azad University, Tehran, Iran, (Corresponding Author) dr\_aafarhangi@yahoo.com

\*\*\* Assistant Professor, Governmental Management Training Center, Tehran, Iran, smzahedi@yahoo.com

Date received: 05/12/2021, Date of acceptance: 03/04/2022



Copyright © 2018, This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

smart-PLS software were used for descriptive and inferential analysis. The results showed that collective action within and between the structural layers of the organization through the redesign of organizational processes can increase intra-organizational trust in education in Tehran.

**Keywords:** Intra-Organizational Trust, Collective Action, Mixed Method, Tehran Education.



## آمیخته پژوهی مدل اعتماد درون‌سازمانی مبتنی بر کنش جمعی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر تهران)

سعید آزاده\*

علی اکبر فرهنگی\*\*، سید محمد زاهدی\*\*\*

### چکیده

اعتماد عاملی حیاتی و ضروری برای موفقیت‌های فردی و سازمانی است که باعث افزایش نظم، ثبات و قابلیت پیش‌بینی آینده می‌شود. پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از نظر رویکرد، اکتشافی، و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. در فاز کیفی، گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد، اساتید و مشاورین برجسته حوزه مدیریت سازمان به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی ۹ نفر از خبرگان مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. در فاز کمی نیز، کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شدند. ۳۷۷ به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در فاز کیفی تحقیق، مصاحبه‌های عمیق و غیر ساختاریافته با خبرگان بود. داده‌ها

\* دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران،

Sfam46@gmail.com /saeed.azadeh@srbiau.ac.ir

\*\* استاد، مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،

dr\_aafarhangi@yahoo.com

\*\*\* استادیار، مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ایران، smzahedi@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۴، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۱۹



براساس روش تئوری داده بنیاد (کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در فاز کمی تحقیق نیز، از پرسشنامه‌ای بسته و محقق ساز استفاده شد. و جهت انجام تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و استنباطی، از نرم‌افزارهای SPSS، LISREL و smart-PLS استفاده شد. نتایج نشان داد که کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان از طریق بازطراحی فرایندهای سازمانی می‌تواند موجبات اعتماد درون‌سازمانی در آموزش و پرورش تهران را رقم زند.

**کلیدواژه‌ها:** اعتماد درون‌سازمانی، کنش جمعی، تئوری داده بنیاد، روش آمیخته، آموزش و پرورش تهران.

## ۱. مقدمه

مفهوم اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب‌نظران رشته‌های علمی مختلف، مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. به‌رغم تأکید همه صاحب‌نظران بر اهمیت اعتماد، هنوز تعریفی مورد قبول همگان، از این واژه ارائه نشده است. در این راستا روان‌شناسان شخصیت، به‌طور سنتی، به اعتماد به‌عنوان یک اعتقاد و یا انتظار و یا احساسی که ریشه در شخصیت آدمی و یا ظرفیت روانی اولیه فرد دارد، نگاه می‌کنند (روتر، ۱۹۷۱ و ۱۹۹۷). روان‌شناسان اجتماعی از طریق تأکید بر عوامل زمینه‌ای که ممکن است باعث افزایش و یا کاهش اعتماد شود، اعتماد را به‌عنوان انتظار افراد از رفتار دیگران در حین تعاملات اجتماعی تعریف می‌کنند (لوسکی و بانکر، ۱۹۹۵). اقتصاددانان و جامعه‌شناسان همواره علاقه‌مند بوده‌اند تا بدانند مؤسسات به چه نحو نگرانی و عدم اطمینان موجود در ذات مبادلات خود را کاهش می‌دهند (ویلیامسون، ۱۹۸۹، زاگر، ۱۹۹۳). از نظر مایر و دیگران (۱۹۹۳) اعتماد درجه حساسیت یک طرف نسبت به رفتار طرف دیگر فاصله است، مبتنی بر این انتظار که او عملکردی خاص که برای طرف اولی اهمیت دارد را انجام می‌دهد، بدون این‌که قدرت نظارت یا کنترل او را داشته باشد. به‌رغم آن‌که دانشمندان علوم اجتماعی، جهت تعریف اعتماد اهتمام زیادی به عمل آورده‌اند (لوهمان، ۱۹۸۸؛ مایر و همکاران، ۱۹۹۵). اعتماد به روش‌های متمایز و نه الزاماً سازگاری در تحقیقات سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. به‌طور کلی نظریه‌های اعتماد قابل‌ارائه بر روی یک پیوستار می‌باشند. در یک طرف آن نظریاتی قرار دارند که جنبه اجتماعی و اخلاقی اعتماد را مورد تأکید قرار می‌دهند. به‌عنوان مثال هوسمر (۱۹۹۵) اعتماد را به‌عنوان انتظارات مربوط به

رفتار قابل توجهی از لحاظ اخلاقی تعریف نموده است. یعنی تصمیمات درست اخلاقی و اعمالی که مبتنی بر اصول اخلاقی می‌باشد. در طرف دیگر پیوستار، نظریاتی قرار دارد که بر ابعاد راهبردی و محاسباتی اعتماد در محیط‌های سازمانی تأکید می‌نماید. برت و کنز (۱۹۹۶) اعتماد را همکاری قابل پیش‌بینی (مورد انتظار) تعریف نموده و عنوان کرده‌اند که بحث اعتماد جزء مباحث اخلاقی نیست بلکه جزء سیاست‌های اداری می‌باشد. به‌رغم ناهمگونی در این موارد، اکثر نظریه‌پردازان اعتماد با این امر که اعتماد اساساً یک حالت روان‌شناختی است، موافق می‌باشند. آموزش و پرورش به‌عنوان یکی ارگان‌ها و سازمان‌های مهم هر کشوری به‌حساب می‌آید که در آن روابط و کنش‌های زیادی میان کارکنان و افراد جامعه به وجود می‌آید. وجود اعتماد در میان این کنش‌ها می‌تواند شکل‌گیری روابط را به‌طور فزاینده‌ای ارتقا بخشد. با توجه به آنچه آمد هدف این پژوهش طراحی و تبیین الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران بود نتایج این پژوهش و استخراج ابعاد تازه‌ای از اعتماد سازمانی بر مبنای کنش جمعی، می‌تواند عمق روابط میان کارکنان آموزش و پرورش را بر مبنای کار جمعی و کارهای گروهی و تیمی در راستای آموزش افراد جامعه را روشن سازد و حتی چالش‌هایی که در این راستا می‌تواند در این روابط بر اساس عدم آگاهی به وجود آید را مشخص و در جهت مرتفع ساختن این چالش‌ها در راستای اعتماد و کنش جمعی هدایت نماید. بدون شک هرچه کارکنان آموزش و پرورش در همکاری‌های خود از اعتماد بیشتر و تمایل به کارگروهی و روابط گروهی برخوردار باشند، بهبود عملکرد آن‌ها در امر آموزش افراد جامعه بیش‌تر نمود پیدا می‌کند.

## ۱.۱ بیان مسئله

چالش‌های جهانی آموزش و پرورش در قرن بیست و یکم را می‌توان ناشی از دیدگاه‌های نو به کارکردهای آموزشی و پرورشی دانست. این دیدگاه‌ها قطعاً رویکردهای متفاوتی را به مشکلات آموزش و پرورش ایران و توانمندی‌های آن اضافه و موضوعات گوناگونی را مطرح می‌سازند. مباحثی که هم در میان پژوهشگران و اندیشمندان آموزش و پرورش در سطح دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی مطرح می‌باشد و هم نظر کارشناسان آموزش و پرورش، معلمان، والدین و جامعه را به خود معطوف ساخته است. با توجه به این‌که،

آموزش و پرورش در هر جامعه‌ای مهد تربیت انسان‌های فرهیخته، دانش‌گر و عامل توسعه و پیشتازی جامعه محسوب می‌شود، پرداختن به مسائل سازمانی آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این سازمان تنها سازمانی است که محصول، نتیجه و برون داد آن انسان است (پور مختاری و کریمی، ۱۳۸۸). در نتیجه توسعه و پیشرفت آموزش و پرورش به واسطه داشتن رسالت فردی و جمعی هدایتگر، مدیریت مؤثر منابع انسانی و رفتار سازمانی امری مهم به شمار می‌رود. در این راستا همکاری‌های بین واحدهای آموزش و پرورش از جمله مباحث دغدغه ساز در جهت رسیدن به اهداف این ارگان به حساب می‌آید. اصولاً در هر ارتباط و کنش و واکنش رفتاری در ابتدای امر می‌تواند اختلاف نظر و عقیده مانع از همکاری موفقیت‌آمیز گردد. که همکاری‌های میان واحدهای آموزش و پرورش نیز از این امر مستثنا نمی‌باشد. ما مبانی شکل‌گیری اعتماد متقابل بر اساس کنش جمعی را در همکاری‌های اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه را مطالعه می‌کنیم. این همکاری‌ها در زمینه روابط نزدیک درون‌سازمانی بین اداره کل و ادارات آموزش و پرورش تابعه باهدف تولید ایده و فرایند جدید، است. فشارهای رقابتی منجر به ایجاد فرصت‌های بی‌سابقه برای همکاری‌های موفق بین اداره کل و ادارات تابعه، می‌شود. از طرفی وجود چنین همکاری در بین ادارات تابعه و اداره کل آموزش و پرورش می‌تواند خلق اعتماد را دچار مشکل سازد. از طرفی ممکن است ادارات تابعه وجود توافقات و همکاری‌ها را برای خود حالش برانگیز احساس نمایند و آن را گاهی فرآیندهای اضافی و خارج از عرف قلمداد نمایند. بنابراین چگونگی غلبه بر این اختلافات عمیق و تسهیل همکاری، هم برای اداره کل و هم برای ادارات تابعه مورد نگرانی زیادی است و شکل‌گیری اعتماد متقابل در محور این نگرانی قرار دارد. با در نظر گرفتن این چالش‌ها، همکاری‌های اداره کل و ادارات تابعه، یک زمینه مناسب برای مطالعه شکل‌گیری اعتماد متقابل بر اساس کنش جمعی طلب می‌نماید. بنابراین در این مطالعه سعی به پاسخگویی به سؤال زیر بوده است: "الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟"

## ۲.۱ اهداف تحقیق

### ۱.۲.۱ اهداف کلی

- طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه
- به‌کارگیری رویکرد اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه

### ۲.۲.۱ اهداف ویژه

- شناسایی ابعاد الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه.
- شناسایی مؤلفه‌های الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه.
- اعتبار‌یابی (تحلیل مسیر) الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه.

