

بزهشی نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

## رابطه اعتماد به مدیران با رفتار شهروندی سازمانی با میانجی های هویت و تعهد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان

فاطمه کاتبی جهرمی<sup>۱\*</sup>، مهرعلی همتی نژاد<sup>۲</sup>، شهرام شفیعی<sup>۳</sup>

### چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه اعتماد به مدیران با رفتار شهروندی سازمانی با میانجی های هویت و تعهد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان می باشد.

**روش شناسی:** پژوهش حاضر از نوع توصیفی- همبستگی است. برای گردآوری اطلاعات، از پرسشنامه های اعتماد به مدیران چاتوت و همکاران (۲۰۱۰)، هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳)، تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۷) و رفتار شهروندی سازمانی توکلی و همکاران (۱۳۸۸) استفاده شده است. جامعه آماری، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان (۱۳۰ نفر) بودند که تعداد ۱۰۱ پرسشنامه جمع آوری شد. سپس داده ها با نرم افزارهای SPSS 22 و SmartPLS 3 تجزیه و تحلیل شد.

**یافته ها:** اعتماد به مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی بطور مستقیم تأثیری نداشت ولی اثرگذاری مستقیم اعتماد به مدیران بر هویت سازمانی، هویت سازمانی بر تعهد سازمانی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در سطح مطلوب می باشد. نهایتاً اعتماد به مدیران به طور غیرمستقیم توسط میانجی های هویت و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار است.

**بحث و نتیجه گیری:** مدیران می توانند با ایجاد اعتماد نسبت به خود در کارکنانشان، منجر به افزایش اعتماد سازمانی شوند تا به دنبال آن هویت سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی افزایش یابد.

**واژگان کلیدی:** اداره کل ورزش و جوانان، اعتماد، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، هویت سازمانی

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول: تلفن: ۰۹۳۶۵۸۸۲۲۱۲، پست الکترونیکی: F.katebi22@gmail.com)

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

۳. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

## ۱- مقدمه

امروزه، سازمان‌ها درگیر مسائل و مشکلات فراوانی هستند که بعضی از این مشکلات به جنبه‌های انسانی مربوط اند. جنبه‌های انسانی، بیشتر بر بررسی و شناخت رفتار افراد درون سازمان تأکید دارد. مطالعه رفتار انسان در سازمان‌ها از موضوعات متمرکز در علوم رفتاری است که افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها را به طور نظام مند، تجزیه و تحلیل می‌کند و هدف آن درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد افراد، و در نهایت، سازمان‌هایی است که در آن کار می‌کنند (۱۶). از جمله این رفتارها می‌توان به رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> اشاره نمود. در تحقیقات اخیر، اسامی گوناگونی مانند خودانگیزی سازمانی، رفتارهای سازمانی اجتماع‌گرا و رفتارهای فرانشی، تمایل به همکاری و رفتارهای نوآورانه و خودجوش به این پدیده سازمانی داده شده است (۲۲). بنا بر تعریف ارگان<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزء وظایف رسمی آن‌ها نیست و مستقیماً توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شود ولی میزان اثر بخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد (۲۰). پژوهش‌های اولیه در زمینه رفتار شهروندی سازمانی بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند اما اغلب نادیده گرفته می‌شدند. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند یا گاه مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (۳۰). شمسی و همکاران (۱۳۹۳) معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری را افزایش می‌دهد، کار گروهی را تشویق می‌کند، ارتباطات، همکاری و کمک‌های بین کارکنان را افزایش می‌دهد، نرخ اشتباهات را کاهش می‌دهد، مشارکت و درگیر شدن کارکنان را در مسائل سازمان افزایش می‌دهد و به طور کلی، جو سازمانی مناسبی فراهم می‌کند (۲۳).

یکی از مشکلات اصلی سازمان‌ها در دنیای متحول و به شدت متغیر امروزی شناسایی عواملی است که می‌تواند در بروز رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بگذارد. یکی از این عوامل اعتماد<sup>۳</sup> می‌باشد. اعتماد، تصمیم به اعتماد به دیگری است، با این انتظار که او بر اساس یک توافق مشترک، عمل خواهد کرد (۲۱). به طور کلی اعتماد به عنوان عامل بنیادی برای سازمان‌های اثربخش نام برده می‌شود چراکه بالا بودن اعتماد درون سازمانی ضعف در سایر منابع لازم برای ارتقا بهره‌وری را تا حدی جبران می‌کند. این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، نیز به سرعت مورد توجه قرار گرفته است (۱۲).

موضوع مهم دیگر در رفتار شهروندی سازمانی قدرت هویت سازمانی<sup>۴</sup> است که ابتدا بر رفتار کارکنان و سپس بر کارکرد و تحقق اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد (۱۷). هویت سازمانی اصطلاح ارزشمندی است که محرک پنهان بسیاری از اعمال گروهی و تلاش‌های اجتماعی می‌باشد و همچنین به عنوان سازه‌های زیر بنایی در رویدادهای سازمانی است که تبدیل به عامل نهفته بسیاری از رفتارهای سازمانی شده است. از این رو توجه فزاینده‌ای را در پژوهش‌های مدیریت به خود جلب کرده است (۱۸). صاحب نظران این عرصه، هویت سازمانی را چنین تعریف می‌کنند: ادراک یکی بودن (متعلق بودن) با سازمان، جایی که افراد خود را بر اساس خصوصیات سازمانشان تعریف می‌کنند (۱۱). شناخت هویت سازمانی و تلاش جهت توسعه و تقویت آن برای مدیران مهم

