



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Participatory decision-making among school teachers: Examining the predictive role of organizational trust

Fariborz Erfanizadeh^{*1}, Hanieh Aoladian²

¹ Department of Educational Administration, Farhangian University, P.O. Box 14665-889, Tehran, Iran.

² M.A. Graduate in Educational Administration Bu-Ali Sina Hamadan University

ABSTRACT

Keywords:

- . Organizational trust
- . Participatory Decision Making
- . teachers
- . Elementary schools.

1 .Corresponding author

✉ f.erfani@cfu.ac.ir

Background and Objectives: The aim of this study was to investigate the organizational trust as a predictor of participatory decision-making among elementary school teachers in Gilan-e Gharb County. **Methods:** The research method is descriptive-correlational. Statistical population included all school teachers in Gilan-e Gharb to the size of 466 person, out of whom 215 person with using Stratified random sampling were selected as the sample population. To collect Research data, two standard questionnaires Participatory Decision Making, Organizational Trust were used. The face and content validity of the questionnaire was confirmed using experts' opinions, and the reliability of the questionnaire was also confirmed using Cronbach's alpha coefficient. After collecting the research data, Data were analyzed by SPSS 22 software, using descriptive statistics methods and inferential analysis tests. **Findings:** The research findings show that there is a positive and significant correlation between organizational trust and its components with teacher participation in decision-making. The research findings also show that all three components of organizational trust, namely Cognition-based Trust, t Affect-based Trust and Disposition to Trust, have the ability to predict teachers' participation in decision-making. **Conclusion:** In summary, according to the research findings, it can be said that Organizational trust causes teachers in the school to follow the rules set in the school, create a friendly educational atmosphere, be confident in fair treatment methods, and implement a participatory decision-making style that guarantees success in the educational system.

ISSN (Online): 2980-7948

DOI: 10.48310/jcdr.2025.18608.1129


Received: 2025-03-15

Reviewed: 2025-04-06

Accepted: 2025-04-08

pp: 18-28

Citation (APA): Erfanizadeh, F. and Aoladian, H. (2025). Participatory decision-making among school teachers: Examining the predictive role of organizational trust. *Journal of research in curriculum studies*, 5(1), 18-28.

 <https://doi.org/10.48310/jcdr.2025.18608.1129>



تصمیم‌گیری مشارکتی معلمان مدارس: بررسی نقش پیش‌بینی‌کننده اعتماد سازمانی

مقاله پژوهشی

فریبرز عرفانی زاده*^۱، هانیه اولادیان^۲

۱. گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی ۱۴۶۶۵-۱۸۹ تهران، ایران.

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا

چکیده

پیشینه و اهداف: هدف پژوهش حاضر بررسی اعتماد سازمانی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده تصمیم‌گیری مشارکتی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان گیلانغرب بود. **روش‌ها:** روش پژوهش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه معلمان ابتدایی مدارس شهرستان گیلانغرب به حجم ۴۶۶ نفر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۱۵ نفر به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از دو پرسشنامه تصمیم‌گیری مشارکتی جانگمنس و همکاران (۲۰۰۵) و اعتماد سازمانی کانائاتانچی و یو (۲۰۱۲) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصان و پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌های پژوهش پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS-22 در دو سطح، توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که همبستگی مثبت و معناداری بین اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هر سه مؤلفه اعتماد سازمانی یعنی اعتماد مبتنی بر شناخت، اعتماد مبتنی بر تأثیر و گرایش به اعتماد، توانایی پیش‌بینی مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری را دارند. **نتیجه‌گیری:** در مجموع با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که اعتماد سازمانی باعث می‌شود که معلمان در مدرسه از قوانین تعیین شده در مدرسه پیروی کنند، جو آموزشی دوستانه‌ای ایجاد کنند، از شیوه‌های منصفانه برخورد با خود اطمینان داشته باشند، و سبک تصمیم‌گیری مشارکتی که ضامن موفقیت در سیستم آموزشی را اجرایی کنند.

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.48310/jcdr.2025.18608.1129

واژه‌های کلیدی:

. اعتماد سازمانی
 . تصمیم‌گیری مشارکتی
 . معلمان
 . مدارس ابتدایی
 ۱. نویسنده مسئول
 f.erfani@cfu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳-۱۲-۲۳ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴-۰۱-۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴-۰۱-۰۶ شماره صفحات: ۱۸-۲۸

COPYRIGHTS



©2025 Fariborz Erfanizadeh & Hanieh Aoladian. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

