

*Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences,*  
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)  
Monthly Journal, Vol. 22, No. 7, Autumn 2022, 341-361  
Doi: 10.30465/CRTLS.2021.36748.2267

## **Designing a Model of Intra-Organizational Trust Through Collective Action in Education in Tehran (Using Grounded Theory)**

**Saeed Azadeh<sup>\*</sup>, Ali Akbai Farhangi<sup>\*\*</sup>**

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

### **Abstract**

According to the concept of trust in management since the 1980s and over the last few decades, different angles and approaches have been studied. Trust is an essential factor for individual and organizational success. Trust among individuals and employees is a result of stability, unity, and Intra-organizational cohesion, Performance upgrades the efficiency and effectiveness of groups and grounds of cooperation, participation, and communication. This study aimed to design a model of inter-organizational trust through collective action in the education of Tehran. This research is applied research in terms of purpose and is Survey-exploratory and qualitative research. The population of the study consisted of senior managers of the department of education in Tehran, university professors, and advisors, who were interviewed in depth. The selection of experts and interviews with them continued until theoretical saturation and then stopped. In this research, since the grounded

\* PhD Student in Public Administration, , University of Tehran, Azad University, Research and Sciences Branch, Tehran, Iran, Sfam46@gmail.com/saeed.azadeh@srbiau.ac.ir

\*\* Professor of Public Administration, University of Tehran, Azad University, Research and Sciences Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author), dr\_aafarhangi@yahoo.com

\*\*\* Assistant Professor of Public Administration, Public Management Training Center, Tehran, Iran, smzahedi@yahoo.com

Date received: 22/05/2022, Date of acceptance: 07/09/2022



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.

theory method was used, the main tool for data collection was in-depth interviews with experts. Finally, after three open, axial and selective coding, the conceptual model of research was designed. So far, no study has been done on this connection in the department of education in Tehran. This model is classified as causal, axial, contextual, strategic, and consequential variables. The findings showed that education of Tehran, in order to enhance inter-organizational trust, can leverage the collective action within and between layers of the structure of your organization.

**Keywords:** Inter-Organizational, Trust, Collective Action, Education, Grounded Theory

پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
ماه‌نامه علمی (مقاله علمی - پژوهشی)، سال ۲۲، شماره ۷، مهر ۱۴۰۱، ۳۴۳ - ۳۶۱

## طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران (با استفاده از تئوری داده بنیاد)

سعید آزاده\*

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

### چکیده

توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت از دهه ۱۹۸۰ شروع و در طول چند دهه گذشته از زوایا و رویکردهای مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. اعتماد عاملی حیاتی و ضروری برای موفقیت‌های فردی و سازمانی است. اعتماد در میان افراد و کارکنان، باعث ثبات، وحدت و انسجام درون‌سازمانی، ارتقای کارایی و اثربخشی گروه‌ها و زمینه‌ساز همکاری، مشارکت و ارتباطات مؤثر است. 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 و از لحاظ رویکرد پیمایشی-اکتشافی و از نوع تحقیقات کیفی هست. جامعه آماری این پژوهش نه نفر از خبرگان شامل مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران، اساتید و مشاوران برجسته حوزه مدیریت سازمان بودند که مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. انتخاب خبرگان و انجام مصاحبه با آنها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. در این پژوهش، از آنجایی که از روش تئوری داده بنیاد استفاده گردید،

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی-رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد

علوم و تحقیقات، ایران، تهران، [Sfam46@gmail.com/saeed.azadeh@srbiau.ac.ir](mailto:Sfam46@gmail.com/saeed.azadeh@srbiau.ac.ir)

\*\* استاد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، ایران، تهران، ایران

(نویسنده مسئول)، [dr\\_aafarhangi@yahoo.com](mailto:dr_aafarhangi@yahoo.com)

\*\*\* استادیار مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ایران، تهران، [smzahedi@yahoo.com](mailto:smzahedi@yahoo.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۶



Copyright © 2018, This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه عمیق و غیر ساختاریافته با خبرگان بود. سرانجام پس از طی کدگذاری‌های سه‌گانه باز، محوری و انتخابی، مدل مفهومی تحقیق طراحی شد. در این مدل ۱۳ مقوله شناسایی شده که در قالب متغیرهای علی، محوری، زمینه‌ای، محیطی، راهبردی و پیامدی دسته‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که آموزش و پرورش شهر تهران، در جهت تقویت اعتماد درون‌سازمانی می‌تواند از اهرمی به نام کنش جمعی درون و میان‌لایه‌های ساختاری سازمان خود استفاده کند.

