



## تبیین رابطه جو سازمانی و اعتماد دوگانه از دیدگاه اعضای فدراسیون‌های برتر المپیک ایران

محمدهادی قاسمی<sup>۱\*</sup>، علی‌اصغر درودیان<sup>۲</sup> و سیده شادی مرتضوی<sup>۳</sup>

۱- استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید بهشتی

۲- استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال

۳- کارشناسی ارشد بیومکانیک ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۳/۳۱

### چکیده

**هدف:** جو سازمانی، یکی از ویژگی‌های مهم مجموعه‌های نظام‌مند انسانی است و ارزیابی آن به شناخت عوامل متنوع بر هر سازمانی کمک می‌کند. از این‌رو، هدف از تحقیق حاضر، مطالعه رابطه جو سازمانی و اعتماد دوگانه (افقی - عمودی) از دیدگاه اعضای فدراسیون‌های برتر المپیک ایران (کشتی، وزنه‌برداری، تکواندو و دو و میدانی) بود.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان فدراسیون‌های برتر المپیک ایران (کشتی، وزنه‌برداری، تکواندو و دو و میدانی)، شامل ۸۸ نفر بودند که نمونه آماری به صورت تمام‌شمار و برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. برای جمع‌آوری اطلاعات، از سه پرسش‌نامه استاندارد جو سازمانی مقیمی و رمضان (۱۳۹۰)، اعتماد بین فردی (افقی) مک آلیستر (۱۹۹۵) و پرسش‌نامه اعتماد به مافوق (عمودی) شورمن و بالینگر (۲۰۰۶) استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر آمار توصیفی، در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنف جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، همبستگی پیرسون به منظور رابطه‌سنجی میان متغیرها و هم‌چنین از آزمون‌های تحلیل واریانس یک‌راهه و تعقیبی توکی جهت مقایسه میانگین نمرات جو سازمانی و اعتماد دوگانه استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد، بین جو سازمانی فدراسیون‌ها با اعتماد دوگانه، شامل اعتماد بین فردی (افقی) و اعتماد به مافوق (عمودی)، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $P=0/001$ ). در این بین، شدت رابطه بین جو سازمانی و اعتماد به مافوق چشم‌گیرتر بود ( $r=0/363$ ،  $p=0/001$ ). بخش دیگری از نتایج نشان داد که از نظر متغیر اعتماد، بین فدراسیون‌های مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود نداشت ( $P=0/119$ )؛ اما از لحاظ جو سازمانی تفاوت معنادار وجود داشت ( $P=0/027$ ). نتیجه‌گیری: هرچه جو سازمانی حاکم در یک فدراسیون بهتر و سالم‌تر باشد، این انتظار وجود دارد که سطح بالاتری از اعتماد سازمانی نیز در آن جا وجود داشته‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** فدراسیون ورزشی، جو سازمانی، اعتماد بین فردی، اعتماد به مافوق.

## مقدمه

در مطالعه رابطه بین رهبر و اعضای یک سازمان، مهم است بدانیم که رابطه بین آن‌ها در انزوای مطلق وجود ندارد. در واقع، این رابطه در بین مجموعه متنوعی از پدیده‌های بیرونی نظیر جو سازمانی قرار می‌گیرد که می‌تواند بر میزان اعتماد موجود بین آن‌ها اثرگذار باشد (بارک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). جو سازمانی، یکی از ویژگی‌های مهم مجموعه‌های نظام‌مند انسانی است و ارزیابی آن به شناخت عوامل متنوع و مؤثر بر هر سازمانی کمک می‌کند. در مورد ویژگی‌های جو سازمانی و حساس بودن مهارت‌های ارتباطی در سازمان‌های مختلف و همچنین باتوجه به نقش کلیدی فدراسیون‌ها در امور ورزشی کشور، به‌کارگیری دانش مدیریت جدید در این‌گونه سازمان‌ها منجر به افزایش بهره‌وری و اثر بخشی سازمانی خواهد شد؛ این امر مدیران را به تلاش بیشتر در ارتقای سطح کاری و نیز کیفیت عملکرد تشویق می‌کند (علیپور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). ارگان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، معتقدند که جو سازمانی یک مفهوم سازمانی مهم است و مطالعه دقیق و علمی بر روی آن نه تنها عوامل اصلی تشکیل‌دهنده این مفهوم را مشخص می‌سازد، بلکه باعث افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود و دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند. هالپین و کرافت<sup>۴</sup> (۱۹۶۳)، بر این عقیده بودند که جو سازمانی، به نوعی معرف شخصیت هر سازمان است. جو درونی یک سازمان نسبتاً پایدار و باثبات است و رفتار کارکنان را از طریق معیارهای نهادینه‌شده در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد (تاجری و لیتوین<sup>۵</sup>، ۱۹۶۸). به‌عنوان مثال، رهبران اغلب افرادی هستند که مسئول وضع بسیاری از خط‌مشی‌ها و فرآیندهای ساری و جاری در سازمان می‌باشند. مشخص شده است که فعالیت‌های منابع انسانی (نظیر رویه‌های استخدام، حقوق و مزایا و آموزش) نه تنها بر رضایت، تعهد و همت شغلی کارکنان بلکه بر اعتماد کارکنان به سازمان نیز اثرگذار است (گولد و ویلیامز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ وایتنر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷).

بدون وجود اعتماد، رابطه‌ای پایدار نخواهد ماند (دیفی کاچ<sup>۸</sup>، ۱۹۸۴). اعتماد به‌عنوان انتظارات مثبت افراد از مقاصد و رفتارهای اعضای سازمان بر مبنای نقش‌ها، روابط، تجربیات و وابستگی‌های مشترک سازمانی تعریف می‌شود (مایر<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۹۹۵؛ شوکلی زالاباک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰). خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی نیز ممکن است برای اعضای آن مجموعه حاکی از آن باشد که سازمان با اجازه‌دادن به کارکنان در استفاده از اختیارات جهت دستیابی به اهداف سازمانی (آرتور<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۴) اعتماد خود را نشان می‌دهد (گزو و نانون<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۴؛ آیلز<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۰).

