



## تأثیر اعتماد سازمانی و تعهد حرفه‌ای بر بهره‌وری نیروی انسانی در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی

میرابراهیم حسینی<sup>۱\*</sup>، ابراهیم علیدوست قهفرخی<sup>۲</sup>، ناهید داروغه عارفی<sup>۳</sup> و سید امین دهقان<sup>۴</sup>

۱. کارشناسی‌ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود

۴. کارشناس دانشگاه جامع علمی کاربردی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۵/۲۳

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، بررسی تأثیر اعتماد سازمانی و تعهد حرفه‌ای بر بهره‌وری نیروی انسانی در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی است.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق، کلیه کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی به تعداد ۲۱۰ نفر هستند و نمونه آماری برابر کل جامعه در نظر گرفته شده است. ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه‌های اعتماد سازمانی شفيعی (۱۳۹۰)، بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) و تعهد حرفه‌ای می‌یر و همکاران (۱۹۹۳) است. ۱۲ تن از اساتید مدیریت ورزشی، روایی پرسشنامه‌ها را تأیید کرده‌اند و ضریب پایایی پرسشنامه‌ها با آزمون ضریب آلفای کرونباخ تأیید شده است. داده‌ها به کمک روش‌های آماری همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شده‌اند.

**یافته‌ها:** نتایج نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین تعهد حرفه‌ای نیز اثری مثبت و مستقیم بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته است. در نهایت، کلیه شاخص‌های برازش مدل نشان‌دهنده برازش مطلوب بودند.

**نتیجه‌گیری:** اگر مدیران سازمان‌های ورزشی در برنامه‌ریزی‌های خود، به موضوع اعتماد توجه کنند و بهبود تعهد حرفه‌ای کارکنان فعلی یا جذب کارکنان با تعهد حرفه‌ای بالاتر را در اولویت کارهای خود قرار دهند، می‌توانند بهره‌وری را در سازمان بالا ببرند.

**واژه‌های کلیدی:** اعتماد سازمانی، تعهد، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

## مقدمه

امروزه سازمان نیازمند این است که از امکانات و منابعی که در اختیار دارد به بهترین شکل ممکن استفاده کند تا به بیشترین سود، منفعت و بالاترین جایگاه در میان سایر رقبا دست پیدا کند. بهره‌وری به‌عنوان یک فرهنگ نگرش به کار و زندگی مطرح است، پیشرفت آن سبب گسترش ابعاد گوناگون می‌شود و در کارکرد مؤثر سازمان اهمیت دارد. عوامل زیادی در رشد و بهبود بهره‌وری یک سیستم یا سازمان مؤثرند که از میان آنها بهره‌وری نیروی انسانی مهم‌تر به نظر می‌رسد (فعال و همکاران، ۱۳۹۵). استفاده مؤثر و کارآمد از نیروی انسانی یا به‌تعبیر دیگر بهره‌وری نیروی انسانی یکی از مسائل عمده هر جامعه‌ای است. امروزه شرط بقای هر سیستم سازمانی توجه عمیق و کافی به نیروی انسانی خود و تلاش در جهت خلق ارزشی تحت عنوان «کارمندان ارزشمندترین دارایی ما» است (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۲). منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین نهادهای هر سازمانی نقش بسیار مهمی در کیفیت و کمیت ستادهای آن سازمان دارد. رشد و توسعه نیروی انسانی، افزایش مهارت، نوآفرینی و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان برای مدیران از دهه نود میلادی اولویت راهبردی به شمار می‌آید. اهمیت این موضوع باعث شده به بهره‌وری منابع انسانی و تعیین جایگاه و سهم آن در تولید کالا و خدمات بیش از پیش توجه شود؛ زیرا یکی از راهبردهای بهره‌وری، توجه به نیروی انسانی است (مهرابی و همکاران، ۱۳۹۵). توجه به موضوع نیروی انسانی در سازمان‌های خدماتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا در این سازمان‌ها حفظ رضایت مشتری و برطرف کردن خواسته او دشوارتر است؛ بنابراین، مدیران ادارات کل ورزش و جوانان باید به نیروی انسانی و انتخاب افراد شایسته برای سازمان توجه کنند.

با توجه به اینکه نیروی انسانی در سازمان مهم‌ترین جزء و عنصری است که اگر درست مدیریت شود بهره‌وری کل سازمان را تضمین می‌کند؛ بنابراین، شناخت عواملی که بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان تأثیر می‌گذارد بسیار حیاتی است. امامی میبیدی (۱۳۸۴) عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را به دو دسته عوامل فردی شامل: تجربه، میزان درآمد، سطح تحصیلات، سن و آموزش و عوامل محیطی شامل: مشارکت، مناسبات اجتماعی، محتوای کار و خشنودی شغلی تقسیم کرد. تحقیقات زیادی در زمینه عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها صورت گرفته است که تقریباً همگی نشان داده‌اند همه سازوکارهای موجود در سازمان بر بهره‌وری کارکنان یا نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد. مهرابی و همکاران (۱۳۹۰)، عوامل فرهنگ سازمانی، شرایط محیطی، عوامل انگیزشی، شفاف‌سازی خدمات، توانمندسازی کارکنان و شیوه رهبری را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی دانسته‌اند. با توجه به اهمیت و نقش ویژه‌ای که نیروی انسانی در هر سازمانی دارد، پرداختن به موضوعاتی که موجب افزایش عملکرد کارکنان، کاهش غیبت یا ترک خدمت آنان و در نهایت افزایش بهره‌وری شود، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. تقویت ویژگی‌های مثبت نیروی انسانی و شاغلین در هر سازمانی به عنوان محرک بسیار قدیمی در بیشتر موارد موجب افزایش میزان بهره‌وری می‌شود (عابدی، ۱۳۹۱). مگیل و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان پیکره‌بندی‌های سازمانی برای پایداری و بهره‌وری کارکنان، به این نتیجه رسیدند زمانی بهره‌وری کارکنان بالاتر می‌رود که اعمال مدیریت بالایی در همه امور سازمان هماهنگ باشد. شاید ناهماهنگی مدیریت در کنترل بخش‌های سازمان باعث ناامیدی کارکنان و کاهش اعتماد آن‌ها به سازمان شود. اولوک و همکاران (۲۰۱۷) عوامل انگیزشی از طرف مدیران سازمان‌های ورزشی را به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل افزایش بهره‌وری کارکنان شناسایی کردند.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد یکی از عوامل تأثیرگذار بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان، اعتماد سازمانی است. امروزه با توجه به افزایش رقابت میان سازمان‌ها مواجه شدن با تفاوت‌های فرهنگی، نیروهای کار موقتی، گروه‌های وظیفه‌مدار و استفاده از تیم‌های کاری مجازی در اثر پیشرفت تکنولوژی و ارتباطات، به صورت امری رایج در آمده است و همه نشانگر تغییرات سریع

در محیط کاری است. این تغییرات تعاملات میان مدیران و همکاران جدید را افزایش داده است و نیاز به برقراری اعتماد را به عنوان ضمانتی برای حفظ روابط با یکدیگر، ضروری می‌کند (عنایتی و حاجی‌زینلی، ۱۳۹۴). یکی از مهم‌ترین مسائل موجود در سازمان‌های ما، به‌خصوص سازمان‌های دولتی، شکاف درخور توجهی است که میان کارکنان، مدیران و خواسته‌های این دو گروه وجود دارد (نصر اصفهانی، ۱۳۹۴). در پی این شکاف، تصمیم‌گیری‌های بین دو گروه با مشکلاتی روبرو می‌شود. کارکنان از خود سرسختی نشان می‌دهند و مدیران نیز با بی‌اعتمادی به کارکنان، آنها را در تصمیمات مشارکت نمی‌دهند؛ بنابراین، تعامل آنها و اعتماد بین این دو گروه در سازمان بسیار مهم و حیاتی است.