**کلیدواژه‌ها:** اعتماد، درون‌سازمانی، کنش جمعی، آموزش و پرورش، تئوری داده بنیاد

## ۱. مقدمه

اعتماد (Trust) برای کنش جمعی (Collective action)، عنصر مهم و حیاتی است. افرادی که بر این باور تأکید دارند، معتقدند کسانی که در فعالیت‌های جمعی مشارکت خواهند کرد، داوطلبانه به نوعی واکنش پاسخ خواهند داد که منجر به همکاری‌های بعدی خواهد شد. برکز، F، Berkes (۲۰۱۰). نکته قابل توجه این است که محققان خاطرنشان کرده‌اند که اعتماد بین سازمان‌ها، غالباً به صورت وجود اعتماد بین افراد در سازمان‌های مختلف تفهیم می‌شود. بدین معنا که اگر کارکنان دو سازمان به صورت فردی به یکدیگر اعتماد داشته باشند، به معنای وجود اعتماد بین دو سازمان تلقی می‌شود (کازلائوسکین و بارتوسویسین، Azlauskienė & Bartuševičienė، ۲۰۱۳).

اعتماد متقابل همچنین هزینه‌های تبادل مرتبط با نظارت برکنش دیگران را کاهش می‌دهد (وانی، Vanni، ۲۰۱۴) و طرح‌های تشویقی را برای جلب پیروی از انطباق اجرا می‌کند (هوت، کوزاک و وایات، Hotte, Kozak, & Wyatt، ۲۰۱۹). اعتماد عمدتاً تابعی از روابط اجتماعی است که در آن بسیاری از افراد وابستگی متقابل خود را تشخیص داده و نیاز به یافتن راه‌هایی برای همکاری دارند. آن‌ها غالباً باید بدانند که چه اتفاقی خواهد افتاد. در عوض، آن‌ها انتظاراتی را از رفتار دیگران و نتایج احتمالی دارند و این انتظار، بخشی از انگیزه آن‌ها برای کنش را تشکیل می‌دهد. می‌توان تا حدودی این روند را با استناد به روانشناسی فردی تجزیه و تحلیل کرد، اما تمرکز بر وابستگی متقابل جامعه شبیه به مطالعه سیستم‌های پیچیده‌ای است که در آن نمی‌توان عمل و تعامل را به‌سادگی درکنش فردی گنجاناد: اعتماد باید به‌عنوان ویژگی واحدهای جمعی تلقی شود و نمی‌تواند از ویژگی‌های

طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی ... (سعید آزاده و دیگران) ۳۴۵

افراد جدا شود. به‌عنوان یک ویژگی جمعی، اعتماد به‌جای روابط روحی و روانی آن‌ها اعمال می‌شود (کایرنی و ول استید، Cairney & Wellstead، ۲۰۱۹).

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 هست 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 به‌واسطه داشتن رسالت فردی و جمعی هدایتگر، مدیریت مؤثر منابع انسانی و رفتار سازمانی امری مهم به‌شمار می‌رود. امروزه صاحب‌نظران بر این باورند که رویکرد سیستمی یکی از کاربردی‌ترین روش‌هایی است که می‌تواند آموزش و پرورش را در پیشبرد اهدافش کمک کند در این رویکرد که بر مبنای کلی‌نگری بنیان نهاده شده، هر پدیده به‌عنوان یک سیستم از یک سو در درون خود از اجزایی تشکیل شده که با ارتباطات مؤثر بین آن‌ها هدف سیستم تحقق می‌یابد و از سوی دیگر با سایر پدیده‌های اطراف خود در تعامل بوده و بر آن‌ها تأثیر گذاشته و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. برآیند این تعاملات به هدایت سیستم، کارآمدی، پویایی و اثربخشی سیستم می‌انجامد. یکی از چالش‌های جدی در آموزش و پرورش عدم انسجام و هماهنگی بین صف و ستاد است. نیروهای صف، نیروهای ستادی را از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی از خود برتر ندانسته و در مقابل نیروهای ستادی نیز به نقش و جایگاه نیروهای صف در تصمیم‌گیری‌های کلان آن‌طور که بایسته است اهمیت نمی‌دهند. در واقع به‌نوعی دیوار بی‌اعتمادی بین نیروهای صف و ستاد وجود دارد. اگرچه تلاش‌های زیادی جهت رفع این بی‌اعتمادی و نهادینه شدن تفکر سیستمی در آموزش و پرورش صورت گرفته اما دیدگاه و عملکرد مدیران آموزش و پرورش در برخی از موارد باعث شده تا شکاف و فاصله بین این دو بیشتر شده و بی‌اعتمادی به‌مراتب بیشتر از گذشته تداوم پیدا کند. 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، 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 نیست. 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 چالش‌برانگیز 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. در این پژوهش جهت پاسخگویی به سؤال: الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟ از رویکردی جدید شامل طراحی مدلی نوین و استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیلی و تکنیک‌های مهم و ضروری استفاده شد.