<sup>۱</sup>. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

<sup>۲</sup>. Organ

<sup>۳</sup>. Trust

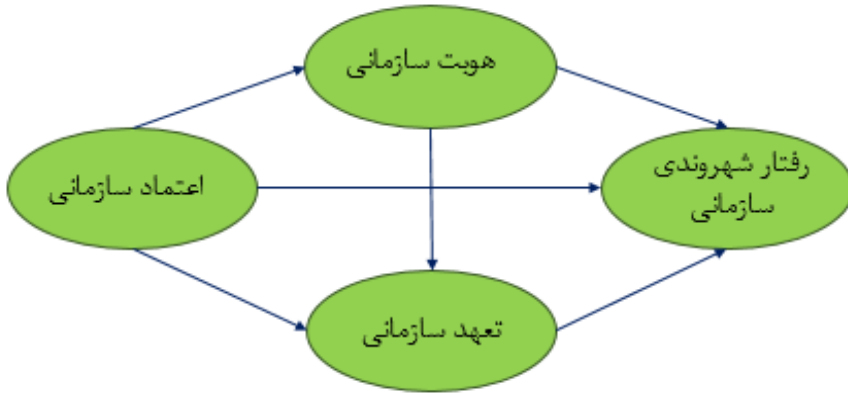
<sup>۴</sup>. Organizational Identity

است؛ زیرا هویت یابی سازمان توسط کارکنان، سبب کاهش میزان ترک خدمت آنان می‌شود، رفتارهای موافق و هم سو با اهداف سازمان را افزایش می‌دهد و در نهایت، موجب تحقق اهداف سازمان می‌شود (۶).

در پژوهش‌های اخیر تعهد نیز از دیگر عوامل تاثیر گذار بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی بیان شده است (۱۴). کامل‌ترین پژوهش دربارهٔ تعهد سازمانی<sup>۱</sup> و ابعاد آن، توسط آلن و می‌یر صورت گرفته است که تعهد سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کنند: "حالت روانی که نشان دهنده نوعی تمایل (تعهد عاطفی و تعهد مستمر) و الزام جهت اشتغال در سازمان (تعهد هنجاری) است" می‌یر و همکارانش از پیشگامان رویکرد چند بعدی هستند؛ بعد عاطفی، بعد مستمر و بعد هنجاری سه بعد تعهد سازمانی است که مدل آنها را تشکیل می‌دهد (۲۸، ۲).

نتایج پژوهش‌ها نیز حاکی از ارتباط معنی‌دار تعهد سازمانی با متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش می‌باشد که می‌توان به پژوهش سلطانی (۱۳۹۵) که بیان می‌کند اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معنادار دارند و کاملی و بطحایی (۱۳۹۴) که ارتباط معنی‌داری بین هویت و تعهد سازمانی یافتند، اشاره نمود. همچنین سلیمانی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود نشان دادند که بین رفتار شهروندی سازمانی و هویت سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد و عباسی و همکاران (۱۳۹۵)، به رابطه مثبت و معنی‌دار بین تمام ابعاد اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی دست یافتند. (۱، ۲۳، ۲۴۶).

تمامی این شواهد نشان از نقش و اهمیت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و بررسی عوامل اثرگذار بر آن می‌باشد. از آنجا که اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان، در ارتباط با ورزش و سلامت استان می‌باشد، به وجود کارکنانی نیازمند است تا با برخورداری از ویژگی‌های رفتاری چون وفاداری، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، اطاعت سازمانی و فضیلت شهروندی به رشد مداوم سلامت و ورزش در استان کمک کنند. با بررسی ادبیات پژوهش و در روند مطالعه متغیرهای پژوهش در منابع موجود، مشخص شد که تاکنون ارتباط اعتماد کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی با ابعاد هفتگانه که با زمان پیچیده امروزه همخوانی بیشتری دارد و با میانجی‌های هویت و تعهد سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است. از طرفی بر اساس شواهد نامبرده اعتماد بر هویت و تعهد سازمانی تاثیرگذار است و همچنین هویت و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذارند و با توجه به نقش و اهمیت ذکر شده آنها در تحقیقات پیشین و عدم حضور این متغیرها در یک پژوهش، پژوهشگران درصددند تا این رابطه را تبیین و مورد بررسی قرار دهند تا به بهره‌وری و اثربخشی هرچه بیشتر سازمان کمک کنند. بنابراین با توجه به وجود اهمیت جامعه و متغیرهای موجود ضرورت انجام پژوهش احساس می‌شود. با توجه به حیطة پژوهشی مدل مفهومی پژوهش را در زیر مشاهده می‌فرمایید.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی است و به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش پیمایشی استفاده شده است. برای گردآوری اطلاعات، از پرسشنامه ۱۳ سوالی اعتماد بین فردی (عمودی) چاتوت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در قالب سه بعد صداقت، تعهد و قابلیت اطمینان، پرسشنامه ۱۱ سوالی هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳) در سه بعد عضویت، وفاداری و شباهت، پرسشنامه ۱۲ سوالی تعهد سازمانی آلن و میسر (۱۹۹۷) در سه بعد تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری (تکلیفی) و پرسشنامه ۲۳ سوالی رفتار شهروندی سازمانی توکلی و همکاران (۱۳۸۸) که متناسب با فرهنگ ایرانی دارای هفت بعد شرافت شهروندی، اطاعت سازمانی، جوانمردی، وفاداری، وجدان، خود رشدی و رفتارهای کمکی می باشد، استفاده شده است. از نظر اساتید و دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی (۱۰ نفر) برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه بهره گرفته شد که در نهایت به تایید اساتید مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان رسید. همچنین، برای سنجش روایی از روایی همگرا و روایی واگرا از طریق نرم افزار Smart PLS بهره گرفته شد و به منظور برازش پایایی از پایایی ترکیبی استفاده شد. نمونه آماری پژوهش، به دلیل کوچک بودن جامعه آماری به صورت کل شمار انتخاب گردید که براساس آمار ارائه شده توسط اداره کل ۱۳۰ نفر (کارمند رسمی) اعلام شد. بر این اساس، پرسشنامه ها میان جامعه آماری توزیع شد، که پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص، داده‌های ۱۰۱ پرسشنامه کامل در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. پس از جمع‌آوری اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌های تکمیل شده، از نرم افزار SPSS 22 جهت توصیف یافته‌ها و دسته بندی اطلاعات با استفاده از آمار توصیفی و همچنین از نرم افزار مدلسازی Smart PLS 3 برای تحلیل عاملی تأییدی جهت تأیید سازه پژوهش، تأیید روایی و پایایی و تحلیل مسیر روابط بین متغیرها با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