نظریه پردازان مدیریت در دوره معاصر، اعتماد را به عنوان یک عنصر مهم عملکرد در اتحاد درون شرکت‌ها و شرکای استراتژیک شناخته‌اند (عنایتی و حاجی‌زینلی، ۱۳۹۴). بخش عاطفی، پایه‌ی مؤثر اعتماد است که افراد را به هم مرتبط می‌کند. سرمایه‌گذاری‌های عاطفی در روابط، خالص، حقیقی و با رفاه دیگران در ارتباط است و این احساسات متقابل‌اند (کل‌افشانی و همکاران، ۱۳۹۴). اگر این بخش عاطفی بین کارکنان و مدیران سازمان وجود داشته باشد، طرفین ترس و اضطرابی از طرف مقابل نداشته باشند و اعتماد کامل بین آنها وجود داشته باشد، می‌تواند تضمین‌کننده سود و منفعت برای سازمان و عملکرد بی‌دغدغه برای کارکنان و مدیران باشد.

سازمان‌هایی با سطوح بالای اعتماد، می‌توانند از انواع تلاش‌های همکاری بهره‌مند شوند؛ همین امر، موجب کاهش هزینه‌های اجرا در فرایندها می‌شود. از سوی دیگر، سازمان‌هایی با سطوح پایین اعتماد، خلاقیت و نوآوری کمتری دارند (پروری و همکاران، ۱۳۹۵). جوانا و ویلیانز (۲۰۱۷) اعتماد را لازمه رسیدن به اهداف نوآورانه در سازمان دانسته‌اند. تعاریف مختلفی در مورد اعتماد سازمانی ارائه شده است. از دیدگاه متیو (۱۹۹۰) اعتماد سازمانی به عنوان احساس اطمینان کارکنان به سودمندی، ثبات رفتار و اظهارات سازمان هنگام مواجهه با شرایط ناپایدار و مخاطره‌آمیز تعریف می‌شود. نیهان (۲۰۰۰) بیان می‌کند اعتماد سازمانی سازه‌ای است که احساس اطمینان و حمایت یک فرد از مدیرش را شرح می‌دهد. به طور کلی اعتماد سازمانی سطحی از صلاحیت است که یک فرد نسبت به شایستگی دیگران برای انجام یک کار طبق شیوه‌ای اخلاقی، بی‌طرفانه و از روی میل و رغبت دارد. از منظر ایکانن (۲۰۱۳) اعتماد به عنوان چسبی اجتماعی تعریف شده است که اعضای سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند. اعتماد، با القای حس همکاری و احساسات مثبت برای پیشرفت و عملکرد موفقیت‌آمیز تیم‌ها حیاتی است. این تعاریف نشان می‌دهند اعتماد پدیده‌ای پویاست و به کنش متقابل کنشگران مختلفی وابسته است که ممکن است بر ایجاد یک مدل برای اعتماد تأثیر بگذارد.

بالا بودن اعتماد درون‌سازمانی، ضعف در سایر منابع لازم برای ارتقاء بهره‌وری را تا حدودی جبران می‌کند. مدل‌های سنتی مدیریت، بر استراتژی کنترل و وحدت فرماندهی در انگیزش تمرکز دارند. این استراتژی‌ها مقامات و مدیران را تشویق می‌کند فعالیت‌های کارکنان را به‌طور مستقیم مورد بازبینی قرار دهند که این امر افت روزافزون اعتماد را در سازمان به‌وجود می‌آورد (پروری و همکاران، ۱۳۹۵)؛ بنابراین، دادن اختیار به کارکنان می‌تواند باعث ایجاد اعتماد در آنها و در نتیجه عملکرد بهتر سازمان شود. زارعی متین و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازمانی نشان دادند که رابطه مثبتی بین اعتماد در سازمان و اجتناب از عدم اطمینان، جمع‌گرایی بین‌گروهی، برابری جنسیتی، قاطعیت و نوع‌دوستی وجود دارد. همچنین زارعی متین و همکاران (۱۳۸۳) در تحقیقی با عنوان اعتماد درون سازمانی و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور نشان دادند سطوح پایین اعتماد موجب افزایش استرس، کاهش بهره‌وری، فقدان نوآوری، ضربه وارد

1. Joanna and Williams
2. Matthew
3. Nyhan
4. Icanen

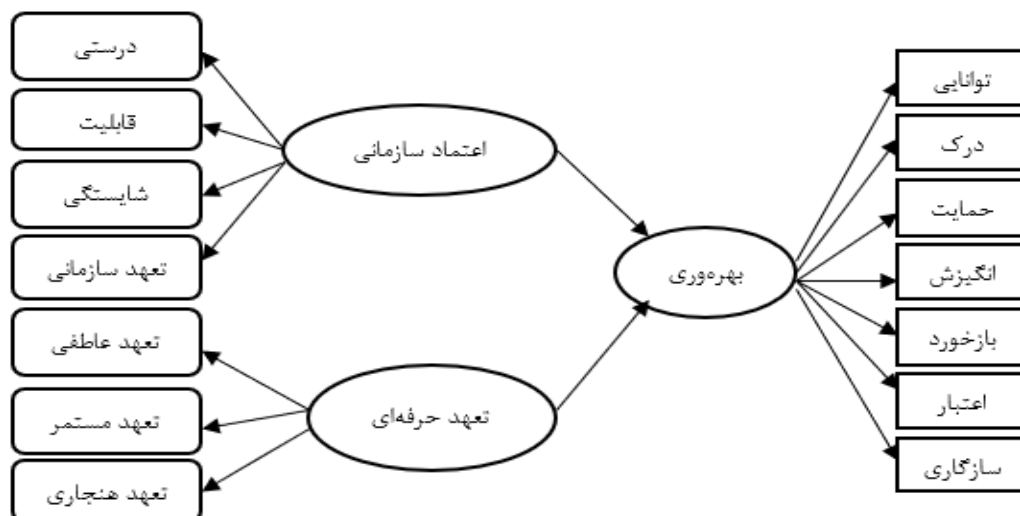
کردن به فرآیند تصمیم‌گیری، کاهش روحیه کارکنان، افزایش غیبت و ترک خدمت و افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود. فعال و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان رابطه اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل به این نتیجه رسیدند که شاخص‌های شایستگی، قابلیت اتکا، صداقت و تعهد سازمانی از اعتماد سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. کاسمار<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق خود به ارتباط مثبت بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی دست یافتند. کلارک و درودی<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان دادند وقتی کارکنان اعتماد سازمانی بالاتری داشته باشند، رضایت شغلی نیز دارند و نسبت به ارائه ایده‌ها و اطلاعات مرتبط با کار ترغیب خواهند شد. این تحقیق نیز اعتماد سازمانی را معیاری مناسب برای بالا بردن رضایت شغلی کارکنان و ایجاد شور و شوق در آنها برای ادامه فعالیت و احتمالاً افزایش بهره‌وری کارکنان در سازمان می‌داند. طبق نظر پناهی (۱۳۸۷) اعتماد سازمانی بر رضایت، همکاری، ارتباطات سازمانی، به‌اشتراک‌گذاری دانش، انعطاف‌پذیری و تعهد سازمانی تأثیرگذار است. همچنین پژوهش لیندار<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نشان داد اعتماد کم در سازمان ممکن است در رفتارهای مقاومتی کارکنان، از قبیل ممانعت عمدی از ارائه اطلاعات، امتناع از همکاری و نظارت مکرر همکاران بروز پیدا کند که می‌تواند نشان‌دهنده تأثیر فراوان اعتماد سازمانی در جلب توجه و رضایت کارکنان برای انجام مناسب وظایف محوله به آنها باشد (شفیعی، ۱۳۹۰).

