

## ارتباط جوّ سازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

حسن آدابی<sup>۱\*</sup>، مظفر یکتایار<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۱/۳۱ تاریخ ذخیره: ۹۳/۰۹/۱۵

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط جوّ سازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران ورزش و جوانان استان اردبیل بود. روش تحقیق توصیفی - همبستگی بوده و جامعه آماری تحقیق به تعداد (n=70) نفر بود. که کل اعضای جامعه به عنوان نمونه انتخاب گردید. جهت گردآوری اطلاعات در زمینه جوّ سازمانی از پرسشنامه استاندارد شده (OCDQ) هالپین و کرافت با (α= ۰/۸۴) و برای ارزیابی میزان اعتماد سازمانی مدیران از پرسش‌نامه الونن و می یرودیویس، پس از تعیین اعتبار صوری توسط متخصصان و اعتبار محتوایی با (α=۰/۸۹) محاسبه و تعیین شد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد بین ابعاد اعتماد سازمانی (جانبی، عمودی، نهادی) و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ بین ابعاد جوّ سازمانی (روحیه گروهی، صمیمیت، علاقه‌مندی، تأکید بر تولید «P<۰/۰۱» و نفوذ و پویایی «P<۰/۰۵») و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری رابطه معنی‌داری وجود دارد، همچنین بین اعتماد سازمانی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد «P<۰/۰۱». نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که جوّ سازمانی و اعتماد سازمانی، توانایی پیش‌بینی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را دارند «P<۰/۰۱». پیشنهاد می‌شود که مسؤولان اجرایی و مدیران سازمان به تمامی مؤلفه‌های جوّ سازمانی و اعتماد سازمانی توجه داشته باشند و سعی نمایند که همه این عوامل را بهبود بخشند تا در کنار این عوامل شاهد تأثیرات مثبت این فرآیند بر روی عملکرد نیروی انسانی و سازمان باشند.

### واژگان کلیدی

جوّ سازمانی، اعتماد سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، مدیران ورزش و جوانان

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی پردیس واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی کردستان، سنندج، (نویسنده مسؤول)

Email:hassanadabi@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی کردستان، واحد سنندج

## مقدمه

مدیریت بر مبنای اعتماد، بیانی نوین از اندیشه‌ای کهن است که جای آن در روابط امروزی به خوبی نمایان و آشکار است و ساز و کارهای آن می‌تواند در راه کسب اثربخشی فردی و سازمانی موثر واقع شود (احمدی مهربانی، ۱۳۸۱) روتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اعتماد را به عنوان انتظارات کلی که ما می‌توانیم به گفتار، وعده‌ها، عبارات شفاهی و کتبی دیگران تکیه کنیم، تعریف می‌نماید (بایروآماند<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). در سازمان‌هایی که اعتماد در سطح پایین قرار دارد، کارکنان در سطح بالایی از استرس عمل می‌کنند. کارکنان در جریان تصمیم‌گیری دخالت داده نمی‌شوند، یا موقعی که تصمیمات اشتباه باشد آن‌ها مقصر شناخته می‌شوند که این امر از تمرکز کارکنان روی کاری که انجام می‌دهند جلوگیری می‌نماید و در نهایت فرآیند تصمیم‌گیری ضعیف شده، کیفیت تصمیمات پایین می‌آید (بایروآماند، ۱۹۹۵) نتایج مطالعه زارعی و حسن‌زاده (۱۳۸۴) نشان داد اگر چه رعایت مقررات اداری، ساختار سازمان و روابط اداری در سازمان مهم است، اما اعتماد میان افراد سازمان امری مهم و قابل توجه به نظر می‌رسد. یوسف نواه (۲۰۰۸) در تحقیق خود به بررسی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیریت در مؤسسه‌های منتخب لاگوس، در نیجریه پرداخت. نتایج نشان داد که کارکنان در اکثر ادارات علاقه‌مندی زیادی به مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران داشتند و همچنین ارتباط معنی‌داری بین سن و درگیری کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران وجود داشت. بنابراین دخالت و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و به کارگیری نظرات آنان در عمل باعث افزایش حس مسؤلیت‌پذیری در قبال تصمیمات اتخاذ شده می‌گردد. اهمیت موضوع اعتماد سازمانی و مشارکت

کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها تا حدی است که مطالعات و پژوهش‌های بسیاری درباره آن انجام شده است. نتایج پژوهش زارعی و حسن‌زاده (۱۳۸۴) حاکی از آن بود میزان اعتماد در سازمان‌ها از سطح متوسط هم پایین‌تر بوده است. همچنین (جاکوب و تینگل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های اعتماد سازمانی با تصمیم‌گیری کارکنان و مدیران این سازمان‌ها رابطه معنی‌دار وجود دارد. یکی از نیازهای اساسی انسان‌ها و کارکنان سازمان‌ها وجود جوّ سازمانی<sup>۴</sup> مطلوب و مساعد می‌باشد و یکی از عواملی که فضای انسانی را با مشکل روبرو می‌کند ناتوانی انسان‌ها در برقراری ارتباط با یکدیگر می‌باشد. هوی و میسکل<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) جوّ سازمانی اصطلاح وسیعی در مدیریت است که به ادراک کارکنان از محیط‌های عمومی کار در سازمان‌ها اطلاق شده و متأثر از سازمان رسمی، غیررسمی، شخصیت افراد و مدیریت سازمانی است. هالپین<sup>۶</sup> (۱۹۶۳) برای درک بهتر جوّ سازمانی آن را با شخصیت انسان مقایسه کرده و می‌گوید «شخصیت برای افراد مثل جوّ سازمانی برای سازمان است». یکی از متغیرهایی که می‌تواند با جوّ سازمانی و اعتماد سازمانی رابطه داشته باشد مشارکت در تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری همیشه به عنوان بخشی جداناپذیر از مدیریت مطرح بوده است. چه از سوی مدیر و یک کارمند، چه از سوی مدیر و گروهی از کارمندان. رضائیان (۱۳۸۷) معتقد است که مشارکت سبب تقویت قدرت تصمیم‌گیری، تجزیه و تحلیل و تفکر درباره مسایل سازمان و محیط اجتماعی آنها می‌شود، و هیچ سازمانی نمی‌تواند، بدون دلگرمی و رضای کارکنانش، در درازمدت موفق باشد. جدیدترین نظریه‌های مدیریت نیز به پدیده مشارکت توجه

3. Tingle & Jacob  
4. Organizational climate  
5. Hoy & Miskel  
6. Halpin

1. Rotter  
2. Bair & Amand

تصمیم‌گیری ارتباط دارد، جو سازمانی و اعتماد سازمانی است. در این تحقیق سعی بر آن است رابطه و تأثیر جو سازمانی و اعتماد سازمانی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران بررسی شود.

جو مناسب در سازمان زمینه‌ساز مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های مدیریت می‌شود (دانشفر، ۱۳۸۴) بنابراین با انجام این پژوهش، می‌توان اطلاعات مفیدی را برای مدیران شاغل در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل فراهم آورد، همچنین به مدیران یاد شده کمک خواهد کرد تا با میزان اعتماد سازمانی و جو سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل آشنا شوند و نتایج به دست آمده، کمک فراوانی به مدیران خواهد کرد که چگونه با کاهش یا افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، اعتماد سازمانی و جو سازمانی کارکنان را نسبت به سازمان و مدیریت افزایش دهند. ادارات ورزش و جوانان استان‌ها به عنوان نماینده وزارت ورزش و جوانان که اصلی‌ترین متولی ورزش کشور محسوب می‌شود عهده‌دار ورزش در سطح هر استان می‌باشد. این پژوهش بر آن است تا رابطه جو سازمانی و اعتماد سازمانی (متغیرهای پیش‌بین) با میزان مشارکت کارکنان (متغیر ملاک) در تصمیم‌گیری مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل را بررسی کند. مدیران هر سازمان نقش فعال و خطیری در اجرای امور محوله دارند که عدم اعتماد و جو سازمانی مناسب باعث می‌شود سازمان از رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده بازماند. لذا نتایج این پژوهش اطلاعات مفیدی را برای مدیران اداره ورزش و جوانان در جهت آگاهی و تصمیم‌گیری صحیح نسبت به کارکنان و کل سازمان به همراه خواهد داشت. بدین منظور در این تحقیق به دنبال یافتن پاسخ به این سؤال کلی می‌باشیم که: چه رابطه‌ای میان اعتماد سازمانی و جو سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل وجود دارد؟ و میزان این رابطه چقدر است؟ با پاسخ به سؤالات ذکر شده می‌توان با

قابل ملاحظه‌ای دارند و باز کاوی‌هایی درباره فنون مدیریت ژاپنی مانند: نظریه ویلیام اوچی<sup>۱</sup>، که به مشارکت جایگاهی برجسته داده است. بسیاری از دانشمندان از جمله: کلین اورز<sup>۲</sup>، معتقدند که سازمان‌های آموزشی نیز می‌توانند انواع معینی از تصمیمات را با استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی کارا تر و مؤثر تر سازند (شورت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵) تصمیم‌گیری مشارکتی در یک سازمان امری بدیهی است چرا که تصمیمات مشارکتی می‌تواند رفتار مرنوس را در جهت مطلوب تغییر دهد یعنی رفتار مرنوس با اهداف سازمان هماهنگی بیشتری داشته باشد. وجود عوامل دیگر، زمانی موثر واقع می‌شوند که در پرتو تلاش و کوشش و تفکرات خلاقانه نیروی انسانی برای بهره‌برداری و استفاده مطلوب از آنها قرار گیرند. وجود اعتماد و جو سازمانی یکی از مهم‌ترین فاکتورهای موفقیت سازمان‌ها می‌باشد. برای این که بدانیم چطور کارمندان در وزارت و ادارات ورزش و جوانان استان‌ها، فدراسیون‌های ورزشی از مؤلفه‌هایی مثلاً اعتماد سازمانی، جو سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، بهره می‌برند. درک و آگاهی از مفهوم جو و اعتماد سازمانی و همچنین نحوه مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری در تحلیل عملکرد مدیریت بسیار مهم تلقی می‌شود. جو سازمانی در شکل‌گیری خودنگاری کارکنان، اعتماد، نگرش آنان به کار و برقراری روابط متقابل مطلوب با دیگران تأثیر دارد. مدیران سازمان می‌توانند با ایجاد جو و اعتماد سازمانی مناسب در محیط کاری، کارکنان سازمان را در رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی یاری رسانند و منجر به اثربخشی سازمان و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان شوند. پس برای رسیدن به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران نیاز هست عوامل مرتبط با آن مطالعه شود، با مطالعه پیشینه پژوهش و همچنین عواملی که در این تحقیق فرض می‌شود با مشارکت کارکنان در

