

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

Saeed Azadeh*

Aliakbar Farhangi, Seyed Mohammad Zahedi*****

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 smart-PLS software were used for descriptive and inferential analysis. The results showed that collective action within and between the structural layers of the

*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



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**، سیدمحمد 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 با هدف 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) است. در فاز کیفی، گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد، استادان، و مشاوران برجسته حوزه مدیریت سازمان به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، نه نفر از خبرگان مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. در فاز کمی نیز، همه کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شدند. ۳۷۷ نفر نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در فاز کیفی تحقیق مصاحبه‌های عمیق و غیرساختاریافته با خبرگان بود. داده‌ها براساس روش تئوری داده‌بنیاد (کدگذاری‌های باز، محوری، و انتخابی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در

* 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



فاز کمی تحقیق از پرسش‌نامه‌ای بسته و محقق‌ساز استفاده شد و برای انجام تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و استنباطی، از نرم‌افزارهای Lisrel، Smart-pls و Spss استفاده شد. نتایج نشان داد که کنش جمعی درون و میان‌لایه‌های 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 داده‌بنیاد، روش آمیخته، آموزش و پرورش تهران.

۱. مقدمه

مفهوم اعتماد از مفاهیمی است که از سوی صاحب‌نظران رشته‌های علمی مختلف مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. با وجود تأکید همه صاحب‌نظران بر اهمیت اعتماد، هنوز از این واژه تعریف مورد قبول همگان ارائه نشده است. در همین جهت، روان‌شناسان شخصیت به‌طور سستی به اعتماد به‌منزله اعتقاد، انتظار، یا احساسی نگاه می‌کنند که ریشه در شخصیت آدمی یا ظرفیت روانی اولیه فرد دارد (Rooter 1971, 1997). روان‌شناسان اجتماعی از طریق تأکید بر عوامل زمینه‌ای، که ممکن است باعث افزایش یا کاهش اعتماد شوند، اعتماد را به‌منزله انتظار افراد از رفتار دیگران در حین تعاملات اجتماعی تعریف می‌کنند (Lewicki and Bunker 1995). اقتصاددانان و جامعه‌شناسان همواره علاقه‌مند بوده‌اند تا بدانند مؤسسات به چه نحو نگرانی و عدم اطمینان موجود در ذات مبادلات خود را کاهش می‌دهند (Williamson 1989; Zucer 1993). از نظر مایر و دیگران (Mayer et al. 1993) اعتماد درجه حساسیت یک طرف در قبال رفتار طرف دیگر فاصله است، مبتنی بر این انتظار که او عملکردی خاص را انجام می‌دهد که برای طرف اولی اهمیت دارد، بدون این‌که قدرت نظارت یا کنترل او را داشته باشد. با آن‌که دانشمندان علوم اجتماعی به تعریف اعتماد اهتمام ورزیده‌اند (Luhmann 1988; Mayer et al. 1995)، اعتماد به روش‌های متمایز و نه الزاماً سازگاری در تحقیقات سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. به‌طور کلی، نظریه‌های اعتماد بر یک پیوستار قابل‌ارائه‌اند. در یک طرف آن، نظریاتی قرار دارند که جنبه اجتماعی و اخلاقی اعتماد را مورد تأکید قرار می‌دهند. به‌عنوان مثال، هوسمر (Hosmer 1995) اعتماد را به‌مثابه انتظارات مربوط به رفتار قابل‌توجیه از لحاظ اخلاقی تعریف کرده است؛ یعنی

تصمیمات درست اخلاقی و اعمالی که مبتنی بر اصول اخلاقی است. در طرف دیگر پیوستار، نظریاتی قرار دارند که بر ابعاد راه‌بردی و محاسباتی اعتماد در محیط‌های سازمانی تأکید می‌کنند. برت و کنز (۱۹۹۶) اعتماد را همکاری قابل‌پیش‌بینی (موردانتظار) تعریف و بیان کرده‌اند که بحث اعتماد از مباحث اخلاقی نیست، بلکه جزء سیاست‌های اداری است. باوجود ناهمگونی در این موارد، اکثر نظریه‌پردازان اعتماد با این امر موافق‌اند که اعتماد اساساً یک حالت روان‌شناختی است. آموزش و پرورش یکی از ارگان‌ها و سازمان‌های مهم هر کشوری به حساب می‌آید که در آن روابط و کنش‌های زیادی میان کارکنان و افراد جامعه به‌وجود می‌آید. وجود اعتماد در میان این کنش‌ها می‌تواند شکل‌گیری روابط را به‌طور فزاینده‌ای ارتقا بخشد. باتوجه به آنچه آمد، هدف این پژوهش طراحی و تبیین الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران است. 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 کارهای جمعی و گروهی در جهت آموزش افراد جامعه روشن سازد و حتی چالش‌هایی را که می‌تواند در این روابط بر اساس ناآگاهی به‌وجود آید مشخص کند و آن‌ها را در جهت اعتماد و کنش جمعی هدایت کند. بدون شک، هرچه کارکنان آموزش و پرورش در همکاری‌های خود از اعتماد بیش‌تر، تمایل به کار گروهی، 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 مطرح می‌کنند، توان‌مندی‌های آن‌ها را می‌افزایند، و موضوعات گوناگونی را مطرح می‌سازند؛ مباحثی که هم در میان پژوهش‌گران و اندیشمندان آموزش و پرورش در سطح دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی مطرح است و هم نظر کارشناسان آموزش و پرورش، معلمان، والدین، و جامعه را به‌خود معطوف ساخته است. باتوجه به این که 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 برون‌داد آن انسان است (پورمختاری 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 به‌شمار می‌رود. از این رو، همکاری‌های بین واحدهای آموزش و پرورش از مباحث دغدغه‌ساز در جهت رسیدن به اهداف این ارگان به حساب می‌آید. اصولاً در هر ارتباط، کنش، و واکنش رفتاری در ابتدای امر می‌تواند اختلاف‌نظر و عقیده مانع از همکاری موفقیت‌آمیز شود و همکاری‌های میان واحدهای آموزش و پرورش نیز از این امر مستثنا نیست. ما مبانی شکل‌گیری اعتماد متقابل را براساس کنش جمعی در همکاری‌های اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه مطالعه می‌کنیم. این همکاری‌ها در زمینه روابط نزدیک درون‌سازمانی بین اداره کل و ادارات آموزش و پرورش تابعه با هدف تولید ایده و فرایند جدید است. فشارهای رقابتی به فراهم آمدن فرصت‌های بی‌سابقه برای همکاری‌های موفق بین اداره کل و ادارات تابعه منجر می‌شوند. از طرفی، وجود 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 توافق‌ها و همکاری‌ها را برای خود چالش‌برانگیز احساس کنند و گاهی آن را فرایندهای اضافی و خارج از عرف قلمداد کنند. بنابراین، چگونگی غلبه بر این اختلافات عمیق و تسهیل همکاری هم برای اداره کل و هم برای ادارات تابعه جای 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 زمینه‌ای مناسب را برای مطالعه شکل‌گیری اعتماد متقابل براساس کنش جمعی طلب می‌کند. بنابراین، در این مطالعه، سعی بر پاسخ‌گویی به این سؤال 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 بین‌اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه؛
- شناسایی مؤلفه‌های الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین‌اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه؛
- اعتباریابی (تحلیل مسیر) الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین‌اداره 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 بین‌اداره 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 بین‌اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه کدام‌اند؟
- مؤلفه‌های الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین‌اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه کدام‌اند؟
- اعتباریابی (تحلیل مسیر) الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین‌اداره 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. تحقیقاتی مدیریتی از روان‌شناسی و جامعه‌شناسی انجام گرفته است، اما با کار پژوهشی