۱. مقدمه و بیان مسئله

در قرن بیست و یکم بر اثر نفوذ فناوری‌های جدید و افزایش رقابت در محیط سازمانی، منابع انسانی به دارایی مهمی برای سازمان‌ها تبدیل شده (Afrianda & Yuliana, 2025) و تقاضا برای آن، هم راستا با تحولات جدید، افزایش یافته است. در واقع منابع انسانی یک عنصر کلیدی است که موفقیت و رقابت یک سازمان را در یک محیط کسب و کار پویا تعیین می‌کند (Kafetzopoulos, 2023). در سازمان‌های آموزشی نیز منابع انسانی متغیر مهمی است. وقتی آموزش و پرورش با تمام سطوح و نهادهایش به عنوان یک کل در نظر گرفته شود، معلمان یکی از ارکان این کل هستند. از این منظر، افزایش صلاحیت معلمان به معنای بهبود کیفیت نتایج آموزشی است. آموزش با کیفیت نمی‌تواند بدون معلم واجد شرایط ارائه شود (Inandi, 2022). یکی از راه‌های بهبود این وضعیت مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری است. مشارکت کارکنان یک فرآیند مشارکتی است که از ورودی کارکنان برای افزایش تعهد آنها به موفقیت سازمان استفاده می‌کند و به تعهد عاطفی و فکری کارکنان نسبت به نقش‌های کاری و اهداف سازمانی اشاره دارد (Deepalakshmi, 2024). تصمیم‌گیری مشارکتی معلمان را تشویق می‌کند تا سخت‌تر کار کنند و سطح تعهد خود را بر اساس اعتماد به سازمان افزایش دهند (Meintjies, 2018). اعتماد به دلیل نقش اصلی که در روابط و همکاری بین فردی دارد، یکی از شروط اساسی ارتباط اجتماعی باثبات تلقی می‌شود. اعتماد از جنبه‌های رفتاری مانند همکاری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها شروع می‌شود (Kim, 2022). از طرف دیگر مدارس سازمان‌هایی هستند که در آنها روابط اجتماعی مهم است. بنابراین می‌توان ادعا کرد که رابطه اعتماد بین معلمان و مدیران مدارس منبع سرمایه اجتماعی است که کیفیت روابط اجتماعی را تعیین می‌کند. در مدارس که اعتماد بر آنها حاکم است، محیطی باز و مشارکتی وجود دارد و مسئولیت‌ها توسط کارکنان پذیرفته می‌شود. در این مدارس میزان بهره‌وری و تعهد به مدرسه بالا است، فرهنگ دوستانه حاکم است و گرایش به کار گروهی و میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها افزایش می‌یابد (Huseyin, 2018). در واقع اعتماد به معلمان نقش حیاتی در تسهیل همکاری در مدارس، افزایش کیفیت آموزشی مدرسه و موفقیت دانش‌آموزان دارد (Hong, 2020). مدارس باید در قالب جو همکاری و هماهنگی عمل کنند تا مؤثر و سازنده باشند، اهداف آموزشی دولت و مدرسه را تحقق بخشند و آموزش با کیفیت ارائه دهند. اعتماد یکی از مهم‌ترین عواملی است که این کارکرد مشارکتی را تقویت می‌کند، در غیر این صورت هدایت افراد به سمت فعالیت‌های جمعی بسیار دشوار خواهد بود. در واقع اعتماد سازمانی همکاری بین معلمان را در مدرسه تقویت می‌کند و آنها را قادر می‌سازد تا در فرآیندهای تصمیم‌گیری شرکت کنند، و با مشارکت آنان اثربخشی تصمیم‌ها و اجرای آن را افزایش می‌دهند. با توجه به موارد ذکر شده می‌توان گفت زمانی که معلمان به مدیران خود اعتماد کنند، مشارکت آنها در تصمیم‌گیری برانگیخته و تشویق می‌شوند تا تلاش‌های خود را بهبود ببخشند. از این رو پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا اعتماد سازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی معلمان در در مدارس ابتدایی شهرستان گیلانغرب را پیش‌بینی می‌کند؟