1. Williamouchi

دید روشنی در راه برنامه‌ریزی صحیح در جهت رسیدن به اهداف سازمان گام برداشت.

### روش‌شناسی

روش تحقیق مطالعه حاضر به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها و روابط بین متغیرها از دسته پژوهش‌های توصیفی - همبستگی بوده و به لحاظ اهداف پژوهش از نوع کاربردی می‌باشد که به روش میدانی به اجرا درآمده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل برابر با ۷۰ نفر، متشکل از ۳۲ نفر مرد و ۳۸ نفر زن می‌باشد. در این تحقیق به منظور افزایش قابلیت تعمیم هرچه بیشتر و بهتر، تمامی جامعه مورد تحقیق به صورت تمام شمار به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. در تکمیل مبانی نظری از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتب و مقالات فارسی و انگلیسی و برای تعیین میزان شاخص‌ها و روابط از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد که پرسش‌نامه‌ها در شرایط یکسان بین نمونه‌های آماری توزیع گردید. این پرسش‌نامه‌ها شامل: پرسش‌نامه محقق ساخته ویژگی‌های فردی، پرسش‌نامه محقق ساخته اعتماد سازمانی، پرسش‌نامه جوّ سازمانی هالپین و کرافت به نقل از دانشفر (۱۳۸۴) و پرسش‌نامه میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد. در این پژوهش روایی پرسش‌نامه اعتماد سازمانی در تحقیقات الونز و همکاران (۲۰۰۸)، می‌یرودیویس (۱۹۹۹) و مک‌نایت و همکاران (۲۰۰۲) محاسبه شده و مورد تأیید قرار گرفته است. پرسش‌نامه جوّ سازمانی توسط هالپین و کرافت تهیه و تدوین شده و توسط زیاری (۱۳۷۹) در مدارس تهران هنجاریابی شده است. در نهایت پرسش‌نامه مورد استفاده برای متغیر مشارکت کارکنان پرسش‌نامه زمینه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی از قبل طراحی شده می‌باشد. که دارای ۲۰ سؤال با مقیاس ۱۰ درجه ای لیکرت که بیشترین تمایل نمره ده و کمترین تمایل نمره یک در دامنه بیست تا دویست به دست می‌آید

سنجیده شد. همچنین به منظور تأمین روایی محتوا این تحقیق به نحوی که بتوان نتایج حاصل از وسیله اندازه‌گیری را به کل جامعه تعمیم داد بعد از تدوین پرسش‌نامه‌ها از نظرات و راهنمایی‌های ۱۱ نفر از استادان صاحب نظر در علم مدیریت و مدیریت ورزشی استفاده شده و نظرات آنها در پرسش‌نامه نهایی لحاظ گردید و برای محاسبه پایایی درونی سؤالات پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده و ضریب پایایی درونی برای پرسش‌نامه اعتماد سازمانی  $(\alpha=0/89)$ ، پرسش‌نامه جوّ سازمانی هالپین و کرافت  $(\alpha=0/84)$  و پرسش‌نامه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران  $(\alpha=0/76)$  به دست آمد. هدف این تحقیق تعیین همبستگی و پیش‌بینی متغیرها است، بنابراین ابتدا از آزمون (کالموگروف اسمیرنوف) برای بررسی طبیعی بودن داده‌ها استفاده شد و با توجه به طبیعی بودن داده‌ها از روش‌های آمار پارامتریک شامل روش‌های آماری همبستگی چندگانه، رگرسیون چندگانه استفاده شده است. برای تحلیل اطلاعات و محاسبه نتایج از بسته نرم‌افزاری SPSS Ver20 استفاده گردید.

### یافته‌های تحقیق

تحلیل توصیفی اطلاعات مربوط به متغیرهای عینی (مشخصات فردی) جامعه تحت بررسی به شرح ذیل بود: در مورد سن آزمودنی‌ها نتایج نشان داد که بالاترین سن در بین کارکنان ۵۵ سال و پایین‌ترین سن برابر ۲۲ سال می‌باشد. همچنین میانگین سن کارکنان برابر ۳۲/۱۲ سال می‌باشد. در مورد جنسیت آزمودنی‌ها باید گفت که ۴۵/۵۹ درصد آنان مرد و (۵۴/۴۱) درصد زن بودند و همچنین در مورد وضعیت تأهل، نتایج نشان داد که ۷۰/۵۹ درصد آزمودنی‌ها متأهل و ۲۹/۴۱ درصد دیگر مجرد بودند. درباره مدرک تحصیلی آزمودنی‌ها نتایج توزیع درصد فراوانی کارکنان ادارات تربیت بدنی و جوانان استان اردبیل برحسب تحصیلات گویای این مطلب می‌باشد که (۵ نفر) دیپلم، (۱۸ نفر) فوق دیپلم، (۳۹ نفر) کارشناسی، (۶ نفر) دارای مدرک