اغلب رهبران نه تنها بر مبنای بی طرفی در اعمال خط‌مشی و رویه‌ها (نظیر عدالت آیین‌نامه‌ای) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند بلکه مظهر مبدع خط‌مشی‌ها نیز محسوب می‌شوند؛ در مقابل، وقتی که در اجرای وعده‌های ارائه‌شده از طریق خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی (نظیر عدالت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به ارتقا و ترفیع کارکنان) عاجز می‌مانند از اعتماد به آن‌ها کاسته می‌شود (مک نیل<sup>۱۴</sup>، ۱۹۸۵: ۴۸۳). بنابراین، حتی زمانی که رهبر درگیر شرح و بسط خط‌مشی‌های سازمانی نباشد، یقیناً به اجرایی نمودن خط‌مشی‌ها ممکن است در نگرش به او به‌عنوان فردی با قابلیت اعتماد کم نقش داشته‌باشد. از این‌رو، مؤثر بودن جو سازمانی در رابطه مبتنی بر اعتماد به رهبر محتمل است. در سازمانی که برای افراد احترام قائل‌اند و تشویق می‌شوند تا خطاها مورد بحث

- 
- 1 - Burk
  - 2 - Alipour
  - 3 - Organ
  - 4 - Halpin and Croft
  - 5 - Tagiuri and Litwin
  - 6 - Gould-Williams
  - 7 - Whitener
  - 8 - Diffie-Couch
  - 9 - Mayer
  - 10 - Shockley-Zalabak
  - 11 - Arthur
  - 12 - Guzzo and Noonan
  - 13 - Iles
  - 14 - MacNeil

قرار گیرد (عدالت تعاملی)، متقابلاً رهبران گروه نیز مورد احترام واقع می‌شوند و به آن‌ها به‌عنوان افرادی با قابلیت اعتماد بالاتری نگریسته می‌شود.

اعتماد از جمله مفاهیمی است که مکرراً در بحث‌های رهبری، تغییر، روابط انسانی و مشارکت فعال افراد مد نظر بوده‌است. حاکم بودن جو اعتماد در روابط سازمانی میان افراد یکی از آرزوهای دیرینه بوده‌است. بتیناردی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، در مطالعه‌ای بر ۶ گروه حرفه‌ای از کارکنان یکی از مراکز توانبخشی، ارتباط بین علائم فرسودگی شغلی با جو سازمانی ادراک‌شده و میزان اعتماد را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌ها نشان داد تفاوت معنی‌داری بین گروه‌های مورد مطالعه در خصوص جو سازمانی ادراک‌شده و اعتماد سازمانی وجود دارد. کارکنان اجرایی، پرستاران و فارغ‌التحصیلان پزشکی به ترتیب رضایتمندی، مسئولیت‌پذیری و یکپارچگی شغلی بیشتری نسبت به دیگر گروه‌های مورد مطالعه از خود نشان دادند. از طرفی تمامی شاخصه‌های مرتبط با جو سازمانی دارای همبستگی معنی‌داری (به‌طور معکوس) با شاخصه‌های اندازه‌گیری‌شده متغیر فرسودگی شغلی بودند، این امر در واقع نشان‌دهنده وجود ارتباط نزدیک بین جو کاری ادراک‌شده به‌عنوان وجه مشترک است که معرف یک مبادله ممتد اطلاعاتی در مورد سازمان بیمارستانی مورد نظر می‌باشد. مککنکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، اظهار می‌دارد، «اعتماد، جنبه‌ای مهم از زندگی است که الگوهای رفتاری فردی و گروهی را در همه سیستم‌های اجتماعی، تحت تأثیر خود قرار می‌دهد». پیش از دو دهه گذشته لینکرت<sup>۳</sup> (۱۹۷۶)، اعتماد را به‌عنوان عنصری کلیدی و واکنش‌های مؤثر در زندگی سازمانی توصیف می‌کند. اوچی<sup>۴</sup> (۱۹۹۲)، نیز رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد میان رئیس و مرئوس را مشخصه برجسته مدیریت موفق مطرح نموده‌است. عوامل سازمانی مانند مشارکت آزاد، اختیار فزونی‌یافته در تصمیم‌گیری، تسهیم اطلاعات و درمیان‌گذاشتن احساسات و برداشت‌ها، منشأ به‌وجود آمدن اعتماد می‌باشند (میشرا و مورسی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰).

به‌عنوان نمونه، وایتنر و همکاران (۱۹۹۸)، این نظریه را مطرح نمودند، زمانی که مدیران ارتباط سالم برقرار می‌کنند، توضیحات کافی و بسنده ارائه می‌نمایند و خطوط ارتباطی را باز می‌گذارند، در این صورت است که اعتماد در میان کارکنان پدیدار می‌شود. علاوه بر این، شوکلی زالاباک و همکاران (۲۰۰۰)، دریافتند که صحت اطلاعات، توجیه در تصمیم‌گیری‌ها و صراحت، سه جنبه ارتباطی است که به‌طور مستقیم با اعتماد در رابطه است. با همین رویکرد، فیث کازن<sup>۶</sup> (۲۰۰۴)، روشن ساخت که ارتباط باز زمینه‌ساز اعتماد فزونی‌یافته است و دیفی کوچ (۱۹۸۴)، ارتباط امیدبخش را معادل محیط اعتمادبخش برشمرد. علاوه بر این، خطوط باز ارتباطی می‌تواند به‌عنوان مبادلات اجتماعی تلقی گردد. نظریه مبادله اجتماعی باو<sup>۷</sup> (۱۹۶۴)، چنین اظهار می‌دارد که اعتماد می‌تواند از طریق دو مسیر ایجاد گردد: یکی به‌واسطه مقابله به مثل کردن قاعده‌مند در مزایای دریافتی و دیگری از طریق توسعه تدریجی مبادلات اجتماعی بر مبنای زمان، همچنین مطالعه باو حاکی از آن بود هرچه از چنین نوع مبادلاتی بیشتر رخ دهد، سطح اعتماد به‌وجود آمده بالاتر خواهد بود. مچ و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۰)، در مطالعه‌ای اثر روابطی منتخب بر مبنای اعتماد (اعتماد بین اعضای تیم و اعتماد اعضای تیم با مربی و مدیر عامل) را بر عملکرد تیمی مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری این تحقیق بازیکنان حرفه‌ای لیگ اسپانیا بودند. یافته‌ها نشان دادند که اعتماد اعضای تیم با در نظر گرفتن هر سه بُعد کانونی آن به‌طور مستقیم و غیر مستقیم بر عملکرد تیمی تأثیر می‌گذارد. به‌علاوه اعتماد و انسجام بازیکنان، به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده عمل می‌نماید. این محققین، رابطه پویای درون تیم‌ها یا به‌عبارتی اعتماد بین بازیکنان را به‌عنوان متغیر