## ۲. پیشینه پژوهش

در جدول ۱. خلاصه بررسی پژوهش‌های پیشین مرتبط با پژوهش حاضر ارائه شده است:

جدول ۱. خلاصه بررسی پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده	سال	عنوان مقاله	نتیجه پژوهش
۱	نوتاش، هادی؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ رضایی زاده، مرتضی؛ طالبی، کامبیز (۱۳۹۸)	۱۳۹۸	شناسایی شایستگی‌های مؤثر بر اعتمادپذیری عامل توسعه خوشه کسب و کار	شایستگی‌ها عبارت‌اند از توانایی حساس سازی ذی‌نفعان، ایجاد مشارکت، مقتاعدسازی، ایجاد ارزش افزوده

طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی ... (سعید آزاده و دیگران) ۳۴۷

<p>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.</p>	<p>راهکارهای ارتقای اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی</p>	<p>۱۳۹۵</p>	<p>جابر انصاری، محمدرضا؛ نجف بیگی، رضا؛ الوانی، سید مهدی (۱۳۹۵)</p>	<p>۲</p>
<p>نظم شکل‌گرفته بر پایه کنش جمعی دولت و فعالان حوزه کارآفرینی، می‌تواند در شکل‌گیری و توسعه اقتصادی مولد ثمربخش باشد.</p>	<p>کنش جمعی؛ مکانیزمی در مسیر توسعه کارآفرینی مولد</p>	<p>۱۳۹۵</p>	<p>متوسلی، محمود؛ آیینی، زینب؛ ترابی، ژیا (۱۳۹۵)</p>	<p>۳</p>
<p>میان ابعاد مختلف اعتماد سازمانی (اعتماد افقی، عمودی و نهادی) و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری برقرار است.</p>	<p>ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان</p>	<p>۱۳۹۴</p>	<p>شمس، شهاب‌الدین؛ اسفندیاری مقدم، امیر (۱۳۹۴).</p>	<p>۴</p>
<p>بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد.</p>	<p>ارتقاء اعتماد درون‌سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران</p>	<p>۱۳۸۳</p>	<p>دانایی‌فرد، حسن؛ رجب‌زاده، علی؛ حصیری، اسد (۱۳۸۳)</p>	<p>۵</p>
<p>ایجادکننده انگیزه: هم‌ترازی منافع، انصاف، انسجام و شرایط رضایت‌بخش همکاری</p>	<p>چگونگی شکل‌گیری اعتماد مؤسسات در حین کنش جمعی: مطالعه موردی حاکمیت جنگل‌های هاییدا گویی</p>	<p>۲۰۱۹</p>	<p>هوت و همکاران (Hotte, N., Kozak, R., &amp; Wyatt, S)</p>	<p>۶</p>
<p>بلوغ رابطه باعث می‌شود تا ارتباطات متقابل و شباهت فرآیند تصمیم‌گیری با اعتماد به‌نفس تغییر یابد. شکل‌گیری اعتماد متقابل نیز تحت تأثیر ادراک شرکای دیگر از عوامل روابط است.</p>	<p>مبانی متغیر شکل‌گیری اعتماد متقابل در روابط بین‌سازمانی: یک مطالعه دوجویی از همکاری‌های پژوهشی</p>	<p>۲۰۱۷</p>	<p>بیستیلر و همکارانش (Bstieler, L., Hemmert, M., &amp; Barczak, G)</p>	<p>۷</p>

	دانشگاه و صنعت			
اعتماد و تعهد عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. اعتماد هنگامی افزایش می‌یابد که اعضا به‌طور فعال در اداره تعاونی شرکت کنند.	اندازه‌گیری اعتماد و تعهد درکش جمعی: شواهدی از سازمان‌های بازاریابی کشاورزان در مناطق روستایی اتیوپی	۲۰۱۷	تادسی و کاسی (Tadesse, G., & Kassie, G. T)	۸
همبستگی دومتغیره بین اعتماد و مدت رابطه به‌طور متوسط مثبت و کوچک است. 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، ثابت ماندن یا کاهش در اثر زمان، تأثیر بگذارد.	کاری با عنوان به روابط متقابل اعتماد کنید: متا - تحلیل و نظریه	۲۰۱۴	ونسته و همکاران (Vanneste, B. S., Puranam, P., & Kretschmer, T)	۹
این مدل با بررسی چگونگی رشد اعتماد در طی مراحل مداوم روابط، بر جنبه پویای اعتماد تأکید می‌کند.	نظریه فرآیند سطح متقابل توسعه اعتماد در روابط بین سازمانی	۲۰۱۳	شیلکه و کوک (Schilke, O., & Cook, K. S)	۱۰
سنجش اعتماد به شرکای تجاری می‌تواند به برجسته‌سازی جنبه‌های روانشناسی و همچنین رفتار افراد مرتبط باشد.	ابعاد اعتماد در رابطه کسب‌وکار	۲۰۱۳	کازلاؤسکین و یارتوسویزین (KAZLAUSKIE NĖ, E., & BARTUŠEVIČIĖ NĖ, I)	۱۱
تعهد عاطفی علی‌رغم وجود شناختی با عاطفی اعتماد، نقش واسطه‌ای در رابطه بین اعتماد و مشارکت در حاکمیت تعاونی‌ها دارند	رابطه اعتماد بین اعضا و مشارکت در اداره تعاون: نقش تعهد سازمانی	۲۰۱۲	باراود و همکارانش (Barraud-Didier, V., Henninger, M. C., & El Akremi, A)	۱۲
(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	اعتماد درون‌سازمانی و پویایی عدم اعتماد	۲۰۱۱	مک دوفی (MacDuffie, J. P)	۱۳



طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی ... (سعید آزاده و دیگران) ۳۴۹