### یافته‌ها

تجزیه و تحلیل قسمت جمعیت شناختی پرسشنامه‌های پژوهش حاضر نشان داد که از میان ۱۰۱ شرکت کننده در این پژوهش ۵۲ نفر (۵۱/۴٪) از افراد پاسخ دهنده زیر ۴۰ سال سن داشتند. تعداد مردان پاسخ دهنده (۵۴/۵٪) بیشتر از زنان بود. ۸۳ نفر (۸۲/۲٪) از افراد شرکت کننده دارای مدارک لیسانس و فوق لیسانس بودند، همچنین بیش از ۵۰ درصد افراد پاسخگو بین ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه خدمت در این اداره را داشتند. سایر نتایج را در جدول ۱ مشاهده می‌نمایید.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان پژوهش

متغیرهای جمعیت شناختی	سطوح	فراوانی	درصد
سن	۲۰ تا ۲۹ سال	۶	۵/۹
	۳۰ تا ۳۹ سال	۴۶	۴۵/۵
	۴۰ تا ۴۹ سال	۳۷	۳۶/۶
	بالای ۴۹ سال	۱۳	۱۱/۹
جنسیت	مرد	۵۵	۵۴/۵
	زن	۴۶	۴۵/۵
میزان تحصیلات	دیپلم	۴	۴
	فوق دیپلم	۱۲	۱۱/۹
	لیسانس	۴۹	۴۸/۵
	فوق لیسانس	۳۴	۳۳/۷
سابقه شغلی	زیر ۱۱ سال	۳۱	۳۰/۷
	۱۱ تا ۲۰ سال	۵۳	۵۲/۵
	بالای ۲۰ سال	۱۷	۱۶/۸

در بخش استنباطی به برآزش مدل (اندازه‌گیری، ساختاری و کل‌مدل) ارائه شده است. در بررسی برآزش مدل اندازه‌گیری، بارهای عاملی، پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) و روانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۲. بارهای عاملی متغیرها و شاخص‌های کلی پژوهش

متغیر	ابعاد	بارهای عاملی		
اعتماد سازمانی (عمودی)	صداقت	۰/۸۴۹	۰/۸۴۱	۰/۹۲۷
	تعهد	۰/۸۰۸	۰/۸۸۰	۰/۷۲۰
	قابلیت اعتماد	۰/۸۵۴	۰/۵۶۰	۰/۸۳۷
هویت سازمانی	عضویت	۰/۹۳۷	۰/۸۶۰	۰/۸۹۰
	وفاداری	۰/۷۷۵	۰/۷۰۷	۰/۸۶۳
	شباهت	۰/۸۸۳	۰/۸۸۷	۰/۸۵۳

تعهد عاطفی	۰/۸۴۵	۰/۹۴۷	۰/۸۳۷	۰/۹۳۲
تعهد سازمانی	تعهد مستمر	۰/۷۰۲	۰/۸۵۴	۰/۷۶۷
	تعهد هنجاری	۰/۷۱۸	۰/۷۰۴	۰/۷۲۵
	شرافت شهروندی	۰/۸۶۰	۰/۸۳۷	
رفتار شهروندی سازمانی	اطاعت سازمانی	۰/۷۴۲	۰/۷۵۴	۰/۷۸۱
	جوانمردی	۰/۶۸۱	۰/۵۰۵	۰/۸۵۰
	وفاداری	۰/۷۲۳	۰/۸۷۸	۰/۸۳۴
	وجدان	۰/۷۸۱	۰/۸۵۵	۰/۸۸۳
	خودرشدی	۰/۸۶۸	۰/۸۴۲	۰/۸۷۹
	رفتارهای کمکی	۰/۶۸۳	۰/۸۲۶	۰/۸۵۱

با توجه به جدول ۲، ضرایب بارهای عاملی کلیه گویه ها بالاتر از ۰/۴ است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

برای تأیید پایایی ابزار اندازه گیری از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. و پس از کسب نظرات متخصصین (روایی محتوا)، روایی همگرا و روایی واگرا در جدول ۳ آورده شده است.