۲. مبانی نظری پژوهش

۲-۱. اعتماد سازمانی

مدارس علاوه بر سرمایه فیزیکی و فکری، دارای سرمایه اجتماعی متشکل از اعتماد هستند (Huseyin, 2018). اعتماد جزء حیاتی یادگیری انسان (Ergin, 2016) و حالت روانی است که در آن یک بازیگر با وجود عدم اطمینان ذاتی در آن، نوعی آسیب پذیری را بر اساس انتظارات مثبت از نیت یا رفتار دیگری می پذیرد (Hidayat & Patras, 2022). اعتماد برای ایجاد و حفظ روابط سالم بین ذینفعان مدرسه، عملکرد بالای اعضای مدرسه و اثربخشی مدرسه مهم است. با متغیرهای مختلفی مرتبط است. اعتماد سازمانی یک سپر محافظ در برابر فرسودگی شغلی معلمان است، مدرسی که می خواهد اثربخش باشد و ظرفیت های خود را توسعه دهند، باید اعتماد سازمانی را افزایش دهند و بر این اساس رفتارهای رهبری را توسعه دهند. در مدرسی که اعتماد سازمانی بالاست، معلمان اعتماد به نفس بالایی دارند، تعارض کمتری در مدرسه تجربه می شود و همکاری مدرسه و خانواده بهتر است (Koşar, 2023). اعتماد سازمانی به اعتماد جمعی مشترک بین معلمان شاغل در مدرسه اشاره دارد و نوعی فرهنگ متقابل را ایجاد می کند که در آن معلمان مایل به پذیرش ریسک و عملکردهای اکتشافی هستند و این امر منجر به افزایش نوآوری جمعی معلمان می شود (Dedering & Pietsch, 2025). از نظر Hoy & Tschannen-Moran (2003) اعتماد معلمان دارای سه بعد است: اعتماد به مراجعان، یعنی زمانی که مدیران، معلمان، دانش آموزان و والدین به یکدیگر اعتماد دارند و با هم همکاری می کنند. اعتماد به همکاران، این باور است که همکاران می توانند برای موقعیت های مخاطره آمیز به یکدیگر وابسته باشند و برای دستیابی به اهداف مشترک با هم فعالیت می کنند. اعتماد به مدیر، ایمان به مدیر مدرسه است که به حرف خود پایبند است و به نفع معلمان عمل می کند (Balyer, 2017).

۲-۲. تصمیم گیری مشارکتی

معلمان به طور مداوم در کلاس درس برای بهبود فرآیند آموزش و یادگیری هم هنگام برنامه ریزی دروس و هم هنگام تعامل با دانش آموزان در کلاس تصمیم می گیرند (Unciti & Palau, 2023). تصمیم گیری برای معلمان با تأثیر متقابل بین زمینه وسیع تر، عوامل درونی مدرسه و باورها و ارزش های شخصی معلمان شکل می گیرد (Kourti & Potari, 2024). تصمیم گیری فرآیند پیچیده ای است که شامل چندین مرحله از جمع آوری اطلاعات و تولید ایده تا ارزیابی نتایج. کیفیت مهارت های تصمیم گیری معلمان بر فرآیند آموزشی و ارائه فرصت های آموزشی برابر و عادلانه برای همه دانش آموزان تأثیر می گذارد (Almohammadi, 2023). تصمیم گیری مشارکتی، مشارکت همه ذینفعان تحت تأثیر تصمیم در فرآیند تصمیم گیری است. در این وضعیت است مدیر به همه کارکنان مدرسه اجازه می دهد تا خود را در فرآیند تصمیم گیری سهیم کنند (Tijani, 2020). مشارکت در تصمیم گیری نه تنها برای افزایش انگیزه معلمان بلکه برای اطمینان از اینکه تصمیمات از منظر وسیع تری گرفته می شود، مهم است. هنگامی که به معلمان فضایی برای مشارکت در تصمیمات مدیریت داده می شود، آنها احساس ارزشمندی و مسئولیت بیشتری می کنند که در نهایت عملکرد آنها را بهبود می بخشد. در مقابل، مشارکت کم معلم در تصمیم گیری می تواند به عملکرد و انگیزه آنها آسیب برساند (Muthi, 2021). تصمیم گیری در مدارس نمی تواند به تنهایی انجام شود. مشارکت معلم در تصمیم گیری برای حل مشکلاتی که در مدارس وجود دارد بسیار مهم است (Sukmawati & Imanah, 2022). مشارکت در تصمیم گیری در مدارس یک اقدام آگاهانه برای انتخاب از بین گزینه های موجود برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است (Tampubolon, 2023). تصمیم گیری یک فرآیند شناختی مهم در انگیزش، رهبری، ارتباطات، هماهنگی و تغییرات

سازمانی است (Huliatunisa et al, 2023). مشارکت در تصمیم‌گیری را به عنوان شکلی از مشارکت گروه‌بندی می‌کند که در آن چنین مشارکتی نه تنها برای افزایش احساس مسئولیت، بلکه برای کاهش احساس بیگانگی و گمنامی مفید است. بنابراین، مدیران باید معلمان را به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها به ویژه در امور مربوط به وظایف و توسعه تشویق کنند و فرصت‌های بیشتری را برای مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی فراهم کنند (Khofi, 2024).

۳. پیشینه تجربی پژوهش

Esmaili et al (2020) در پژوهشی با عنوان تحلیل نقش اعتماد سازمانی، همکاری میان معلمان و تصمیم‌گیری مشارکتی بر فعالیت تدریس معلمان با میانجیگری خودکارآمدی معلمان به این نتیجه رسیدند که اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری دارد.