## ۳.۱ سؤالات تحقیق

### ۱.۳.۱ سؤال اصلی

الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه چیست؟

### ۲.۳.۱ سؤالات فرعی

- ابعاد الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه کدام‌اند؟
- مؤلفه‌های الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه کدام‌اند؟

- اعتبار یابی (تحلیل مسیر) الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه چگونه است؟

## ۲. پیشینه پژوهش

توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت از دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شروع شد و در طول چند دهه گذشته از زوایا و رویکردهای مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهش‌های اولیه مربوط به اعتماد عمدتاً در حوزه‌های روانشناسی و جامعه‌شناسی انجام گرفته است. تحقیقات مدیریتی از روانشناسی و جامعه‌شناسی انجام گرفته است، اما باکار مورمان، دشیپانده و زالتندر سال ۱۹۹۳، مورمان، دشیپانده سال ۱۹۹۵ که اعتماد را به دو بعد شناختی و عاطفی تقسیم کرد، توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت افزایش یافت (آرنوت، ۲۰۰۷). اندیشمندان بر آنند که اعتماد: اطمینان یک‌طرف مبادله، به قابل اتکا بودن و درست‌کاری طرف مقابل است و اعتقاد به اینکه نتایج رفتار طرف مقابل در نظر ما مناسب خواهد بود. محققان سطوح متفاوتی از اعتماد را شناسایی کرده‌اند. این سطوح عبارت‌اند از: اعتماد فردی، اعتماد بین فردی/ بین گروهی، اعتماد نهادی- فرهنگی (کازلائوسکین و بارتوسویسیس، ۲۰۱۳). تاکنون مطالعاتی در خصوص بررسی اعتماد سازمانی در بنگاه‌ها و سازمان‌های مختلف به همراه متغیرهای گوناگون در زمینه ارتباط سنجی و تأثیر سنجی صورت پذیرفته است و نتایج متناقضی از آن‌ها حاصل شده است که می‌توان این تناقض‌ها را در تفاوت روش‌شناسی، نوع تکنیک علیت و جستجو نمود. نوتاش و همکارانش (۱۳۹۸) کاری با عنوان "شناسایی شایستگی‌های مؤثر بر اعتمادپذیری عامل توسعه خوشه کسب‌وکار"، ارائه نمودند. آن‌ها به این نکته اشاره نمودند که یک عامل توسعه خوشه براساس نقش‌ها و وظایف خاص خود در مراحل مختلف فرایند توسعه خوشه که براساس مدل یونیدو شامل پنج مرحله انتخاب خوشه و عامل توسعه، مطالعه شناختی، تدوین چشم‌انداز و برنامه عمل خوشه، اجرای برنامه عمل و درنهایت فاز نظارت و ارزیابی است در هر مرحله باید از شایستگی‌ها و قابلیت‌های ویژه‌ای برخوردار باشد. در این مطالعه به بررسی شایستگی‌هایی پرداخته شده که یکی از پیش‌نیازهای مهم و حساس موفقیت پروژه توسعه خوشه به شمار می‌رود. بر این اساس بررسی اعتمادپذیری عامل توسعه از نگاه ذی‌فغان خوشه و همچنین توانایی آن در ایجاد و ارتقای سطح اعتماد بین اعضای خوشه



موضوع اصلی این تحقیق بود. در حقیقت هدف این پژوهش شناسایی شایستگی‌هایی است که سبب اعتماد‌پذیری عامل و توسعه سطح اعتماد در خوشه می‌شود. در این پژوهش کیفی که با رویکرد روایتی انجام شد، با استفاده از مصاحبه‌های واقع‌محور عمیق و نیمه‌ساختارمند با ۱۶ نفر از عاملان توسعه خوشه و ۶ نفر از ذی‌نفعان خوشه شایستگی‌های موردنظر شناسایی و تعیین شدند. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از توانایی حساب‌سازی ذی‌نفعان، ایجاد مشارکت، متقاعدسازی و نهایتاً ایجاد ارزش‌افزوده. جابر انصاری و همکارانش (۱۳۹۵) کاری با عنوان: راهکارهای ارتقای اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی ارائه نمودند. آن‌ها در این کار خاطر نشان کردند که اعتماد یک عامل حیاتی و ضروری برای موفقیت‌های فردی، سازمانی و اجتماعی است و به‌مثابه منبع اصلی تولید قدرت نرم و مؤثر در ضریب نفوذ قدرت سخت ارزیابی می‌شود. اعتماد باعث افزایش نظم، ثبات و قابلیت پیش‌بینی شده و سازوکاری است که موجب حفظ یکپارچگی و وحدت روابط اجتماعی در سیستم‌ها می‌شود. با افول اعتماد عمومی، مشارکت عموم مردم در فرایندهای سیاسی کاهش خواهد یافت. اگر عامه مردم به نهادهای دولتی و افراد منتخب و منصوب دولتی اعتماد نداشته باشند، در اجرای تصمیمات دشوار، خصوصاً مواردی که مستلزم اיתار و فداکاری است همکاری نخواهند کرد. کاهش اعتماد شهروندان به دولت و نهادهای دولتی از بحران‌های جهان امروز است. یکی از اساسی‌ترین چالش‌های فراروی مدیریت دولتی چگونگی حفظ و ارتقاء اعتماد عمومی نسبت به سازمان‌های دولتی است. تحقیق حاضر باهدف شناسایی راهکارهای ارتقاء اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی با روش توصیفی-تحلیلی انجام شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تصویر ذهنی شهروندان از سازمان‌های دولتی بر اعتماد عمومی نسبت به سازمان‌های دولتی مؤثر است. ادراک شهروندان از میزان ۱- پاسخگویی عمومی ۲- امکان مشارکت عموم در تصمیمات ۳- کیفیت خدمات ۴- سلامت اداری ۵- شفافیت ۶- رعایت اخلاقیات ۷- عدالت تصویر ذهنی آن‌ها از یک سازمان دولتی را شکل می‌دهد، بنابراین ارتقاء موارد هفت‌گانه فوق موجب بهبود تصویر ذهنی شهروندان و در نتیجه اعتماد بیشتر آن‌ها به سازمان‌های دولتی خواهد شد. متوسلی و همکارانش (۱۳۹۵) کاری با عنوان "کنش جمعی؛ مکانیزمی در مسیر توسعه کارآفرینی مولد"، ارائه نمودند. این پژوهش با پیشنهاد یک تئوری تلفیقی برگرفته از تئوری بامول و کنش جمعی کامونز به‌عنوان رویه‌ای قانون‌ساز در تلاش است که زمینه‌ساز این مهم باشد. این تئوری تلفیقی به اهمیت نقش توأمان کنش جمعی دولت و

فعالان حوزه کارآفرینی در شکل‌گیری نهادهای تنظیمی و قانونی مؤثر بر کارآفرینی مولد اشاره دارد و معتقد است، نظم شکل‌گرفته بر پایه چنین کنش جمعی، می‌تواند در شکل‌گیری و توسعه اقتصادی مولد ثمربخش باشد. شمس و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۴) کاری با عنوان "ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان"، ارائه نمودند. این تحقیق پیرامون بررسی ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان صورت گرفته است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان یکی از سازمان‌های دولتی در استان مازندران است و نمونه آماری از ۲۱۸ کارمند ارشد و جزء این سازمان تشکیل می‌شود. جهت بررسی اعتماد سازمانی از مدل الون و همکاران و برای بررسی رضایت شغلی از مدل اسمیت و همکاران استفاده شده است. برای تجزیه تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از آزمون رتبه‌بندی فریدمن و همبستگی اسپیرمن بهره گرفته شده است. پژوهش حاضر از یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی تشکیل شده است. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اصلی تحقیق مشخص شده در این سازمان میان اعتماد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. به علاوه نتایج حاصل از فرضیات فرعی تحقیق نشان‌دهنده این بود که در این سازمان میان ابعاد مختلف اعتماد سازمانی (اعتماد افقی، عمودی و نهادی) و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که همه ابعاد اعتماد سازمانی با یکدیگر و با همه وجوه رضایت شغلی ارتباطی مثبت و معنادار دارند. دانایی فرد و همکارانش (۱۳۸۳) در کاری با عنوان "ارتقاء اعتماد درون‌سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران"، نشان دادند که در بین مؤلفه‌های مختلف تأثیرگذار بر اعتماد درون‌سازمانی، شایستگی مدیریتی مدیران به عنوان مؤلفه تأثیرگذار مدنظر قرار گرفته است. در ابتدا مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های شایستگی مدیریتی مدیران مورد بررسی تحلیلی قرار گرفته و سپس اقدام به تدوین معادله ارتباط بین دو مؤلفه شده است. روش پژوهش مبتنی بر تحلیل توصیفی است و نمونه آماری شامل ۸۰۰ نفر از کارکنان سازمان خدمات عمومی بوشهر بوده است. تحلیل داده‌ها نشان داد که بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد. هوت و همکاران (۲۰۱۹) کاری با عنوان "چگونگی شکل‌گیری اعتماد مؤسسات در حین کنش جمعی: مطالعه موردی حاکمیت جنگل‌های هایدالگووی" ارائه نمودند. این مقاله بر اساس یک چارچوب نظری موجود که با پیوند دادن نهادها، اعتماد و کنش جمعی با بررسی خصوصیات مؤسساتی که انگیزه