1 - Bettinardi

2 - Mcconkie

3 - Linkert

4 - Ouchi

5 - Mishra and Morrissey

6 - Firth-Cozens

7 - Blau

8 - Mach, Dolan and Tzafirir

میانجی در رابطه بین اعتماد به مربی و نیز انسجام تیمی را به‌عنوان یافته کلی این تحقیق برشمردند. به‌رغم وجود آثار متعددی که عموماً پیوند بین ارتباط و اعتماد سازمانی را مثبت قلمداد می‌کند، گیلبرت و تانگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، در مطالعه‌ای به‌دنبال ویژگی‌های برجسته‌تری در ماهیت متغیرهای مربوط به ارتباط و هم‌چنین رابطه آن‌ها با اعتماد سازمانی برآمدند. نوع ارتباط ایمن فزاینده - میل درونی کارکنان یک سازمان در به‌اشتراک‌گذاری نظرات در خصوص موضوعات ایمنی مرتبط با مدیر مافوق (هافمن و استترز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸) - به‌آسانی به‌عنوان یک ویژگی بارزتری از ارتباط شرح‌داده می‌شود که به‌نحوی با ایجاد یک محیط اعتمادساز مرتبط است. اگر رابطه باز، اعتمادسازی را حمایت می‌نماید، لذا وجود ارتباط ایمن فزاینده (به عبارتی ساده‌تر، شکل بارزتری از نوع رابطه باز) نیز با ارتباط درون یک سازمان مرتبط است. در این راستا و مرتبط با تحقیق حاضر، علیپور (۲۰۱۱)، در مطالعه‌ای بر روی مدیران اجرایی و نمایندگان معاونین وزارت ورزش و جوانان و هم‌چنین نمایندگان مدیران ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور، دریافت که رابطه معنی‌داری بین جو سازمانی و مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت شنیداری، گفتاری و بازخوردی وجود دارد.

تعداد معدودی از فدراسیون‌های ورزشی ملی (نظیر کشتی، وزنه‌برداری، تکواندو و دو و میدانی)، دسته دیگری از سازمان‌های ورزشی را شامل می‌شوند که توانسته‌اند با مدیریت موفق و کارآمد خود، بهترین عملکرد را در سطح جهانی و بین‌المللی با کسب مدال در معتبرترین رویداد جهانی یعنی بازی‌های المپیک به‌منصه ظهور رسانند. پیروزی، کسب مدال و رکورد شاخص‌هایی هستند که معمولاً برای سنجش کارایی و اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی به‌کارگرفته می‌شوند. فدراسیون‌ها نیز علاقمندند عملکرد خود را در راستای دستیابی به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده اندازه‌گیری کنند، ولی سنجش واقعی و کامل عملکرد هنگامی انجام می‌گیرد که علاوه بر این شاخص‌ها از روش‌های دیگری نیز استفاده شود (عیدی و همکاران، ۱۳۹۱). از این‌رو، تحقیق حاضر به‌دنبال مطالعه ارتباط بین جو سازمانی با میزان اعتماد دوگانه (افقی - عمودی) در فدراسیون‌های برتر المپیکی مذکور است. شاخص برتر بودن فدراسیون‌های ملی فوق، کسب مدال ورزشکاران رشته مورد نظر در بازی‌های المپیک بوده که بیانگر دستیابی به بالاترین سطح عملکردی و مأموریت سازمانی است. تحقیق حاضر هم‌چنین به‌دنبال مقایسه فدراسیون‌های مورد مطالعه از بعد متغیرهای جو سازمانی و اعتماد دوگانه بود.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، جزء تحقیقات کاربردی است و از نظر روش تحقیق، جزء تحقیقات توصیفی از نوع رابطه‌سنجی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه اعضای فدراسیون‌های برتر المپیکی ایران (کشتی، وزنه‌برداری، تکواندو و دو و میدانی) شامل ۸۸ نفر بودند. نمونه آماری به‌صورت تمام‌شمار و برابر با جامعه آماری در نظر گرفته‌شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه استاندارد اعتماد بین فردی مک‌الیستر<sup>۳</sup> (۱۹۹۵)، با دو مؤلفه (اعتماد بر مبنای شناخت، اعتماد بر مبنای عاطفه) مشتمل بر ۱۱ گویه، پرسش‌نامه استاندارد اعتماد به مافوق شورمن و بالینگر<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، مشتمل بر ۷ گویه و پرسش‌نامه استاندارد جو سازمانی مقیمی و رمضان<sup>۵</sup> (۱۳۹۰)، با شش مؤلفه (حمایت، کیفیت اعضاء، گشودگی، سبک سرپرستی، تضاد اعضاء، استقلال اعضاء)، مشتمل بر ۱۸ گویه استفاده شد. پرسش‌نامه‌ها بین تمامی نمونه‌ها توزیع گردید و درنهایت ۷۵ پرسش‌نامه قابل بررسی جمع‌آوری گردید. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌ها توسط ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی و نیز ۵ تن از اساتید مدیریت منابع انسانی نظرسنجی و به تأیید رسید. پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز با ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha = 0/78$  برای اعتماد بین فردی،  $\alpha = 0/83$  برای