Adabi & Ektayar (2015) در پژوهشی با عنوان ارتباط جو سازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری به این نتیجه رسیدند که بین اعتماد سازمانی و ابعاد آن با مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد و اعتماد سازمانی پیش‌بینی‌کننده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است.

Yassien (2023) در پژوهشی با عنوان درجه اعتماد سازمانی و رابطه آن با مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری به این نتیجه رسید که اعتماد سازمانی باعث مشارکت بیشتر ناظران آموزشی در تصمیم‌گیری می‌شود.

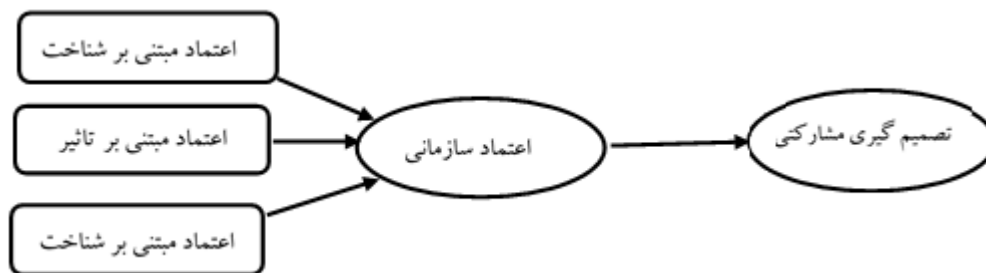
Yassien et al (2023) در پژوهشی با عنوان رابطه بین اعتماد سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری به این نتیجه رسیدند که بین اعتماد سازمانی و میزان مشارکت کارکنان اداره آموزش و پرورش در فرآیندهای تصمیم‌گیری رابطه معناداری وجود دارد.

Akudo (2021) در پژوهشی با عنوان اعتماد سازمانی به عنوان پیش‌بینی‌کننده مشارکت شغلی معلمان در مدارس متوسطه به این نتیجه رسید که اعتماد سازمانی پیش‌بینی‌کننده معنادار مشارکت شغلی معلمان در مدارس متوسطه است. ایجاد روابط باز و دموکراتیک مدیران در مدرسه با معلمان و مشارکت دادن آنها در کارها باعث ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد در مدرسه می‌شود.

Cansoy et al (2020) پژوهشی با عنوان تأثیر ذهنیت اداری مدیران مدارس بر مشارکت معلمان در فرآیند تصمیم‌گیری از طریق نقش واسطه‌ای اعتماد معلمان به مدیران انجام دادند. نتایج نشان داد که ابعاد رهبری خیرخواهانه و اخلاقی رهبری پدران می‌تواند به طور مثبت اعتماد به مدیر و مشارکت معلمان را در تصمیم‌گیری پیش‌بینی کند. در مورد رهبری اقتدارگرا، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری را منفی پیش‌بینی می‌کرد و اعتماد به مدیران نقش واسطه‌ای کامل در این رابطه داشت.

۴. ساختار مفهومی پژوهش

بر اساس پیشینه پژوهش، ساختار مفهومی پژوهش (نمودار ۱) که نشان‌دهنده رابطه اعتماد سازمانی با میزان مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری است، طراحی شد و بر اساس آن، فرضیه‌های پژوهش تدوین شدند.



نمودار (۱) ساختار مفهومی پژوهش

۵. فرضیه‌های پژوهش

- (۱) بین اعتماد مبتنی بر شناخت با مشارکت در تصمیم‌گیری معلمان مدارس ابتدایی رابطه وجود دارد.
- (۲) بین اعتماد مبتنی بر تأثیر با مشارکت در تصمیم‌گیری معلمان مدارس ابتدایی رابطه وجود دارد.
- (۳) بین گرایش به اعتماد با مشارکت در تصمیم‌گیری معلمان مدارس ابتدایی رابطه وجود دارد.
- (۴) بین اعتماد سازمانی با مشارکت در تصمیم‌گیری معلمان مدارس ابتدایی رابطه وجود دارد.
- (۵) مؤلفه‌های اعتماد سازمانی می‌توانند تصمیم‌گیری مشارکتی در بین معلمان مدارس ابتدایی را پیش‌بینی نمایند.