### جدول ۳. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

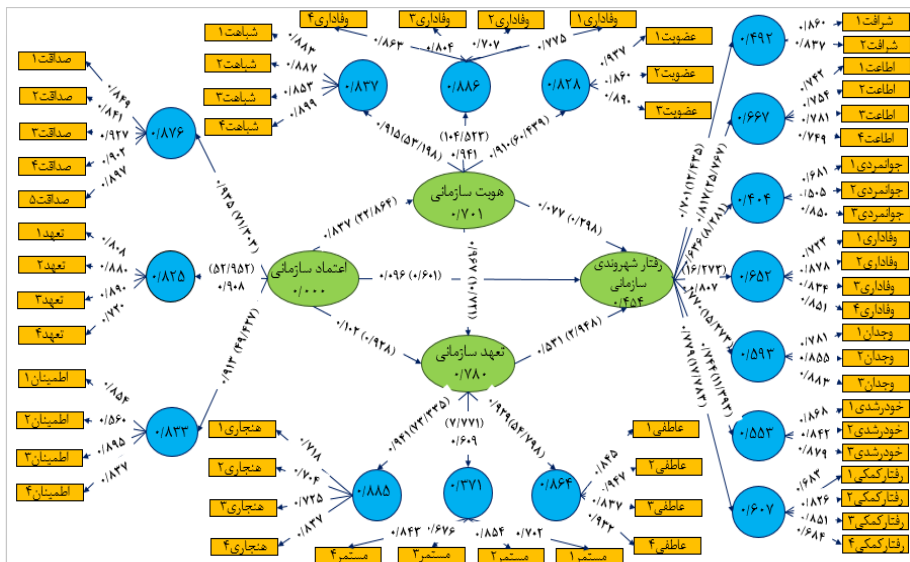
متغیر	روایی همگرا	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متغیر	روایی همگرا	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
تعهد عاطفی	۰/۷۹۵	۰/۹۱۲	۰/۹۳۹	OCB	۰/۳۲۹	۰/۹۱۹	۰/۷۷۰
اطاعت سازمانی	۰/۵۷۲	۰/۷۵۱	۰/۸۴۲	عضویت	۰/۸۰۳	۰/۸۷۷	۰/۹۲۴
اعتماد سازمانی	۰/۷۱۴	۰/۹۴۱	۰/۸۸۲	صداقت	۰/۷۸۱	۰/۹۲۹	۰/۹۴۶
قابلیت اطمینان	۰/۶۳۶	۰/۸۰۱	۰/۸۷۱	شباهت	۰/۷۵۵	۰/۹۰۳	۰/۹۳۲
تعهد هنجاری	۰/۵۵۹	۰/۷۳۴	۰/۸۳۴	شرافت شهروندی	۰/۷۱۹	۰/۶۱۱	۰/۸۳۷
هویت سازمانی	۰/۷۲۴	۰/۹۳۵	۰/۸۸۷	تعهد (اعتماد سازمانی)	۰/۶۸۴	۰/۸۴۴	۰/۸۹۵
جوانمردی	۰/۴۸۰	۰/۴۵۸	۰/۷۲۷	تعهد سازمانی	۰/۵۵۶	۰/۸۸۷	۰/۷۷۱
خودرشدی	۰/۷۴۴	۰/۸۲۸	۰/۸۹۷	وفاداری (هویت سازمانی)	۰/۶۲۲	۰/۷۹۸	۰/۸۶۸
رفتارهای کمکی	۰/۵۸۹	۰/۷۶۴	۰/۸۵۰	وفاداری (OCB)	۰/۶۷۸	۰/۸۳۹	۰/۸۹۳
تعهد مستمر	۰/۶۳۴	۰/۸۱۷	۰/۸۷۳	وجدان	۰/۷۰۶	۰/۷۹۱	۰/۸۷۸

سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی می شود. بنابراین براساس نتایج جدول ۴ مقدار  $R^2$  در سطح مطلوب برآورده شده است.

در مورد شاخص قدرت پیش‌بینی سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی می‌شود. بنابراین براساس جدول ۴ بخش مربوط به ضریب قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بیشتر سازه‌ها در سطح خوب برآورد شده است.

جدول ۴. نتایج برازش متغیرهای مدل درونی

ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب قدرت پیش‌بینی	متغیرها	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب قدرت پیش‌بینی	متغیرها
۰/۸۲۸	۰/۶۶	عضویت	۰/۸۶۳	۰/۶۸	تعهد عاطفی
۰/۸۷۵	۰/۶۷	صداقت	۰/۶۶۶	۰/۳۲	اطاعت سازمانی
۰/۸۳۶	۰/۶۵	شباهت	۰/۸۳۲	۰/۵۲	قابلیت اطمینان
۰/۴۹۲	۰/۳۳	شراکت شهروندی	۰/۸۸۴	۰/۴۹	تعهد هنجاری
۰/۸۲۴	۰/۵۵	تعهد (اعتماد سازمانی)	۰/۷۰۰	۰/۴۲	هویت سازمانی
۰/۷۷۹	۰/۳۵	تعهد سازمانی	۰/۴۰۴	۰/۱۵	جوانمردی
۰/۸۸۵	۰/۵۵	وفاداری (هویت سازمانی)	۰/۵۵۲	۰/۴۲	خود رشدی
۰/۶۵۱	۰/۳۷	وفاداری (OCB)	۰/۶۰۶	۰/۳۳	رفتارهای کمکی
۰/۵۹۲	۰/۴۱	وجدان	۰/۳۷۰	۰/۲۲	تعهد مستمر
۰/۸۲۸	۰/۶۶	عضویت	۰/۴۵۳	۰/۱۶	OCB



شکل ۲. بارهای عاملی و درجه معنی‌داری مولفه‌های موثر بر بروز رفتار شهروندی سازمانی

در پایان مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. معیار مطلوب مقادیر به دست آمده به چهار مقدار، صفر تا ۰/۰۱ ضعیف، ۰/۰۱ تا ۰/۲۵ متوسط، ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ قوی و ۰/۳۶ به بالا خیلی قوی تقسیم بندی می‌شوند و نهایتاً برازش در سطح مطلوب است.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalites} * R^2} = \sqrt{0/683 * 0/689} = \sqrt{0/470} = 0/685$$

بر اساس جدول ۵ نتایج ضرایب مسیر و سطح معنی داری مدل پژوهش آورده شده است و تایید و رد روابط مشخص شده است.

جدول ۵. نتایج ضرایب مسیر و سطح معنی داری مدل پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	معنی داری (آماره t)	نتایج
اعتماد عمودی بر هویت سازمانی	۰/۸۳۷	۲۲/۸۵۴	تایید اثر گذاری رابطه
اعتماد عمودی بر تعهد سازمانی	۰/۱۰۲	۰/۹۲۸	رد اثر گذاری رابطه
هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۷۷	۰/۲۹۸	رد اثر گذاری رابطه
تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۳۱	۲/۹۴۸	تایید اثر گذاری رابطه
هویت سازمانی بر تعهد سازمانی	۰/۹۶۷	۱۰/۷۰۱	تایید اثر گذاری رابطه
اعتماد عمودی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۹۵	۰/۶۰۱	رد اثر گذاری رابطه
اعتماد عمودی بر تعهد سازمانی با میانجی گری هویت سازمانی	۰/۷۶۹	۱۵/۷۱۱	تایید اثر گذاری رابطه
اعتماد عمودی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی گری تعهد سازمانی	۰/۳۰۲	۱/۹۰۱	رد اثر گذاری رابطه
اعتماد عمودی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی گری هویت سازمانی	۰/۱۶۸	۱/۰۳۱	رد اثر گذاری رابطه
هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی گری تعهد سازمانی	۰/۶۷۳	۵/۸۲۰	تایید اثر گذاری رابطه