1 - Gilbert and Tang

2 - Hofmann and Stetzer

3 - McAllister

4 - Schoorman and Ballinger

اعتماد به مافوق و  $\alpha=0/87$  برای جو سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش علاوه بر آمار توصیفی، در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، همبستگی پیرسون به منظور رابطه‌سنجی میان متغیرها و مؤلفه‌ها و همچنین از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه و آزمون تعقیبی توکی جهت مقایسه میانگین نمرات جو سازمانی و اعتماد دوگانه (افقی - عمودی) در فدراسیون‌های چهارگانه مورد بررسی، استفاده گردید. از نرم افزار SPSS20 برای انجام محاسبات آماری بهره‌گرفته شد.

## یافته‌ها

یافته‌های توصیفی پژوهش نشان داد که از مجموع ۷۵ آزمودنی، از فدراسیون دو و میدانی ۱۸ نفر، کشتی ۲۱ نفر، وزنه‌برداری ۱۲ نفر و تکواندو ۲۴ شرکت‌کننده به پرسش‌نامه‌های این تحقیق پاسخ دادند. ۳۶ درصد آزمودنی‌ها در دامنه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بودند. ۵۹ درصد آن‌ها مرد و بقیه زن بودند. ۴۴ درصد آزمودنی‌ها دارای تحصیلات لیسانس بودند. ۴۰ درصد آن‌ها کمتر از ۵ سال سابقه خدمت داشتند و ۵۹ درصد آزمودنی‌های تحقیق از نظر پست اجرایی در کمیته‌های مختلف این فدراسیون‌ها، مشغول فعالیت بودند. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نیز نشان داد که داده‌ها دارای توزیعی نرمال هستند و لذا از آمار پارامتریک جهت تحلیل داده‌ها استفاده شد.

همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود بین جو سازمانی فدراسیون‌ها با انواع مختلف اعتماد، شامل اعتماد سازمانی (افقی - عمودی)، بین فردی (افقی)، عاطفی، شناختی (مؤلفه‌های اعتماد افقی) و اعتماد به مافوق (عمودی) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر هرچه جو سازمانی حاکم در یک فدراسیون بهتر و سالم‌تر باشد، این انتظار وجود دارد که سطح بالاتری از اعتماد سازمانی نیز در آنجا وجود داشته باشد. در این میان بزرگ‌ترین شدت رابطه بین جو سازمانی و اعتماد به مافوق (عمودی) است.

جدول ۱ - رابطه بین جو سازمانی فدراسیون‌ها با انواع اعتماد

نوع رابطه	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه‌گیری
جو سازمانی و اعتماد (افقی و عمودی)	۰/۵۶۱	۰/۰۰۱	وجود رابطه معنادار
جو سازمانی و اعتماد بین فردی (افقی)	۰/۳۴۳	۰/۰۰۳	وجود رابطه معنادار
جو سازمانی و اعتماد عاطفی	۰/۳۰۹	۰/۰۰۷	وجود رابطه معنادار
جو سازمانی و اعتماد شناختی	۰/۳۵۰	۰/۰۰۲	وجود رابطه معنادار
جو سازمانی و اعتماد به مافوق (عمودی)	۰/۶۳۴	۰/۰۰۱	وجود رابطه معنادار

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌های مربوط به جو سازمانی فدراسیون‌های مورد مطالعه با اعتماد رابطه مثبت و معنادار دارند. بزرگ‌ترین شدت رابطه متعلق به مؤلفه میزان گشودگی اعضاء است ( $r=0/569$ ).

جدول ۲ - رابطه بین مؤلفه‌های جو سازمانی با اعتماد

نوع رابطه	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه‌گیری
حمایت و اعتماد	۰/۴۷۰	۰/۰۰۱	وجود رابطه معنادار
کیفیت اعضاء و اعتماد	۰/۵۴۹	۰/۰۰۱	وجود رابطه معنادار
میزان گشودگی و اعتماد	۰/۵۶۹	۰/۰۰۱	وجود رابطه معنادار
سبک سرپرستی و اعتماد	۰/۳۶۲	۰/۰۰۱	وجود رابطه معنادار
تضاد اعضاء و اعتماد	۰/۳۹۵	۰/۰۰۱	وجود رابطه معنادار
استقلال اعضاء و اعتماد	۰/۵۴۲	۰/۰۰۱	وجود رابطه معنادار

بر اساس جدول (۳)، نتایج تحلیل واریانس جهت مقایسه فدراسیون‌ها از نظر میانگین جو سازمانی نشان می‌دهد که بین فدراسیون‌های مورد مطالعه از نظر میانگین نمره جو سازمانی، تفاوت معنادار در سطح خطای ۵ درصد وجود دارد. به دنبال آن، آزمون تعقیبی توکی به لحاظ نزدیک بودن میانگین نمرات دو گروهی فدراسیون‌های مورد مطالعه، فدراسیون‌های کشتی و وزنه‌برداری را در یک گروه و فدراسیون‌های دو و میدانی و تکواندو را در گروه دیگری قرار داد. همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود بیشترین میانگین ( $3/611 \pm 0/675$ ) مربوط به فدراسیون وزنه‌برداری و کمترین میانگین ( $2/941 \pm 0/564$ ) مربوطه به فدراسیون دو و میدانی است.