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 به‌عنوان تأثیر بر اعتماد.				
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.	ارزیابی ابعاد اعتماد سازمانی در فرهنگ‌ها	۲۰۱۱	چاتوٹ و همکارانش (Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V., & Manaktola, K)	۱۴

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.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، کاربردی-اکتشافی است. انتخاب روش مناسب اولین و مهم‌ترین گام در فرآیند تحقیق پس از مشخص شدن زمینه و موضوع تحقیق است. برای این کار می‌بایستی پارادایم (Paradigm)، استراتژی (Strategy) و سایر عناصر فرآیند تحقیق به درستی معین شوند. پژوهش حاضر به صورت کیفی (Qualitative) صورت گرفته. نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش تحلیل محتوا (content analysis)، دسته‌بندی شد. همچنین در ارائه نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، مطالعات اسنادی نیز مورد توجه بوده است. در پژوهش حاضر، جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق، باز و نیمه ساختاریافته استفاده شده است. در این پژوهش، مصاحبه‌ها با سؤالات کلی و از پیش تعیین‌شده طرح شده آغاز و سپس بر اساس مطالب مطرح شده فی‌مابین مصاحبه‌شونده و پژوهشگر ادامه پیدا کرده است. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در این پژوهش بر اساس روش تحلیل محتوا است. به همین منظور، ابتدا متون مصاحبه‌ها بررسی شده و با توجه به مطالب، جملات و نکات کلیدی

مصاحبه‌ها، برجسب‌های مفهومی هر یک انتخاب گردید. پژوهشگر با احاطه بر موضوع، ارتباط سؤالات با مصاحبه‌ها را در مسیر مشخصی حفظ کرده و بعد از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آنها، متون تهیه‌شده را با دقت مطالعه و بازنگری نموده است. در تحقیق تحلیل محتوا، کدگذاری به فرا گردی از تحلیل اشاره دارد که از طریق آن مفاهیم تشخیص داده‌شده، ابعاد و خصوصیات آن در داده‌ها کشف می‌گردند. مراحل سه‌گانه کدگذاری داده‌ها در روش تحقیق مبنایی عبارت‌اند از:

(۱) کدگذاری باز (Open coding)

(۲) کدگذاری محوری (Axial coding)

(۳) کدگذاری انتخابی (Selective coding)

جزئیات هر یک از گام‌های کدگذاری به شرح زیر است:

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بر اساس قواعد کدگذاری در قالب جداولی قرار گرفته که در این جداول ابتدا نکات کلیدی داده‌ها استخراج شده و برای هر نکته یک کد (code) مشخص می‌شود و سپس با مقایسه کدها، مواردی که اشاره به یک جنبه مشترک از پدیده موردبررسی دارند، عنوان یک مفهوم را به خود می‌گیرند؛ که در پایان چند مفهوم یک طبقه و روابط چندطبقه در قالب یک نظریه (theory) متجلی می‌شوند. (دانایی فرد، ۱۳۹۴).

بعد از کدگذاری اولیه، پژوهشگر کدها را باهم ترکیب نموده و کدهای همسان و مشابه را در طبقات انتزاعی یکسانی به نام مقوله‌ها (Categories) قرار می‌دهد و در پایان مقولات مشابه را در یک سطح مفهومی خاص قرار می‌دهد که طبقات اصلی پژوهش استخراج می‌شود.

### ۱.۳ جامعه آماری پژوهش

در این پژوهش، گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران، اساتید و مشاوران برجسته حوزه مدیریت سازمان به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. در این پژوهش، ویژگی‌های خبرگی شامل موارد زیر بود: تسلط به حوزه اعتماد سازمانی و کنش جمعی، تسلط به‌نظام و فرایندهای حاکم بر وزارت آموزش و پرورش.

### ۲.۳ نمونه آماری پژوهش و روش نمونه‌گیری

در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی (snow ball) استفاده شد. به این نحو که اولین فرد خبره بر اساس بررسی‌های اولیه 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 پژوهش کمک نمایند، معرفی کنند. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری (Theoretical saturation) محقق ادامه یافت. لازم به ذکر است در این پژوهش با نه ۹ خبره و صاحب‌نظر مصاحبه صورت گرفت.

### ۳.۳ ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش، از آنجایی که از روش تئوری داده بنیاد استفاده گردید، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیر ساختاریافته با خبرگان بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه‌شوندگان، 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 این پژوهش، برای اطمینان از روایی (Validity) مصاحبه‌ها، از روش درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی و مشاهدات مداوم او در محیط پژوهش از جمله اعتمادسازی با افراد موضوع پژوهش، فراگیری فرهنگ آن محیط و کنترل بدفهمی‌های ناشی از مداخله‌های پژوهشگر یا مطلعان استفاده شد. همچنین، برای اطمینان از پایایی (Reliability) مصاحبه‌ها نیز، بعد از انجام هر مصاحبه، کدهای استخراج‌شده از یادداشت برداری‌های صورت گرفته با فرد مصاحبه‌شونده در میان گذاشته می‌شد تا اطمینان حاصل شود که کدهایی که محقق از مصاحبه استنباط نموده است، با مکنونات ذهنی مصاحبه‌شونده همخوانی دارد.