علاوه بر اعتماد عنصر دیگری به نام تعهد حرفه‌ای وجود دارد. تعهد حرفه‌ای یکی از مسائل مهم انگیزشی است که بر اساس آن فرد، هویت خود را از شغل و حرفه خود می‌گیرد و ضمن لذت از آن، نهایت تلاش خود را در انجام وظایف و مسئولیت‌های آن حرفه به کار می‌برد (فرجی و همکاران، ۱۳۹۵). سازمان برای رسیدن به اهداف خود و صرف هزینه کمتر نیاز به کارکنانی دارد که علاوه بر انجام وظایف مقرر، تلاش بیشتری جهت اهداف سازمانی انجام دهند. اگر سازمان بتواند کارکنان را با کار و حرفه خود عجین کند و به نوعی با آنها رفتار کند که کارکنان، حرفه خود را بخشی از وجودشان بدانند، سازمان مجبور به صرف هزینه اضافی برای جبران خسارت‌های احتمالی نخواهد شد. تعهد حرفه‌ای - به معنی تعیین هویت با حرفه - شامل تعهد به حرفه، وقف حرفه شدن، پذیرش اهداف و اخلاق حرفه‌ای است. به عبارت دیگر، احساس پایبندی فرد به وظایفی که با بر عهده گرفتن نقشی، خود را ملزم به انجام دادن آنها می‌داند (امامی میبدی، ۱۳۸۴). تئوری تعهد حرفه‌ای توسط لاجمن و آرانیا (۱۹۸۶) بیان شده است و آن را تعیین هویت با حرفه و دلبستگی به حرفه می‌دانند. تعهد حرفه‌ای را احساس هویت و وابستگی نسبت به یک شغل و حرفه خاص می‌دانند و بر تمایل و علاقه به کار در یک حرفه بعنوان تعهد حرفه‌ای تأکید می‌کنند (مرادی و خلیلی، ۱۳۹۶). تعریف والاس<sup>۴</sup> و همکاران از تعهد حرفه‌ای مانند تعریف (آلن و می‌یر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱) از تعهد سازمانی است. این پژوهشگر و همکارانش برای تعهد حرفه‌ای سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری قائل شده‌اند و تعهد حرفه‌ای را احساس هویت با یک حرفه، نیاز به استمرار خدمت در یک شغل و احساس مسئولیت بالا نسبت به آن تعریف کرده‌اند (والاس، ۱۹۹۵). چلادورای<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کند تعهد حرفه‌ای به باور فرد و پذیرش ارزش‌های حرفه انتخاب‌شده، خط کاری و حفظ عضویت در آن حرفه گفته می‌شود و ویژگی‌های افراد متعهد از نظر حرفه‌ای، حس وفاداری به حرفه خود است. آرانیا و همکاران (۱۹۸۱) تعهد حرفه‌ای را با سه ویژگی بیان کرده‌اند: الف) اعتقاد و پذیرش اهداف و ارزش‌های حرفه‌ای؛ ب) میل به تلاش زیاد بر اساس اعتقادات خود فرد و ج) میل به نگهداری اعضا در آن حرفه.

1. Kasmar
2. Clarke and Drudy
3. Lyndar
4. Lachman and Aryania
5. Wallace
6. Allen and Meyer
7. Chelladurai

به‌طور کلی می‌توان چنین بیان کرد که تعهد حرفه‌ای مانند تعهد سازمانی با متغیرهای زیادی رابطه دارد؛ از جمله می‌توان به قصد ترک خدمت، رضایت شغلی، استرس شغلی و بهره‌وری اشاره کرد (اخباری و همکاران، ۱۳۸۹). تعهد حرفه‌ای به عنوان یک نگرش و طرز تلقی کاری، قادر است اطلاعات مفیدی را برای برنامه‌ریزی، سازماندهی کارکنان، افزایش کارایی و در نهایت رسیدن به اهداف مطلوب سازمان برای مدیران فراهم کند (فرجی و همکاران، ۱۳۹۵). مطالعات مرادی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که تعهد حرفه‌ای رابطه مستقیم و معناداری با رضایت شغلی و رابطه‌ای معکوس با تمایل به ترک خدمت پرستاران و بهیاران دارد. همچنین فرجی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان دادند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین تعهد حرفه‌ای و عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی وجود دارد.