مورمان، دشیپانده، و زالتمندر (۱۹۹۳) و مورمان و دشیپانده (۱۹۹۵)، که اعتماد را به دو بعد شناختی و عاطفی تقسیم کردند، توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت افزایش یافت (Arnott 2007). اندیشمندان بر آن‌اند که اعتماد و اطمینان یک طرف مبادله به قابل اتکابودن و درست‌کاری طرف مقابل بسته است و هم‌چنین 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 بین‌فردی/ بین‌گروهی، اعتماد نهادی- فرهنگی (Kazlauskienė and Bartuševičienė 2013). تاکنون مطالعاتی درخصوص بررسی اعتماد سازمانی در بنگاه‌ها و سازمان‌های مختلف به‌همراه متغیرهای گوناگون در زمینه ارتباط‌سنجی و تأثیرسنجی صورت پذیرفته است و نتایج متناقضی از آن‌ها حاصل شده است که می‌توان این تناقض‌ها را در تفاوت روش‌شناسی، نوع تکنیک، و علیت جست‌وجو کرد. نوتاش و دیگران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «شناسایی شایستگی‌های مؤثر بر اعتمادپذیری عامل توسعه خوشه کسب‌وکار» ارائه کردند. آن‌ها به این نکته اشاره کردند که عامل توسعه خوشه براساس نقش‌ها و وظایف خاص خود در مراحل مختلف فرایند توسعه خوشه باید از شایستگی‌ها و قابلیت‌های ویژه‌ای برخوردار باشد که براساس مدل یونیدو شامل پنج مرحله است: انتخاب خوشه و عامل توسعه، مطالعه شناختی، تدوین چشم‌انداز و برنامه عمل خوشه، اجرای برنامه عمل، و درنهایت فاز نظارت و ارزیابی. در این مطالعه، به بررسی شایستگی‌هایی پرداخته شده است که یکی از پیش‌نیازهای مهم و حساس موفقیت پروژه توسعه خوشه به‌شمار می‌رود. بر این اساس، بررسی اعتمادپذیری عامل توسعه از نگاه ذی‌نفعان خوشه و هم‌چنین توانایی آن در ایجاد و ارتقای سطح اعتماد بین اعضای خوشه موضوع اصلی این تحقیق است. درحقیقت، 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، شایستگی‌های موردنظر، با استفاده از مصاحبه‌های واقع‌محور عمیق و نیمه‌ساختارمند، با شانزده نفر از عواملان توسعه خوشه و شش نفر از ذی‌نفعان خوشه، شناسایی و تعیین شدند. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: توانایی حساب‌سازی ذی‌نفعان، ایجاد مشارکت، متقاعدسازی، و درنهایت ایجاد ارزش افزوده. جابر انصاری و دیگران (۱۳۹۵) پژوهش «راه‌کارهای ارتقای اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی» را ارائه کردند. آن‌ها در این پژوهش 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، قابلیت پیش‌بینی‌شده، 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، افراد منتخب، و افراد منصوب دولتی اعتماد نداشته باشند، در اجرای تصمیمات دشوار، خصوصاً مواردی که مستلزم ایثار 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 ارتقای اعتماد عمومی در قبال سازمان‌های دولتی است. تحقیق حاضر با هدف شناسایی راه‌کارهای ارتقای اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی با روش توصیفی - تحلیلی انجام شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تصویر ذهنی شهروندان از سازمان‌های دولتی در اعتماد عمومی در قبال 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، و ۷. عدالت تصویر ذهنی آن‌ها از یک سازمان دولتی شکل می‌گیرد. بنابراین، ارتقای موارد هفت‌گانه فوق موجب بهبود تصویر ذهنی شهروندان و در نتیجه اعتماد بیش‌تر آن‌ها به سازمان‌های دولتی خواهد شد. متوسلی و دیگران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «کنش جمعی؛ مکانیزمی در مسیر توسعه کارآفرینی مولد» ارائه کردند. 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 در کارآفرینی مولد اشاره دارد و معتقد است نظم شکل‌گرفته برپایه چنین کنش جمعی می‌تواند در شکل‌گیری و توسعه اقتصادی مولد ثمربخش باشد. شمس و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان» ارائه کردند. این تحقیق درباره 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. برای بررسی اعتماد سازمانی از مدل الونن و دیگران و برای بررسی رضایت شغلی از مدل اسمیت و دیگران استفاده شده است. برای تجزیه و 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 است که 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. دانایی‌فرد و دیگران (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان «ارتقای اعتماد درون‌سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران» نشان دادند که در بین مؤلفه‌های مختلف تأثیرگذار در اعتماد درون‌سازمانی شایستگی مدیریتی مدیران به‌عنوان مؤلفه تأثیرگذار مدنظر قرار گرفته است. در ابتدا، مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های شایستگی مدیریتی مدیران مورد بررسی تحلیلی قرار گرفته و سپس معادله ارتباطی بین دو مؤلفه تدوین شده است. روش پژوهش مبتنی بر تحلیل توصیفی است و نمونه آماری شامل هشتصد نفر از کارکنان سازمان خدمات عمومی بوشهر بوده است. تحلیل داده‌ها نشان داد که بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی رابطه مثبتی وجود دارد. هوت و دیگران (Hotte et al. 2019) پژوهشی با عنوان «چگونگی شکل‌گیری اعتماد مؤسسات در حین کنش جمعی: مطالعه موردی حاکمیت جنگل‌های هاییداگویی» ارائه کردند. این مقاله براساس چهارچوب 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. زمینه تجربی در قالب یک مطالعه موردی از مدیریت مشترک جنگل‌های هاییداگویی، مجمع‌الجزایر واقع در سواحل بریتیش کلمبیا، و کانادا ارائه شده است. مصاحبه با اعضای گذشته و حال شورای مدیریت هاییداگویی و جدول راه‌حل‌ها برای شناسایی سه شکل از قوانین رسمی، یک شکل از قوانین غیررسمی، و هم‌چنین چهارده ویژگی مرتبط با آن‌ها 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. بستر و دیگران (Bstieler et al. 2017) در پژوهشی «مبانی متغیر شکل‌گیری اعتماد متقابل در روابط بین‌سازمانی: یک مطالعه دوجهی از همکاری‌های پژوهشی دانشگاه و صنعت» را ارائه کردند. آن‌ها در این مطالعه بررسی کردند که چگونه اعتماد به روابط