اعتماد را ایجاد می‌کنند، ساختار بندی شده است. زمینه‌ی تجربی در قالب یک مطالعه موردی از مدیریت مشترک جنگل‌های هایدا گوائی، مجمع‌الجزایر واقع در سواحل بریتیش کلمبیا، کانادا ارائه شده است. مصاحبه با اعضای گذشته و حال شورای مدیریت هایدا گوائی و جدول راه‌حل‌ها برای شناسایی سه شکل از قوانین رسمی و یک‌شکل از قوانین غیررسمی و همچنین چهارده ویژگی مرتبط با آن به‌عنوان ایجادکننده انگیزه اعتماد به‌کار رفته است. تجزیه و تحلیل خوشه‌ای، چهارده ویژگی را به چهار خوشه کاهش داد: هم‌ترازی منافع، انصاف، انسجام و شرایط رضایت‌بخش همکاری از جمله این دسته‌ها به حساب می‌آید. بستر و همکارانش (۲۰۱۷) در کاری با عنوان مبانی متغیر شکل‌گیری اعتماد متقابل در روابط بین سازمانی: یک مطالعه دوجهی از همکاری‌های پژوهشی دانشگاه و صنعت، ارائه نمودند. آن‌ها در این مطالعه بررسی کردند که چگونه اعتماد به روابط بین سازمانی باگذشت زمان گسترش می‌یابد. بررسی اعتمادسازی با داده‌های دوجهی این امکان را می‌دهد که ادراک شرکا از عوامل ارتباطی مستقل از کنش یک‌دیگر نباشد. انجام همکاری‌های تحقیقاتی نشان می‌دهد که بلوغ رابطه باعث می‌شود تا ارتباطات متقابل و شباهت فرآیند تصمیم‌گیری با اعتماد به نفس تغییر یابد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که شکل‌گیری اعتماد متقابل نیز تحت تأثیر ادراک شرکای دیگر از عوامل روابط است. شرکای تحقیقاتی دانشگاه و صنعت می‌توانند از طریق ارتباط متقابل و درازمدت با همگرایی به فرآیندهای تصمیم‌گیری مشابه، همکاری موفق‌تری را ایجاد و حفظ کنند. تادسی و کاسی (۲۰۱۷) کاری با عنوان "اندازه‌گیری اعتماد و تعهد در کنش جمعی: شواهدی از سازمان‌های بازاریابی کشاورزان در مناطق روستایی اتیوپی" ارائه نمودند. نتایج کار آن‌ها حاکی از آن است که تعداد قابل‌توجهی از کشاورزان به‌صورت مطلق و نسبی هنوز به سازمان خود و دیگر اعضای سازمان اعتماد ندارند. احتمال اعتماد هنگامی افزایش می‌یابد که اعضا به‌طور فعال در اداره تعاون شرکت کنند، تنوع کم‌تری داشته باشند و وقتی تعاونی‌ها پیرتر می‌شوند، بیشتر در تعاونی بمانند. این نویسندگان هم‌چنین دریافتند که اعتماد و تعهد در واقع عملکرد سازمان را بهبود بخشیده‌اند و اعتماد به تعاونی به‌طور نامتقارن نسبت به مشوق‌ها و سرکوب‌کنندگان حساس است. ونسته و همکاران (۲۰۱۴) کاری با عنوان "به روابط متقابل اعتماد کنید: متا تحلیل و نظریه" ارائه نمودند. این مطالعه از طریق یک تجزیه و تحلیل فرا سنجی از ۳۹ مطالعه صورت پذیرفت که نتایج نشان داد همبستگی دو متغیره بین اعتماد و مدت رابطه

به‌طور متوسط مثبت و کوچک است و نتایج در طول مطالعات حاکی از وجود تعدیل‌کننده‌های بدون نظارت است؛ بنابراین آن‌ها یک چارچوب نظری را برای مشخص کردن چهار مکانیسم مختلف ایجاد کردند اصلاح اولیه تعصب، تغییر در ارزش رابطه، شناسایی و انتخاب مبتنی بر اعتماد که ممکن است بر رشد اعتماد تأثیر بگذارد. سپس آن‌ها استدلال کردند که قدرت نسبی این سازوکارها باید در افزایش اعتماد، ثابت‌ماندن یا کاهش در اثر زمان، تأثیر بگذارد. شیلکه و کوک (۲۰۱۳) کاری با عنوان "نظریه فرآیند سطح متقابل توسعه اعتماد در روابط بین سازمانی" ارائه نمودند. در این مطالعه یک مدل نظری ارائه شده است که توضیح می‌دهد که چگونه اعتماد به روابط بین‌سازمانی در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل مرتبط است. در عین حال، این مدل با بررسی چگونگی رشد اعتماد در طی مراحل مداوم روابط، بر جنبه پویای اعتماد تأکید می‌کند. با ترکیب چندین برنامه تحقیق، سازوکارهایی را نشان می‌دهد که پیشرفت اعتماد در سطوح را به‌محض بروز روابط بین‌سازمانی مشخص می‌کند. با شروع مرزبندی به‌عنوان فرد اصلی در ابتدای همکاری جدید، اعتماد به تدریج به بخشی از عملکرد اقدامات سازمانی تبدیل می‌شود. با ادغام رویکردهای خرد و کلان به‌مرور زمان، مدل پیشنهادی به درک بهتر چگونگی تکامل اعتماد در روابط بین‌سازمانی کمک می‌کند. کازلاسکین و یارتوسویزین (۲۰۱۳) کاری با عنوان "ابعاد اعتماد در رابطه کسب‌وکار" ارائه نمودند. نویسندگان این مقاله بر این نکته خاطر نشان کرده‌اند که در سال‌های اخیر، جنبه اعتماد در زمینه روابط بین‌سازمانی شایسته، مورد توجه بیشتر دانشمندان خارجی بوده است و اهمیت تحقیقات ازسوی شمار زیادی از نشریات در مورد نقش اعتماد در روابط بین‌الملل نشان داده شده است. علاقه به این رشته با تغییر در فضای کسب‌وکار مشخص شد. فراوانی اطلاعات، ظهور سازمان‌های شبکه، پویایی شرایط محیطی و نیاز به نوآوری باعث می‌شود که شرکت‌ها به اعتماد بیشتر یا کمتر به شرکای تجاری اعتماد کنند. دلیل دیگر در تأثیر مثبت اعتماد به روابط بین‌سازمانی موفق، نهفته است. اعتماد به یک سازمان همچنین به معنای اعتماد به افرادی است که در این سازمان کار می‌کنند. این واقعیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد که سنجش اعتماد به شرکای تجاری می‌تواند به برجسته‌سازی جنبه‌های روان‌شناسی و همچنین رفتار افراد مرتبط باشد. از طرف دیگر، این ارزیابی ممکن است مربوط به شناسایی معیارهای ارزیابی اعتماد (هم در سطح افراد و هم سازمان‌ها) و تعیین دلایل شکل‌گیری اعتماد باشد. باراود و همکارانش (۲۰۱۲) کاری با عنوان "رابطه اعتماد