امروزه در فضایی که بر سازمان‌ها، به‌ویژه ادارات و سازمان‌های ورزشی حاکم است، سود جستن از منابع انسانی به عنوان یکی از دارایی‌های اصلی سازمان در جهت نیل به اهداف سازمانی ارزش قابل ملاحظه‌ای دارد. مدیران سازمان‌های ورزشی نیز باید همگام با سایر سازمان‌ها و مؤسسات برای به حداکثر رساندن بهره‌وری از نیروی انسانی سازمان خود عوامل و فاکتورهای تأثیرگذار در این زمینه را به‌درستی شناسایی، تحلیل و ارزیابی کنند. این مهم محقق نخواهد شد مگر با بهره‌گیری از نتایج تحقیقات، یافته‌های مدون و مستند گردآوری شده توسط واحدهای تحقیقاتی درون‌سازمانی یا سایر پژوهشگرانی که در این زمینه فعالیت می‌کنند. با توجه به شرایط رقابتی بین سازمان‌ها و تلاش آنها برای دستیابی به بیشترین بهره‌وری، توجه به کارکنان سازمان و اهمیت دادن به نظرات و خواسته‌های آنها می‌تواند سازمان را در مسیر موفقیت قرار دهد. اعتماد موضوعی است که اگر در سازمان به‌صورت دو طرفه بین کارکنان و مدیریت وجود داشته باشد، شاید بتواند باعث تلاش بیشتر هر دو طرف برای ترقی سازمان شود. همچنین می‌توان گفت اگر کارکنان با شغل و حرفه خود عجین شده باشند، تلاش بهتری جهت موفقیت خود و در نهایت سازمان انجام خواهند داد؛ بنابراین، محقق در این تحقیق قصد دارد تأثیر اعتماد سازمانی و تعهد حرفه‌ای بر بهره‌وری نیروی انسانی را در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بررسی کند. با توجه به یافته‌های پیشین و تعاریف مختلفی که از اعتماد سازمانی، تعهد حرفه‌ای و بهره‌وری نیروی انسانی مطرح شد، مدل مفهومی این تحقیق بر اساس متغیرهای موجود به‌صورت زیر ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر روش، از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی تشکیل داده‌اند که تعداد آنها بر اساس اعلام مدیریت اداره کل ۲۱۰ نفر است و نمونه آماری با توجه به کمی تعداد کارکنان به صورت کل‌شمار در نظر گرفته شده است. از میان ۲۱۰ پرسشنامه توزیع شده، ۱۹۶ مورد به صورت صحیح برگشت داده شده است که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه اعتماد سازمانی شفيعی (۱۳۹۰) مورد استفاده قرار گرفته که شامل ۱۶ سوال است. این پرسشنامه مشتمل بر ۴ بعد درستی و صداقت (سوالات ۱ تا ۴)، قابلیت اتکا (سوالات ۵ تا ۹)، شایستگی (سوالات ۱۰ تا ۱۳) و تعهد سازمانی (سوالات ۱۴ تا ۱۶) است. همچنین پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) که شامل ۲۶ سوال و ۷ بعد توانایی (سوالات ۱ تا ۳)، درک و شناخت (سوالات ۴ تا ۷)، حمایت سازمانی (سوالات ۸ تا ۱۱)، انگیزش (سوالات ۱۲ تا ۱۵)، بازخورد (سوالات ۱۶ تا ۱۹)، اعتبار (سوالات ۲۰ تا ۲۳) و سازگاری (سوالات ۲۴ تا ۲۶) است و پرسشنامه تعهد حرفه‌ای می‌یر و همکاران (۱۹۹۳) شامل ۱۸ گویه در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت و سه بعد عاطفی (سوالات ۱ تا ۶)، مستمر (سوالات ۷ تا ۱۲) و هنجاری (سوالات ۱۳ تا ۱۶)، استفاده شده است. فعال و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود پایایی پرسشنامه اعتماد سازمانی شفيعی (۱۳۹۰) را ۰/۹۲ بدست آورده بودند. همچنین فرجی و همکاران (۱۳۹۵) پایایی پرسشنامه تعهد حرفه‌ای می‌یر و همکاران (۱۹۹۳) را ۰/۸۴ ذکر کرده بودند. با این توصیف، روایی و پایایی پرسشنامه‌ها مجدداً مورد بررسی قرار گرفته است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها با نظر ۱۲ تن از اساتید و متخصصین مدیریت ورزشی تأیید و در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا استفاده شده است. یافته‌ها در بررسی روایی همگرا نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگتر از ۱/۹۶ است؛ به این معنا که تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۵ درصد معنادار بوده‌اند؛ ضرایب تمام بارهای عاملی بالای ۰/۵؛ میانگین واریانس استخراج شده همه مولفه‌ها بالای ۰/۵ و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مولفه‌ها بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده آن بوده است؛ لذا می‌توان گفت روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از ماژولی که در نرم افزار لیزرل تعریف شده می‌سنجد) و آزمون بار عرضی<sup>۱</sup> (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر توسط ماژولی که در نرم افزار لیزرل تعریف شده می‌سنجد) استفاده شده است. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان می‌دهد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بوده است؛ همچنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داده بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده‌های دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بوده است و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده‌شده بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰/۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌شده بر متغیرهای پنهان دیگر است؛ بنابراین، نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگراست.

پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> مورد آزمون قرار گرفته است. مقادیر این دو ضریب برای هر سه سازه پژوهش بالای ۰/۷ بدست آمده که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری است. البته باید اشاره کرد، با توجه به اینکه پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش استاندارد بوده‌اند، روایی و پایایی آن‌ها در پژوهش‌های قبلی مورد تأیید قرار گرفته است. جدول ۱ اطلاعات کامل را در زمینه روایی و پایایی پرسشنامه ارائه داده است:

1. Average Variance Extracted
2. Cross Loading
3. Composite reliability

جدول ۱. روایی و پایایی ابزارهای پژوهش

بهره‌وری	تعهد	اعتماد	ASV <sup>۲</sup>	MSV <sup>۱</sup>	AVE	CR	آلفای کرونباخ	بعد
-	-	۰/۸۴۷*	۰/۱۰۲	۰/۲۴۵	۰/۶۵۷	۰/۹۱۲	۰/۸۹	اعتماد
-	۰/۷۸۶*	۰/۵۳۶	۰/۰۱۴	۰/۱۱۴	۰/۶۱۲	۰/۸۷۴	۰/۸۴	تعهد
۰/۷۲۴*	۰/۳۲۸	۰/۴۲۱	۰/۰۵۷	۰/۱۵۴	۰/۵۴۷	۰/۸۱۲	۰/۷۸	بهره‌وری

\* جذر میانگین واریانس استخراج شده

با توجه به نتایج جدول ۱ می‌توان گفت: پایایی سازه‌ها مورد تأیید است؛ زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است و همچنین  $AVE > 0/5$  است. با توجه به  $CR > 0/7$ ،  $CR > AVE$ ،  $AVE > 0/5$  روایی همگرا مورد تأیید است. همچنین با توجه به  $MSV > AVE$ ،  $ASV > AVE$ ؛ روایی واگرا نیز مورد تأیید است. برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و برای تحلیل استنباطی داده‌ها، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و برای تعیین روابط بین متغیرها در قالب مدل علی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای اسپاس نسخه ۲۰ و لیزرل نسخه ۸/۸ تحلیل شده‌اند.

### یافته‌ها

نتایج پژوهش در زمینه اطلاعات جمعیت‌شناختی کارکنان نشان می‌دهد از میان ۱۹۶ نفر نمونه آماری، ۱۲۷ نفر مرد (۶۴/۸ درصد) و ۶۹ نفر زن (۳۵/۲) بوده‌اند. ۳۷/۲ درصد افراد تحصیلات کارشناسی دارند، در حالی که تنها ۱۱/۷ درصد دارای تحصیلات دیپلم‌اند. ۳۸/۳ درصد نمونه‌ها در محدوده سنی ۳۶-۴۵ سال قرار داشتند و تنها ۹/۷ درصد آن‌ها در محدوده سنی بالاتر از ۴۵ سال هستند. ۳۱/۶ درصد کارکنان سابقه فعالیت ۱۰-۶ سال داشتند. برای بررسی چگونگی توزیع داده‌ها به صورت تک‌متغیره از شاخص‌های کشیدگی و چولگی و برای تعیین نرمال بودن چند متغیره از ضریب مردیا استفاده شده است و با توجه به نسبت‌های بحرانی به دست آمده برای هر متغیر ( $CR < 2/58$ ) فرض عدم نرمال بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود.