بین‌سازمانی با گذشت زمان گسترش می‌یابد. بررسی اعتمادسازی با داده‌های دووجهی این امکان را می‌دهد که ادراک شرکا از عوامل ارتباطی از کنش یک‌دیگر مستقل نباشد. انجام همکاری‌های تحقیقاتی نشان می‌دهد که بلوغ رابطه باعث می‌شود تا ارتباطات متقابل و شباهت فرایند تصمیم‌گیری با اعتماد به نفس تغییر یابد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که شکل‌گیری اعتماد متقابل نیز تحت‌تأثیر ادراک شرکای دیگر از عوامل روابط است. شرکای تحقیقاتی دانشگاه و صنعت می‌توانند از طریق ارتباط متقابل و در درازمدت باهم‌گرایی به فرایندهای تصمیم‌گیری مشابه همکاری موفقی را ایجاد و حفظ کنند. تادسی و کاسی (Tadesse and Kassie 2017) پژوهش «اندازه‌گیری اعتماد و تعهد در کنش جمعی: شواهدی از سازمان‌های بازاریابی کشاورزان در مناطق روستایی اتیوپی» را ارائه کردند. نتایج پژوهش 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 ادارهٔ 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 به مشوق‌ها و سرکوب‌کنندگان حساس است. ونسته و دیگران (Vanneste et al. 2014) پژوهشی را با عنوان «به روابط متقابل اعتماد کنید: متاتحلیل و نظریه» ارائه کردند. این مطالعه از طریق یک تجزیه و تحلیل فراسنجی 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 چهارچوب نظری را برای مشخص کردن چهار سازوکار مختلف ایجاد کردند؛ اصلاح اولیهٔ تعصب، تغییر در ارزش رابطه، شناسایی، و انتخاب مبتنی بر اعتماد که ممکن است در رشد اعتماد تأثیر بگذارند. سپس، آن‌ها استدلال کردند که قدرت نسبی این سازوکارها باید در افزایش اعتماد، ثابت ماندن، یا کاهش بر اثر زمان تأثیر بگذارد. شیلکه و کوک (Schilke and Cook 2013) پژوهش «نظریهٔ فرایند سطح متقابل توسعهٔ اعتماد در روابط بین‌سازمانی» را ارائه کردند. در این مطالعه یک مدل نظری ارائه شده است که توضیح می‌دهد چگونه اعتماد به روابط بین‌سازمانی در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل مرتبط است. درعین حال، این مدل با بررسی چگونگی رشد اعتماد در طی مراحل مداوم روابط بر جنبهٔ پویای اعتماد تأکید می‌کند. با ترکیب چندین برنامهٔ تحقیق، سازوکارهایی را نشان می‌دهد

که پیشرفت اعتماد در سطوح را به محض بروز روابط بین‌سازمانی مشخص می‌کند. با شروع مرزبندی، در جایگاه فرد اصلی در ابتدای همکاری جدید، اعتماد به تدریج به بخشی از عملکرد اقدامات سازمانی تبدیل می‌شود. با ادغام رویکردهای خرد و کلان به مرور مدل پیش‌نهادی به درک بهتر چگونگی تکامل اعتماد در روابط بین‌سازمانی کمک می‌کند. کازلانوسکین و بارتوسویسیسن (Kazlauskienė and Bartuševičienė 2013) پژوهش «ابعاد اعتماد در رابطه کسب‌وکار» را ارائه کردند. نویسندگان این مقاله این نکته را خاطر نشان کرده‌اند که در سال‌های اخیر جنبه اعتماد در زمینه روابط بین‌سازمانی شایسته مورد توجه بیش‌تر دانشمندان خارجی بوده است و اهمیت تحقیقات از سوی 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 اتکا 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 در سازمان‌ها) و تعیین دلایل شکل‌گیری اعتماد باشد. باراود و دیگران (Barraud-Didier et al. 2012) پژوهشی با عنوان «رابطه اعتماد بین اعضا و مشارکت در اداره تعاون: نقش تعهد سازمانی» ارائه کردند. این مقاله، با هدف 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 آزمایش می‌کند که یک کشاورز به تعاونی و رفتار مشارکتی وی در حاکمیت دارد. براساس نمونه‌ای از ۲۵۹ عضو تعاونی‌های کشاورزی فرانسه، نتایج نشان داد که تعهد عاطفی، برخلاف وجود شناختی یا عاطفی اعتماد، در رابطه بین اعتماد و مشارکت در حاکمیت تعاونی‌ها نقش واسطه‌ای ایفا می‌کنند. مک‌دوفی (MacDuffie 2011) پژوهش «اعتماد درون‌سازمانی و پویایی عدم اعتماد» را ارائه کردند. این بررسی به این موارد تأکید می‌کند: ۱. مفهوم‌سازی جدید که هویت، نقش‌ها، و قوانین را به‌منزله پایه‌های اعتماد پیش‌فرض در سطح سازمانی کشف کردند، ۲. پویایی اعتماد و عدم اعتماد به‌مرور در

چگونگی تفسیر نقض اعتماد و سهولت اصلاح تأثیر می‌گذارد، ۳. نوسانات در روابط بین‌سازمانی ناشی از حاکمیت جمعی و تناوب بین حالت‌ها به هم‌زیستی مداوم حالت‌های مثبت و منفی منجر می‌شود، ۴. تأثیر تعارض درون‌سازمانی و ائتلاف‌های بین‌سازمانی در ایجاد و حفظ اعتماد، ۵. تأثیر نسبی سطح کشور در برابر اختلاف سطح سازمان در فرهنگ به‌منزله تأثیر در اعتماد، ۶. آیا حالت‌های واسطه مبادله بین حالت‌های معاملاتی و رابطه‌ای ناپایدارند؟ ۷. ترکیب‌های انتقالی یا مکمل‌های تجسم که هم ارزش و هم ثبات دارند. چاتوث و دیگران (Chathoth et al. 2011) پژوهش «ارزیابی ابعاد اعتماد سازمانی در فرهنگ‌ها: تجزیه و تحلیل تطبیقی هتل‌های خدمات کاملاً آمریکایی و هندی» را ارائه کردند. 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 شود. یافته‌ها حاکی از آن است که این سه بعد بیان‌گر ایجاد اعتماد در فرهنگ‌های ملی مختلف است. با این حال، در مقایسه بعد فردی ساختار اعتماد، بین درک کارمندان در دو فرهنگ آمریکایی و هندی تفاوت معنی‌داری وجود دارد که نشان می‌دهد تفاوت‌های مبتنی بر ادراک در کل فرهنگ‌ها وجود دارند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