### ۴.۳ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و دستیابی به مدل مفهومی پژوهش، از روش تئوری داده بنیاد گراند تئوری (Grounded Theory) و کدگذاری‌های سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی استفاده گردید.

### ۴. یافته‌های پژوهش

#### ۱.۴ کدگذاری باز (Open coding)

این مرحله از تجزیه و تحلیل، به شناسایی و استخراج مفاهیم (Concepts) اولیه از محتوای مصاحبه‌ها اختصاص داشت. بر این اساس، بعد از انجام هر مصاحبه، محقق با بررسی چندباره آن، مفاهیم موجود در متن مصاحبه را استخراج و کدگذاری می‌نمود. در مجموع ۹ مصاحبه صورت گرفته، 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. گفتنی است کدهای کنار مفاهیم، شامل یک حرف لاتین و یک عدد است. حرف لاتین (به ترتیب حروف الفبا)، نشان‌دهنده فرد مصاحبه‌شونده و عدد کنار این حرف نشان دهند شماره مفهوم استخراج شده از آن مصاحبه خاص است.

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

مفهوم	کد
شخصیت برخی افراد با تعامل و کنش متقابل همخوانی زیادی ندارد.	A <sub>1</sub> , B <sub>4</sub> , E <sub>6</sub>
کارمندی که انگیزه سازمانی ندارد، نمی‌تواند یک کنشگر مؤثر باشد.	A <sub>2</sub> , B <sub>9</sub> , G <sub>5</sub> , K <sub>1</sub>
اتفاقات مثبت معمولاً باید از بالای هرم سازمانی آغاز شوند.	A <sub>3</sub> , B <sub>1</sub> , F <sub>8</sub> , I <sub>7</sub>
راهکارهای کنش جمعی باید به کارکنان آموزش داده شود.	A <sub>4</sub> , F <sub>2</sub>
در آموزش و پرورش، تعامل و کنش جمعی به خوبی فرهنگ‌سازی نشده است.	A <sub>5</sub> , E <sub>4</sub> , J <sub>1</sub>
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.	G <sub>10</sub> , K <sub>2</sub>
به‌طور کلی کارکنان راضی افرادی تعاملی‌تر و فعال‌تر هستند.	A <sub>6</sub> , C <sub>10</sub> , I <sub>4</sub>
در استخدام کارکنان، باید به ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها توجه ویژه‌ای مبذول شود	B <sub>2</sub> , D <sub>8</sub>
در آموزش و پرورش باید به تضارب آرا با نگاه مثبت نگریسته شود	C <sub>1</sub> , F <sub>9</sub> , G <sub>4</sub> , H <sub>4</sub>

طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی ... (سعید آزاده و دیگران) ۳۵۳

اگر مدیران ارشد آموزش و پرورش کنش جمعی را برنتابند، این زنجیره شکل نخواهد گرفت.	A7, D7, G3, K3
کارکنان آموزش و پرورش باید در خصوص ضرورت و اهمیت کنش جمعی توجیه شوند.	A8, C8
مدیران آموزش و پرورش باید سعی کنند تعامل، گفتگو و کنش جمعی را به‌عنوان یک فرهنگ سازمانی غالب جا بیندازند.	B3, J2
کارمند و مدیر متعهد، خود را ملزم به کنش جمعی برای بهبود شرایط می‌داند.	A9, C11, E10
متأسفانه در بسیاری از موارد مدیران ارشد مخرب کار تیمی هستند نه محرک آن.	A10, G2, H9
عدم رضایت شغلی می‌تواند انفعال و اجتناب از کنش جمعی را باعث شود.	B5, F4, I6
اگر واقع‌بین باشیم، کارکنان آموزش و پرورش به مدیران ارشد اعتماد بالایی ندارند.	A11, B6, F6, K4
جو گروه‌ها و واحدهای سازمانی آموزش و پرورش باید به سمت تعامل بیشتر و کنش جمعی قوی‌تر هدایت شوند.	A13, C6, E3
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.	D11, E2
برخی مدیران ارشد آن‌قدر عامرانه برخورد می‌کنند که فضایی برای کنش جمعی نمی‌ماند.	A14, B7, D4, E13
اگر در گروه‌های کاری کنش جمعی سرکوب شود، نمی‌توان در سطح سازمان توقع چنین پدیده‌ای را داشت.	D1, F3, H7
همیشه نباید آزمون‌وخطا کرد و می‌توان از تجربیات موفق دیگران نیز استفاده نمود.	I1, K6
سطوح مختلف سازمانی در آموزش و پرورش، نیازسنجی‌های آموزشی دقیقی در حوزه تعامل و کنش جمعی را طلب می‌کند.	C3, F10, G8, H1
اگر کار تیمی و جمعی در آموزش و پرورش تشویق و تقویت شود، متعاقب آن سطح کنش‌های جمعی نیز ارتقاء خواهد یافت.	B11, D6, E1, G9, J3
شاید بسیاری از کارکنان از لحاظ مفهومی کنش جمعی را درک نکنند.	A12, C9, F1, H3
کنش جمعی درون‌لایه‌ای و بین‌لایه‌ای بسیار مهم است که در آموزش و پرورش باید به هر دو به‌صورت موازی توجه شود.	B8, C2, G7
تزریق انگیزه به کارکنان، می‌تواند آن‌ها برای ایفای نقش فعال در کنش‌های جمعی درون‌سازمانی ترغیب نماید.	B10, D10, E7
برخی از سازمان‌ها بسیار در بحث اعتماد درون‌سازمانی موفق هستند و باید الگو قرار گیرند.	F11, K7
راضی بودن کارکنان آموزش و پرورش از شغل و محیط کاری، انگیزه آن‌ها را برای مشارکت و تعامل افزایش می‌دهد.	F12, H8
در آموزش و پرورش اعتماد خوبی میان کارکنان با یکدیگر برقرار است.	C5, D9, I5, J4
لازمه کنش‌های جمعی، انگیزه‌های افراد برای بهبود است.	C4, D2, G6
تعهد سازمانی زمینه‌ساز مشارکت و کنش جمعی سازنده است.	A15, C14, E9
کنش جمعی باید به یک مهارت فردی، گروهی و سازمانی در آموزش و پرورش تبدیل شود.	E8, G11, H2, K5
تناسب میان شخصیت و شغل، تبعات بسیار مثبت سازمانی در پی دارد و بلعکس.	A16, C15, G1, I2
اگر کنش جمعی به یک فرهنگ بدل شود، کارایی بسیار بالایی دارد.	B12, D5, F7