جدول ۲. نتایج چولگی و کشیدگی جهت تعیین چگونگی توزیع داده‌ها

متغیر	کجی	کشیدگی	نتیجه
درستی	-۰/۴۷۵	-۰/۵۷۵	نرمال است
قابلیت	-۰/۴۸۲	۰/۰۲۷	نرمال است
شایستگی	-۰/۶۷۶	۰/۶۲۱	نرمال است
تعهد سازمانی	-۰/۷۱۹	۰/۶۰۴	نرمال است
تعهد عاطفی	-۰/۷۰۷	۰/۴۷۶	نرمال است
تعهد مستمر	-۰/۰۷۹	-۰/۸۲۷	نرمال است
تعهد هنجاری	-۰/۴۵۹	۰/۳۶۰	نرمال است
بهره‌وری	۰/۰۶۸	-۰/۳۲۵	نرمال است

1. Maximum Shared Variance
2. Average Shared Variance

پس از مشخص شدن فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها، فرض عدم همخطی متغیرهای مستقل مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است. برای تشخیص وجود همپوشی باید به بررسی دو شاخص عامل تورم واریانس<sup>۱</sup> و پارامتر تحمل<sup>۲</sup> پرداخت. ضریب تحمل که بین (۰) تا (۱) نوسان دارد، میزان رابطه خطی متغیرهای مستقل با یکدیگر را نشان می‌دهد؛ بنابراین، هر چه این مقدار، بیشتر (نزدیک به ۱) باشد، میزان همخطی کمتر است. همچنین اگر مقدار عامل تورم واریانس بالاتر از ۱۰ باشد، بین متغیرها همپوشی وجود دارد؛ در غیر این صورت متغیرهای مستقل نسبت به هم همپوشی ندارند (میرز و همکاران، ۲۰۱۲)؛ بنابراین، با توجه به نتایج جدول ۲ و ۳ می‌توان گفت شرایط استفاده از معادلات ساختاری در این تحقیق مهیا است.

جدول ۳. شاخص‌های همخطی چندگانه متغیرهای مستقل

متغیر	عامل تورم واریانس	پارامتر تحمل
اعتماد سازمانی	۱/۱۱	۰/۹۴
تعهد حرفه‌ای	۱/۳۲	۰/۷۱

با توجه به اینکه مفروضه‌های تحقیق، جهت استفاده از معادلات ساختاری برقرار است، ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

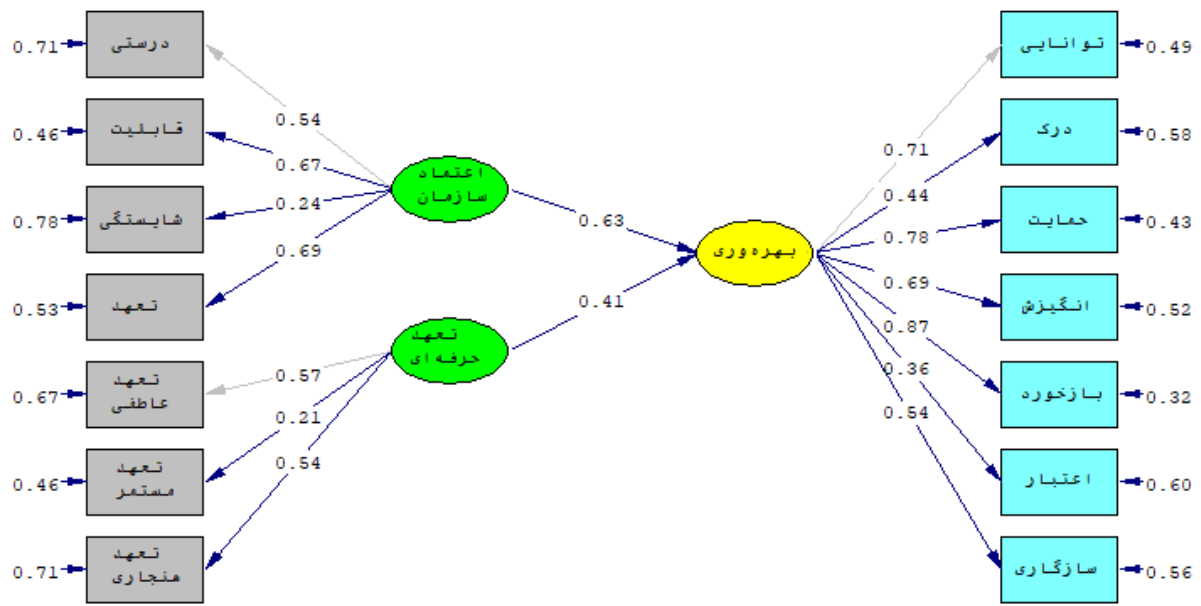
متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
درستی	۱							
قابلیت اتکا	۰/۶۵۰**	۱						
شایستگی	۰/۴۶۱**	۰/۲۶۷**	۱					
تعهد سازمانی	۰/۱۱۵	۰/۳۱۵**	۰/۴۸۷**	۱				
تعهد عاطفی	۰/۲۸۶**	۰/۳۱۲**	۰/۱۱۲	۰/۲۰۹**	۱			
مستمر	۰/۲۶۰**	۰/۱۰۸	۰/۱۳۲	۰/۱۳۸	۰/۱۱۷	۱		
هنجاری	۰/۱۴۲**	۰/۵۹۷**	۰/۲۷۶**	۰/۱۴۷*	۰/۲۴۵**	۰/۱۲۴	۱	
بهره‌وری	۰/۴۹۲**	۰/۳۲۸**	۰/۱۱۷	۰/۳۱۹**	۰/۱۴۸*	۰/۱۰۷	۰/۴۱۲**	۱

\* در سطح  $P \leq 0.05$  معنادار است.\*\* در سطح  $P \leq 0.01$  معنادار است.

از آنجایی که زیربنای اصلی مدل‌سازی معادلات ساختاری، ماتریس همبستگی است، در جدول ۴ همبستگی بین متغیرهای تحقیق ارائه شده است. نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین تمام ابعاد اعتماد سازمانی به غیر از بعد شایستگی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین تمام ابعاد تعهد حرفه‌ای به غیر از تعهد مستمر با بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همبستگی، تنها درجه رابطه میان متغیرها را مشخص می‌کند و به منظور درک بهتر روابط علی میان متغیرها، باید از مدل معادلات ساختاری استفاده کرد.