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

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

فاز ۲. برآزش 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 برای طراحی الگو، گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران، استادان، و مشاوران برجسته حوزه مدیریت سازمان به‌منزله

جامعه آماری در نظر گرفته شدند. در این تحقیق، ویژگی‌های خبرگی شامل موارد ذیل‌اند: تسلط به حوزه اعتماد سازمانی، کنش جمعی، و تسلط به نظام و فرایندهای حاکم بر وزارت آموزش و پرورش. در فاز کمی تحقیق، به منظور برازش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از این رو، در این فاز همه کارکنان مناطق نوزده‌گانه تابعه آموزش و پرورش شهر تهران به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند که براساس استعلام اخذشده در اردیبهشت‌ماه سال ۱۴۰۰ تعداد این جامعه حدود بیست هزار نفر بود.

۲,۳ نمونه آماری تحقیق و روش نمونه‌گیری

در فاز کیفی تحقیق، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. به این نحو، اولین فرد خبره براساس 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 معرفی کند که می‌توانند در حوزه اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران صاحب‌نظر باشند و به غنای مدل تحقیق کمک کنند. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت. ذکر این نکته لازم است که در این تحقیق نه مصاحبه صورت گرفت. در فاز کمی تحقیق، همه کارکنان مناطق نوزده‌گانه تابعه آموزش و پرورش شهر تهران به عنوان 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 آن‌جاکه از روش تئوری داده‌بنیاد استفاده شد، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیرساختاریافته با خبرگان حوزه بازاریابی بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد تا با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه‌شوندگان، به صورت کاملاً غیرمستقیم سؤالاتی درخصوص پیش‌آیندها، زمینه‌ها، و پی‌آمدهای اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران مطرح کند و از این طریق، مفاهیم اولیه را برای طراحی مدل کسب کند. در فاز کمی،

آمیخته پژوهی مدل اعتماد درون‌سازمانی ... (سعید آزاده و دیگران) ۶۷

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ای بسته و محقق‌ساز مشتمل بر ۳۱ گویه بود که براساس مدل مفهومی اولیه طراحی شد. 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 براساس ابعاد مختلف آن در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. ساختار پرسش‌نامه فاز کمی پژوهش

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

۴,۳ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در فاز کیفی تحقیق، از روش تئوری داده‌بنیاد و کدگذاری‌های سه‌گانه (باز، محوری، و انتخابی) به‌منظور دست‌یابی به مدل مفهومی تحقیق استفاده شد. در فاز کمی تحقیق نیز، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از نرم‌افزارهای آماری SPSS، Lisrel 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 شد.

۴. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱,۴ فاز کیفی (طراحی مدل اولیه با رویکرد تئوری داده‌بنیاد)

در این تحقیق، در مجموع ۱۲۳ مصاحبه انجام گرفت. ۱۲۳ مفهوم اولیه استخراج شد که بعد از بررسی و کنارهم قراردادن آن‌ها و حذف مفاهیم تکراری چهل 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 کرد.
کارمندی که انگیزه سازمانی ندارد، نمی‌تواند یک کنش‌گر 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 ارتقا خواهد یافت.
راه‌کارهای کنش جمعی باید به کارکنان آموزش داده شوند.	شاید بسیاری از کارکنان از لحاظ مفهومی کنش جمعی را درک نکنند.
در آموزش و پرورش، تعامل و کنش جمعی به خوبی فرهنگ‌سازی نشده است.	کنش جمعی درون‌لایه‌ای و بین‌لایه‌ای بسیار مهم است که در آموزش و پرورش باید به هر دو به صورت موازی توجه شود.
فردی که به سازمانش تعهدی خاصی ندارد، آینده سازمان نیز برای او بی‌اهمیت است و برای بهبود امور تلاش یا کنش خاصی را از خود نشان نخواهد داد.	تزریق انگیزه به کارکنان می‌تواند آن‌ها را برای ایفای نقش فعال در کنش‌های جمعی درون‌سازمانی ترغیب کند.
به‌طور کلی کارکنان راضی افرادی تعاملی‌تر و فعال‌ترند.	برخی از سازمان‌ها بسیار در بحث اعتماد درون‌سازمانی موفق‌اند و باید الگو قرار گیرند.
در استخدام کارکنان، باید به ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها توجه ویژه‌ای مبذول شود.	راضی بودن کارکنان آموزش و پرورش از شغل و محیط کاری انگیزه آن‌ها را برای مشارکت و تعامل افزایش می‌دهد.
در آموزش و پرورش باید به تضارب آرا با نگاه مثبت نگریده شود.	در آموزش و پرورش اعتماد خوبی میان کارکنان با یک‌دیگر برقرار است.
اگر مدیران ارشد آموزش و پرورش کنش جمعی را برنتابند، این زنجیره شکل نخواهد گرفت.	لازمه کنش‌های جمعی انگیزه‌های افراد برای بهبود است.
کارکنان آموزش و پرورش باید درخصوص ضرورت و اهمیت کنش جمعی توجیه شوند.	تعهد سازمانی زمینه‌ساز مشارکت و کنش جمعی سازنده است.
مدیران آموزش و پرورش باید سعی کنند تعامل، گفت‌وگو، و کنش جمعی را به‌عنوان یک فرهنگ سازمانی غالب جا بیندازند.	کنش جمعی باید به یک مهارت فردی، گروهی، و سازمانی در آموزش و پرورش تبدیل شود.
کارمند و مدیر متعهد خود را به کنش جمعی برای بهبود شرایط ملزم می‌داند.	تناسب میان شخصیت و شغل تبعات بسیار مثبت سازمانی در پی دارد و بالعکس.
متأسفانه در بسیاری از موارد مدیران ارشد مخرب کار تیمی هستند، نه محرک آن.	اگر کنش جمعی به یک فرهنگ بدل شود، کارایی بسیار بالایی دارد.