بیشتر از ۲۵ سال قرار دارد. نحوه توزیع فراوانی پاسخ دهندگان به سؤالات پرسش‌نامه برحسب نوع استخدام بدین شکل بوده است: ۱۹ نفر قراردادی، ۲۳ نفر پیمانی، ۱۷ نفر رسمی - آزمایشی، ۹ نفر رسمی - قطعی بودند.

کارشناسی ارشد و دکتری بودند. نتایج توصیفی سابقه خدمت کارکنان ادارات تربیت بدنی و جوانان استان اردبیل نشان می‌دهد که بیشترین سابقه را (۲۹/۴) درصد در بازه ۱۶ تا ۲۰ سال داشته و کمترین سابقه با ۴/۴ درصد در بازه

جدول (۱) نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین اعتمادسازمانی و مؤلفه‌های آن با مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری

مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری			متغیرها	
Sig	r	N		
۰/۰۴۲	*۰/۳۱۲	۶۸	اعتماد جانبی	مؤلفه‌های اعتماد سازمانی
۰/۰۰۴	**۰/۴۸۸	۶۸	اعتماد عمودی	
۰/۰۰۸	**۰/۴۵۲	۶۸	اعتماد نهادی	
۰/۰۰۹	**۰/۴۴۰	۶۸	اعتماد سازمانی	

( $p < ۰/۰۱$ ) ارتباط معنی‌دار معنی‌دار و مثبتی مشاهده شد؛ بین اعتماد نهادی با مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری با ( $r = ۰/۴۵۲$ ) و ( $p < ۰/۰۱$ ) رابطه معنی‌دار و مثبتی مشاهده شد. با توجه به طبیعی بودن توزیع، برای تعیین رابطه جوسازمانی با میزان مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد.

\* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است

نتایج ضریب همبستگی پیرسون در جدول (۱) نشان داد که بین اعتماد سازمانی و مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری با ( $r = ۰/۴۴۰$ ) و ( $p < ۰/۰۱$ ) ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین اعتماد جانبی با مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری با ( $r = ۰/۳۱۲$ ) و ( $p < ۰/۰۵$ ) ارتباط معنی‌داری مشاهده شد. همچنین، بین اعتماد عمودی با مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری با ( $r = ۰/۴۸۸$ ) و

جدول (۲) نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین جوسازمانی و مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری

مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری			متغیرها	
Sig	r	N		
۰/۰۰۲	**۰/۵۷۹	۶۸	روحیه گروهی	مؤلفه‌های جوسازمانی
۰/۳۲۱	۰/۱۰۹	۶۸	مزاحمت	
۰/۰۰۲	**۰/۵۸۰	۶۸	صمیمیت	
۰/۰۰۵	**۰/۴۹۲	۶۸	علاقه‌مندی	
۰/۲۸۰	۰/۱۲۳	۶۸	ملاحظه‌گری	
۰/۴۷۸	۰/۰۲۳	۶۸	فاصله‌گیری	
۰/۰۳۸	*۰/۳۷۹	۶۸	نفوذ و پویایی	
۰/۰۰۹	۰/۲۱۰	۶۸	تاکید بر تولید	
۰/۰۴۴	*۰/۳۱۲	۶۸	جوسازمانی	

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است

\* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است

معنی‌دار و مثبتی مشاهده شد. جهت پاسخ‌گویی به فرضیه تحقیق از تحلیل رگرسیون بین مؤلفه‌های اعتماد سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل (پیش‌بین) و مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری به عنوان متغیر وابسته (ملاک)، با روش همزمان استفاده شد. در رگرسیون همزمان همه متغیرهای مستقل با هم وارد تحلیل با متغیر وابسته می‌شوند. جدول شماره (۳) نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد فرضیه پژوهش می‌باشد.

نتایج ضریب همبستگی پیرسون در جدول (۲) نشان داد که بین جوّ سازمانی و مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری با  $(r=0/312, p<0/05)$  رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یعنی، با افزایش جوّ سازمانی، مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری به طور معنی‌داری افزایش می‌یابد. همچنین از بین مؤلفه‌های جوّ سازمانی بین روحیه گروهی  $(r=0/579, p<0/01)$ ، صمیمیت  $(r=0/580, p<0/01)$ ، علاقه‌مندی  $(r=0/492, p<0/01)$  و نفوذ و پویایی  $(r=0/379, p<0/05)$  با مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری نیز ارتباط

جدول (۳) نتایج همبستگی چندگانه بین مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری

مدل	ضریب همبستگی	مجدورضریب همبستگی	ضریب همبستگی تعدیل شده	خطای انحراف معیار تخمینی	معنی‌داری	دوربین واتسون
رگرسیون (همزمان)	۰/۴۴۰	۰/۱۹	۰/۳۱۳	۰/۵۹۰	۰/۰۱	۱/۷۳۳

(ملاک) توسط متغیر مستقل (پیش‌بین) است، نشان می‌دهد که ۱۹ درصد از واریانس مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری به مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و ۸۱ درصد به عواملی خارج از مدل مذکور مربوط می‌شود.