جدول ۳ - مقایسه فدراسیون‌های مورد مطالعه از بعد متغیر جو سازمانی

میانگین	فدراسیون	رتبه	سطح معناداری	f	مجدور میانگین	درجه آزادی	مجموع مجدورات	
$3/611 \pm 0/675$	وزنه برداری	۱			۱/۵۰۳	۳	۴/۵۰۹	بین گروهی
$2/333 \pm 0/712$	کشتی	۲	۰/۰۲۷	۳/۲۳۳	۰/۴۶۵	۷۱	۳۳/۰۰۶	درون گروهی
$3 \pm 0/525$	تکواندو	۳						
$2/941 \pm 0/564$	دو و میدانی	۴				۷۴	۳۷/۵۱۵	مجموع

بر اساس جدول (۴)، نتایج تحلیل واریانس جهت مقایسه فدراسیون‌ها از نظر میانگین اعتماد نشان می‌دهد که بین چهار فدراسیون مورد مطالعه از نظر میانگین نمرات اعتماد، تفاوت معناداری در سطح خطای ۵ درصد وجود ندارد و همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود بیشترین میانگین ( $3/763 \pm 0/632$ ) مربوط به فدراسیون وزنه‌برداری و کمترین میانگین ( $3/311 \pm 0/495$ ) مربوط به فدراسیون تکواندو است.

جدول ۴ - مقایسه فدراسیون‌های مورد مطالعه از بعد متغیر اعتماد

میانگین	فدراسیون	رتبه	سطح معناداری	f	مجدور میانگین	درجه آزادی	مجموع مجدورات	
$3/763 \pm 0/632$	وزنه برداری	۱			۰/۵۹۶	۳	۱/۷۸۸	بین گروهی
$3/395 \pm 0/542$	کشتی	۲	۰/۱۱۹	۲/۰۲۱	۰/۲۹۵	۷۱	۲۰/۹۳۳	درون گروهی
$3/348 \pm 0/728$	دو و میدانی	۳						
$3/311 \pm 0/495$	تکواندو	۴				۷۴	۲۲/۷۲۱	مجموع

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف مطالعه حاضر، تعیین رابطه بین جو سازمانی و اعتماد (افقی - عمودی) از دیدگاه کارکنان اجرایی و مدیریتی فدراسیون‌های برتر المپیک ایران بود. هم‌چنین به‌طور مجزا، رابطه‌سنجی میان مؤلفه‌های جو سازمانی و اعتماد دوگانه، مقایسه فدراسیون‌های مورد مطالعه از بعد جو سازمانی حاکم و میزان اعتماد بین افراد از دیگر اهداف این پژوهش بوده‌است. یافته‌ها نشان داد بین جو سازمانی حاکم بر فدراسیون‌های مورد مطالعه و انواع مختلف اعتماد، شامل اعتماد سازمانی (افقی - عمودی)، بین فردی (افقی)، عاطفی و شناختی (مؤلفه‌های اعتماد افقی) و اعتماد به مافوق (عمودی) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. در این بین، میزان شدت رابطه بین جو سازمانی و اعتماد به مافوق (اعتماد عمودی) چشم‌گیرتر بود. چنین یافته‌ای با مطالعات هوی و سابو<sup>۱</sup> (۱۹۹۸: ۵۳)؛ هوی و همکاران (۱۹۹۸)؛ پیرس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۰)؛ برایک و اشنایدرا<sup>۳</sup> (۲۰۰۴: ۸۶) بارک و همکاران (۲۰۰۷) و

1 - Hoy and Sabo

2 - Pearce

3 - Bryk and Schneider

دی‌کونینک<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، مطابقت دارد. نتایج مطالعه دی‌کونیک (۲۰۱۱)، حاکی از آن بود که مؤلفه‌های جو سازمانی با مبنای اخلاق، رابطه مستقیمی با اعتماد به سرپرستی و احساس یگانگی داشتن اعضاء با سازمان دارد. یافته‌های وی، اهمیت ارزیابی چندوجهی متغیر جو سازمانی را خاطر نشان می‌کند. از طرفی، بارک و همکاران (۲۰۰۷)، با ارائه مدلی یکپارچه و مروری در خصوص مدل‌های ارائه شده مقدمات و پیامدهای اعتماد به رهبری، جو سازمانی را به‌عنوان عامل تعدیل‌کننده رابطه بین مقدمات با اعتماد به رهبری برشمردند. اهمیت اعتماد به رهبری بر اساس میزان مقالات منتشر یافته، از جمله در محتوای ادبیات رشته‌های متعدد علوم دیگر نیز به اثبات رسیده است. به‌عنوان مثال، دیرکس و فرین<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، اظهار داشتند که اعتماد به رهبری در ادبیات رشته‌های نگرش شغلی، گروه‌های کاری، ارتباطات، عدالت، تعهدات اخلاقی، روابط سازمانی، مدیریت تعارض و در تمامی رشته‌های روانشناسی سازمانی، مدیریت، سرپرستی عمومی، مراودات سازمانی و تعلیم و تربیت یافت می‌شود.