مفهوم	مفهوم
نارضایتی شغلی می‌تواند انفعال و اجتناب از کنش جمعی را باعث شود.	گاهی مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی اجتناب‌ناپذیر است.
اگر واقع‌بین باشیم، کارکنان آموزش و پرورش به مدیران ارشد اعتماد بالایی ندارند.	کنش جمعی اگر در میان لایه‌های مختلف سازمانی اتفاق بیفتد، می‌تواند آثار بهتری داشته باشد.
جو گروه‌ها و واحدهای سازمانی آموزش و پرورش باید به سمت تعامل بیش‌تر و کنش جمعی قوی‌تر هدایت شوند.	در سازمان آموزش و پرورش به‌طور کل اعتماد قابل‌قبولی حکم فرماست.
معمولاً در سطح مدارس آموزش و پرورش تاحدی شاهد کنش و تعامل میان مدیران، کارکنان، دبیران، و آموزگاران هستیم، اما باید قوی‌تر شود.	کنش جمعی نیازمند حمایت‌های مدیریتی است.
برخی مدیران ارشد آن‌قدر عامرانه برخورد می‌کنند که فضایی برای کنش جمعی نمی‌ماند.	فرایندهای سازمانی باید هم‌سو و محرک کنش و تعامل اجزایی سازمان باشند، نه مانعی برای آن.
اگر در گروه‌های کاری کنش جمعی سرکوب شود، نمی‌توان در سطح سازمان توقع چنین پدیده‌ای را داشت.	همه‌چیز از گروه‌های کاری شروع می‌شود.

سپس، سعی شد تا باتوجه عمیق به مفاهیم شناسایی‌شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آن‌ها با یک‌دیگر دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام «مقوله‌ها» ایجاد شود و مفاهیم هم‌سنخ و هم‌سو در این دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ثمره این فرایند شناسایی سیزده مقوله اصلی بود که در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. مقوله‌های شناسایی‌شده به‌همراه مفاهیم مربوط

ردیف	مقوله (کدگذاری محوری)	مفهوم (کدگذاری باز)
۱	اعتقاد مدیران ارشد به کنش جمعی	اگر مدیران ارشد آموزش و پرورش کنش جمعی را برنتابند، این زنجیره شکل نخواهد گرفت.
		کنش جمعی نیازمند حمایت‌های مدیریتی است.
		اتفاقات مثبت معمولاً باید از بالای هرم سازمانی آغاز شوند.
۲	کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان	برخی مدیران ارشد آن‌قدر عامرانه برخورد می‌کنند که فضایی برای کنش جمعی نمی‌ماند.
		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 تاحدی شاهد کنش و تعامل میان مدیران، کارکنان، و دبیران و آموزگاران هستیم، اما باید قوی‌تر شود.
		کنش جمعی درون‌لایه‌ای و بین‌لایه‌ای بسیار مهم است که در آموزش و پرورش باید به‌صورت موازی توجه شود.

ردیف	مقوله (کدگذاری محوری)	مفهوم (کدگذاری باز)
۳	انگیزه شغلی	کارمندی که انگیزه سازمانی ندارد، نمی‌تواند یک کنش‌گر مؤثر باشد.
		لازمه کنش‌های جمعی انگیزه‌های افراد برای بهبود است.
		تزریق انگیزه به کارکنان می‌تواند آن‌ها را برای ایفای نقش فعال در کنش‌های جمعی درون‌سازمانی ترغیب کند.
۴	جو گروهی منسجم	همه‌چیز از گروه‌های کاری شروع می‌شود.
		جو گروه‌ها و واحدهای سازمانی آموزش و پرورش باید به سمت تعامل بیش‌تر و کنش جمعی قوی‌تر هدایت شوند.
		اگر در گروه‌های کاری کنش جمعی سرکوب شود، نمی‌توان در سطح سازمان توقع چنین پدیده‌ای را داشت.
۵	الگوبرداری از سازمان‌های موفق در زمینه اعتماد درون‌سازمانی	همیشه نباید آزمون و خطا کرد و می‌توان از تجربیات موفق دیگران نیز استفاده کرد.
		برخی از سازمان‌ها بسیار در بحث اعتماد درون‌سازمانی موفق‌اند و باید الگو قرار گیرند.
۶	شخصیت فردی هم‌سو با کنش و تعامل	شخصیت برخی افراد با تعامل و کنش متقابل هم‌خوانی زیادی ندارد.
		در استخدام کارکنان باید به ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها توجه ویژه‌ای مبذول شود.
		تناسب میان شخصیت و شغل تبعات بسیار مثبت سازمانی در پی دارد و بالعکس.
۷	آموزش کارکنان درخصوص کنش جمعی	شاید بسیاری از کارکنان از لحاظ مفهومی کنش جمعی را درک نکنند.
		کارکنان آموزش و پرورش باید درخصوص ضرورت و اهمیت کنش جمعی توجیه شوند.
		راه‌کارهای کنش جمعی باید به کارکنان آموزش داده شوند.
		سطوح مختلف سازمانی در آموزش و پرورش نیازسنجی‌های آموزشی دقیقی در حوزه تعامل و کنش جمعی را طلب می‌کند.
		کنش جمعی باید به یک مهارت فردی، گروهی، و سازمانی در آموزش و پرورش تبدیل شود.
۸	رضایت شغلی	به‌طور کلی، کارکنان راضی‌تری تعاملی‌تر و فعال‌ترند.
		نارضایتی شغلی می‌تواند انفعال و اجتناب از کنش جمعی را باعث شود.
		راضی‌بودن کارکنان آموزش و پرورش از شغل و محیط کاری انگیزه آن‌ها را برای مشارکت و تعامل افزایش می‌دهد.
۹	فرهنگ سازمانی	در آموزش و پرورش، تعامل و کنش جمعی به‌خوبی فرهنگ‌سازی نشده است.
		اگر کنش جمعی به یک فرهنگ بدل شود، کارآیی بسیار بالایی دارد.
		مدیران آموزش و پرورش باید سعی کنند تعامل، گفت‌وگو، و کنش جمعی را به‌عنوان یک فرهنگ سازمانی غالب جا بیندازند.

ردیف	مقوله (کدگذاری محوری)	مفهوم (کدگذاری باز)
۱۰	اعتماد درون‌سازمانی	در آموزش و پرورش، اعتماد خوبی میان کارکنان با یکدیگر برقرار است.
		اگر واقع‌بین باشیم، کارکنان آموزش و پرورش به مدیران ارشد اعتماد بالایی ندارند.
		در سازمان آموزش و پرورش به‌طور کل اعتماد قابل‌قبولی حکم فرماست.
۱۱	بازطراحی فرایندهای سازمانی با رویکرد تقویت کنش جمعی	فرایندهای سازمانی باید هم‌سو و محرک کنش و تعامل اجزایی سازمان باشند، نه مانعی برای آن.
		گاهی مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی اجتناب‌ناپذیر است.
۱۲	تعهد سازمانی	تعهد سازمانی زمینه‌ساز مشارکت و کنش جمعی سازنده است.
		فردی که به سازمانش تعهدی خاصی ندارد، آینده سازمان نیز برای او بی‌اهمیت است و برای بهبود امور تلاش یا کنش خاصی را از خود نشان نخواهد داد.
		کارمند و مدیر متعهد خود را به کنش جمعی برای بهبود شرایط ملزم می‌داند.
۱۳	کار تیمی	اگر کار تیمی و جمعی در آموزش و پرورش تشویق و تقویت شود، متعاقب آن سطح کنش‌های جمعی نیز ارتقا خواهد یافت.
		متأسفانه در بسیاری از موارد مدیران ارشد مخرب کار تیمی هستند، نه محرک آن.