نتایج جدول (۳) خلاصه مدل را نشان می‌دهد. مقدار ضریب همبستگی (R) بین متغیرها ۰/۴۴ می‌باشد که نشان می‌دهد بین مجموعه متغیرهای مستقل و متغیر وابسته تحقیق همبستگی مستقیم و معناداری  $(R=0/44, p<0/01)$  وجود دارد. همچنین مقدار ضریب تعیین تعدیل شده  $(R^2)$  که بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر وابسته

جدول (۴) نتایج آزمون F به منظور بررسی مدل رگرسیونی تحقیق

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	مربع میانگین	F	Sig
رگرسیون	۲۲/۶۵۸	۱	۲۲/۶۵۸	۱۰۱/۶۰	۰/۰۰۱
باقیمانده	۱۴/۹۸۳	۶۷	۰/۲۲۳		
مجموع	۳۷/۶۴۱	۶۸			

خوبی بوده و مجموعه متغیر مستقل قادرند تغییرات مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری را تبیین کنند. جدول (۵) نتایج تحلیل رگرسیون به روش همزمان، متغیر مستقل (مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری) را نشان می‌دهد.

با توجه به معناداری مقدار آزمون  $F(p<0/001)$   $(F=101/60)$  می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از متغیر مستقل (مؤلفه‌های اعتماد سازمانی) و متغیر وابسته (مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری) مدل

جدول (۵) نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیر پیش‌بین مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری

Sig	مقدار t	ضرایب استاندارد نشده		B	رگرسیون همزمان
		Beta	Std. Error		
۰/۰۱	۲/۹۸		۰/۳۳۷	۰/۶۱۹	عرض از مبدأ
۰/۰۱	۱۱/۱۳۱	۰/۲۶	۰/۰۷۹	۰/۳۱۱	اعتماد عمودی
۰/۰۱	۸/۳۱۰	۰/۱۱	۰/۱۱۹	۰/۲۶۶	اعتماد نهادی
۰/۰۴	۷/۷۴۰	۰/۱۰	۰/۰۸۹	۰/۱۱۹	اعتماد جانبی

$$Y = 0.619 + 0.26(x_1) + 0.11(x_2) + 0.10(x_3)$$

جهت پاسخگویی به فرضیه تحقیق از تحلیل رگرسیون بین مؤلفه‌های جوّ سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل (پیش‌بین) و مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری به عنوان متغیر وابسته (ملاک)، با روش همزمان استفاده شد. در رگرسیون همزمان همه متغیرهای مستقل با هم وارد تحلیل با متغیر وابسته می‌شوند. جدول (۶) نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد فرضیه پژوهش می‌باشد.

نتایج رگرسیون چندگانه جدول (۵) نشان می‌دهد که اعتماد عمودی ( $T=11/131$ ,  $sig=0/01$ )، اعتماد نهادی ( $T=8/310$ ,  $sig=0/04$ ) و اعتماد جانبی ( $T=7/740$ ,  $sig=0/04$ ) توانایی پیش‌بینی مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری را دارند. بنابراین معادله رگرسیون پیش‌بینی مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری با توجه به متغیر پیش‌بین (مؤلفه‌های اعتماد سازمانی) بر اساس داده‌های جدول (۵) به شرح زیر می‌باشد:

$$Y = a + bx_1 + cx_2 + dx_3$$

جدول (۶) نتایج همبستگی چندگانه بین مؤلفه‌های جوّ سازمانی و مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری

مدل	ضریب همبستگی	مجدورضریب همبستگی	ضریب همبستگی تعدیل شده	خطای انحراف معیار تخمینی	معنی داری	دوربین واتسون
رگرسیون (همزمان)	۰/۳۱۲	۰/۰۹	۰/۲۸۰	۰/۳۲۹	۰/۰۱۳۳	۱/۷۱

بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر وابسته (ملاک) توسط متغیر مستقل (پیش‌بین) است، نشان می‌دهد که ۹ درصد از واریانس مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری به مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و ۹۱ درصد به عواملی خارج از مدل مذکور مربوط می‌شود.

نتایج جدول (۶) خلاصه مدل را نشان می‌دهد. مقدار ضریب همبستگی (R) بین متغیرها ۰/۳۱۲ می‌باشد که نشان می‌دهد بین مجموعه متغیرهای مستقل و متغیر وابسته تحقیق همبستگی مستقیم و معناداری ( $R=0/3$ ,  $p<0/05$ ) وجود دارد. همچنین مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2$ ) که

جدول (۷) نتایج آزمون F به منظور بررسی مدل رگرسیونی تحقیق

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	مربع میانگین	F	Sig
رگرسیون	۱۸/۱۲۸	۱	۱۸/۱۲۸	۷۴/۶۰	۰/۰۳
باقیمانده	۱۶/۳۰۵	۶۷	۰/۲۴۳		
مجموع	۳۴/۴۳۳	۶۸			

متغیر وابسته (مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری) مدل خوبی بوده و مجموعه متغیر مستقل قادرند تغییرات مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری را تبیین کنند.