## بحث و نتیجه گیری

از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی امروزه از عوامل تاثیر گذار بر کارایی و اثربخشی سازمان ها مبدل شده است، این تحقیق در پی شناسایی عوامل اثر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی است. نتایج نشان داد که بین اعتماد به مدیران و رفتار شهروندی سازمانی به طور مستقیم رابطه وجود ندارد که با نتایج تحقیق عباسی و همکاران (۱۳۹۵) ناهمخوان است (۱) و عدم وجود رابطه بین هویت و رفتار شهروندی سازمانی با نتایج تحقیق نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۴) و سلیمانی و همکاران (۱۳۹۱) ناسازگاری دارد (۲۴، ۱۹). در این تحقیق عدم وجود رابطه بین اعتماد و تعهد سازمانی با نتایج حاصل از تحقیقات سلطانی (۱۳۹۵)، وانهاالا و همکاران (۲۰۱۶) ناهمخوان است (۲۹، ۲۵). اعتماد شاخصی است که تبادلات اجتماعی را در شرایط عدم اطمینان تسهیل می نماید (۴). از اینرو می توان گفت که در اداره ورزش و جوانان استان گیلان شرایط عدم اطمینان که می تواند ناشی از سیستم پاداش، ابهام در نقش یا تعارضات بین فردی باشد، بر این یافته تحقیقی تاثیر گذاشته است و موجب عدم معناداری آن شده



است. علاوه بر این به نظر اتکینسون و بوچر (۲۰۰۳) اعتماد نهادی که یکی از انواع اعتماد است، در نتیجه وفای و سازگاری نیازهای فرد و سازمان و اجابت نیازهای فرد از سوی سازمان گسترش می‌یابد. شاید نبود این عوامل نیز از جمله دلایلی باشد که موجب بروز این اختلاف شده است. با توجه به نظریات اتکینسون و بوچر (۲۰۰۳)، در این تحقیق نیز اطمینان یکی از خرده متغیرهای عامل اعتماد می‌باشد که بر مفاهیم شکل دهنده اعتماد نهادی تأکید دارد. از اینرو، اداره ورزش و جوانان استان گیلان در برنامه ریزی‌های خود باید به گونه‌ای عمل کند که کارکنان سازمان را در دستیابی به اهداف خود موثر و مفید بدانند. همچنین با توجه به خرده متغیرهای اعتماد در این تحقیق در فاز ابتدایی باید صداقت در بین کارکنان رواج یابد تا این صداقت موجب اطمینان کارکنان را فراهم آورد و به تبع پس از آن شاهد افزایش تعهد کارکنان باشیم. باید در نظر داشت که از ویژگی‌های اعتماد کننده انتظار و آسیب‌پذیری است (۴)، از اینرو در صورت برآورده نشدن نیازهای کارکنان با توجه به سه مرحله فوق‌الذکر بعید نیست که عدم پاسخگویی مناسب به انتظارات موجب بروز برخی آسیب‌ها در بین کارکنان شود که نتیجه آن کاهش اعتماد بین کارکنان و تاثیرگذاری منفی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. همچنین در خصوص عدم معناداری ارتباط بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی می‌توان گفت که هویت سازمانی از چندین ویژگی برجسته تشکیل است که بر شکل‌گیری هویت سازمان تأثیرگذارند. یکی از این ویژگی‌ها وجود صفات و خصوصیتی است که سازمان بدان شناخته شود یا اعضا آن صفات را به خوبی درک کنند. اصولاً وجود چنین صفاتی ریشه در تاریخچه فعالیت‌های سازمان دارد (۲۱). برای مثال شاید اداره ورزش و جوانان یک شهر به شور و نشاط و اداره‌ای دیگر به نظم و انضباط شناخته شود. علاوه بر این از ویژگی‌های دیگر هویت سازمانی، ایجاد تمایل و تعلق خاطر در فرد نسبت به سازمان است، به طوریکه هویت سازمان برای فرد جذاب جلوه کند (۱۱). با توجه به این ویژگی‌ها می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که اداره ورزش و جوانان استان گیلان یا در ایجاد صفات برجسته ناموفق بوده است یا کارکنان هنوز صفت و ویژگی در سازمان نیافته‌اند که نسبت به آن احساس تعلق خاطر نمایند، از اینرو به سازمان ورزش و جوانان استان گیلان پیشنهاد می‌شود که با مروری بر تاریخچه فعالیت‌های خود صفات و ویژگی‌های برجسته خود را شناسایی نماید و با ایجاد جذابیت‌هایی در خصوص این ویژگی‌ها توجه کارکنان را به این ارزش‌ها جلب نمایند تا به واسطه آن رشد رفتار شهروندی در بین کارکنان این اداره افزایش یابد. یکی از راه‌های افزایش جذابیت این ارزش‌ها، تعیین شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری آنها می‌باشد تا بدین واسطه میزان توجه کارکنان به این ارزش‌ها اندازه‌گیری شود و این اندازه‌گیری در ارزیابی‌های کارکنان لحاظ شود.

بین تعهد و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد که با نتایج تحقیقات محمدابادری و امیریان زاده (۱۳۹۵) و سلطانی و همکاران (۱۳۹۵) سازگار است (۲۵، ۱۴). تعهد عاملی است که باور قوی به اهداف سازمان را در کارکنان گسترش می‌دهد، میل به تلاش را در آنان می‌افزاید و موجب می‌شود تا افراد کمتر به جابجایی و انفضال از خدمت فکر کنند (۱۳). همچنین عوامل زمینه‌ای، شغلی، سازمانی و محیطی از جمله عوامل هستند که موجب شکل‌گیری تعهد در کارکنان می‌شوند. با توجه به سطوح تعهد مورد بررسی در این تحقیق (عاطفی، هنجاری و مستمر) می‌توان گفت که اداره ورزش و جوانان استان گیلان با فراهم آوردن عوامل زمینه‌ای، شغلی سازمانی و محیطی توانسته است سطح تعهد در کارکنان را به میزانی برساند که به عواید حاصل از آن دست یابد (۱۳) و به واسطه آن کارکنان را در مسیری هدایت کند که رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های آن در کارکنان تقویت شود. از اینرو به اداره ورزش و جوانان استان گیلان پیشنهاد می‌شود که با توجه به عوامل زمینه‌ای، شغلی و سازمانی