متغیرهای علی: مجموعه متغیرهایی هستند که سبب پیدایش پدیده می‌شوند یا در آن تأثیر می‌گذارند. مقوله‌های مرتبط با این بعد به‌قرار زیر تعیین شد:

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

متغیرهای زمینه‌ای: نشان‌دهنده شرایط ویژه‌ای هستند که می‌توانند راه‌بردها را تحت‌تأثیر قرار دهند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله‌های مرتبط با این بعد چنین تعیین شد: جو گروهی منسجم، اعتقاد مدیران ارشد به کنش جمعی، و فرهنگ سازمانی

متغیر محیطی: زمینه‌های ساختاری گسترده و عوامل بیرونی هستند که می‌توانند راه‌بردها را تحت‌تأثیر قرار دهند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله «الگو برداری 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 پی‌آمدها تبدیل کنند. در این تحقیق و باتوجه‌به اهداف و مقوله‌های شناسایی‌شده، مقوله «بازطراحی فرایندهای سازمانی با رویکرد تقویت کنش جمعی» به‌عنوان مقوله راه‌بردی در نظر گرفته شد.

متغیر پی‌آمد: به تبعات تحقق مقوله محوری در بستر شرایط علی، محیطی، و زمینه‌ای و از طریق راه‌بردهای مشخص پی‌آمد گفته می‌شود. در این تحقیق و باتوجه‌به اهداف و مقوله‌های شناسایی‌شده، مقوله «اعتماد درون‌سازمانی» به‌عنوان مقوله پی‌آمدی 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 است:



شکل ۱. جایابی مقولات در ساختار مدل پارادایمی

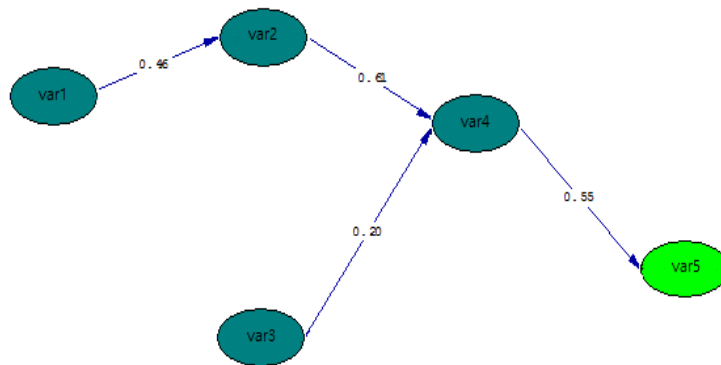
براساس مدل فوق (شکل ۱) فرضیه‌های تحقیق به‌صورت زیر تدوین شدند:

۱. عوامل علی در کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان تأثیر معنادار دارند؛
۲. کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان در عوامل راه‌بردی تأثیر معنادار دارد؛

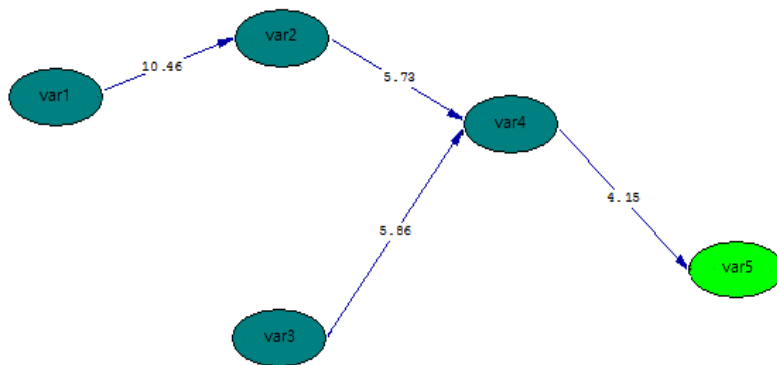
۳. عوامل زمینه‌ای و محیطی در عوامل راه‌بردی تأثیر معنادار دارند؛
۴. عوامل راه‌بردی در اعتماد درون‌سازمانی تأثیر معنادار دارند.

۲,۴ فاز کمی (تبيين 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 است و اعداد باید یا از $+1/96$ بیش‌تر یا از $-1/96$ کم‌تر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد صحت رابطه بین سازه‌ها و فرضیه‌های پژوهش را تأیید کرد (شکل ۳). ذکر این نکته لازم است که شدت رابطه بین سازه‌ها را می‌توان در شکل ۲ مشاهده کرد.



شکل ۲. مدل برازش‌شده تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۳. مدل برازش‌شده تحقیق در حالت معناداری

باتوجه به 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 نکویی برازش (AGFI) برابر با ۰/۹۲، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۲۸، شاخص برازش هنجار شده بتلر بونت (NNFI) برابر با ۰/۹۵ و شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۳ است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

شاخص برازش	مقدار مطلوب	مقدار مدل
χ^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
(PNFI) Parsimony Normed Fit Index	>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 معنادارند یا خیر. اگر ضریب معناداری مسیر میان دو متغیر از ۱/۹۶ بیش‌تر یا از ۱/۹۶- کم‌تر باشد، حاکی از معنادار بودن تأثیر آن دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد است و فرضیه تأیید می‌شود. جدول ۵ ضرایب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

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

۵. نتیجه‌گیری

در فاز کیفی پژوهش حاضر، سعی شد تا از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق با گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران، استادان، و مشاوران برجسته حوزه مدیریت سازمان و همچنین به‌کارگیری روش‌شناسی تئوری داده‌بنیاد، در جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق گام برداشته شود. در این مسیر، نه 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 پژوهش‌گر بعد از هر مصاحبه، با مرور چندباره متن مصاحبه و کشف مفاهیم اولیه، به استخراج و کدگذاری آن‌ها اقدام می‌کرد. از مصاحبه هفتم به بعد، تقریباً مفهوم جدید و بدیعی از متن مصاحبه‌ها به‌دست نیامد و محقق به اشباع نظری رسید. بعد از طی کدگذاری‌های باز، محوری، و انتخابی، در نهایت الگوی مفهومی تحقیق حاصل شد که شاکله خود را از مدل پارادایمی گرفته بود و به‌منظور برازش آن چهار فرضیه شکل گرفت. در ادامه برای بررسی فرضیه‌های تحقیق، در ابتدا پرسش‌نامه بسته محقق‌ساز طراحی شد. سپس، داده‌های موردنیاز از یک جامعه آماری وسیع، شامل کارکنان مناطق نوزده‌گانه تابعه آموزش و پرورش شهر تهران، جمع‌آوری شد و براساس روش تحلیل مسیر موردتجزیه و تحلیل قرار گرفت. براساس فاز کمی تحقیق، هر چهار فرضیه و در نتیجه مدل مفهومی تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. براساس نتایج حاصل، 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، از شغل خود رضایت داشته باشند، کار تیمی در اولویت کارکنان باشد، و در نهایت 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 در راه‌برد بازطراحی فرایندهای سازمانی مستقیم تأثیر می‌گذارند. 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. 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 به موفقیت‌های بیش‌تر در امر بهبود و بازطراحی فرایندها با هدف تقویت اعتماد درون‌سازمانی منجر شود.