با توجه به معناداری مقدار آزمون F ( $p<0/05$ )،  $F=74/60$  تصمیم‌گیری می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از متغیر مستقل (مؤلفه‌های جوّ سازمانی) و

جدول (۸) نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیر پیش‌بین مؤلفه‌های جوّ سازمانی و مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری

Sig	t	ضرایب استاندارد نشده		رگرسیون همزمان	
		Beta	Std. Error		
۰/۰۱۳	۲/۴۴		۰/۴۱۱	۰/۷۱۲	عرض از مبدأ
۰/۰۲۳	۸/۸۹۲	۰/۲۳	۰/۰۵۷	۰/۵۸۰	صمیمیت
۰/۰۲۹	۸/۳۱۰	۰/۲۲	۰/۱۱۹	۰/۵۵۴	روحیه گروهی
۰/۰۳۴	۵/۷۴۰	۰/۱۸	۰/۲۱۲	۰/۵۱۲	علاقه‌مندی
۰/۰۴۶	۳/۶۲۱	۰/۱۴	۰/۱۰۹	۰/۳۸۹	نفوذ و پویایی

این امر در مورد میزان مشارکت در تصمیم‌گیری آنان نیز صدق دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین ابعاد جوّ سازمانی با میزان مشارکت مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل، ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود دارد. نتایج به دست آمده با نتایج تحقیقات دانشفر (۱۳۸۴)، حمزه لویی (۱۳۹۱) و نواه (۲۰۰۸). مطابقت دارد ولی با نتایج تحقیق ریحانی شورجه (۱۳۸۵) همسو نمی‌باشد. احتمالاً دلیل ناهم‌سوی بودن با نتایج ریحانی شورجه به این دلیل باشد که جامعه آماری این محقق مراکز دانشگاهی و آموزشی می‌باشد. با وجود انتقاداتی که درباره مفهوم جوّ سازمانی وجود دارد، اما جوّ سازمانی هنوز هم در مقوله مدیریت و رفتار سازمانی موضوعی است که از نظر تحقیقاتی دارای جایگاه ویژه‌ای است. نتایج به دست آمده از تعدادی مطالعات تجربی در مورد سازمان‌ها تأثیر مهمی دارد. شنایدر و ریترز (۱۹۹۷) برای مطلب تأکید کرده‌اند که جوّ سازمانی در درک و تشریح رفتار سازمان‌ها یک مفهوم مهم است برعقیده این پژوهشگران رویکرد جوّ سازمانی از برداشت‌ها آغاز و سرانجام برای تحلیل رفتارها، مکمل و جایگزینی را فراهم می‌سازد (اشراقی، ۱۳۸۹) حال آن که جوّ سازمانی و میزان مشارکت در تصمیم‌گیری مرتبط می‌باشند، اما متعلق به یک ساخت و ترکیب همسان نمی‌باشند. جوّ سازمانی و میزان مشارکت در تصمیم‌گیری هر دو از متغیرهای مهم و اثرگذار سازمانی می‌باشند و باید در رابطه با متغیرهای مختلف سازمانی مورد توجه مدیریت

نتایج رگرسیون چندگانه جدول (۸) نشان می‌دهد که صمیمیت ( $T=8/892, sig=0/05$ )، روحیه گروهی ( $T=8/310, sig=0/05$ )، علاقه‌مندی ( $T=5/740, sig=0/05$ ) و نفوذ و پویایی ( $T=3/621, sig=0/05$ ) توانایی پیش‌بینی مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری را دارند. بنابراین معادله رگرسیون پیش‌بینی مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری با توجه به متغیر پیش بین (مؤلفه‌های جوّ سازمانی) بر اساس داده‌های جدول ۸ به شرح زیر می‌باشد:

$$Y = a + bx_1 + cx_2 + dx_3 + ex_4$$

$$Y = 0/712 + 0/23(x_1) + 0/22(x_2) + 0/18(x_3) + 0/14(x_4)$$

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، می‌توان گفت: جوّ سازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد، به عبارتی افزایش جوّ سازمانی و اعتماد سازمانی باعث افزایش میزان مشارکت کارکنان در سازمان خواهد شد و این مسئله باید مورد توجه مدیریت سازمان قرار بگیرد. این نتایج با یافته‌های جاکوب و تینگل (۲۰۱۱)، اوگتاگ (۲۰۱۲) و موسوی (۱۳۹۲)، که همگی اظهار می‌نمایند که بین اعتماد سازمانی و میزان مشارکت در تصمیم‌گیری رابطه معنی‌داری وجود دارد، همخوانی کامل دارد. در ضمن باید اضافه کرد که نتایج تحقیق نشانگر این است که مطلوبیت اعتماد سازمانی در جامعه تحت بررسی در حد متوسط و میانگین بوده است و