هم‌چنین یافته‌ها نشان داد بین تمامی مؤلفه‌های جو سازمانی فدراسیون‌های مورد مطالعه و اعتماد سازمانی (افقی - عمودی) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. در بین مؤلفه‌ها، میزان شدت رابطه بین گشودگی اعضا و اعتماد چشم‌گیرتر بود. چنین یافته‌ای با مطالعات سادات فدوی و همکاران (۱۳۸۴)، در تحقیقات داخلی؛ بلومبرگ و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۷۸)؛ باتلر و کانتزل<sup>۴</sup> (۱۹۸۴)؛ مایر و همکاران (۱۹۹۵)؛ کاتا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)؛ بارک و همکاران (۲۰۰۷)؛ و دی‌کونینک (۲۰۱۱)، در تحقیقات خارجی مطابقت دارد. در تحقیق بلومبرگ و همکاران (۱۹۷۸)، از دبیران خواسته شد تا به‌صورت کتبی، معنی عبارت «من به مدیر خود اعتماد دارم» را بیان کنند. پاسخ آن‌ها شامل ۱۷۹ اظهاراتی شد که همگی در رابطه با رفتار مدیران بود. دسته‌بندی این پاسخ‌ها، ابعاد ده‌گانه‌ای از اعتماد را به‌وجود آوردند که عبارتند از شخصیت صمیمانه، انصاف، گشاده‌رویی بین فردی، صداقت شغلی، خبرگی فنی، حفظ محرمانیت، ممارست تا رسیدن به نتیجه معتبر، تصمیم‌گیری مشارکتی و حامی بودن. دیگر یافته‌های مطالعه بلومبرگ و همکاران (۱۹۷۸)، حاکی از آن بود که به نظر می‌رسد مفهوم اعتماد دبیران به مدیران آموزشی، بیشتر با توقعاتی که دبیران از رفتار مدیریتی یا حرفه‌ای مدیران دارند ارتباط داشته تا این که بر خلاف آن با رفتار بین فردی ایشان مرتبط باشد و این که مهم‌ترین ابعاد اعتماد از دیدگاه دبیران با چارچوب توقعات نقش حرفه‌ای مدیران ارتباط دارد (اعتبار، انصاف، حامی بودن و صراحت شغلی). از طرفی باتلر و کانتزل (۱۹۸۴)، در مطالعه خود پنج عامل تشکیل‌دهنده اعتماد به رؤسای فرضی از دیدگاه مرئوسین را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها در مطالعه خود دریافتند که صلاحیت، مهم‌ترین عامل (در مقایسه با یکپارچگی، وفاداری، گشاده‌رویی و ثبات رفتاری فرد معتمد) در تصمیم‌گیری در رابطه با اعتماد است.

بعدها کاتا و همکاران (۲۰۱۰)، بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی و دیگر مفهوم‌سازی‌های مربوط به اعتماد، مدلی را ارائه نمودند که در آن اعتماد سازمانی به‌عنوان مؤلفه مرکزی در رابطه بین جو سالم و کارکردهای سازمانی مطرح می‌شود. به‌ویژه کاتا و همکاران (۲۰۱۰)، در مدل پیشنهادی خود، صراحتاً مشخص نمودند که دو جنبه جو سازمانی سالم - ارتباطات سالم فزاینده و نگرش‌های مدیریتی سالم - می‌تواند ارتباطی مثبت با اعتماد داشته باشد. وجود سطح بالایی از اعتماد می‌تواند انگیزه فزونی‌یافته در معطوف کردن رفتارهای مرتبط به کار سالم، رضایتمندی شغلی فزونی یافته و کاهش میزان تمایل به جابه‌جایی در بین کارکنان را پیش‌بینی کند. فرضیه دیگری که در این مطالعه، مورد بررسی قرار گرفت، نقش تعدیل‌کننده مؤلفه‌های مرتبط با کار سالم در رابطه بین اعتماد و جو سازمانی بود. روش آماری مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی این تحقیق، نقش واسطه‌ای متغیر

1 - Deconinck

2 - Dirks and Ferrin

3 - Blumberg

4 - Butler and Cantrell

5 - Katha

اعتماد در رابطه بین جو سالم با کارکردهای سازمانی را مورد حمایت قرار داد. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد در بین گروه‌های کاری‌ای که امنیت شغلی بیشتر به آن‌ها مربوط می‌شد، رابطه بین جو سالم و اعتماد بسیار قوی‌تر بود.

جهت مقایسه فدراسیون‌های مورد مطالعه به لحاظ جو سازمانی، یافته‌ها نشان داد که بین فدراسیون‌ها از نظر میانگین نمره جو سازمانی، تفاوت معنادار وجود دارد که با یافته‌های مطالعات عیدی و همکاران (۱۳۹۱) و علیپور (۲۰۱۱)، همخوانی دارد. با حمایت از تحقیق حاضر و در تحقیقی مشابه، علیپور (۲۰۱۱)، جو سازمانی حاکم بر حوزه معاونین وزارتخانه و تمامی ادارات کل ورزش و جوانان کشور را با مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان‌های مذکور مورد مطالعه قرارداد. یافته‌های تحقیق وی حاکی از آن بود که رابطه معنی‌داری بین جو سازمانی و مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت شنیداری، گفتاری و بازخوردی وجود دارد. اعتماد، بر مبنای روابط بین فردی دو یا چند فرد، شکل می‌گیرد. لذا به دلیل وجود تفاوت‌های بین فردی طرفین یک رابطه است که تصمیم بر اعتماد کردن اخذ می‌گردد (گودنر<sup>۱</sup>، ۱۹۶۰). در مقایسه مشابه دیگری عیدی و همکاران (۱۳۹۱)، میزان اثربخشی چهار فدراسیون بسکتبال، هندبال، تکواندو و وزنه‌برداری را مورد بررسی قراردادند. ملاک انتخاب فدراسیون‌های ورزشی، وجود لیگ‌های منظم داخلی و شرکت فعال در رقابت‌های بین‌المللی بود. نتایج تحقیق ایشان حاکی از آن بود که از بین چهار الگوی اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی، الگوی اهداف عقلانی (برنامه‌ریزی و بهره‌وری) در هر چهار فدراسیون غالب بود و در اولویت قرار داشت. از طرفی، توصیف هشت عامل اثربخشی رویکرد ارزش‌های رقابتی در فدراسیون‌های منتخب، نشان داد که در عامل انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی، تعامل سازمانی و انسجام نیروی انسانی فدراسیون بسکتبال، در عامل منابع سازمانی، بهره‌وری و نیروی انسانی متخصص فدراسیون تکواندو و در عامل ثبات سازمانی فدراسیون وزنه‌برداری در وضعیت بهتری نسبت به دیگر فدراسیون‌ها قرار داشتند.