۶. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف و از لحاظ روش در زمره پژوهش‌های توصیفی - همبستگی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش تمام معلمان مدارس ابتدایی شهرستان گیلانغرب به تعداد ۴۶۶ نفر بود. برای برآورد حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ۲۱۵ نفر به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه استاندارد بود که عبارتند از: پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی توسط Kanawattanachai & Yoo (2002) در قالب ۱۲ سوال و سه مؤلفه اعتماد مبتنی بر شناخت (۱ تا ۴)، اعتماد مبتنی بر تأثیر (۵ تا ۸) و گرایش به اعتماد (۹ تا ۱۲) طراحی شده است و پرسشنامه استاندارد تصمیم‌گیری مشارکتی توسط Jongmans & et al (2005) در قالب ۸ سوال طراحی شده است. همچنین طیف استفاده شده در این پرسشنامه‌ها، طیف پنج درجه‌ای لیکرت است که از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) نمره‌گذاری شده است. در این پژوهش برای بررسی پایایی ابزارها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان ضریب پایایی برای پرسشنامه‌های اعتماد سازمانی (۰/۹۱) و تصمیم‌گیری مشارکتی (۰/۸۷)، که مبین سطح خیلی مطلوب پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS22 در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی از شاخص‌های نظیر میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی و در سطح استنباطی از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام به منظور آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

۷. یافته‌های پژوهش

۷-۱. یافته‌های توصیفی

براساس یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش از تعداد ۲۱۵ نفر اعضای نمونه، بر حسب جنسیت (۱۱۷ نفر یعنی ۵۴/۴ درصد زن و ۹۸ نفر مرد)، بر حسب تاهل (۵۰ نفر مجرد و ۱۶۵ نفر یعنی ۷۶/۷ درصد متأهل)، بر حسب محل خدمت

(۱۳۱ نفر ۶۰/۹ نفر در شهر و ۸۳ نفر در روستا)، بر حسب تحصیلات (۱۰ نفر فوق دیپلم، ۱۰۸ نفر یعنی ۵۰/۲ درصد کارشناسی، ۸۸ نفر یعنی ۴۰/۹ درصد کارشناسی ارشد و ۹ نفر دکتری) و بر حسب سن (۴۵ نفر ۳۰ سال و کمتر، ۴۹ نفر ۳۱ تا ۴۰ سال، ۹۸ نفر یعنی ۴۵/۶ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال، ۲۳ نفر ۵۱ تا ۶۰) بوده‌اند.

در جدول (۱) شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی ارائه شده‌اند. به منظور استفاده از آزمون‌های پارامتریک، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. برای سنجش نرمال بودن، کلاین (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کند که قدر مطلق کجی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره (۱) قدر مطلق کجی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از یک است که نشان از نرمال بودن متغیرهای پژوهش دارد و از این رو می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جدول (۱) شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	کجی	کشیدگی
اعتماد سازمانی	۵۴/۲۴	۳/۳۶	۰/۲۶	-۰/۹۸
تصمیم‌گیری مشارکتی	۳۵/۱۸	۳/۰۸	-۰/۰۲	-۱/۲۶

۲-۷. یافته‌های استنباطی

فرضیه اول تا چهارم: بین اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با مشارکت در تصمیم‌گیری معلمان مدارس ابتدایی شهرستان گیلانغرب رابطه وجود دارد.

جدول (۲): همبستگی پیرسون بین اعتماد مبتنی بر شناخت و تصمیم‌گیری مشارکتی

متغیرها	تصمیم‌گیری مشارکتی
اعتماد مبتنی بر شناخت	ضریب همبستگی پیرسون
۰/۴۶	سطح معناداری
۰/۰۰۱	
اعتماد مبتنی بر تأثیر	۰/۴۷
۰/۰۱	
گرایش به اعتماد	۰/۴۷
۰/۰۰۱	
اعتماد سازمانی	۰/۷۳
۰/۰۰۱	

با توجه به جدول (۲) می‌توان گفت که بین اعتماد مبتنی بر شناخت، اعتماد مبتنی بر تأثیر، گرایش به اعتماد و اعتماد سازمانی با مشارکت در تصمیم‌گیری در بین معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، بدین معنا که با افزایش اعتماد در بین معلمان در مدارس ابتدایی مشارکت آنها در تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد.

فرضیه پنجم: مؤلفه‌های اعتماد سازمانی می‌توانند تصمیم‌گیری مشارکتی در بین معلمان مدارس ابتدایی شهرستان گیلانغرب را پیش‌بینی نمایند.