متغیر وابسته (مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری) مدل خوبی بوده و مجموعه متغیر مستقل قادرند تغییرات مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را تبیین کنند. نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیر پیش‌بین مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که اعتماد عمودی، اعتماد نهادی و اعتماد جانبی توانایی پیش‌بینی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را دارند. نتایج حاصله از این تحقیق با تحقیقات زارعی و حسن زاده (۱۳۸۴) و جاکوب و تینگل (۲۰۱۱) و اوگتاگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) همخوانی دارد. کارکنان در سازمان‌هایی که اعتماد در سطح پایین قرارداد، در سطح بالایی از استرس عمل می‌کنند. کارکنان در جریان تصمیم‌گیری دخالت ندارند یا موقعی که تصمیمات اشتباه از آب درآمده آن‌ها مقصر شناخته می‌شوند که این نکته از تمرکز کارکنان روی کاری که انجام می‌دهند جلوگیری می‌نماید و در نهایت فرآیند تصمیم‌گیری ضعیف شده، کیفیت تصمیمات پایین می‌آید. علاوه بر نتایج قبلی، تحقیق حاضر نشان داد که جو سازمانی می‌تواند میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل را پیش‌بینی کند. با توجه به معناداری مقدار آزمون می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از متغیر مستقل (مؤلفه‌های جو سازمانی) و متغیر وابسته (مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری) مدل خوبی بوده و مجموعه متغیر مستقل قادرند تغییرات مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را تبیین کنند. نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیر پیش‌بین مؤلفه‌های جو سازمانی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که صمیمیت، روحیه گروهی، علاقه‌مندی و نفوذ و پویایی، توانایی پیش‌بینی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را دارند. دانشفر (۱۳۸۴) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین جو سازمانی و مشارکت دبیران در فرایند تصمیم‌گیری نشان داد بین جو سازمانی و مشارکت دبیران در فرایند تصمیم‌گیری رابطه معناداری وجود دارد،

سازمان قرار بگیرند، که در این رابطه جای دارد به تحقیقاتی مرتبط اشاره نماییم. در مورد اثربخشی، ابراهیم علی و جوهری حاجی علی (۲۰۰۵) بیان می‌دارند که برخی از عوامل جو سازمانی به طور معناداری پیش‌بینی اثربخشی سازمانی است. محققان بسیاری به این نتیجه دست یافته‌اند که بین جو سازمانی و عملکرد، همبستگی مثبت و معنی - داری وجود دارد که حیدرزادگان (۱۳۷۵)، پیتر کانگیس و همکاران (۲۰۰۰) نیز به چنین نتیجه‌ای رسیده‌اند. رجب‌پور (۱۳۷۷) اظهار می‌دارد که تفاوت بین میزان استرس کل بر حسب جو سازمانی معنی‌دار بود. منصوری دارنجانی (۱۳۸۰) به این نتیجه رسید که بین روحیه و جو سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت که اعتماد سازمانی می‌تواند میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل را پیش‌بینی کند. جهت پاسخگویی به فرضیه تحقیق از تحلیل رگرسیون بین مؤلفه‌های اعتماد سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل (پیش‌بین) و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری به عنوان متغیر وابسته (ملاک)، با روش همزمان استفاده شد. در رگرسیون همزمان همه متغیرهای مستقل باهم وارد تحلیل با متغیر وابسته می‌شوند. نتایج همبستگی چندگانه بین مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری نشان می‌دهد بین مجموعه متغیرهای مستقل و متغیر وابسته تحقیق همبستگی مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2$ ) که بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر وابسته (ملاک) توسط متغیر مستقل (پیش‌بین) است، نشان می‌دهد که ۱۹ درصد از واریانس مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری به مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و ۸۱ درصد به عواملی خارج از مدل مذکور مربوط می‌شود. نتایج آزمون F به منظور بررسی مدل رگرسیونی تحقیق نشان می‌دهد با توجه به معناداری مقدار آزمون F می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از متغیر مستقل (مؤلفه‌های اعتماد سازمانی) و

به این معنی که با به وجود آمدن جوّ سالم و باز، مشارکت دبیران در فرایند تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد. کمپل و همکارانش (۱۹۹۴) درباره جوّ سازمانی اظهار می‌دارند که جوّ سازمانی شیوه برخورد سازمان را با اعضایش نشان می‌دهد و بنابراین می‌توان آن را شخصیت سازمان فرض کرد. مکتز (۱۹۹۸) نیز پیرامون محیط سازمانی بیان می‌دارد که جوّ سازمانی به طور کلی می‌تواند به عنوان

منبعی برای کارایی کارکنان که در آن محیط کار می‌کنند در نظر گرفته شود (اشراقی، ۱۳۸۹) نتایج این تحقیق، کمک فراوانی به مدیران می‌کند که چگونه با کاهش یا افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، اعتماد سازمانی و جوّ سازمانی کارکنان را نسبت به سازمان و مدیریت را افزایش دهند.