نتایج تحلیل واریانس نشان داد، بین مقایسه فدراسیون‌های مورد مطالعه از نظر میانگین نمرات اعتماد دوگانه (افقی - عمودی)، تفاوت معناداری وجود ندارد. اگرچه چنین یافته‌ای با نتایج مطالعه مشابه نوراللهی (۱۳۸۹)، هم‌سو است، اما شاید بتوان با استناد بر یکی از مصوبات اساس‌نامه فدراسیون‌های ورزشی قابل توجیه باشد. بنا بر اساس‌نامه، فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان یک نهاد غیر دولتی عمومی مکلف‌اند در چهارچوب این آئین‌نامه و با هماهنگی وزارت ورزش و جوانان عمل کنند (سجادی، ۱۳۹۱: ۵۳). لذا اکثر فدراسیون‌های ورزشی وابسته به دولت و همگی به لحاظ پشتوانه‌های مالی، استخدام و به‌کارگیری سربومی، اعزام تیم‌های ملی به مسابقات برون‌مرزی، برگزاری مجامع سالیانه، انتخابات و عزل و نصب‌ها، اکثراً در تصمیم‌گیری‌ها غیر مستقل و با مشاوره‌های مستقیم مقامات وزارت ورزش و جوانان عمل می‌کنند، لذا طبیعی است که مؤلفه‌های فرهنگی و رفتاری نظیر اعتماد سازمانی در فدراسیون‌های مورد مطالعه از یک الگو تبعیت کند.

نوراللهی در مطالعه‌ای رابطه بین جو سازمانی با میزان اعتماد در محیط کار را از دیدگاه چندین گروه از معلمان مقطع متوسطه شهرستان میاندوآب مورد بررسی قرارداد (۱۳۸۹: ۶۵-۶۸). شاخص دسته‌بندی گروه‌های مورد مطالعه شامل جنسیت، سابقه معلمی، وضعیت استخدامی، سطح تحصیلات و رشته تحصیلی بودند. یافته‌ها حاکی از آن بود بین جو سازمانی و میزان اعتماد در محیط کار، جو سازمانی و وفاداری و رفتار حمایتی مدیران و میزان اعتماد در محیط کار، رابطه معنی‌داری وجود دارد. از طرفی دیگر نتایج تحقیق نشان داد بین جو سازمانی مدارس در سه گروه مورد مطالعه از نظر تحصیلات، میزان اعتماد در محیط کار، در پنج گروه مورد مطالعه از نظر سابقه معلمی، میزان اعتماد در محیط کار، در سه گروه مورد مطالعه از نظر رشته تحصیلی، جو سازمانی مدارس در پنج گروه مورد مطالعه از نظر سابقه و در نهایت جو سازمانی زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.



لذا در جمع‌بندی و با استنباط بر یافته‌های تحقیق حاضر، به کادر مدیریتی فدراسیون‌ها پیشنهاد می‌شود جهت جلب بیشتر اعتماد از سوی کارکنان، با اتخاذ سبک رهبری بر مبنای صراحت و شفاف‌سازی و ایجاد روابط بین فردی صمیمانه جوی سرشار از اعتماد به وجود آورند. از طرفی، با دادن اختیارات بیشتر به کارکنان در حیطه کاری، کاهش میزان کنترل مستمر و مقتدرانه و همچنین افزایش میزان پذیرش ایده‌ها و نظرات کارکنان، حس استقلال عمل و اعتماد به نفس را در بین کارکنان توسعه دهند و فضای بروز و به کارگیری خلاقیت و نوآوری را در فدراسیون ایجاد نمایند. همچنین به کادر اجرایی فدراسیون‌ها پیشنهاد می‌شود جهت جلب بیشتر اعتماد، در صدد ارتقای آگاهی و دانش کیفی خود باشند، از تشکیل گروه‌های غیر رسمی در داخل فدراسیون خودداری کنند و به دنبال افزایش دامنه انسجام گروهی بین کارکنان باشند و پایبند به مجموعه‌ای از اصول اخلاقی باشند که از جانب اعضای فدراسیون مورد قبول واقع شود.

## منابع

- سادات فدوی، محبوبه؛ گودرزی، اکرم؛ و سلیمی، قربانعلی. (۱۳۸۴). بررسی رابطه اعتماد با جو سازمانی در محیط مدارس. فصلنامه پژوهش‌های تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، ۲(۳)، ۲۶-۴۱.
- سجادی، سید نصرالله. (۱۳۹۱). مدیریت سازمان‌های ورزشی، چاپ دوازدهم، تهران، انتشارات سمت.
- عیدی، حسین؛ رضانی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ و سجادی، سید نصرالله. (۱۳۹۱). بررسی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های منتخب ورزشی/ایران. دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲(۴)، ۱۰۹-۱۲۴.
- نورالهی، مصطفی؛ و حسنی، محمد. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر جو سازمانی در میزان اعتماد در محیط کار از دیدگاه معلمان مدارس متوسطه دولتی شهرستان میاندوآب در سال ۱۳۸۸. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه، دانشکده مدیریت.
- Alipour, F. H. (2011). *The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 421 – 428.
- Arthur, J. B. (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. *Academy of management Journal*, 37, 670-687.
- Bettinardi, O., Montagner, V., Maini, M., & Vidotto, G. (2008). *Organizational climate, trust and burnout in a rehabilitation center*. *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, 30(1 Suppl A), A59-63.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, p.352 Available at: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1989/A1989CA26300001.pdf>
- Blumberg, A., Greenfield W. D., & Nason, D. (1978). *The substance of trust between teachers and principals*. *NASSP Bulletin*, 62(9), 76-88.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2004). *Trust in Schools: A core resource for improvement*. First edition, New York: Russell Sage Foundation.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). *A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates*. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). *Trust in leadership: A multi-level review and integration*. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- DeConinck, J. B. (2011). *The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople*. *Journal of Business Research* 64(6), 617-624.
- Diffie-Couch, P. (1984). *Building a feeling of trust in the company*. *Supervisory Management*,