براساس نتایج این تحقیق و نتایج حاصل از تحقیقات نوتاش و دیگران (۱۳۹۸)، شایستگی‌هایی مانند ایجاد مشارکت، متقاعدسازی، و ایجاد ارزش افزوده سبب برقراری و ارتقای اعتماد بین اعضا می‌شود. همچنین، براساس تحقیق متوسلی و دیگران (۱۳۹۵)، نظم شکل گرفته برپایه کنش جمعی دولت و فعالان حوزه کارآفرینی می‌تواند در شکل‌گیری و توسعه اقتصادی مولد ثمربخش باشد. براساس نتایج تحقیق 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 می‌دهند که همه ابعاد اعتماد سازمانی با یکدیگر و با همه وجوه رضایت شغلی ارتباطی مثبت و معنادار دارند. براساس تحقیق هوت و دیگران (Hotte et al. 2019)، عوامل ایجادکننده انگیزه اعتماد، هم‌ترازی منافع، انصاف، انسجام، و شرایط رضایت‌بخش همکاری سبب شکل‌گیری اعتماد درحین کنش جمعی می‌شود. براساس تحقیق بستر و دیگران (Bstieler et al. 2017)، اعتماد به روابط بین‌سازمانی با گذشت زمان گسترش می‌یابد، به طوری که بلوغ رابطه باعث می‌شود تا ارتباطات متقابل و شباهت فرایند تصمیم‌گیری با اعتمادبه‌نفس تغییر یابد. براساس تحقیق تادسی و کاسی (Tadesse and Kassie 2017)، کنش جمعی موجب افزایش اعتماد و تعهد اعضا می‌شود، همین عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد، و اعتماد هنگامی افزایش می‌یابد که اعضا فعالانه در اداره تعاونی شرکت کنند. براساس تحقیق کازلانوسکین و بارتوسویسیس (Kazlauskienė and Bartuševičienė 2013)، 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 در سازمان‌ها) و تعیین دلایل شکل‌گیری اعتماد باشد. براساس تحقیق باراود و دیگران (Barraud-Didier et al. 2012)، تعهد عاطفی، با وجود شناختی یا عاطفی اعتماد، نقش واسطه‌ای در رابطه بین اعتماد و مشارکت در حاکمیت تعاونی‌ها دارند.

نتایج این پژوهش به طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی، از طریق کنش جمعی و استخراج ابعاد تازه‌ای از اعتماد سازمانی، منجر شد که می‌تواند عمق روابط میان کارکنان آموزش و پرورش را بر مبنای کار گروهی در جهت آموزش افراد جامعه روشن کند، حتی چالش‌هایی را که در این روابط براساس ناآگاهی به وجود می‌آیند مشخص کند، و با رفع کردن این چالش‌ها، اعتماد و کنش جمعی را هدایت کند. بدون شک، هرچه کارکنان آموزش و پرورش در همکاری‌های خود از اعتماد بیشتر، تمایل به کار گروهی، روابط گروهی، و کنش جمعی برخوردار باشند، بهبود عملکرد آن‌ها در امر آموزش افراد جامعه و توسعه کشور بیشتر تر نمود پیدا می‌کند.

۱,۵ پیش‌نهادها

براساس نتایج حاصل از فازهای کیفی و کمی پژوهش و به منظور تقویت اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی آموزش و پرورش شهر تهران، پیش‌نهادهای زیر قابل‌ارائه است:

- کارکنانی در آموزش و پرورش تهران جذب و استخدام شوند که ذاتاً به تعامل با دیگران تمایل داشته باشند. پیش‌نهاد می‌شود آموزش و پرورش 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 با روحیه تعاملی بالا به این نهاد مهم و سرنوشت‌ساز وارد شوند. بدیهی است با انتخاب و انتصاب صحیح کارکنان در سیمت‌ها و مشاغل موردنیاز کارکنان بهره‌وری بالاتری خواهند داشت و موجبات بهبود عملکرد آموزش و پرورش را فراهم می‌کنند.

- 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. بدین

منظور، پیش‌نهاد می‌شود تا 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 به رفاقت و دوستی منجر می‌شود و نه رقابت ناسالم، تبیین اهداف و برنامه‌های سازمان، مشارکت‌دادن کارکنان در امور و تدوین مناسب نظام رتبه‌بندی کارکنان، به گونه‌ای که پرداخت‌ها و پاداش‌ها براساس 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 از عوامل مهم است که می‌تواند به نارضایتی در کارکنان منجر شود. پیش‌نهاد می‌شود که کانون ارزیابی کارکنان تشکیل شود تا کارکنان را براساس علاقه‌مندی، استعداد، میل به نوآوری و خلاقیت، و... در جایگاه‌های شغلی مناسب قرار دهند.

در آموزش و پرورش تهران تقویت تعهد سازمانی کارکنان بسیار مهم شمرده شود و برای آن تلاش شود. از آن‌جا که تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرایند مستمر است، به‌واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی و توجه افراد به سازمان، موفقیت و رفاه سازمان را در پی خواهد داشت. از این‌رو، پیش‌نهاد می‌شود که آموزش و پرورش با اجرایی کردن موارد ذیل زمینه‌های لازم را در جهت تقویت تعهد سازمانی فراهم کند:

بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن هرچه بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان، بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد کارکنان به‌منظور 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، داشتن استقلال نسبی کارکنان برای انجام وظایف.

- 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 می‌شود 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 شود.

- در آموزش و پرورش تهران دوره‌های منسجم بدو خدمت و ضمن خدمت (حضوری یا مجازی) در زمینه چستی، چرایی، و چگونگی تعامل و کنش جمعی برای کارکنان طراحی و اجرا شود.

- در آموزش و پرورش تهران به تضارب آرا با نگاه مثبت نگریده شود. از آن‌جاکه کارکنان هر سازمان به علت داشتن نظرها، ایده‌ها، و طرح‌های ارزش‌مند از باارزش‌ترین سرمایه‌های آن سازمان محسوب می‌شوند، مدیران باید با فراهم آوردن محیطی دور از ترس و نگرانی شرایطی را فراهم آورند تا کارکنان را به ارائه ایده‌های خلاق و تحول‌آفرین مبتنی بر کنش جمعی ترغیب کنند. بدین منظور، 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، و خدمات‌گیرندگان تا ذی‌نفعان راه‌بردی، سامانه نظام جامع دریافت ایده، پذیرش، و بررسی پیش‌نهاد راه‌اندازی شود و با استفاده از فنون تحلیل محتوا، تجمیع، تلفیق، و تدوین شود و در اختیار مدیران در کلیه سطوح قرار گیرد.