گاهی مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی اجتناب‌ناپذیر است.	H <sub>5</sub> , J <sub>5</sub>
کنش جمعی اگر در میان لایه‌های مختلف سازمانی اتفاق بیفتد می‌تواند آثار بهتری داشته باشد.	B <sub>13</sub> , C <sub>7</sub> , G <sub>12</sub>
در سازمان آموزش و پرورش به‌طور کل، اعتماد قابل قبولی حکم فرماست.	C <sub>12</sub> , E <sub>11</sub> , F <sub>13</sub>
کنش جمعی نیازمند حمایت‌های مدیریتی است.	C <sub>13</sub> , E <sub>12</sub> , H <sub>6</sub>
فرایندهای سازمانی باید همسو و محرک کنش و تعامل اجرایی سازمان باشند نه مانعی برای آن.	I <sub>3</sub> , J <sub>7</sub>
همه‌چیز از گروه‌های کاری شروع می‌شود.	D <sub>3</sub> , E <sub>5</sub> , F <sub>5</sub> , J <sub>6</sub>

#### ۲.۴ کدگذاری محوری (Axial coding)

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

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. 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. در آموزش و پرورش باید به تضارب آرا با نگاه مثبت نگریسته شود.	اعتقاد مدیران ارشد به کنش جمعی	۱
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. کنش جمعی درون لایه‌ای و بین لایه‌ای بسیار مهم است که در آموزش و پرورش باید به هر دو به‌صورت موازی توجه شود.	کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان	۲
کارمندی که انگیزه سازمانی ندارد، نمی‌تواند یک کنشگر مؤثر باشد. لازمه کنش‌های جمعی، انگیزه‌های افراد برای بهبود است. تزریق انگیزه به کارکنان، می‌تواند آن‌ها برای ایفای نقش فعال در کنش‌های جمعی درون‌سازمانی ترغیب نماید.	انگیزه شغلی	۳
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.	جو گروهی منسجم	۴

طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی ... (سعید آزاده و دیگران) ۳۵۵

		اگر در گروه‌های کاری کنش جمعی سرکوب شود، نمی‌توان در سطح سازمان توقع چنین پدیده‌ای را داشت.
۵	الگو برداری از سازمان‌های موفق در زمینه اعتماد درون‌سازمانی	همیشه نباید آزمون و خطا کرد و می‌توان از تجربیات موفق دیگران نیز استفاده نمود برخی از سازمان‌ها بسیار در بحث اعتماد درون‌سازمانی موفق هستند 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 شاید بسیاری از کارکنان از لحاظ مفهومی کنش جمعی را درک نکنند
۷	آموزش کارکنان در خصوص کنش جمعی	کارکنان آموزش و پرورش باید در خصوص ضرورت و اهمیت کنش جمعی توجیه شوند. راهکارهای کنش جمعی باید به کارکنان آموزش داده شود 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 راضی افرادی تعاملی‌تر و فعال‌تر هستند عدم رضایت شغلی می‌تواند انفعال و اجتناب از کنش جمعی را باعث شود. راضی بودن 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، کارایی بسیار بالایی دارد مدیران آموزش و پرورش باید سعی کنند تعامل، گفتگو و کنش جمعی را به‌عنوان یک فرهنگ سازمانی غالب جا بیندازند.
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 قابل قبولی حکم فرماست.
۱۱	بازطراحی فرایندهای سازمانی با رویکرد تقویت کنش جمعی	فرایندهای سازمانی باید همسو و محرک کنش و تعامل اجزای 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 بوده و برای بهبود امور تلاش یا کنش خاصی از خود نشان نخواهد داد. کارمند و مدیر متعهد، خود را ملزم به کنش جمعی برای بهبود شرایط می‌داند.
۱۳	کار تیمی	اگر کار تیمی و جمعی در آموزش و پرورش تشویق و تقویت شود، متعاقب آن سطح کنش‌های جمعی نیز ارتقاء خواهد یافت. متأسفانه در بسیاری از موارد مدیران ارشد مخرب کار تیمی هستند نه محرک آن