جدول (۳): آزمون رگرسیون برای پیش‌بینی تصمیم‌گیری مشارکتی

متغیر	متغیر ملاک	B	بتا	T	سطح معنی داری
مقدار ثابت	-----	-۱/۸۵۴	-	۷/۶۶۵	۰/۰۰۱
اعتماد مبتنی بر شناخت	تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۷۷۰	۰/۴۷۶	۱۰/۰۶۵	۰/۰۰۱
اعتماد مبتنی بر تأثیر	تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۷۷۲	۰/۴۳۶	۸/۹۹۲	۰/۰۰۱
گرایش به اعتماد	تصمیم‌گیری مشارکتی				

۰/۰۰۱	۵/۳۷۳	۰/۲۶۵	۰/۵۰۱	
F= ۸۶/۷۴	Adj. R ² =۰/۲۶	R ² =۰/۵۵۲	R=۰/۴۳	Sig=۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۳) در جامعه آماری مورد مطالعه ضریب همبستگی ۷۴ درصد است. ضریب تعیین تعدیل شده برابر ۵۴ درصد است یعنی ۵۴ درصد واریانس متغیر وابسته (تصمیم‌گیری مشارکتی) برای معلمان مدارس ابتدایی شهرستان گیلانغرب توسط متغیرهای وارد شده در مدل قابل تبیین بوده است. و با توجه به نتایج آزمون F (۸۶/۷۴) و سطح معناداری آن (۰/۰۰۱) معادله بدست آمده معنادار است، یعنی متغیرهای مستقل قابلیت تبیین متغیر وابسته را دارند. با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان گفت که هر سه مؤلفه اعتماد سازمانی یعنی مؤلفه‌های اعتماد مبتنی بر شناخت، اعتماد مبتنی بر تأثیر و گرایش به اعتماد توانایی پیش‌بینی تصمیم‌گیری مشارکتی در بین معلمان شهرستان گیلانغرب را دارند.

۸. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تغییرات فزاینده در محیط‌های آموزشی، یکی از نگرانی‌های سازمان‌های آموزشی که به مرکز توجه در این سازمان‌ها تبدیل شده، میزان مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری است. در سازمان‌های آموزشی مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری کارکردی کلیدی و مورد نیاز برای مدیران که بین آنها و معلمان پیوند ایجاد می‌کند و برای عملکرد مؤثر مدرسه بسیار مهم است. از این‌رو پژوهش حاضر با هدف بررسی اعتماد سازمانی به عنوان پیش‌بینی‌کننده تصمیم‌گیری مشارکتی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان گیلانغرب انجام شد. نتایج بررسی فرضیه‌های اول تا چهارم پژوهش پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن یعنی اعتماد مبتنی بر شناخت، اعتماد مبتنی بر تأثیر و گرایش به اعتماد با میزان مشارکت معلمان مدارس ابتدایی گیلانغرب وجود دارد. نتایج این پژوهش در این مورد با نتایج پژوهش‌های (Esmaili et al, 2020)، (Adabi & Ektayar, 2015) و (Yassien, 2023)، (Yassien et al, 2023) و (Spirito, 2021) همسو است. چرا که نتایج پژوهش نیز مبین این امر است که اعتماد سازمانی مدرسه عمدتاً مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری در مدرسه را تعیین می‌کند، در واقع در مدارس که اعتماد سازمانی مثبت وجود دارد، معلمان مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری خواهند داشت. نتایج فرضیه پنجم نشان داد که هر سه مؤلفه اعتماد سازمانی توانایی پیش‌بینی تصمیم‌گیری مشارکتی در بین معلمان شهرستان گیلانغرب را دارند. نتایج پژوهش در این مورد با یافته‌های پژوهش (Cansoy et al, 2020) و (Akudo, 2021) همسو است. چرا که آنها نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اعتماد سازمانی پیش‌بینی‌کننده مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری شغلی و سازمانی در مدرسه است. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که دستیابی به اهداف در محیط‌های آموزشی بدون اعتماد غیرممکن است، معلمانی که در مدارس با اعتماد بالا کار می‌کنند، احساس راحتی بیشتری می‌کنند و به جای محافظت از خود، انرژی خود را برای رسیدن به اهداف مدرسه وقف می‌کنند. از طرف دیگر چون مدارس سازمان‌هایی هستند که در آنها روابط اجتماعی مهم است. بنابراین می‌توان ادعا کرد که رابطه اعتماد بین معلمان و مدیران مدارس منبع سرمایه اجتماعی است که کیفیت روابط اجتماعی را تعیین می‌کند. همچنین، عدم اعتماد به همکاران یا سرپرستان در محیط مدرسه، مانع از تمرکز کافی معلمان بر روی کارشان می‌شود. اما از طرفی دیگر در سازمان‌هایی که اعتماد بر آنها حاکم است، محیطی باز و مشارکتی وجود دارد و مسئولیت‌ها توسط کارکنان پذیرفته