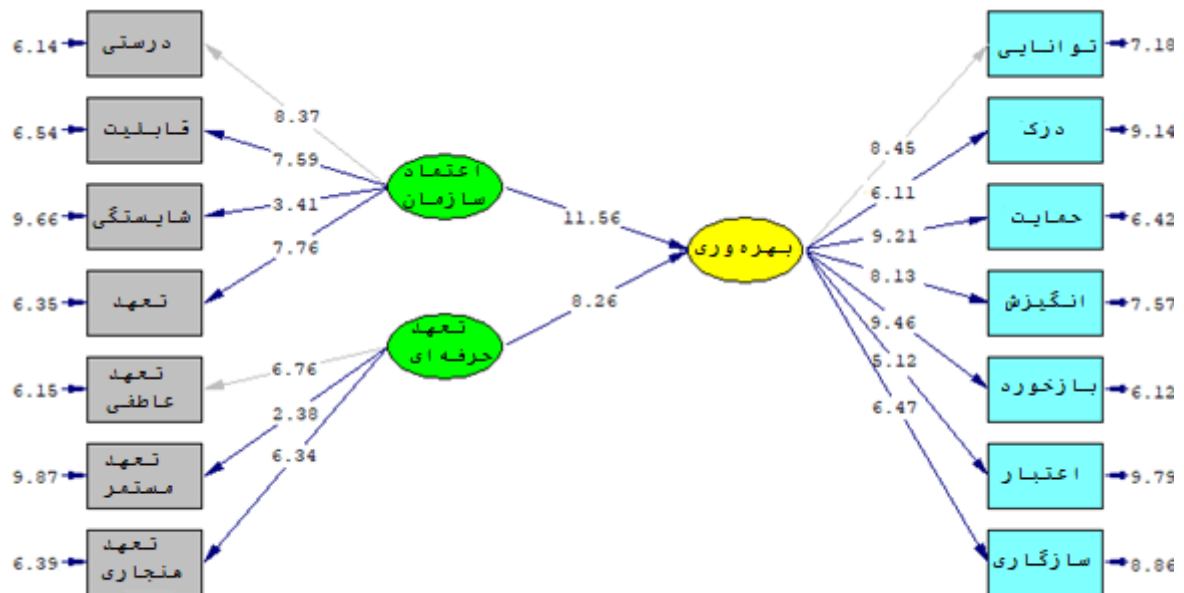
1. Variance inflation factor  
2. Tolerance





Chi-Square=198/84, df=72, P-value=0.00000, RMSEA=0.039

شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



Chi-Square=198/84, df=72, P-value=0.00000, RMSEA=0.039

شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

جدول ۵. نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری در مورد متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل	اعتماد سازمانی	تعهد حرفه‌ای
متغیر وابسته	بهره‌وری	بهره‌وری
ضریب تأثیر	۰/۶۳	۰/۴۱
آماره تی	۱۱/۵۶	۸/۲۶
ضریب تعیین ( $R^2$ )	۰/۳۹	

بر اساس نتایج جدول ۵، ضریب استاندارد بین دو متغیر اعتماد سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی برابر با ۰/۶۳ و بین تعهد حرفه‌ای و بهره‌وری نیروی انسانی برابر ۰/۴۱ است و با توجه به اینکه مقدار آماره تی برای تمامی مسیرها در بازه کمتر از ۱/۹۶ قرار نگرفته است، پس می‌توان گفت که تمامی مسیرهای مدل تحقیق مثبت و معنادار هستند. در این مدل برای کلیه مسیرها ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۵ درصد در نظر گرفته شده است. با توجه به نتایجی که از جدول ۵ حاصل شد، اثر اعتماد سازمانی و تعهد حرفه‌ای بر بهره‌وری نیروی انسانی معنادار بوده و مقدار ضریب تعیین در جدول ۵ نشان داد که ۳۹ درصد از تغییرات متغیر وابسته (بهره‌وری) توسط متغیرهای مستقل (اعتماد و تعهد حرفه‌ای) قابل تبیین است. خروجی لیزرل مقادیر شاخص‌های برازش مدل را به شرح جدول زیر ارائه داده است:

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	اثر اعتماد و تعهد بر روی بهره‌وری	دامنه قابل قبول	نتیجه
$X^2/df$	۲/۷۶	<۳	قابل قبول
NFI	۰/۹۴	>۰/۹	قابل قبول
CFI	۰/۸۹	>۰/۹	قابل قبول
GFI	۰/۹۶	>۰/۹	قابل قبول
RMSEA	۰/۰۳۹	<۰/۱	قابل قبول
P-value	۰/۰۰۱	<۰/۰۵	قابل قبول

با توجه به اینکه توافق کلی و عمومی بین متخصصین مدلیابی معادلات ساختاری روی بهترین شاخص‌های برازندگی وجود ندارد، در این تحقیق از بین شاخص‌های برازندگی مطلق، شاخص  $X^2/df$  دو نسیبی و شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب (RMSEA) و از بین شاخص‌های برازندگی تطبیقی، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص برازش هنجار شده (NFI) که توسط کلاین و تامسون (۲۰۰۴) پیشنهاد شده است و همچنین شاخص نیکویی برازش انطباقی (AGFI) استفاده شد (قاسمی، ۱۳۹۲). با توجه به جدول ۶ تمامی شاخص‌ها در محدوده قابل قبول قرار گرفته است؛ بدین معنی که مدل تحقیق حاضر دارای برازش مطلوبی است و به عبارتی داده‌های حاصل از تحقیق، مدل نظری تحقیق را تأیید می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر اعتماد سازمانی و تعهد حرفه‌ای بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی است. نتایج حاصل از تحلیل مدل تحقیق نشان داد اعتماد سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. این نتایج با یافته‌های گل‌افشانی و همکاران (۱۳۹۴)، لیندار (۲۰۱۰)، موندالک (۲۰۱۳)، پروری و همکاران

(۱۳۹۵) شفیعی (۱۳۹۰)، همسو است. لیندار (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داده بود اعتماد کم در سازمان ممکن است در رفتارهای مقاومتی کارکنان، مثل مضایقه عمدی از ارائه اطلاعات و امتناع از همکاری در حل مسائل مهم سازمان بروز پیدا کند. اکثر تحقیقات صورت گرفته در زمینه ارتباط بین اعتماد و بهره‌وری نیروی انسانی، حاکی از آن است که بالا بودن حس اعتماد در بین کارکنان و بالا بودن اعتماد و عوامل مؤثر بر آن، احتمالاً باعث بالا رفتن بهره‌وری کارکنان در سازمان می‌شود و در نتیجه بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان افزایش پیدا خواهد کرد. وجود اعتماد در یک سازمان می‌تواند به بالا رفتن روحیه و انگیزه فعالیت کارکنان، افزایش حس همکاری و مشارکت بین افراد، کاهش غیبت و ایجاد نوآوری‌های جدید در سازمان کمک کند؛ درحالی‌که سطح پایین اعتماد باعث می‌شود کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند، سوءظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد، ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات کیفیت مطلوبی نداشته باشند.