بین اعضا و مشارکت در اداره تعاون: نقش تعهد سازمانی" ارائه نمودند. این مقاله باهدف توضیح رفتار مشارکتی کشاورزان اعضای تعاونی‌های کشاورزی در حکمرانی دوم، مطالعه دو مفهوم از ادبیات رفتار سازمانی را معرفی می‌کند: اعتماد و تعهد سازمانی. این اثر واسطه تعهد را در رابطه بین اعتمادی که یک کشاورز به تعاونی و رفتار مشارکتی وی در حاکمیت دارد، آزمایش می‌کند. بر اساس نمونه‌ای از ۲۵۹ عضو تعاونی‌های کشاورزی فرانسه، نتایج نشان داد که تعهد عاطفی علی‌رغم وجود شناختی یا عاطفی اعتماد، نقش واسطه‌ای در رابطه بین اعتماد و مشارکت در حاکمیت تعاونی‌ها دارند. مک دوفی (۲۰۱۱) کاری با عنوان "اعتماد درون‌سازمانی و پویایی عدم اعتماد" ارائه نمودند. این بررسی به موارد زیر تأکید می‌کند: (۱) مفهوم‌سازی جدید که هویت، نقش‌ها و قوانین را به‌عنوان پایه‌های اعتماد پیش‌فرض در سطح سازمانی کشف کردند. (۲) پویایی اعتماد و عدم اعتماد به‌مرورزمان، بر چگونگی تفسیر نقض اعتماد و سهولت اصلاح تأثیر می‌گذارد. (۳) نوسانات در روابط بین سازمانی، ناشی از حاکمیت جمعی و تناوب بین حالت‌ها، منجر به هم‌زیستی مداوم حالت‌های مثبت و منفی می‌شود. (۴) تأثیر تعارض درون‌سازمانی و ائتلاف‌های بین سازمانی در ایجاد و حفظ اعتماد. (۵) تأثیر نسبی سطح کشور در برابر اختلاف سطح سازمان در فرهنگ به‌عنوان تأثیر بر اعتماد؛ و (۶) آیا حالت‌های واسطه مبادله بین حالت‌های معاملاتی و رابطه‌ای ناپایدار هستند، ترکیب‌های انتقالی یا مکمل‌های تجسم که هم ارزش و هم ثبات دارند. چاتوٹ و همکارانش (۲۰۱۱) کاری با عنوان "ارزیابی ابعاد اعتماد سازمانی در فرهنگ‌ها: تجزیه و تحلیل تطبیقی هتل‌های خدمات کاملاً آمریکایی و هندی" ارائه نمودند. این مطالعه به شباهت‌ها و تفاوت‌های مبتنی بر اعتماد سازمانی در بین کارکنان خدمات "فردگرایانه" و "جمع‌گرایی" در هتل‌ها می‌پردازد. به‌طور خاص، سه بعد از ابعاد اعتماد سازمانی، یعنی یکپارچگی، تعهد و قابلیت اطمینان در بین دو نمونه ایالات متحده و هند باهم مقایسه می‌شوند تا چگونگی درک کارمندان از سطح هر یک از سه بعد در فرهنگ‌ها مشخص گردد. یافته‌ها حاکی از آن است که این سه بعد نشانگر ایجاد اعتماد در فرهنگ‌های ملی مختلف است. با این حال، در مقایسه بعد فردی ساختار اعتماد، تفاوت معنی‌داری بین درک کارمندان در دو فرهنگ آمریکایی و هندی وجود دارد که نشان می‌دهد تفاوت‌های مبتنی بر ادراک در کل فرهنگ‌ها وجود دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، کاربردی-اکتشافی می‌باشد. لازم به ذکر است که این پژوهش، در دو فاز کلی زیر به انجام خواهد رسید:

فاز ۱: طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران. (رویکرد کیفی: تئوری داده بنیاد)

فاز ۲: برازش و تبیین الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران. (رویکرد کمی: مدل‌سازی معادلات ساختاری)

### ۱.۳ جامعه آماری تحقیق

در فاز کیفی تحقیق و جهت طراحی الگو، گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران، اساتید و مشاورین برجسته حوزه مدیریت سازمان به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. در این تحقیق، ویژگی‌های خبرگی شامل موارد زیر بود: تسلط به حوزه اعتماد سازمانی و کنش جمعی، تسلط به نظام و فرایندهای حاکم بر وزارت آموزش و پرورش. در فاز کمی تحقیق، جهت برازش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از این رو، در این فاز کلیه کارکنان مناطق نوزده‌گانه تابعه آموزش و پرورش شهر تهران به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شدند که بر اساس استعلام اخذشده در اردیبهشت‌ماه سال ۱۴۰۰، تعداد این جامعه حدود ۲۰ هزار نفر بود.

### ۲.۳ نمونه آماری تحقیق و روش نمونه‌گیری

در فاز کیفی تحقیق، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. به این نحو اولین فرد خبره بر اساس بررسی‌های اولیه و نظرخواهی از استاد محترم راهنما انتخاب شد و پس از اتمام مصاحبه با فرد اول، از وی درخواست شد فرد یا افراد خبره دیگری که می‌توانند در حوزه اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران صاحب‌نظر بوده و به غنای مدل تحقیق کمک نمایند، معرفی کنند. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت. لازم به ذکر است در این تحقیق ۹ مصاحبه صورت گرفت. در فاز کمی تحقیق، کلیه کارکنان مناطق نوزده‌گانه تابعه آموزش و پرورش شهر تهران

به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شدند که تعداد آن‌ها حدود بیست هزار نفر بود. براساس جدول کرجسی و مورگان، برای جامعه‌ای با این حجم، به حداقل ۳۷۷ نفر نمونه آماری نیاز بود. در این تحقیق، نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای تصادفی با تسهیم متناسب انجام پذیرفت.

### ۳.۳ ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در فاز کیفی تحقیق، از آنجایی که از روش تئوری داده بنیاد استفاده گردید، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیر ساختاریافته با خبرگان حوزه بازاریابی بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه‌شوندگان، به‌صورت کاملاً غیرمستقیم سؤالاتی در خصوص پیشایندها، زمینه‌ها و پیامدهای اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه را جهت طراحی مدل کسب نماید. در فاز کمی، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بسته و محقق‌ساز مشتمل بر ۳۱ گویه بود که براساس مدل مفهومی اولیه طراحی گردید. گفتنی است که در این پرسشنامه، پاسخ‌ها براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شدند و طیفی از جنس "میزان موافقت" مورد استفاده قرار گرفت. ساختار این پرسشنامه بر اساس ابعاد مختلف آن، در جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد:

جدول ۱. ساختار پرسشنامه فاز کمی پژوهش

متغیر	نام‌گذاری در نرم‌افزار	گویه‌های مربوطه
عوامل علی	VAR 1	۱ تا ۹
کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان	VAR 2	۱۰ تا ۱۳
عوامل زمینه‌ای و محیطی	VAR 3	۱۴ تا ۲۵
عوامل راهبردی	VAR 4	۲۶ تا ۲۸
اعتماد درون‌سازمانی	VAR 5	۲۹ تا ۳۱

### ۴.۳ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در فاز کیفی تحقیق، از روش تئوری داده بنیاد و کدگذاری‌های سه‌گانه (باز، محوری و انتخابی) جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق استفاده شد. در فاز کمی تحقیق نیز، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از نرم‌افزارهای آماری LISREL، SPSS و smart-PLS، و از آمارهای توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی و ...) و آزمون‌های استنباطی (آلفای کرونباخ، روایی سازه، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر) استفاده گردید.

### ۴. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### ۱.۴ فاز کیفی (طراحی مدل اولیه با رویکرد تئوری داده بنیاد)

در این تحقیق، مجموعاً ۹ مصاحبه صورت گرفت، ۱۲۳ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آن‌ها و حذف مفاهیم تکراری، ۴۰ مفهوم نهایی شناسایی شد. که در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. مفاهیم نهایی شده بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و حذف موارد تکراری در مرحله کدگذاری باز

مفهوم	مفهوم
شخصیت برخی افراد با تعامل و کنش متقابل هم‌خوانی زیادی ندارد.	همیشه نباید آزمون و خطا کرد و می‌توان از تجربیات موفق دیگران نیز استفاده نمود.
کارمندی که انگیزه سازمانی ندارد، نمی‌تواند یک کنش گر مؤثر باشد.	سطوح مختلف سازمانی در آموزش و پرورش، نیازسنجی‌های آموزشی دقیقی در حوزه تعامل و کنش جمعی را طلب می‌کند.
اتفاقات مثبت معمولاً باید از بالای هرم سازمانی آغاز شوند.	اگر کار تیمی و جمعی در آموزش و پرورش تشویق و تقویت شود، متعاقب آن سطح کنش‌های جمعی نیز ارتقاء خواهد یافت.
راهکارهای کنش جمعی باید به کارکنان آموزش داده شود.	شاید بسیاری از کارکنان از لحاظ مفهومی کنش جمعی را درک نکنند.
در آموزش و پرورش، تعامل و کنش جمعی به‌خوبی فرهنگ‌سازی نشده است.	کنش جمعی درون لایه‌ای و بین لایه‌ای بسیار مهم است که در آموزش و پرورش باید به هر دو به‌صورت موازی توجه شود.
فردی که به سازمانش تعهدی خاصی ندارد، آینده	تزیق انگیزه به کارکنان، می‌تواند آن‌ها برای ایفای نقش