می‌شود. در این سازمان‌ها میزان بهره‌وری و تعهد به سازمان بالا است، فرهنگ دوستانه حاکم است و گرایش به کار گروهی، رضایت شغلی کارکنان و میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها افزایش می‌یابد. از اینرو می‌توان گفت که اعتماد سازمانی باعث ایجاد همکاری بین معلمان در محیط‌های آموزشی می‌شود و راه را برای مشارکت آنان در فرآیند تصمیم‌گیری سالم‌تر باز می‌کند، زیرا تصمیمات جمعی بهتر از تصمیمات فردی است که ممکن است با دیدگاه‌های محدود گرفته شود. اعتماد برای تصمیم‌گیری مؤثر در هر تیم یا سازمانی ضروری است و نقش مهمی در ایجاد همکاری و تشویق ارتباطات دارد، که به نوبه خود به عملکرد مؤثر و تعامل موفق بین معلمان کمک می‌کند. هنگامی که اعتماد بین معلمان وجود داشته باشد، آنها ریسک‌پذیر می‌شوند، می‌توانند خود را نشان دهند و ایده‌های جدید را نیز ارائه دهند. بدون اعتماد، معلمان ممکن است نظرات خود را به اشتراک نگذارند و به اعمال و وظایف خود در مدرسه متعهد نباشند. در واقع اعتماد سازمانی باعث می‌شود که معلمان در مدرسه از قوانین تعیین شده در مدرسه پیروی کنند، جو آموزشی دوستانه‌ای ایجاد کنند، از شیوه‌های منصفانه برخورد با خود اطمینان داشته باشند، و سبک تصمیم‌گیری مشارکتی که ضامن موفقیت در سیستم آموزشی را اجرایی کنند.

محدودیت‌های پژوهش

در این پژوهش، پژوهشگر با محدودیت‌های مواجهه بوده است که در ادامه، مهمترین آنها ذکر می‌شود:

- به دلیل اینکه این پژوهش بر روی نمونه‌ای محدود از معلمان مقطع ابتدایی انجام شده است، تعمیم نتایج به سایر جوامع و مقاطع تحصیلی دیگر باید با احتیاط صورت پذیرد.
- محدودیت به واسطه نوع ابزار جمع‌آوری اطلاعات، چون پرسشنامه‌ها نگرش را می‌سنجند، در تفسیر نتایج حاصل به دلیل محدودیت‌های ناشی از روایی پرسشنامه باید احتیاط کرد.
- ویژگی‌های شخصی متفاوت معلمان و تأثیر این ویژگی‌ها در تکمیل پرسشنامه نیز محدودیت‌هایی در نحوه پاسخگویی معلمان به پرسشنامه‌ها ایجاد می‌کند.

پیشنهاد‌های پژوهش

بر اساس نتایج پژوهش توصیه می‌شود که:

- مدیران مدارس برای موفقیت و جلب مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه باید تلاش کنند تا با معلمان محترمانه رفتار کنند، و با آنها ارتباط مؤثر برقرار کنند و پیام روشنی را منتقل کنند که هر معلم مهم است. این باعث می‌شود که معلمان به مدیران مدارس اعتماد کنند.
- مدیران مدارس باید یک رابطه باز و دموکراتیک با معلمان برقرار کنند، زیرا این امر به طور مستمر رابطه مبتنی بر اعتماد را در مدرسه تضمین می‌کند و این رابطه زمینه‌ای را برای جلب مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه ایجاد می‌کند.
- سازمان آموزش و پرورش باید تلاش کند تا مشارکت معلمان را در تصمیم‌گیری‌ها را از طریق توانمندسازی، شناخت، مشوق‌ها، پاداش‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی بهبود بخشد.

مشارکت نویسندگان

مقاله حاضر نتیجه پژوهش مشارکتی نویسندگان مذکور در فایل مقاله است.

تشکر و قدردانی

تقدیر و تشکر از اداره آموزش و پرورش، مدیران و معلمان شهرستان گیلانغرب

تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است»