اعتماد، یک عامل حیاتی و ضروری برای موفقیت فردی و سازمانی است. اعتماد سازمانی، ضعف در سایر منابع لازم برای ارتقای بهره‌وری را تا حدودی جبران می‌کند؛ زیرا گفته می‌شود بالا بودن اعتماد مساوی با بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان، افزایش همکاری و همفکری، عدالت سازمانی و دیگر عوامل است که موجب بهره‌وری سازمانی می‌شود (یارمحمدیان، ۱۳۹۱). اگر در سازمان بین کارکنان و مدیریت آن اعتماد وجود داشته باشد، هم کارکنان با اطمینان خاطر و فعالانه در سازمان کار خواهند کرد و هم مدیریت با آسودگی نسبت به ادامه حیات سازمان، فعالیت آن و رضایت کارکنان به کار خود ادامه خواهد داد. بهره‌وری کارکنان در سازمانی که چنین شرایطی در آن حاکم باشد، بالاتر خواهد بود و در نتیجه بهره‌وری سازمان نیز بالا خواهد رفت. البته این شرایط زمانی می‌تواند بهتر مهیا شود که سازمان به تعهدات و وظایف خود در قبال کارکنان عمل کند و حسی را در آن‌ها بوجود آورد که کارکنان، سازمان را در شرایط سخت و پیچیده، حامی و پشتیبان خود بدانند. سیدجوادی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده بودند که رابطه مثبت و معناداری بین عدالت سازمانی و اعتماد وجود دارد. این نتیجه می‌تواند حاکی از آن باشد که هرچه مدیران در سازمان عدالت را رعایت کنند و کارکنان این احساس را در خود داشته باشند که به میزان زحمت و تلاششان پاداش گرفته‌اند و مورد احترام هستند، اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران بیشتر خواهد شد؛ در نتیجه، آن‌ها در شغل خود نیز احساس راحتی می‌کنند و بهره‌وری‌شان نیز بالا می‌رود. با توجه به اینکه مدیران آغازگر تعاملات و ارتباطات درون‌سازمانی هستند و نقش آن‌ها در تأثیرگذاری بر اعتماد سازمانی بسیار مهم است؛ بنابراین، آنها با ایجاد رابطه مناسب و ایجاد جوی صمیمی بین کارکنان و سایر عوامل سازمانی می‌توانند این حس را در آنها بوجود بیاورند که سازمان به فکر آنهاست. این حس می‌تواند در افزایش اعتماد و اطمینان کارکنان به سازمان و تلاش بیشتر آن‌ها در زمینه پیشرفت سازمان مؤثر باشد. نصراصفهانی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود نشان داده بودند که سیرت نیکوی مدیران رابطه معناداری با افزایش اعتماد در سازمان دارد؛ بنابراین، مدیر موفق کسی است که با رفتار و منش مناسب و با ارائه ایده‌ها و نوآوری در سازمان سعی در افزایش محبت و دوستی در بین همه افراد سازمان داشته باشد. ینا و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود در خصوص پیش‌بینی اعتماد سازمانی، به این نتیجه رسیده بودند که مدیریت عالی سازمان نقش بسیار مهمی در ایجاد رابطه صمیمی با کارکنان و کمک به افزایش کارایی کارکنان دارد؛ بنابراین، می‌توان گفت یکی از عوامل بسیار مهم برای ایجاد اعتماد در سازمان، نقش مدیریت آن سازمان است. مهربان و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان داده بودند که فراهم کردن شرایط محیطی مناسب، تأمین امکانات و سازوکارهای مناسب، حاکم کردن فرهنگ کار و توانمند ساختن کارکنان نقش بسزایی در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان دارد. این نتیجه می‌تواند این امیدواری را به مدیران بدهد که اگر آنها امکانات و زمینه‌های مورد نیاز برای استفاده از استعدادها و دانسته‌های کارکنان را به‌منظور رسیدن سازمان به اهدافش مهیا کنند، هم می‌توانند اعتماد کارکنان را جلب کنند و هم بهره‌وری آن‌ها را بالا ببرند.

بطور کلی در زمینه ارتباط بین اعتماد و بهره‌وری نیروی انسانی، بر اساس نتایج این تحقیق می‌توان گفت، افزایش اعتماد سازمانی در بالا بردن بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان و در نتیجه بهره‌وری سازمان تأثیر زیادی دارد. سازمان باید زمینه را برای ایجاد این اعتماد بین کارکنان، مدیران و همه افراد سازمان مهیا کند. شفاف‌سازی در قوانین و مقررات سازمان، پایبند بودن سازمان به وعده‌هایش، رفتار منصفانه با کارکنان، سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم، ایجاد حس تعلق در افراد نسبت به سازمان و برقراری ارتباط مناسب با سایر سازمان‌های قانونی و شناخته شده از نکاتی هستند که سازمان با رعایت آنها می‌تواند، کارکنان را در مسیر موفقیت سازمان قرار دهد و در نتیجه باعث افزایش بهره‌وری کارکنان و سازمان شود. اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی باید در ایجاد رابطه قوی بین کارکنان و مدیران، بین خود کارکنان و ایجاد حس اعتماد در بین آنها بسیار دقت داشته باشد و در راستای تحقق آن بکوشد. اگر مدیران سازمان محیطی مطمئن و آرام را برای کارکنان مهیا کند، کارکنان خود را در مدیریت سازمان سهیم می‌دانند و خود را جزئی از آن حس خواهند کرد. در این صورت می‌توان امیدوار بود که کارکنان با جدیت بیشتری فعالیت کنند و در نتیجه شاهد بالا رفتن بهره‌وری کارکنان و سازمان خواهیم بود.

بخش دیگر نتایج حاکی از آن بود که بین دو متغیر تعهد حرفه‌ای و ابعاد آن (به غیر از تعهد حرفه‌ای مستمر) با بهره‌وری نیروی انسانی ادارات ورزش و جوانان، ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت؛ همچنین در بررسی رابطه علی بین آنها، تعهد حرفه‌ای بر بهره‌وری نیروی انسانی اثرگذار بود که این یافته‌ها با نتایج سیچی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، گینور<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۵)، جوادی و همکاران (۱۳۹۳)، نصراله پور (۲۰۰۵)، شمس و همکاران (۲۰۱۵)، سیو<sup>۳</sup> (۲۰۰۳)، زکی<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) همسو است. این نتایج با یافته‌های شریفی‌اصل و همکاران (۱۳۹۰) ناهمسو است که شاید علت این ناهمسوایی مربوط به جامعه آماری متفاوت در دو تحقیق باشد. با توجه به اینکه تحقیق شریفی‌اصل و همکاران در بین کارکنان مرکز توانبخشی صورت گرفته است، شاید بتوان گفت کارکنان این مرکز به دلیل برخورد مستقیم با بیماران و افراد نیازمند کمک، در انجام وظایف خود تعهد حرفه‌ای مستمر بالایی نشان داده‌اند؛ در حالی که در دو بعد دیگر تعهد حرفه‌ای، نتایج دو تحقیق مشابه بود. تعهد، نگرش مثبتی است که از احساس وفاداری کارکنان به شغل و سازمان حاصل می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمان، توجه به افراد سازمان، موفقیت و رفاه آنان تجلی می‌یابد (فرجی و همکاران، ۱۳۹۵). پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه تعهد کارکنان به شغل خود و سازمان نتایج ارزشمندی برای سازمان دارد؛ از قبیل: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، کاهش قصد ترک سازمان توسط کارکنان، احساس رضایت، وفاداری و وابستگی به سازمان و از همه مهم‌تر عملکرد شغلی بهتر که در نتیجه می‌تواند به افزایش اثربخشی و بهره‌وری کارکنان و سازمان بیانجامد (پورسلطانی و همکاران، ۱۳۸۰).