که در اختیار این سازمان می باشد، بر افزایش تعهد در بین کارکنان همت گمارند. البته با توجه به نتایج توصیفی تحقیق نیز می توان نتیجه گیری نمود که بخشی از تعهد سازمانی افراد شرکت کننده در این تحقیق به علت سابقه کاری بالای کارکنان این سازمان باشد، چرا که بیش از ۶۰٪ کارکنان این اداره دارای سابقه شغلی بالای ۱۰ سال هستند، این عدم جایابی و ترک خدمت نیز می تواند از جمله عواملی باشد که بر تعهد سازمانی کارکنان اثر گذاشته است و به تبع موجب شکل گیری مولفه های رفتار شهروندی سازمانی در بین آنان شده است.

یافته ها همچنین نشان داد که بین هویت و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. این یافته تحقیقی با نتایج پژوهش کاملی و بطحایی (۱۳۹۴) همخوان است (۸). هویت سازمانی از جمله عواملی است که باید در فرد ایجاد تمایل و انگیزه نماید، تا زمانی که فرد بین هویت خود و هویت سازمان ابعاد مشترکی را پیدا نکند، انگیزه و تمایلی به هویت سازمان از خود نشان نمی دهد و هویت سازمانی دربردارنده عواید مثبتی نمی تواند باشد (۱۱). از طرفی دیگر تعهد عاملی است که موجب افزایش انگیزه در فرد می شود و در نتیجه تلاش فرد برای دستیابی به اهداف سازمان بیشتر می شود (۱۳). از اینرو می توان چنین نتیجه گیری نمود که هویت سازمانی مناسب می تواند انگیزه کافی برای شکل گیری تعهد در کارکنان را فراهم آورد و سازمان به واسطه آن کارایی و بهره وری را در خود ارتقا دهد. اداره ورزش و جوانان استان گیلان در این خصوص باید در پی ایجاد ارزش هایی باشد که کارکنان را به تلاش مضاعف ترغیب نماید. با توجه به خرده متغیرهای هویت سازمانی این تحقیق، سازمان باید در مسیری گام بردارد که هویت سازمان و هویت فرد در یک راستا قرار گیرند و این عامل کارکنان را به سمت تعهد مستمر به سازمان هدایت نماید. نتایج همچنین رابطه معنی دار بین اعتماد و هویت سازمانی را نشان داد که با نتایج پژوهش محمدزاده و همکاران (۱۳۹۰) همراستاست. همانگونه که در خصوص هویت سازمانی مطرح شد، سازمان باید به دنبال ویژگی های برجسته ای باشد که بتواند به واسطه آن ایجاد هویت نماید (۱۱). با توجه به این یافته تحقیقی ایجاد صداقت، تعهد و اطمینان که خرده متغیرهای اعتماد سازمانی هستند، می توانند به عنوان یک ویژگی برجسته در سازمان شناخته شوند و به نوعی در ایجاد هویت سازمان موثر باشند. از اینرو اداره ورزش و جوانان استان گیلان می تواند با گسترش مولفه های مرتبط با اعتماد سازمانی در مسیر ایجاد هویت خود گامی موثر بردارد زیرا ارتباط این دو عامل در این سازمان به تأیید رسیده است.

تحقیق سلطانی و همکاران (۱۳۹۵) شباهت بسیاری به این کار تحقیقی دارد، به طوری که آنان نیز به بررسی تأثیر اعتماد بر رفتار شهروندی سازمانی در وزرات ورزش و جوانان پرداخته اند (۲۵). اما نتایج این تحقیق با تحقیق سلطانی و همکاران (۱۳۹۵) همسو نمی باشد که در ابتدای بحث و نتیجه گیری بدان پرداخته شد. اما تأثیر اعتماد بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی گری هویت و تعهد معنادار شده است. با توجه به تأیید ارتباط بین اعتماد و هویت، هویت و تعهد و تعهد و رفتار سازمانی شهروندی می توان نتیجه گیری نمود که عوامل مرتبط با اعتماد (صداقت، تعهد و اطمینان) و هویت (عضویت، وفاداری و شباهت) نتوانسته است بر مولفه های رفتار شهروندی سازمانی (شرافت، اطاعت، جوانمردی، وفاداری، وجدان، خودرشدی و رفتار کمکی) در اداره ورزش و جوانان استان گیلان تأثیر بگذارند و صرفاً مولفه های تعهد (مستمر، هنجاری و عاطفی) نتوانسته است عاملی در جهت تأمین رشد رفتار شهروندی سازمانی باشند. شاید دلیل این تأثیرگذاری مستقیم در این اداره ناشی از سرمایه گذاری و عدم برنامه ریزی در خصوص عوامل موثر بر اعتماد و هویت سازمانی باشد. همچنین با توجه به سن (۴۰٪ بالای ۳۰ سال و نزدیک به ۳۰٪ بالای ۴۰ سال) و سابقه کارکنان (۶۰٪ سابقه شغلی بالای ۱۰ سال) شاید عوامل مرتبط با تعهد

شغلی در بین آنان نسبت به دیگر متغیرهای تحقیق رشد بیشتری داشته است، رابینز (۱۹۹۹) نیز در این خصوص معتقد است افرادی که بیش از ۵ سال در یک سازمان به فعالیت خود ادامه می‌دهند، احتمال رشد شاخصه‌های تعهد شغلی در آنان افزایش می‌یابد، وی در این خصوص جابجایی، غیبت و انفصال از خدمت را از شاخص‌های تعیین تعهد سازمانی دانست.