- 29, 31–36.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611–628.
- Firth-Cozens, J. (2004). *Organizational trust: The keystone to patient safety*. *Quality Safety Health Care*, 13(1), 56–61.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. (1998). *An examination of organizational trust antecedents*. *Public Personnel Management*, 27, 321–338.
- Gould-Williams, J. (2003). *The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public sector organizations*. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 28–54.
- Gouldner, A. W. (1960). *The norm of reciprocity: a preliminary statement*. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). *Human resource practices as communications and the psychological contract*. *Human Resource Management*, 33, 447–462.
- Hofmann, D. A., & Stetzer, A. (1998). *The role of safety climate and communication in accident interpretation: Implications for learning from negative events*. *Academy of Management Journal*, 41, 644–657.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. (Vol. 11, No. 7). Midwest Administration Center, University of Chicago. Available at: <http://www.donpugh.com/Education/questionnaires/THE%20ORGANIZATIONAL%20CLIMATE%20OF%20SCHOOLS.pdf>
- Hoy, W., & Sabo, D. (1998). *Quality middle schools: Open and healthy*. 6th edition, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hoy, W. K., Hannum, J., & Tschannen-Moran, M. (1998). *Organizational climate and student achievement: A parsimonious and longitudinal view*. *Journal of School Leadership*, 8(4), 336-359.
- Iles, P., Mabey, C., & Robertson, I. (1990). *HRM practices and employee commitment: possibilities, pitfalls, and paradoxes*. *British Journal of Management*, 1(3), 147–157.
- Linkert, R. (1976). *The human organization*. New York: McGraw. Hill.
- Katha, L. M., Magley, V. J. & Marmet, M. (2010). *The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes*. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1488–1497.
- Mach, M., Dolan, S. & Tzafrir, S. (2010). *The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 771–794.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McAllister, D. (1995). *Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- MacNeil, I. R. (1985). *Relational contract: what we do and do not know*. *Wisconsin Law Review*.
- Mcconkie, M. (2000). *The Centrality of interpersonal trust in group processes*. In Cooper C. L (Ed.) *Theories of Group Processes*, Wiley, New York.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). *Trust in employee/employer relations: A survey of west*

- Michigan managers*. Public Personnel Management, 19, 443–485.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: its nature, antecedents, and consequences*. First edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I. & Bigley, G. A. (2000). *Insufficient bureaucracy: Trust and commitment in particularistic organizations*. Organization Science, 11(2), 148-163.
- Pfeffer, J. (1999). *Putting people first for organizational success*. The Academy of Management Executive, 13, 37–48.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). *Organizational trust: What it means, why it matters*. Organization Development Journal, 18, 35–48.
- Schoorman, F. D., & Ballinger, G. A. (2006). *Leadership, trust and client service in veterinary hospitals*. Working paper, Purdue University, West Lafayette, IN.
- Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate, Exploration of a concept*. Harvard University law school.
- Whitener, E. M. (1997). *The impact of human resource activities on employee trust*. Human Resource Management Review, 7, 389–404.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). *Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*. Academy of Management Review, 23, 513–530.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

قاسمی، محمد هادی؛ درودیان، علی اصغر؛ و مرتضوی، سیده شادی. (۱۳۹۳). تبیین رابطه جو سازمانی و اعتماد دوگانه از دیدگاه اعضای فدراسیون‌های برتر المپیک ایران. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۲(۱)، ۵۹ - ۶۹.

---



---

## The relationship between organizational climate and dual-trust in top level sport associations of Iran

Mohammad Hadi Ghasemi<sup>1</sup>, Ali Asghar Doroudian<sup>2</sup> and Seyedeh Shadi Mortazavi<sup>3</sup>

1 – Assistance Professor of Sport Management, Shahid Beheshti University

2 – Assistance Professor of Sport Management, Islamic Azad University, Tehran North Branch

3 - M. A. in Sport's Biomechanics, Islamic Azad University, Tehran Center Branch

Received: 21 June 2014

Accepted: 27 December 2014

---

### Abstract

**Objective:** Organizational climate is one of the important features of systematic human combinations which its evaluation helps to recognize the different kinds of effective factors in any organization. The purpose of the present study was to investigate the relationship between organizational climate and dual - trust (vertical and horizontal) of the top Iranian sport federations staff (wrestling, weightlifting, taekwondo, track and field).

**Methodology:** The research method was analytic-correlative. The population included all Iranian top sport federations (wrestling, weightlifting, taekwondo, track and field) staff (N=88). No sampling was used and all population members were under research consideration (N=n). The Moghimi and Ramezan (2011) standard organizational climate questionnaire, the McAllister (1995) standard interpersonal trust questionnaire and the Shoorman & Ballinger (2006) standard trust in the superior questionnaire were used for data collection.

**Results:** There was a positive and significant correlation between organizational climate and dual trust, included interpersonal & supervisory trust ( $P=0.001$ ), although the intensity of the relationship between organizational climate and trust in superiors was more pronounced ( $r=0.363$ ,  $p=0.363$ ). The results evidenced no significant differences between the various groups regarding the dual trust in the federations ( $P=0.119$ ), but in regard to organizational climate the significant difference were observed ( $P=0.027$ ).

**Conclusion:** Whatever the organizational climate prevailing in a federation to be better, there is the expectation that also have higher level of organizational trust in there.

**Key words:** Sport associations, Organizational climate, Trust in the superior, Interpersonal trust.

---

### To cite this article:

Ghasemi, M. H., Doroudian, A. A., & Mortazavi, S. S. (2015). The relationship between organizational climate and dual-trust in top level sport associations of Iran. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2(1), 59 - 69.

---