### منابع

۱. اشراقی، حسام و کاشف، میرمحمد (۱۳۸۹). «رابطه جوّ سازمانی با سبک رهبری مدیران ادارات تربیت بدنی استان اصفهان». نشریه علوم حرکتی و ورزش. سال هشتم. جلد دوم. شماره ۱۶. صص ۳۷-۴۷.
۲. پورپیرعلی، زهرا (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین میزان مشارکت اعضای هیات علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی با سطح روحیه‌ی آنها در دانشگاه‌های اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
۳. حمزه لویی، نادیا و همکاران (۱۳۹۱). «نقش و کارکردهای توسعه فرهنگ و جوّ سازمانی در تعهد سازمانی کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان همدان». پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. سال دوم. شماره ۴. صص ۸۳-۹۶.
۴. دانشفر، تیمور (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین جوّ سازمانی و مشارکت دبیران در فرایند تصمیم‌گیری در دبیرستان‌های شهرهای آمل، نور و چمستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۵. ریحانی شورچه، حسن (۱۳۸۵). بررسی مقایسه‌ای جوّ سازمانی و رابطه آن با میزان تمایل کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در موسسات آموزش عالی دولتی و غیردولتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
۶. رضائیان، علی (۱۳۸۷). اصول مدیریت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، انتشارات سمت.
۷. زالی، زهرا (۱۳۸۶). بررسی رابطه نظرات درمورد انگیزه‌ی پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری در دبیرستان‌های دخترانه عادی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهیدبهشتی.
۸. زراعی متین، حسن. حسن زاده، حسن (۱۳۸۴). «اعتماد درون سازمانی و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور». فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره هفتم، صص ۷۹-۱۲۶.
۹. موسوی، سیده راضیه (۱۳۹۲). تاثیر شفافیت سازمانی بر اعتماد سازمانی با تبیین نقش جوّ سازمانی: مطالعه موردی اداره ارشاد استان تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس تهران.
۱۰. هوی، وین. کک و میکسل، سیسل، ج (۱۹۹۶). «تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی». ترجمه میر محمد عباس زاده، چاپ دوم، ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه.
11. Bair , Aileen and Amand ,Real. (1995). "Trust within the organization". Monograph. Issue 1, pp.415-425.
12. Yilmaz, Kursad. (2008). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools, Journal of Applied Sciences. 8: 2293-2299.
13. Tyler, Tom R. (2003). "Trust within organizations". personnel review, Vol 1.32. No.5, pp. 669-672.
14. Tingle and Jacob Keith. (2011). the relationship between organizational trust and mindfulness: An exploration of NCAA Division III athletic departments. thesis of the University of Texas at San Antonio.
15. Oktug, Zeynep. (2012). The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles , British Journal of Arts and Social Sciences ISSN: 2046-9578 Vol.9.
16. Noah, Yusuf. (2008). A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria. J. Soc. Sci. 17(1) : 31-39.
17. Stacey E. Nichols. (2007). "A study of the relationship between school leadership, school climate student performance", Proquest information and learning company umi microform.

18. Michelle, A., Cooper.(1997)."IMPACT of Participation in decision making on staff perception of organizational climate/culture, commitment and influence on work",Proquest information and learning company,umi microform.
19. Thomas, S.(1998) Organizational climate. Exploration of a concept. Boston: Harvard university press.
20. Gohng, Kowal.(2006)."Faculty participation in decision-making in academic Department soft two-year colleges in newyork state". Proquest Information and Learning company . umi.



# The Relationship between Organizational climate and Organizational trust with rate of Managers Participation in decision-making in Sport and Youth Administration.

Hasan Adabi<sup>1\*</sup>, Mozafar Yektayar<sup>2</sup>

(Received: 20 April 2014      Accepted: 6 December 2014)

## Abstract

The present study examined the relationship between organizational climate and organizational trust, with participation in decision-making for administrative directors of Ardabil sport and youth administration. The research method is descriptive - correlation and statistical population of this study (70 = n), respectively. The whole community was selected. To collect information in the field of organizational climate and organizational climate (OCDQ) Halpin and Kraft (a=0/84) was used to assess for rate managers organizational trust, determining formation reliability with technicians and content reliability with (a=0/89) It is used Alonen, mayer and Davis questionnaires. For data analysis, correlation and multiple regression techniques were used. The results showed that: Inter-organizational trust dimensions (lateral, vertical, institutional) and employees participation in decision-making, there are: a significant positive relationship; International dimensions of organizational climate (penetration and dynamism, sincerity, interest and team spirit) and there is significant relationship between employees participation in decision making. Also, inter-organizational trust and organizational climate, positive significant relationship with employees participation in decision-making executives. Results of regression analyzes indicated that organizational climate and organizational trust have the ability to predict employees participation in decision-making. It is suggested that enforcement officials and agency directors to take note of all the components of organizational climate and organizational trust. And try to improve all these factors together with the evidence of the positive effects of this process on the staffing and organizational performance.

## Keywords

organizational climate, organizational trust, participation in decision-making, youth sports administrators

---

1. M.A. of Sport Management, Islamic Azad University, Sanandaj

2. Assistant Professor in Sport Management, Islamic Azad University, Sanandaj

E-mail: hassanadabi@yahoo.com