آمیخته پژوهی مدل اعتماد درون‌سازمانی ... (سعید آزاده و دیگران) ۷۳

فعال در کنش‌های جمعی درون‌سازمانی ترغیب نماید.	سازمان نیز برای او بی‌اهمیت بوده و برای بهبود امور تلاش یا کنش خاصی از خود نشان نخواهد داد.
برخی از سازمان‌ها بسیار در بحث اعتماد درون‌سازمانی موفق هستند و باید الگو قرار گیرند.	به‌طورکلی کارکنان راضی افرادی تعاملی‌تر و فعال‌تر هستند.
راضی بودن کارکنان آموزش و پرورش از شغل و محیط کاری، انگیزه آن‌ها را برای مشارکت و تعامل افزایش می‌دهد.	در استخدام کارکنان، باید به ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها توجه ویژه‌ای مبذول شود
در آموزش و پرورش اعتماد خوبی میان کارکنان با یک‌دیگر برقرار است.	در آموزش و پرورش باید به تضارب آرا با نگاه مثبت نگریسته شود
لازمه کنش‌های جمعی، انگیزه‌های افراد برای بهبود است.	اگر مدیران ارشد آموزش و پرورش کنش جمعی را برنتابند، این زنجیره شکل نخواهد گرفت.
تعهد سازمانی زمینه‌ساز مشارکت و کنش جمعی سازنده است.	کارکنان آموزش و پرورش باید در خصوص ضرورت و اهمیت کنش جمعی توجه شوند.
کنش جمعی باید به یک مهارت فردی، گروهی و سازمانی در آموزش و پرورش تبدیل شود.	مدیران آموزش و پرورش باید سعی کنند تعامل، گفت‌وگو و کنش جمعی را به‌عنوان یک فرهنگ‌سازمانی غالب جا بیندازند.
تناسب میان شخصیت و شغل، تبعات بسیار مثبت سازمانی در پی دارد و بلعکس.	کارمند و مدیر متعهد، خود را ملزم به کنش جمعی برای بهبود شرایط می‌داند.
اگر کنش جمعی به یک فرهنگ بدل شود، کارایی بسیار بالایی دارد.	متأسفانه در بسیاری از موارد مدیران ارشد مخرب کار تیمی هستند نه محرک آن.
گاهی مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی اجتناب‌ناپذیر است.	عدم رضایت شغلی می‌تواند انفعال و اجتناب از کنش جمعی را باعث شود.
کنش جمعی اگر در میان لایه‌های مختلف سازمانی اتفاق بیفتد می‌تواند آثار بهتری داشته باشد.	اگر واقع‌بین باشیم، کارکنان آموزش و پرورش به مدیران ارشد اعتماد بالایی ندارند.
در سازمان آموزش و پرورش به‌طور کل، اعتماد قابل‌قبولی حکم فرماست.	جو گروه‌ها و واحدهای سازمانی آموزش و پرورش باید به سمت تعامل بیشتر و کنش جمعی قوی‌تر هدایت شوند.
کنش جمعی نیازمند حمایت‌های مدیریتی است.	معمولاً در سطح مدارس آموزش و پرورش تا حدی شاهد کنش و تعامل میان مدیران، کارکنان و دبیران و آموزگاران هستیم اما باید قوی‌تر شود.
فرایندهای سازمانی باید همسو و محرک کنش و تعامل اجزایی سازمان باشند نه مانعی برای آن.	برخی مدیران ارشد آن‌قدر عامرانه برخورد می‌کنند که فضایی برای کنش جمعی نمی‌ماند.
همه‌چیز از گروه‌های کاری شروع می‌شود.	اگر در گروه‌های کاری کنش جمعی سرکوب شود، نمی‌توان در سطح سازمان توقع چنین پدیده‌ای را داشت.

سپس سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آن‌ها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "مقوله‌ها" ایجاد گردد، و مفاهیم هم‌سنخ و هم‌راستا، در این دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند ماحصل این فرایند، شناسایی ۱۳ مقوله اصلی بود که در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. مقوله‌های شناسایی شده به همراه مفاهیم مربوطه

مفهوم (کدگذاری باز)	مقوله (کدگذاری محوری)	ردیف
اگر مدیران ارشد آموزش و پرورش کنش جمعی را برنتابند، این زنجیره شکل نخواهد گرفت.	اعتقاد مدیران ارشد به کنش جمعی	۱
کنش جمعی نیازمند حمایت‌های مدیریتی است.		
اتفاقات مثبت معمولاً باید از بالای هرم سازمانی آغاز شوند.		
برخی مدیران ارشد آن‌قدر عامرانه برخورد می‌کنند که فضایی برای کنش جمعی نمی‌ماند.	کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان	۲
در آموزش و پرورش باید به تضارب آرا با نگاه مثبت نگریسته شود.		
کنش جمعی اگر در میان لایه‌های مختلف سازمانی اتفاق بیفتد می‌تواند آثار بهتری داشته باشد.		
معمولاً در سطح مدارس آموزش و پرورش تا حدی شاهد کنش و تعامل میان مدیران، کارکنان و دبیران و آموزگاران هستیم اما باید قوی‌تر شود.	انگیزه شغلی	۳
کنش جمعی درون لایه‌ای و بین لایه‌ای بسیار مهم است که در آموزش و پرورش باید به هر دو به صورت موازی توجه شود.		
کارمندی که انگیزه سازمانی ندارد، نمی‌تواند یک کنشگر مؤثر باشد.		
لازمه کنش‌های جمعی، انگیزه‌های افراد برای بهبود است.	جو گروهی منسجم	۴
تزریق انگیزه به کارکنان، می‌تواند آن‌ها برای ایفای نقش فعال در کنش‌های جمعی درون سازمانی ترغیب نماید.		
همه چیز از گروه‌های کاری شروع می‌شود.		
جو گروه‌ها و واحدهای سازمانی آموزش و پرورش باید به سمت تعامل پیش‌تر و کنش جمعی قوی‌تر هدایت شوند.	الگو برداری از سازمان‌های موفق در زمینه اعتماد درون سازمانی	۵
اگر در گروه‌های کاری کنش جمعی سرکوب شود، نمی‌توان در سطح سازمان توقع چنین پدیده‌ای را داشت.		
همیشه نباید آزمون و خطا کرد و می‌توان از تجربیات موفق دیگران نیز استفاده نمود		
برخی از سازمان‌ها بسیار در بحث اعتماد درون سازمانی موفق هستند و باید الگو قرار گیرند.		

آمیخته پژوهی مدل اعتماد درون‌سازمانی ... (سعید آزاده و دیگران) ۷۵

۶	شخصیت فردی هم‌سو با کنش و تعامل	<p>شخصیت برخی افراد با تعامل و کنش متقابل همخوانی زیادی ندارد</p> <p>در استخدام کارکنان، باید به ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها توجه ویژه‌ای مبذول شود.</p> <p>تناسب میان شخصیت و شغل، تبعات بسیار مثبت سازمانی در پی دارد و بالعکس</p>
۷	آموزش کارکنان درخصوص کنش جمعی	<p>شاید بسیاری از کارکنان از لحاظ مفهومی کنش جمعی را درک نکنند</p> <p>کارکنان آموزش و پرورش باید در خصوص ضرورت و اهمیت کنش جمعی توجیه شوند.</p> <p>راهکارهای کنش جمعی باید به کارکنان آموزش داده شود</p> <p>سطوح مختلف سازمانی در آموزش و پرورش، نیازسنجی‌های آموزشی دقیقی در حوزه تعامل و کنش جمعی را طلب می‌کند.</p> <p>کنش جمعی باید به یک مهارت فردی، گروهی و سازمانی در آموزش و پرورش تبدیل شود.</p>
۸	رضایت شغلی	<p>به‌طور کلی کارکنان راضی افرادی تعاملی‌تر و فعال‌تر هستند</p> <p>عدم رضایت شغلی می‌تواند انفعال و اجتناب از کنش جمعی را باعث شود.</p> <p>راضی بودن کارکنان آموزش و پرورش از شغل و محیط کاری، انگیزه آن‌ها را برای مشارکت و تعامل افزایش می‌دهد.</p>
۹	فرهنگ سازمانی	<p>در آموزش و پرورش، تعامل و کنش جمعی به‌خوبی فرهنگ‌سازی نشده است.</p> <p>اگر کنش جمعی به یک فرهنگ بدل شود، کارایی بسیار بالایی دارد</p> <p>مدیران آموزش و پرورش باید سعی کنند تعامل، گفتگو و کنش جمعی را به‌عنوان یک فرهنگ سازمانی غالب جا بیندازند.</p>
۱۰	اعتماد درون‌سازمانی	<p>در آموزش و پرورش اعتماد خوبی میان کارکنان با یکدیگر برقرار است.</p> <p>اگر واقع‌بین باشیم، کارکنان آموزش و پرورش به مدیران ارشد اعتماد بالایی ندارند.</p> <p>در سازمان آموزش و پرورش به‌طور کل، اعتماد قابل قبولی حکم فرماست.</p>
۱۱	بازطراحی فرایندهای سازمانی با رویکرد تقویت کنش جمعی	<p>فرایندهای سازمانی باید همسو و محرک کنش و تعامل اجزایی سازمان باشند نه مانعی برای آن.</p> <p>گاهی مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی اجتناب‌ناپذیر است.</p>
۱۲	تعهد سازمانی	<p>تعهد سازمانی زمینه‌ساز مشارکت و کنش جمعی سازنده است</p> <p>فردی که به سازمانش تعهدی خاصی ندارد، آینده سازمان نیز برای او بی‌اهمیت بوده و برای بهبود امور تلاش یا کنش خاصی از خود نشان نخواهد داد.</p> <p>کارمند و مدیر متعهد، خود را ملزم به کنش جمعی برای بهبود شرایط می‌داند.</p>

اگر کار تیمی و جمعی در آموزش و پرورش تشویق و تقویت شود، متعاقب آن سطح کنش‌های جمعی نیز ارتقاء خواهد یافت.	کار تیمی	۱۳
متأسفانه در بسیاری از موارد مدیران ارشد مخرب کار تیمی هستند نه محرک آن		

**متغیرهای علی:** مجموعه متغیرهایی هستند که سبب پیدایش پدیده می‌شوند و یا بر آن تأثیر می‌گذارد. مقوله‌های مرتبط با این بعد، به‌قرار زیر تعیین گردید:

۱- شخصیت فردی همسو با کنش و تعامل ۲- انگیزه شغلی ۳- تعهد سازمانی  
۴. رضایت شغلی ۵- کار تیمی ۶- آموزش کارکنان در خصوص کنش جمعی

**متغیرهای زمینه‌ای:** نشان‌دهنده شرایط ویژه‌ای هستند که می‌توانند راهبردها را تحت تأثیر قرار دهند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی‌شده، مقوله‌های مرتبط با این بعد، به‌قرار زیر تعیین گردید:

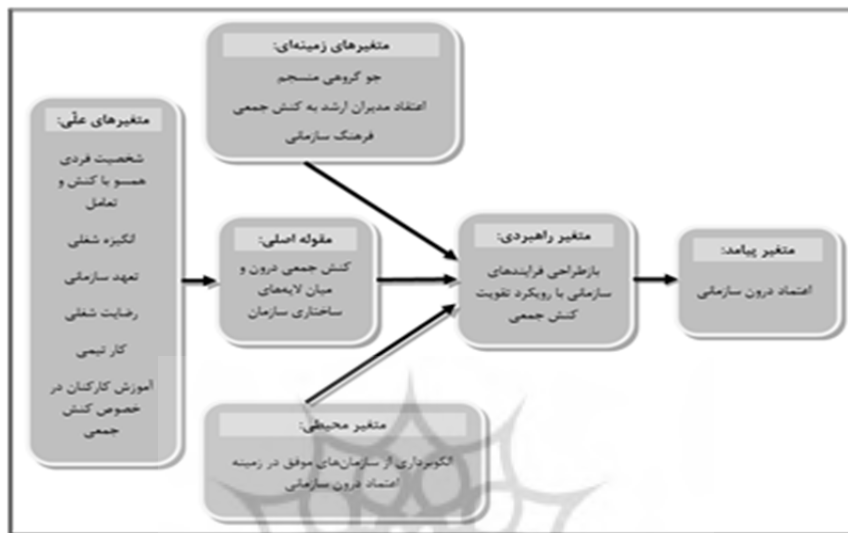
جو گروهی منسجم - اعتقاد مدیران ارشد به کنش جمعی - فرهنگ سازمانی

**متغیر محیطی:** زمینه‌های ساختاری گسترده و عوامل بیرونی هستند که می‌توانند راهبردها را تحت تأثیر قرار دهند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی‌شده، مقوله "الگوبرداری از سازمان‌های موفق در زمینه اعتماد درون‌سازمانی" به‌عنوان مقوله محیطی در نظر گرفته شد.

**متغیر راهبردی:** در یک زمینه و با شرایط میانجی مشخص، مجموعه مشخصی از راهبردها یا اقدامات، امکان‌پذیر می‌شوند. در واقع راهبردها اقداماتی هستند که می‌توانند مقوله اصلی را به پیامدها تبدیل کنند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی‌شده، مقوله "بازطراحی فرایندهای سازمانی با رویکرد تقویت کنش جمعی" به‌عنوان مقوله راهبردی در نظر گرفته شد.

**متغیر پیامد:** به تبعات تحقق مقوله محوری در بستر شرایط علی، محیطی و زمینه‌ای و از طریق راهبردهای مشخص، پیامد گفته می‌شود. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی‌شده، مقوله "اعتماد درون‌سازمانی" به‌عنوان مقوله پیامدی در نظر گرفته شد.

گام بعدی، جاگذاری مقوله‌ها در الگوی پارادایمی بود که این کار باعث شناسایی مدل مفهومی پژوهش شد. شاکله اصلی این مدل در شکل (۱) قابل مشاهده می‌باشد:



شکل ۱. جایابی مقولات در ساختار مدل پارادایمی

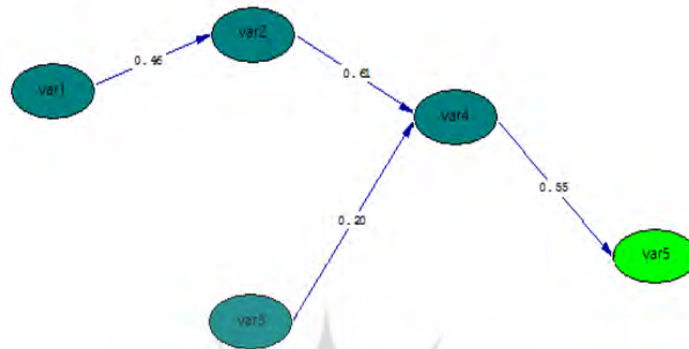
بر اساس مدل فوق، فرضیه‌های تحقیق به‌صورت زیر تدوین شدند:

۱. عوامل علی بر کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان تأثیر معنادار دارند.
۲. کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان بر عوامل راهبردی تأثیر معنادار دارد.
۳. عوامل زمینه‌ای و محیطی بر عوامل راهبردی تأثیر معنادار دارند.
۴. عوامل راهبردی بر اعتماد درون‌سازمانی تأثیر معنادار دارند.

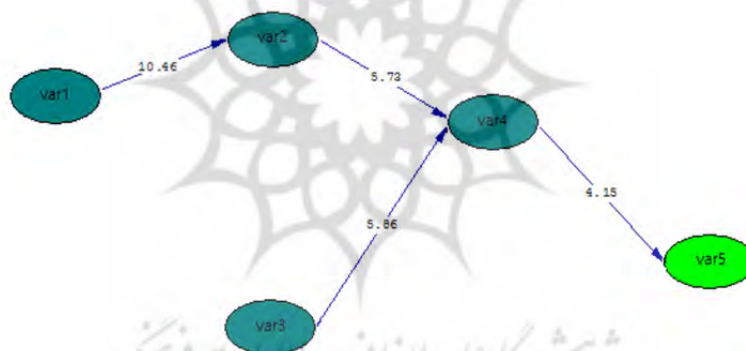
#### ۲.۴ فاز کمی (تبیین مدل تحقیق با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری)

برای بررسی برازش مدل‌های ساختاری از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین معیار، برای سنجش رابطه سازه‌ها در مدل، معیار اعداد معناداری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values می‌باشد؛ و اعداد باید یا از  $(+۱/۹۶)$  بیشتر بوده و یا از  $(-۱/۹۶)$  کمتر باشند تا بتوان در

سطح اطمینان ۹۵٪، صحت رابطه بین سازه‌ها و فرضیه‌های پژوهش را تأیید ساخت (شکل ۳). لازم به ذکر است که شدت رابطه‌ی بین سازه‌ها را می‌توان در شکل ۲ مشاهده نمود:



شکل ۲. مدل برازش شده تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۳. مدل برازش شده تحقیق در حالت معناداری

با توجه خروجی نرم‌افزار در جدول ۳، مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده (RMSEA) برابر با ۰/۰۶۹ است. میزان شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۷۶، شاخص تعدیل‌شده نیکویی برازش (AGFI) برابر ۰/۹۲، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) برابر ۰/۹۲۸، شاخص برازش هنجار شده بتلر بونت (NNFI) برابر ۰/۹۵، شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر ۰/۹۳ هست.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

شاخص برازش	مقدار مطلوب	مقدار مدل
$\chi^2/df$	< ۳/۰۰	۱/۷۷
GFI(Goodness of Fit Index)	> ۰/۹۰	۰/۹۷
AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	> ۰/۹۰	۰/۹۲
RMR(Root Mean square Residual)	< ۰/۰۵	۰/۰۳۴
NFI (Normed Fit Index)	> ۰/۹۰	۰/۹۷
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	> ۰/۵۰	۰/۹۳
NNFI (Non-Normed Fit Index)	> ۰/۹۰	۰/۹۵
IFI(Incremental Fit Index)	> ۰/۹۰	۰/۹۳
CFI (Comparative Fit Index)	> ۰/۹۰	۰/۹۲
RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)	< ۰/۰۸	۰/۰۶۹

ضرایب معناداری مسیرهای مدل نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های تحقیق معنادار هستند یا خیر؟ اگر ضریب معناداری مسیر میان دو متغیر، از ۱/۹۶ بیشتر و یا از ۱/۹۶- کمتر باشد، حاکی از معنادار بودن تأثیر آن دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد و فرضیه تأیید می‌گردد. جدول ۴، ضرایب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح‌شده را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد:

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه‌ها
تأیید	۱۰/۴۶	۰/۴۶	عوامل علی برکنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان تأثیر معنادار دارند.
تأیید	۵/۷۳	۰/۶۱	کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان بر عوامل راهبردی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۵/۸۶	۰/۲۰	عوامل زمینه‌ای و محیطی بر عوامل راهبردی تأثیر معنادار دارند.
تأیید	۴/۱۵	۰/۵۵	عوامل راهبردی بر اعتماد درون‌سازمانی تأثیر معنادار دارند.