References

- Adabi, H. and Yekta, M. (2015). The Relationship between Organizational climate and Organizational trust with rate of Managers Participation in decision-making in Sport and Youth Administration. *Applied Research of Sport Management*, 4(1), 81-91. [In Persian]
- Afrianda, R. E., & Yuliana, L. (2025). Evaluation Situation Source Power Humans Understand Powers And Challenges. *Multidiscipliner Knowledge*, 3(1), 34-43.
- Akudo, F. U. (2021). ORGANIZATIONAL TRUST AS PREDICTOR OF TEACHERS' JOB INVOLVEMENT IN SECONDARY SCHOOLS IN ANAMBRA STATE. *UNIZIK Journal of Educational Research and Policy Studies*, 4, 13-21.
- Almohammadi, A. S. (2025, January). Mindfulness and decision-making for teachers—the mediating role of self-esteem and the moderating role of experience. In *Frontiers in Education*, 9, 1-11.
- Balyer, A. (2017). Trust in School Principals: Teachers' Opinions. *Journal of Education and Learning*, 6(2), 317-325.
- Cansoy, R., Polatcan, M., & Parlar, H. (2020). Paternalistic school principal behaviours and teachers' participation in decision making: The intermediary role of teachers' trust in principals. *Research in Educational Administration and Leadership*, 5(2), 553-584.
- Dederling, K., & Pietsch, M. (2025). School leader trust and collective teacher innovativeness: On individual and organisational ambidexterity's mediating role. *Educational Review*, 77(2), 351-380.
- Deepalakshmi, N., Tiwari, D., Baruah, R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). Employee engagement and organizational performance: A human resource perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 5941-5948.
- Ergin Kocatürk, H. (2016). *School culture as predictor of teachers' attitudes towards professional development: mediating role of organizational trust* (Master's thesis, Middle East Technical University).
- Esmaili E, Azizi Nejad B. Investigating the Role of Leadership Perceptions, Participatory Decisions and Organizational Trust the Mediator role of Motivational Teachers on Teaching Activities of Elementary Teachers. *MEO* 2021; 9 (2) :291-321 URL: <http://journalieaa.ir/article-1-183-fa.html> [In Persian]
- Hidayat, R., & Elizabeth Patras, Y. (2022). The Effect of Organizational Trust and Job Satisfaction on Teachers' Organizational Citizenship Behaviour in Private Senior High Schools. *Journal Management Pendelikon Islam*, 6(04), 1049-1063.
- Hong, J., Cross Francis, D., Wang, Q., Lewis, L., Parsons, A., Neill, C., & Meek, D. (2020). The role of trust: Teacher capacity during school leadership transition. In *Frontiers in Education*, 5, 108-117.
- Huliatunisa, Y., Nurlaelah, N., & Hasanah, I. R. (2023). Manajemen Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan. *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 277-286.
- Huseyin, A. K. A. R. (2018). Meta-analysis of organizational trust studies conducted in educational organizations between the years 2008-2018. *International Journal of Educational Methodology*, 4(4), 287-302. [In Persian]

- Inandi, Y., Yaman, Ş., & Mustafa, A. T. A. Ş. (2022). The Relation between Career Barriers Faced by Teachers & Level of Stress and Job Satisfaction. *Participatory Educational Research*, 9(2), 240-260.
- Kafetzopoulos, D. (2023). Environmental dynamism and sustainability: the mediating role of innovation, strategic flexibility and HR development. *Management Decision*, 61(6), 1697-1716.
- Khofi, M. B. (2024). Collaborative leadership in education: Increasing Teacher participation in decision making. *Journal of Loomingulus ja Innovatsioon*, 1(2), 82-90. [In Persian]
- Kim, J., Putterman, L., & Zhang, X. (2022). Trust, beliefs and cooperation: Excavating a foundation of strong economies. *European Economic Review*, 147, 1-18.
- Koşar, D., Şahin, F., & Koşar, S. (2023). The Mediating Role of Trust in School in the Relationship Between the Types of Power Exerted by School Principals and the Organizational Citizenship Behaviors of Teachers. *Eğitim ve Bilim*, 48(215), 243-260. [In Persian]
- Kourtı, S. K., & Potari, D. (2024). Teacher emotions and in-the-moment decision making in the secondary mathematics classroom. *The Journal of Mathematical Behavior*, 74, 1-17.
- Meintjies, S. N. (2018). *Participatory decision-making in schools: A study of two schools in Gauteng* (Doctoral dissertation, University of the Witwatersrand, Faculty of Humanities, School of Education).
- Muthi, H. (2019). Pengaruh partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dan implementasi pengawas terhadap kinerja guru. *Madrascience: Jurnal Pendidikan Islam, Sains, Sosial, Dan Budaya*, 1(2), 51-71.
- Sukmawati, E., & Imanah, N. D. N. (2022). Pembelajaran Daring Berbasis Masalah Dalam Peningkatan Motivasi Belajar. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 2(2), 196-199.
- Tampubolon, P. D. S. R. (2023). Manajemen Sekolah Terkait Analisis Pendekatan Hubungan Manusia terhadap Partisipasi Guru Pendidikan dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 11(2), 447-475.
- Tijani, A. A. (2020). Participatory Decision Making: An Effective Tool for School Effectiveness in Kwara State, Nigeria. *HONAI*, 3(1), 1-14.
- Unciti, O., & Palau, R. (2023). Teacher decision making tool: Development of a prototype to facilitate teacher decision making in the classroom. *JOTSE: Journal of Technology and Science Education*, 13(3), 740-760.
- Yassien, B. B. B., Albadarneh, M. M. T., Alazzam, A. A. A. M., & Rababah, M. A. (2023). Relationship between organisational trust and decision-making participation. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(7). [In Persian]
- Yassien, B. M. B. (2023). The Degree of Organizational Trust and its relationship with the participation in decision-making processes. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 7(2), 68-77. [In Persian]