### ۳.۴ کدگذاری انتخابی (Selective coding)

در این مرحله از تجزیه و تحلیل، اقدام اصلی نشان دادن (جایابی) مقوله‌های شناسایی شده بر روی مدل پارادایمی (Paradigm model) بود. در این راستا، مقوله‌های شناسایی شده به صورت زیر دسته‌بندی شدند:

مقوله محوری یا اصلی (core category): هسته مدل مفهومی است که مفاهیم و مقوله‌ها بر محور آن ایجاد می‌شوند. در این پژوهش و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان به عنوان مقوله اصلی و محوری در نظر گرفته شد.

متغیرهای علی (Causal variables): مجموعه متغیرهایی هستند که سبب پیدایش پدیده می‌شوند و یا بر آن تأثیر می‌گذارد. مقوله‌های مرتبط با این بعد، به قرار زیر تعیین گردید:

- شخصیت فردی همسو با کنش و تعامل
- انگیزه شغلی
- تعهد سازمانی
- رضایت شغلی
- کار تیمی
- آموزش کارکنان در خصوص کنش جمعی

متغیرهای زمینه‌ای (Context variables): نشان‌دهنده شرایط ویژه‌ای هستند که می‌توانند راهبردها را تحت تأثیر قرار دهند. در این پژوهش و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله‌های مرتبط با این بعد، به قرار زیر تعیین گردید:

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

متغیر محیطی (Environmental variable): زمینه‌های ساختاری گسترده و عوامل بیرونی هستند که می‌توانند راهبردها را تحت تأثیر قرار دهند. در این پژوهش و با توجه به اهداف



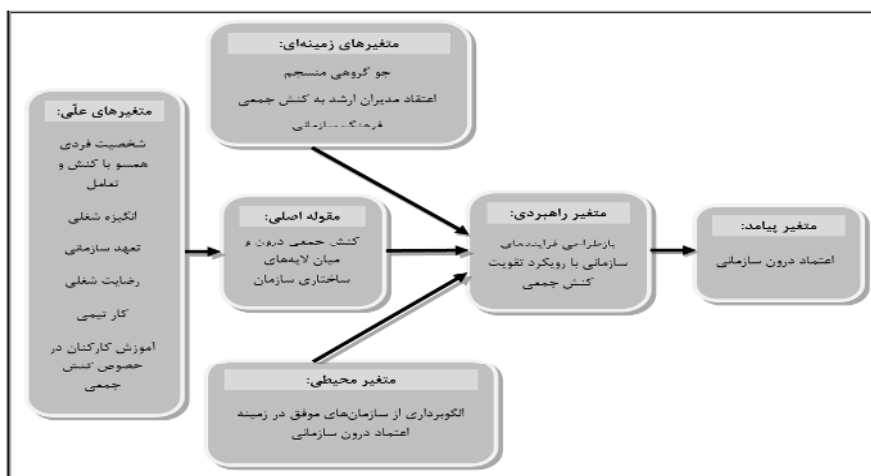
طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی ... (سعید آزاده و دیگران) ۳۵۷

و مقوله‌های شناسایی‌شده، مقوله «الگوبرداری از سازمان‌های موفق در زمینه اعتماد درون‌سازمانی» به‌عنوان مقوله محیطی در نظر گرفته شد.

متغیر راهبردی (Strategic variable): در یک زمینه (context) 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 پژوهش 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 (Consequence variable): به تبعات پژوهش مقوله محوری در بستر شرایط علی، محیطی و زمینه‌ای و از طریق راهبردهای مشخص، پیامد گفته می‌شود. در این پژوهش 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 است:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقق

## ۵. نتیجه‌گیری

آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از نهادهای بسیار مهم در توسعه پایدار موردتوجه تمام کشورها است. 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. این پژوهش باهدف طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین‌اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه و شناسایی متغیرهای الگوی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی در همکاری‌های بین‌اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مناطق تابعه انجام شد.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، مشخص شد که آموزش و پرورش شهر تهران، در جهت تقویت اعتماد درون‌سازمانی می‌تواند از اهرمی به نام کنش جمعی درون و میان لایه‌های ساختاری سازمان خود استفاده کند. بر اساس نتایج تحقیق، آموزش و پرورش شهر تهران برای تحقق این استراتژی کلان، باید به چهار دسته از متغیرها توجه داشته باشد. دسته اول، متغیرهای علی هستند که به زیرمتغیرهایی همچون شخصیت فردی همسو با کنش و تعامل، انگیزه شغلی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کار تیمی و آموزش کارکنان در خصوص کنش جمعی اشاره دارد. دسته دوم، متغیرهای زمینه‌ای جای می‌گیرند که زیرمتغیرهای جو گروهی منسجم، اعتقاد مدیران ارشد به کنش جمعی و فرهنگ‌سازمانی را شامل می‌شوند. دسته سوم متغیرهای محیطی هستند که لزوم توجه به الگوبرداری از سازمان‌های موفق در زمینه اعتماد درون‌سازمانی را گوشزد می‌کند و در نهایت راهبردها هستند که در این تحقیق بازطراحی فرایندهای سازمانی با رویکرد تقویت کنش جمعی به‌عنوان راهبرد اصلی شناسایی شد. نتایج و یافته‌های این پژوهش می‌تواند به ادبیات اخیر مربوط به اعتماد پاسخ داده و نشان دهد که در نظر گرفتن چگونگی رشد اعتماد در مراحل مختلف رابطه و کنش جمعی، موضوع مهمی است که باید موردبررسی قرار گیرد. دوم اینکه، با روشن کردن چگونگی وابستگی متقابل ادراکات بین همکاری‌ها در شکل‌گیری اعتماد متقابل بر اساس کنش جمعی، به چشم‌انداز تازه درک متقابل کمک می‌کند. سوم، این مطالعه به درک بهتر اثرات رابطه کنش جمعی در اعتماد به‌عنوان یک رابطه فزاینده مهم از همکاری‌ها کمک می‌کند. بنابراین انجام پژوهش حاضر می‌تواند در کنار سایر پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه، ابعاد جدیدتری از اعتماد سازمانی را با یک نوآوری ویژه (در نظر

طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی ... (سعید آزاده و دیگران) ۳۵۹

گرفتن کنش جمعی در میان این کنش و واکنش‌ها) کشف و استخراج نماید. زیرا این امکان وجود دارد که ابعاد شناخته‌شده در زمینه اعتماد سازمانی، به‌خوبی ویژگی‌های کنش‌های جمعی که بدون شک از دل هر اعتمادی شکل می‌گیرد را شناسایی نکرده باشد. مطرح‌شدن ویژگی‌ها و ابعاد جدیدی از این پدیده اجتماعی در سازمان‌ها می‌تواند روابط سازنده‌تری از اعتماد را رونمایی کند و توجه مدیران و نیروی انسانی را به کنش‌های جدیدتری متمایل سازد. کنش‌هایی که به روابط بهتر، همکاری‌های موفق‌تر و بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود. این پژوهش تا حدودی می‌تواند شکاف موجود بین همکاری واحدها را نشان داده و با بررسی و برنامه‌ریزی‌هایی متناسب با فرهنگ و آموزش کشور، موانع موجود را بردارد و نقاط قوت واحدهای آموزش و پرورش را ارتقا دهد.

## ۶. پیشنهادات

با توجه به تجربیات کسب‌شده، پیشنهاد می‌شود مدل حاصله از این پژوهش را در یک جامعه وسیع و با استفاده از رویکردهای کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود، در چنین پژوهش‌هایی از روش‌های دیگری مانند روش دلفی، تحلیل محتوی و... برای فاز مدل‌سازی استفاده گردد تا از این طریق، یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش که زمان‌بر بودن آن بود، به‌نوعی از میان برود. پیشنهاد می‌شود مشابه پژوهش صورت گرفته در آموزش و پرورش شهر تهران در دیگر استان‌های کشور نیز به انجام شود تا به تدریج شاهد طراحی یک مدل بومی اعتماد درون‌سازمانی از طریق کنش جمعی برای وزارت آموزش و پرورش باشیم. پیشنهاد می‌شود برای تبادل دانش و ایجاد نوآوری از روش‌های آزاد مثل کنفرانس‌های بحث آزاد و میزگردهای تخصصی و... استفاده شود.

## کتاب‌نامه

جابر انصاری، محمدرضا؛ نجف بیگی، رضا؛ الوانی، سید مهدی (۱۳۹۵). راهکارهای ارتقای اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی، مجله قدرت نرم، شماره ۱۵.

۳۶۰ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال ۲۲، شماره ۷، مهر ۱۴۰۱

دانایی فرد، حسن؛ رجب‌زاده، علی؛ حصیری، اسد (۱۳۸۳). ارتقاء اعتماد درون‌سازمانی در یخس دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریت 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 ۳۲-۱.

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 ۳۰۳-۲۸۱.

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.

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.

Berkes, F. (2010). Devolution of environment and resources governance: trends and future. *Environmental Conservation*, 37(4), 489-500.

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.

Cairney, P., & Wellstead, A. (2019). The Role of Trust in Policymaking. In *Paper to the International Conference on Public Policy, Montreal*, <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/5d039240e1560.pdf>.

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.

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

طراحی الگوی اعتماد درون‌سازمانی ... (سعید آزاده و دیگران) ۳۶۱

- MacDuffie, J. P. (2011). Inter-organizational trust and the dynamics of distrust. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 35-47.
- 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.
- Vanni, F. (2013). *Agriculture and public goods: The role of collective action*. Springer Science & Business Media.