## ۵. نتیجه‌گیری

در فاز کیفی پژوهش حاضر، سعی شد از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق با گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران، اساتید و مشاورین برجسته حوزه مدیریت سازمان و همچنین به‌کارگیری متدولوژی تئوری داده بنیاد، قدم به قدم در جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق گام برداشته شود. در این مسیر، نه (۹) مصاحبه عمیق صورت گرفت. در خلال مصاحبه‌ها تا جای ممکن سعی شد به‌گونه‌ای پرسش‌گری به‌عمل آید که موجبات سوگیری پاسخ‌دهنده فراهم نشود. گفتنی است که بعد از هر مصاحبه، پژوهشگر با مرور چندباره متن مصاحبه و کشف مفاهیم اولیه، اقدام به استخراج و کدگذاری آن‌ها می‌نمود. از مصاحبه هفتم به بعد، تقریباً مفهوم جدید و بدیعی از متن مصاحبه‌ها کشف نگردید و محقق به اشباع نظری دست یافت. بعد از طی کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، نهایتاً الگوی مفهومی تحقیق که شاکله خود را از مدل پارادایمی گرفته بود، حاصل شد و جهت برازش آن چهار فرضیه شکل گرفت. در ادامه و جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق، ابتدا پرسشنامه بسته محقق ساز طراحی گردید و سپس داده‌های موردنیاز از یک جامعه آماری وسیع شامل کارکنان مناطق نوزده‌گانه تابعه آموزش و پرورش شهر تهران جمع‌آوری شد و بر اساس روش تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس فاز کمی تحقیق، هر چهار فرضیه تحقیق و نتیجتاً مدل مفهومی تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصله، هسته اصلی الگوی تحقیق را کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان شکل داد. شش عامل علی مهم به‌صورت مستقیم این هسته مرکزی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند که عبارت‌اند از شخصیت فردی همسو با کنش و تعامل، انگیزه شغلی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کار تیمی و آموزش کارکنان در خصوص کنش جمعی. این بدان معناست که در آموزش و پرورش شهر تهران، اگر کارکنان دارای شخصیت تعاملی باشند، انگیزه شغلی آن‌ها بالا باشد، تعهد سازمانی کارکنان در حد قابل قبول باشد و از شغل خود رضایت داشته باشند، کار تیمی در اولویت کارکنان باشد و نهایتاً کارکنان در بستر آموزش ضمن خدمت فواید، راهکارها و ضرورت کنش جمعی را آموزش ببینند و در این زمینه توانمند شوند، می‌توان انتظار داشت که کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان مذکور بهبود یابد. علاوه بر این، نتایج تحقیق نشان داد که کنش جمعی درون و



میان لایه‌های ساختاری سازمان از طریق بازطراحی فرایندهای سازمانی می‌تواند موجبات اعتماد درون‌سازمانی در آموزش و پرورش تهران را رقم زند. بدین معنا که در سازمان مذکور، با طراحی مجدد و بهبود فرایندهای سازمانی در بستر کنش جمعی کارکنان و واحدهای سازمانی، اعتماد درون‌سازمانی تقویت خواهد شد.

در ادامه نتایج حاصل از تحقیق، متغیرهای زمینه‌ای و محیطی مهمی نیز شناسایی شد که مستقیماً بر راهبرد بازطراحی فرایندهای سازمانی مؤثر هستند. این عوامل عبارت بودند از جو گروهی منسجم، اعتقاد مدیران ارشد به کنش جمعی، فرهنگ سازمانی و الگوبرداری از سازمان‌های موفق در زمینه اعتماد درون‌سازمانی. این بدان معناست که در آموزش و پرورش تهران، تقویت جو گروهی، حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی منسجم و حامی کنش جمعی و همچنین الگوبرداری صحیح و هوشمندانه از سازمان‌های موفق در زمینه اعتماد درون‌سازمانی، می‌تواند منجر به موفقیت‌های بیشتر در امر بهبود و بازطراحی فرایندها باهدف تقویت اعتماد درون‌سازمانی گردد.

لازم به ذکر است که نتایج این تحقیق با نتایج حاصل از تحقیقات نوتاش و همکاران (۱۳۹۸) شایستگی‌هایی مانند: ایجاد مشارکت، متقاعدسازی، ایجاد ارزش افزوده سبب ایجاد و ارتقای اعتماد بین اعضا می‌گردد. متوسلی و همکاران (۱۳۹۵) نظم شکل‌گرفته بر پایه کنش جمعی دولت و فعالان حوزه کارآفرینی، می‌تواند در شکل‌گیری و توسعه اقتصادی مولد ثمربخش باشد. شمس و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۴) میان ابعاد مختلف اعتماد سازمانی (اعتماد افقی، عمودی و نهادی) و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که همه ابعاد اعتماد سازمانی با یکدیگر و با همه وجوه رضایت شغلی ارتباطی مثبت و معنادار دارند. هوت و همکاران (۲۰۱۹) عوامل ایجادکننده انگیزه اعتماد: هم‌ترازی منافع، انصاف، انسجام و شرایط رضایت‌بخش همکاری سبب شکل‌گیری اعتماد در حین کنش جمعی می‌گردد. بستر و همکاران (۲۰۱۷) اعتماد به روابط بین سازمانی باگذشت زمان گسترش می‌یابد بطوریکه بلوغ رابطه باعث می‌شود تا ارتباطات متقابل و شباهت فرآیند تصمیم‌گیری با اعتماد به نفس تغییر یابد. تادسی و کاسی (۲۰۱۷) کنش جمعی موجب افزایش اعتماد و تعهد اعضا شده عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند. اعتماد هنگامی افزایش می‌یابد که اعضا به‌طور فعال در اداره تعاونی شرکت کنند. کازلانوسکین و بارتوسوسین (۲۰۱۳) سنجش اعتماد به شرکای تجاری می‌تواند به

برجسته‌سازی جنبه‌های روانشناسی و همچنین رفتار افراد مرتبط باشد. از طرف دیگر، این ارزیابی ممکن است مربوط به شناسایی معیارهای ارزیابی اعتماد (هم در سطح افراد و هم سازمان‌ها) و تعیین دلایل شکل‌گیری اعتماد باشد. باراود و همکاران (۲۰۱۲) تعهد عاطفی علی‌رغم وجود شناختی یا عاطفی اعتماد، نقش واسطه‌ای در رابطه بین اعتماد و مشارکت در حاکمیت تعاونی‌ها دارند. همسو می‌باشد.

نتایج این پژوهش منجر به طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی و استخراج ابعاد تازه‌ای از اعتماد سازمانی، گردید که می‌تواند عمق روابط میان کارکنان آموزش‌وپرورش را بر مبنای کار جمعی و کارهای گروهی و تیمی در راستای آموزش افراد جامعه را روشن و حتی چالش‌هایی را که در این روابط بر اساس عدم آگاهی به‌وجود می‌آید را مشخص و در جهت مرتفع ساختن این چالش‌ها در راستای اعتماد و کنش جمعی هدایت نماید. بدون شک هرچه کارکنان آموزش‌وپرورش در همکاری‌های خود از اعتماد بیشتر و تمایل به کارگروهی و روابط گروهی و کنش جمعی برخوردار باشند، بهبود عملکرد آن‌ها در امر آموزش افراد جامعه و توسعه کشور بیش‌تر نمود پیدا می‌کند.

## ۱.۵ پیشنهادها

بر اساس نتایج حاصل از فازهای کیفی و کمی پژوهش و در جهت تقویت اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی آموزش‌وپرورش شهر تهران، پیشنهادهای زیر قابل‌ارائه است:

- کارکنانی در آموزش‌وپرورش تهران جذب و استخدام شوند که ذاتاً به تعامل با دیگران تمایل داشته باشند. پیشنهاد می‌گردد آموزش‌وپرورش در هنگام جذب و استخدام ضمن ارزیابی شایستگی حرفه‌ای با اجرای آزمون‌های روان‌شناختی شایستگی رفتاری افراد به‌ویژه میزان تعاملات فردی و گروهی افراد را موردسنجش، ارزیابی و غربالگری قرار دهد تا از این طریق افراد باروحیه تعاملی بالا وارد این نهاد مهم و سرنوشت‌ساز گردند. بدیهی است با انتخاب و انتصاب صحیح کارکنان در پست‌ها و مشاغل موردنیاز کارکنان بهره‌وری بالاتری خواهند داشت و موجبات بهبود عملکرد آموزش‌وپرورش را فراهم می‌نمایند.

- در آموزش و پرورش تهران به انگیزه شغلی کارکنان کاملاً توجه شود. امروزه وجود انگیزه در کارکنان امری مهم در میزان بازدهی و راندمان آن‌ها تلقی می‌شود. در این راستا پیشنهاد می‌گردد با شناسایی و رتبه‌بندی عوامل محرک در انگیزه کارکنان مانند: (ایجاد محیطی دوستانه و طراحی جذاب محیط کار، تصدیق موفقیت کارکنان توسط مدیران، استقبال از ایده‌های خلاق و نوآورانه کارکنان، تسهیل در روابط کارکنان با هم‌دیگر و با مدیران، تشویق کارکنان به مشارکت در مسابقات و چالش‌هایی که منجر به رفاقت و دوستی می‌شود و نه رقابت ناسالم، تبیین اهداف و برنامه‌های سازمان، مشارکت دادن کارکنان در امور و تدوین مناسب نظام رتبه‌بندی کارکنان به گونه‌ای که پرداخت‌ها و پاداش‌ها بر اساس شایسته‌سالاری باشد). و اجرای راهبردهای مناسب گام‌های اساسی در این جهت برداشته شود.
- در آموزش و پرورش تهران به رضایت شغلی کارکنان کاملاً توجه شود. تناسب استعداد با شغل یکی از عوامل مهم می‌باشد که می‌تواند منجر به نارضایتی در کارکنان گردد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد کانون ارزیابی کارکنان تشکیل گردد تا کارکنان را بر اساس علاقه‌مندی، استعداد، میل به نوآوری و خلاقیت و ... در جایگاه‌های شغلی مربوطه قرار دهند.
- در آموزش و پرورش تهران، تقویت تعهد سازمانی کارکنان بسیار مهم شمرده شود و برای آن تلاش گردد. از آنجاکه تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان موفقیت و رفاه سازمان را به وجود می‌آورد. در این راستا پیشنهاد شود آموزش و پرورش با:
  - بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن هر چه بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان. - بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار. - مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری. - ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخورد کاری. - تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی. - حذف موانع کاری. - تأکید بر جنبه‌هایی که موجب ارزش اجتماعی سازمان می‌شود. - ایجاد سیستم مناسب تشویق و تنبیه. - حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار. - استقلال نسبی برای انجام وظایف. - زمینه‌های لازم را در جهت تقویت تعهد سازمانی فراهم نماید.