بررسی ضرایب بارهای عاملی اعتماد نشان می‌دهد که بعد صداقت از اهمیت بیشتری برخوردار است. بر اساس پرسشنامه چاتوت و همکاران (۲۰۱۰) این اهمیت می‌تواند از این جهت باشد که صداقت به تعامل سازنده در واحد سازمانی و انجام درست وظایف کاری می‌انجامد. بررسی ضرایب بارهای عاملی هویت سازمانی نیز نشان می‌دهد که بعد عضویت از اهمیت بیشتری برخوردار است. زمانی که ارزش‌های افراد با ارزش‌های سازمان سازگار بوده و فرد قادر باشد که ارزش‌های سازمان را در خود درونی سازد، در فرد یک احساس غرور به وجود می‌آید و کارکنان از اینکه عضو سازمان هستند، احساس سربلندی دارند و از طریق سازمان به معرفی خود می‌پردازند که هویت یابی سازمان توسط کارکنان، سبب کاهش میزان ترک خدمت آنان می‌شود، رفتارهای موافق و هم سو با اهداف سازمان را افزایش می‌دهد و در نهایت، موجب تحقق اهداف سازمان می‌شود (۶،۱۱). بررسی ضرایب بارهای عاملی تعهد سازمانی نشان می‌دهد که تعهد عاطفی از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این راستا افرادی که تعهد عاطفی بالایی دارند و مایلند در سازمان بمانند و نسبت به آن احساس دین می‌کنند، در سازمان از اهمیت بالایی برخوردارند. همچنین بررسی ضرایب بارهای عاملی رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که بعد خود رشدی از اهمیت بیشتری برخوردار است. اهمیت بعد خود رشدی به این دلیل است که اگر کارکنان معلومات و آگاهی‌های خود را در جهت منافع سازمانی افزایش دهند و با جدیدترین اطلاعات در زمینه شغلی خود همگام شوند و موجب افزایش اثربخشی و کارایی در سازمان می‌شوند (۲۷).

در پایان با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران اداره ورزش و جوانان استان گیلان پیشنهاد می‌شود که به منظور افزایش اعتماد در بین کارکنان از شیوه‌های نوین به اشتراک گذاری اطلاعات استفاده نمایند، این امر موجب گسترش اطلاعات درست می‌شود و همچنین افراد با اشتراک گذاری اطلاعات، دیگر قدرت ناشی از برخورداری اطلاعات خاص را از دست می‌دهند و سیاسی کاری در بین آنان کاهش می‌یابد. همچنین سازمان باید نسبت به وعده‌های داده شده به کارکنان پاسخگو باشد و آنان را در اجابت نیازهایشان همراهی نماید. این امر می‌تواند به شکل گیری اعتماد بین کارکنان کمک نماید. با توجه به مشکلات اقتصادی ملموس در تمامی بخش‌های اجرایی کشور، به مدیران ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که برنامه ریزی‌های مالی خود را براساس واقعیت‌های موجود انجام دهند و کارکنان خویش را از کمبودها و مشکلات اقتصادی موجود آگاه سازند. این امر حداقل کاری است که مدیران در راستای اشاعه اطلاعات صحیح و گسترش فرهنگ صداقت که لازمه شکل گیری اعتماد است، انجام دهند. مدیران ادارت ورزش و جوانان می‌توانند از نیروهای با سابقه خود جهت شناسایی ارزش‌های کلیدی سازمان استفاده نمایند تا به واسطه آنان هویتی مناسب برای سازمان خود ایجاد کنند. علاوه بر این در اداره ورزش و جوانان استان گیلان افراد تحصیلکرده‌ای وجود دارد (۳۵٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکترا که می‌توانند با ارائه نظرات خود در خصوص شکل گیری سازمان‌های یادگیرنده و پویا، هویتی کاربردی برای این اداره طراحی نمایند که جذابیت بیشتری نیز برای کارکنان داشته باشد. همچنین به مدیران ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌

شود تا شاخص هایی برای ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی تدارک ببیند تا بتواند در ارزیابی های کارکنان این ملاک ها را لحاظ نموده و بیش از گذشته کارکنان را در راستای گسترش رفتار شهروندی سازمانی ترغیب نماید.

### منابع و مأخذ

- [1] Abbasi, H., Karimi, j., Hosseini, M., hosseinabadi, B. (2016). Explaining the relationship between leadership and organizational citizenship behavior with the mediation of organizational trust in the ministry of Sports and Youth. Quarterly journal of research on organizational behavior management in sport .3(11): 31-40. [Persian]
- [2] Ansari, E., Saeedinezhad, M. (2010). Organizational commitment from the viewpoints of theorists and the role of HRM strategies to improve it. Policymaking Human Development Bulletin. 7(31): 35-72. [Persian]
- [3] Allahyari, M. (2009). The relationship between organizational identity and organizational citizenship behavior in experts of the National Olympic and Paralympic Academy of Iran. Master's thesis, Faculty of Physical Education, Shomal University.
- [4] Alwani, S.M., Hosseini, S.S (2013). The reflection on foundations theoretical, concepts and models of institutional trust. Quarterly Journal of Measuring and Evaluation Studies, 3 (4): 105-141.
- [5] Asgharizadeh, M. E., Bagherikaljahi, A., Salehi, M. (2011). Effective Factors on Organizational Commitment, case study: Academic Jihad Members. Quarterly Journal of Research in Business Management. 3(6): 103-122. [Persian]
- [6] Gholipour, A., Pourezzat, A. A., Mohammadi, F. (2015). Explaining the internal and external factors affecting organizational identity building in government agencies. Public Administration. 3(71): 149-166. [Persian]
- [7] Javaheri Kamel, M.(2009). Effect of organizational justice leader-member relationship trust and psychological empowerment on organizational citizenship behaviors. Policymaking Human Development Policemen. 6(24): 7-24. [Persian]
- [8] Kameli, M. J., Bathaee, N. (2015). Analysis of the Effects Between Business Path and Organization Identity on Organizational Commitment (Case study: System Partners). Quarterly Journal of State Administration. 4(1): 1-13. [Persian]
- [9] Lanivich, S.E., Ferris, G.R., Brees, J.R., Hochwarter, W.A. (2010). P-E fit as moderate of the accountability-employee reactions relationships: convergent results across two samples. Journal of Vocational Behavior. doi: 10.1016/j.jvb.2010.05.004