- در آموزش و پرورش تهران کنش و تعامل میان کارکنان یک ارزش‌سازمانی محسوب شود. مدیران باید با فراهم آوردن فضای صمیمی در بین کارکنان تلاش کنند تا به یک‌دیگر اعتماد داشته و بر این باور باشند که موفقیت آن‌ها بدون کنش جمعی و تعامل با سایر کارکنان بخش‌های دیگر ناممکن است. بنابراین، پیش‌نهاد می‌شود کارکنان را، با استفاده از مشاوره‌های تخصصی روان‌شناسان، برگزاری کلاس‌ها، و کارگاه‌های آموزش مهارت‌های ارتباط مؤثر، در این امر یاری کنند.

- پیش‌نهاد می‌شود با تشکیل ساختارهای ماتریسی، براساس روابط حداکثری، میان کارکنان و بخش‌های مختلف ارتباط برقرار شود.

- در آموزش و پرورش تهران سعی شود فضای کاری به سمت دوستی، تعامل، و کنش حرکت داده شود. ایجاد فضای دوستانه در محیط کار نه تنها از بروز درگیری و تنش

جلوگیری می‌کند، موجب این می‌شود که کارکنان توانایی برقراری ارتباط بهتری با سیستم و مدیران داشته باشند و قطعاً بهتر می‌توانند نظرها و پیشنهادهای ارزنده خود را ارائه دهند. از این رو، پیش‌نهاد می‌شود که به منظور بهینه‌سازی فضای سازمانی راه‌بردهایی هم‌چون برگزاری مسابقات گروهی، سفر، کوه‌نوردی، و فعالیت‌های ورزشی گسترده به صورت منظم یا نامنظم برای 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 که کنش و تعامل میان کارکنان و میان واحدهای سازمانی نهادینه و به یک فرهنگ غالب تبدیل شود.
- آموزش و پرورش تهران همواره نظام‌های برتر آموزشی (از لحاظ کنش جمعی و اعتماد درون‌سازمانی) را در داخل و خارج از کشور رصد کند و بادرایت از آن‌ها الگو برداری کند.
- در آموزش و پرورش تهران سعی شود از طریق بازمهندسی فرایندهای سازمانی کنش جمعی را در سازمان تسهیل کند و زمینه را برای ارتقای اعتماد درون‌سازمانی فراهم آورد.

کتاب‌نامه

- پورمختاری، الهام و فریبا کریمی (۱۳۹۵)، «پیش‌بینی رفتارهای انحرافی کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان براساس اعتماد سازمانی»، فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، س ۱۰، ش ۳.
- جابر انصاری، محمدرضا، رضا نجف‌بیگی، و سیدمهدی الوانی (۱۳۹۵)، «راه‌کارهای ارتقای اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی»، مجله قدرت نرم، ش ۱۵.
- دانایی‌فرد، حسن، علی رجب‌زاده، و علی حصیری (۱۳۸۳)، «ارتقای اعتماد درون‌سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران»، پژوهش‌های مدیریت، س ۲، ش ۴.
- شمس، شهاب‌الدین و امیر اسفندیاری مقدم (۱۳۹۴)، «ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، س ۲۳، پیاپی ۷۷.

متوسلی، محمود، زینب آیینی، و ژیلا ترابی (۱۳۹۵)، «کنش جمعی؛ مکانیزمی در مسیر توسعه کارآفرینی مولد»، فصل‌نامه پژوهش‌نامه اقتصادی، س ۱۶، پیاپی ۶۱.
نوتاش، هادی و دیگران (۱۳۹۸)، «شناسایی شایستگی‌های مؤثر بر اعتمادپذیری عامل توسعه خوشه کسب‌وکار»، مجله علمی - پژوهشی مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۶، ش ۲.

- Arnott, D. C. (2007), "Trust—Current Thinking and Future Research", *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 9-10.
- Barraud-Didier, V., M. C. Henninger, and A. El. Akremi (2012), "The Relationship between Member's Trust and Participation in Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment", *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 15, no. 1.
- Bstieler, L., M. Hemmert, and G. Barczak (2017), "The Changing Bases of Mutual Trust Formation in Inter-Organizational Relationships: A Dyadic Study of University-Industry Research Collaborations", *Journal of Business Research*, vol. 74.
- Chathoth, P. K. et al. (2011), "Assessing Dimensions of Organizational Trust across Cultures: A Comparative Analysis of US and Indian Full Service Hotels", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, no. 2.
- Hosmer, L. T. (1995), "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Ethics", *Acad. Management*, vol. 20.
- Hotte, N., R. Kozak, and S. Wyatt (2019), How Institutions Shape Trust during Collective Action: A Case Study of Forest Governance on Haida Gwaii", *Forest Policy and Economics*, vol. 107.
- Kazlauskienė, E. and I. Bartuševičienė (2013), "Trust Dimensions in the Business Relationship", *Intellectual Economics*, vol. 7, no. 4.
- Lewicki, R. J. and B. B. Bunker (1995), "Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline", in: *Conflict, Cooperation, and Justice*, B. B. Bunker and J. Z. Rubin (eds.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Luhmann, N. (1988), "Family, Confidence, Trust: Problems and Alternative", in: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta Cambridge (ed.), MA: Oxford University Press.
- MacDuffie, J. P. (2011), "Inter-Organizational Trust and the Dynamics of Distrust", *Journal of International Business Studies*, vol. 42, no. 1.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman (1995), "An integrative Model of Organizational Trust", *Acad. Manage. Review*, vol. 20.
- Rooter J. B. (1967), "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust", *Journal of Personality*, vol. 35.
- Schilke, O. and K. S. Cook (2013), "A Cross-Level Process Theory of Trust Development in Interorganizational Relationships", *Strategic Organization*, vol. 11, no. 3.

- Tadesse, G. and G. T. Kassie (2017), "Measuring Trust and Commitment in Collective Actions: Evidence from Farmer's Marketing Organizations in Rural Ethiopia", *International Journal of Social Economics*, vol. 44, no. 7.
- Vanneste, B. S., P. Puranam, and T. Kretschmer (2014), "Trust over Time in Exchange Relationships: Metaanalysis and Theory", *Strategic Management Journal*, vol. 35, no. 12.
- Williamson, O. (1993), "Calculativeness, Trust, and Economic Organization", *Journal of Law Economics*, vol. 34.
- Zucer, L. G. (1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920", *Research Organization, Behaviour*, no. 8.