- کارکنانی در آموزش و پرورش تهران جذب و استخدام شوند که دارای شخصیت جمع‌گرا باشند نه فردگرا.
- کارکنانی در آموزش و پرورش تهران جذب و استخدام شوند که به کارهای تیمی و گروهی علاقه داشته باشند. پیشنهاد می‌گردد با تقویت روحیه کار تیمی و همکاری از طریق تشکیل ارزیابی تیمی کارکنان و نیز تقسیم کارکنان به گروه‌ها و بخش‌های مختلف این امر محقق گردد.
- در آموزش و پرورش تهران، دوره‌های بدو خدمت و ضمن خدمت (حضور و یا مجازی) منسجمی در زمینه چابکی، چرایی و چگونگی تعامل و کنش جمعی برای کارکنان طراحی و اجرا شود.
- در آموزش و پرورش تهران، به تضارب آرا با نگاه مثبت نگریسته شود. از آن‌جاکه کارکنان هر سازمان به جهت داشتن نظرات، ایده‌ها و طرح‌های ارزشمند از باارزش‌ترین سرمایه آن سازمان محسوب می‌شوند. مدیران می‌بایست با ایجاد محیطی دور از ترس و نگرانی شریطی را فراهم آورند تا کارکنان را به ارائه ایده‌های خلاق و تحول‌آفرین مبتنی بر کنش جمعی ترغیب نمایند. در این راستا پیشنهاد می‌شود به منظور بهره‌گیری از خرد جمعی و تضارب آرا از طریق دخالت‌دهی سطوح مختلف داخل و خارج از آموزش و پرورش شهر تهران اعم از کارکنان، مدیران، خدمات گیرندگان تا ذینفعان راهبردی سامانه نظام جامع دریافت ایده و پذیرش و بررسی پیشنهاد راه‌اندازی گردد. و با استفاده از فنون تحلیل محتوا تجمیع، تلفیق و تدوین و در اختیار مدیران در کلیه سطوح قرار گیرد.
- در آموزش و پرورش تهران، کنش و تعامل میان کارکنان یک ارزش سازمانی محسوب گردد. مدیران می‌بایست با ایجاد جو دوستی صمیمیت در بین کارکنان تلاش کنند به یکدیگر اعتماد داشته و بر این باور باشند که موفقیت آن‌ها بدون کنش جمعی و تعامل با سایر کارکنان بخش‌های دیگر غیرممکن است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد با استفاده از مشاوره‌های تخصصی روانشناسان و برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزش مهارت‌های ارتباط مؤثر کارکنان را در این امر یاری نمایند.
- پیشنهاد می‌گردد با تشکیل ساختارهای ماتریسی بر اساس روابط حداکثری میان کارکنان و بخش‌های مختلف ارتباط برقرار گردد.

- در آموزش و پرورش تهران، سعی شود جوکاری به سمت دوستی و تعامل و کنش حرکت داده شود. ایجاد جوی دوستانه در محیط کار نه تنها از بروز درگیری و تنش جلوگیری می‌نماید. موجب این می‌شود که کارکنان توانایی برقراری ارتباط بهتری با سیستم و مدیران داشته باشند و قطعاً بهتر می‌توانند نظرات و پیشنهادهای ارزنده خود را ارائه دهند. در این راستا پیشنهاد می‌گردد در جهت بهینه‌سازی جوسازمانی راهبردهایی همچون برگزاری مسابقات گروهی، مسافرت‌ها، کوهنوردی‌ها و فعالیت‌های ورزشی گسترده‌ای به صورت منظم و یا نامنظم جهت صمیمی‌تر شدن اعضا و کارکنان تدارک دیده شود.

- مدیران آموزش و پرورش تهران در کلام و در عمل حامی کنش جمعی میان کارکنان و میان واحدهای سازمانی باشند.

- در آموزش و پرورش تهران، سعی شود کنش و تعامل میان کارکنان و میان واحدهای سازمانی نهادینه شده و به یک فرهنگ غالب تبدیل گردد.

- آموزش و پرورش تهران، همواره نظام‌های برتر آموزشی (ازلحاظ کنش جمعی و اعتماد درون‌سازمانی) را در داخل و خارج از کشور رصد کرده و با درایت از آن‌ها الگوبرداری نماید.

- در آموزش و پرورش تهران، سعی شود از طریق باز مهندسی فرایندهای سازمانی، کنش جمعی را در سازمان تسهیل نموده و زمینه را برای ارتقاء اعتماد درون‌سازمانی فراهم نماید.

## کتاب‌نامه

- پور مختاری، الهام؛ کریمی، فریبا (۱۳۹۵). "پیش‌بینی رفتارهای انحرافی کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان بر اساس اعتماد سازمانی"، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال دهم، شماره ۳، صص ۶۶-۵۱.
- جابر انصاری، محمدرضا؛ نجف بیگی، رضا؛ الوانی، سید مهدی (۱۳۹۵). "راهکارهای ارتقای اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی"، مجله قدرت نرم، شماره ۱۵.

دانایی‌فرد، حسن؛ رجب‌زاده، علی؛ حصیری، اسد (۱۳۸۳). "ارتقاء اعتماد درون‌سازمانی در یخس دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران"، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم، صفحات ۵۹-۹۰.

شمس، شهاب‌الدین؛ اسفندیاری مقدم، امیر (۱۳۹۴). "ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان"، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۷، صفحات ۱۷۱-۱۸۵.

متوسلی، محمود؛ آیینی، زینب؛ ترابی، ژیلا (۱۳۹۵). "کنش جمعی؛ مکانیزمی در مسیر توسعه کارآفرینی مولد"، فصلنامه پژوهش‌نامه اقتصادی، سال شانزدهم، شماره ۶۱، صفحات ۱-۳۲.

نوتاش، هادی؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ رضایی زاده، مرتضی؛ طالبی، کامبیز (۱۳۹۸). "شناسایی شایستگی‌های مؤثر بر اعتمادپذیری عامل توسعه خوشه کسب‌وکار"، مجله علمی پژوهشی "مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۶، شماره ۲، صفحات ۲۸۱-۳۰۳".

Arnott, D. C. (2007). Trust-current thinking and future research. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 981-987.

Barraud-Didier, V., Henninger, M. C., & El Akremi, A. (2012). The Relationship Between Members' Trust and Participation in Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1), 1-24.

Bstieler, L., Hemmert, M., & Barczak, G. (2017). The changing bases of mutual trust formation in inter-organizational relationships: A dyadic study of university-industry research collaborations. *Journal of business research*, 74, 47-54.

Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V., & Manaktola, K. (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of US and Indian full service hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 233-242.

Hosmer L. T. (1995). Trust: the Connecting link between organizational theory and ethics. *acal. management. rec.* 20: 379-400.

Hotte, N., Kozak, R., & Wyatt, S. (2019). How institutions shape trust during collective action: A case study of forest governance on Haida Gwaii. *Forest Policy and Economics*, 101921.

KAZLAUSKIENĖ, E., & BARTUSEVIČIENĖ, I. (2013). Trust dimensions in the business relationship. *Intellectual Economics*, 7(4), 497-509.

Lewicki R. J., Bunker B. B. (1995). Trust in relationships: a model of Trust development and decline. In *conflict, cooperation, and Justice*, ed. B. B. Bunker, J. Z. Rubin. San Francisco: Jossey-Bass.

- Luhmann N. (1988). Family, Confidence, Trust: Problems and alternative. In Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Cambridge, MA: Oxford univ. Press, ed. D Gambetta, 94-108.
- Mayer R. C., Davis J.H., Schoorman F. D. (1995). Anintegrative Model of organizational trust. *Acad. Manage. Rev.* 20: 709-34.
- MacDuffie, J. P. (2011). Inter-organizational trust and the dynamics of distrust. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 35-47.
- Rooter J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust", *Journal of personality*, 35.
- Schilke, O., & Cook, K. S. (2013). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, 11(3), 281-303.
- Tadesse, G., & Kassie, G. T. (2017). Measuring trust and commitment in collective actions: Evidence from farmers' marketing organizations in rural Ethiopia. *International Journal of Social Economics*, 44(7), 980-996.
- Vanneste, B. S., Puranam, P., & Kretschmer, T. (2014). Trust over time in exchange relationships: Meta analysis and theory. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1891-1902.
- Williamson, O. (1993). Calculativeness, Trust, and economic organization. *J. Law Econ.* 34: 453-502
- Zucer L.G. (1986). Production of Trust: institutional sources of economic structure 1840-1920. *Res. Organ. Behav.* 8: 53-111.