- [10] Lewis, D.E. (2007). An Investigation into the Relationship between Product Innovation, Trust, and Diversity. A PhD Dissertation, Capella University.
- [11] Mael F, Ashforth BE. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *J Organiz Behav.* 13(2): 103-23.
- [12] Majidi Kalibar, S., Radfar, R., Tolouee Ashlaghi, A. (2016). The Impact of Organizational Trust on the Success of the Knowledge Management System. *Journal of Management Development and Development.* 27: 7-15. [Persian]
- [13] Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnytsky L (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61: 20–52.
- [14] Mohammadabazari, A., Amirianzadeh. (2016). The Effect of Cognitive and Emotional Trust to the Leader on Organizational Identity: The Role of Intermediary of trust to the Organization.. A New Approach to Management Education. 4(3): 1-20. [Persian]
- [15] Mohammadzadeh, Z., Rahmanseresht, H., Kooshazadeh, S. A. (2011). The Effect of Cognitive and Emotional Trust on the Organizational Identity: The Mediator of the Trust in the Organization. A New Approach to Management Education. 2(3): 1-20. [Persian]
- [16] Molavi, Z., Khanifar, H. (2013). Investigating the effect of organizational citizenship behaviors on organizational information system success. *Management of Organizational Culture.* 12(1): 83-104. [Persian]
- [17] Nasr Esfahani, A., Aghababapour Dehkordi, T. (2012). Investigating the Relationship between Organizational Identity and Organizational Silence of Employees (Case Study of Isfahan University Staff). *Applied Sociology.* 23(4): 139-162. [Persian]
- [18] Navabi, A. (2011). An Analysis of the Relationship between Organizational Socialization and Organizational Safety Methods in Isfahan Municipality. Master's thesis, University of Isfahan, Faculty of Administrative Sciences and Economics. [Persian]
- [19] Niazazari, Q., Taghvae Yazdi, M., Mohammadi Alborzi, A. (2016). Investigating the effect of organizational identity and organizational culture on organizational citizenship behavior by providing a suitable model. *Efficiency Management.* 10(36): 199-221. [Persian]
- [20] Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.

- [21] Rastegar, A., Seif, M., Kamyabkalantari, R., Talebi, S. (2016). Present cognitive model of forecasting of learning organizational that is based on organizational justice and organizational trust among employees of Sports and Youth office of Fars province. *Research contemporary in sport management*. 6(11): 29-40. [Persian]
- [22] Robert, D. (2006). Signaling and screening of worker motivation.
- [23] Shamsi, Z., Mohebalipour, M., Alodari, H. (2014). The investigating impact of social capital on organizational citizenship behavior. *Social capital management*. 2(1):117-136. [Persian]
- [24] Soleymani, E., Ahanchian, M., Asgharpour, A. (2012). The Role of Organizational Identity in Prognosis of Organizational Citizenship Behavior in Razavi Islamic University and Khayyam University of Mashhad. *Journal of Social Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Ferdowsi University of Mashhad*. 10(21): 127-147. [Persian]
- [25] Soltani, Sh. (2016). Investigating the Relationship between Different Dimensions of Organizational Trust and Employee Organizational Commitment (A Case Study of Education Staff in Mahabad). *Innovations in Educational Management*. 12(1): 93-107. [Persian]
- [26] Tabarsa, Gh., Hadizadeh, A., Keshtegar, A. (2016). Providing a model for explaining affecting organizational citizenship behavior factors. *Prospects for public management*. 1(1): 101-114. [Persian]
- [27] Tavakolli, Z., Abedi, M., Salehnia, M. (2009). The Effect of Organizational Citizenship Behavior Training on Increasing of Organizational Commitment. *The vision of business management*. 9(33): 105-124. [Persian]
- [28] Utami, A., Bangun, Y., Lantu, D. (2014). Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 115, 378 – 386.
- [29] Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment, *Knowledge and Process Management*. 23(1): 46–61.
- [30] Zarei Matin, H., Alvani, S. M., Jandaghi, Gh., Ahmadi, F. (2010). Presentation a Comprehensive Model of Factors Affecting the Development of Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Employees of National Iranian Oil Company). *State Management Quarterly*. 2( 5): 39-56. [Persian]

## The Relationship Between Trust to Managers and the Organizational Citizenship Behavior with the Mediation of Organizational Identity and Commitment in Sports and Youth of Guilan Province

Fatemeh Katebi Jahromi\*<sup>1</sup>, Mehrali Hammatinezhad<sup>2</sup>, Shahram Shafiee<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** The aim of the present study was to investigate the relationship between the trust to managers and organizational citizenship behavior in sports and youth of Guilan provinces, with the mediation of organizational identity and commitment.

**Methodology:** The present study is a descriptive- correlation. For data collection used Chathoth's et al., (2010) trust in managers questionnaire, Cheney's(1953), organizational identity questionnaire ,Allen & Meyer(1997) organizational commitment questionnaire and Tavakolli's et al (2009) organizational citizenship behavior questionnaire. The population was formed of all the staff of the General Administration of Sports and Youth of Guilan province (130 people), through that 101 questionnaires were collected. Data were analyzed with SPSS 22 and Smart PLS 3 modeling software.

**Results:** Trust in managers did not directly affect in organizational citizenship behavior, But the direct effectiveness of putting trust in managers in organizational identity, organizational identity in organizational commitment and organizational commitment in organizational citizenship behavior was in an optimal level. Finally trust in managers is indirectly effective in organizational citizenship behavior through the mediation of organizational identity and commitment.

**Conclusion:** Managers can increase organizational trust through making their employees trust them in order to increase organizational identity, organizational commitment and organizational citizenship behavior.

**Keywords:** The General Administration of Sports and Youth, Trust, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Identity.

1 . MA student in Sport Management in university of Guilan(Corresponding Author:Email: F.katebi22@gmail.com; Tel:+989365882212 )

2 . Professor in Sport Management in university of Guilan

3 . Assistant Professor in Sport Management in university of Guilan