فرجی و همکاران (۱۳۹۵) رابطه بین تعهد حرفه‌ای و عملکرد شغلی کارکنان را مثبت ارزیابی کرده بودند؛ بنابراین، می‌توان گفت داشتن کارکنانی با تعهد حرفه‌ای بالاتر می‌تواند به رشد و ترقی سازمان، بهره‌وری کارکنان و در نتیجه به بهره‌وری سازمان کمک کند. در نتیجه ادارات ورزش و جوانان باید به این نکته توجه زیادی کنند. پژوهش وانگ لین<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، رابطه مثبت و معناداری بین تعهد حرفه‌ای کارکنان و رضایت شغلی آنها را نشان داد. همچنین دو متغیر رابطه مثبتی با تمایل به باقی ماندن در سازمان داشتند. نصیری (۲۰۱۷) نیز در تحقیق خود نشان داد که مدیریت مناسب منابع انسانی در سازمان می‌تواند تعهد کارکنان را بالا برده و به عملکرد مناسب سازمان منجر شود. اگر در سازمان به حرفه و کار افراد و ارزش‌های درونی فعالیت کارکنان توجه شود و مدیران سازمان، شرایطی را فراهم آورند که افراد کار خود را مهم و ارزشمند تلقی کنند، در این صورت می‌توان انتظار داشت که تعهد حرفه‌ای آنها نیز افزایش پیدا کند. همچنین با توجه به رابطه مثبت بین تعهد حرفه‌ای و بهره‌وری

1. Cichy
2. Gaynor
3. Sio
4. Zaki
5. Wang Lin

نیروی انسانی که در این تحقیق نتیجه‌گیری شد، می‌توان امیدوار بود اگر مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در توجه به خواسته‌ها و نگرانی‌های کارکنان موفق عمل کنند، تعهد حرفه‌ای آن‌ها افزایش پیدا کند. کارکنانی که در کار خود احساس مسئولیت کرده و کار را قسمتی از وجود خود تلقی کنند و انجام وظایف خود در سازمان را در اولویت برنامه خود قرار دهند، می‌توانند سازمان را به سمت موفقیت و بهره‌وری بالاتر سوق دهند.

نتایج این تحقیق رابطه مثبتی بین بعد تعهد حرفه‌ای مستمر و بهره‌وری نشان نداده است که این نتیجه با تحقیق امینی (۱۳۸۳) همسو است. تعهد حرفه‌ای مستمر، مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان و حرفه خود به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان است. کارکنانی که تعهد مستمر نسبت به سازمان و حرفه خود دارند، به علت هزینه‌های مالی، اجتماعی، روانی و سایر هزینه‌هایی که با ترک سازمان ممکن است، متحمل شود، در حرفه خود باقی می‌ماند. افراد با تعهد مستمر بهترین تلاش خود را تنها زمانی انجام می‌دهند که پاداش‌ها با انتظاراتشان هماهنگ باشد. وجود نداشتن رابطه بین بهره‌وری و تعهد حرفه‌ای مستمر شاید به این دلیل باشد که در این حالت، کارکنان احساس تعلق و رابطه عاطفی با سازمان و حرفه خود برقرار نمی‌کنند و فقط به دلیل نیازی که به ماندن در سازمان دارند، وظایف خود را انجام می‌دهند. درحالی‌که دو بعد دیگر تعهد حرفه‌ای، یعنی تعهد حرفه‌ای عاطفی و هنجاری رابطه مثبتی با بهره‌وری داشتند، این نتیجه نیز با یافته‌های بدیع‌زاده و همکاران (۱۳۹۴) و جوادی و همکاران (۱۳۹۲) همسو است. کارکنانی که در سازمان رابطه عاطفی و احساسی محکمی با حرفه و سازمان خود برقرار می‌کنند، احساس تعلق شدیدی به آن پیدا خواهند کرد. این کارکنان با شور و اشتیاق و علاقه بالاتری، نسبت به فردی که این احساس را ندارد، به انجام کار ادامه خواهند داد. همچنین این کارکنان نوعی حس وظیفه‌شناسی و تکلیف در قبال مسائل سازمان در خود احساس می‌کنند که باعث می‌شود همه تلاش و اندیشه خود را در جهت رفع مشکلات احتمالی سازمان انجام دهند. نتایج این تحقیق حاکی از این است که رابطه مثبتی بین اعتماد سازمانی و تعهد حرفه‌ای با بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی وجود دارد. با توجه به نتایج این تحقیق، به مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان پیشنهاد می‌شود برای جلب اعتماد کارکنان و افزایش تعهد حرفه‌ای آنها به این نکات توجه کنند: رفتار منصفانه و به‌حق با کارکنان، عمل کردن به وعده‌ها، استفاده از نظرات و عقاید کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی، دادن پاداش و تشویق‌های مناسب، تلاش جهت ایجاد حس مشترک بین کارکنان و مدیران سازمان برای رسیدن به اهداف سازمانی، دادن آزادی عمل و فرصت مناسب به کارکنان برای اعلام نظرات و پیشنهادات خود، جذب کارکنانی با سابقه فعالیت روشن و درخشان، جلوگیری از پارتی‌بازی و استفاده از قدرت شخصی در امور سازمانی و نکات دیگری که می‌تواند در ایجاد حس اعتماد میان همه کارکنان سازمان بسیار مهم باشد. سازمان وقتی کارکنان مورد نیاز خود را جذب کرد باید کارهایی انجام دهد که افراد کار و شغل خود را قسمتی از وجود خود حس کنند، در این صورت آنها نسبت به کار و حرفه خود حس تعلق پیدا خواهند کرد، سعی می‌کنند به بهترین شکل ممکن وظایف خود را انجام دهند و حتی از وظایف روزمره خود فراتر بروند. نتیجه بسیار مهمی که از این تحقیق می‌توان گرفت این است که اگر در سازمان اعتماد بین کارکنان و مدیران وجود داشته باشد و در کنار این اعتماد، کارکنان با کار خود عجزین شده و کار و حرفه را قسمتی از وجود خود بدانند، به بیان دیگر تعهد حرفه‌ای داشته باشند، می‌توان شاهد این بود که سازمان در انجام امور خود و در ایجاد رابطه با ارباب رجوع و سایر سازمان‌های مرتبط موفق عمل کند و بتواند به بالاترین بهره‌وری و جایگاه دست پیدا یابد. در پایان یادآوری این نکته مهم است، با توجه به اینکه تحقیق حاضر در ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی انجام شده، نتیجه حاصل نیز مختص این سازمان است؛ بنابراین، در زمینه تعمیم نتایج این تحقیق به سازمان‌های ورزشی دیگر باید با احتیاط عمل شود. انجام پژوهش‌های بیشتر در سازمان‌های ورزشی دیگر توصیه می‌شود تا بتوان نتایج آن را با نتایج این تحقیق مقایسه کرد و نتیجه‌گیری پایدارتری در زمینه متغیرهای پژوهش ارائه داد.

## منابع

- اخباری، مریم سادات؛ عریضی، حمیدرضا و علوی، سید کمال. (۱۳۸۹). رابطه تعهد سازمانی و ابعاد آن با تعهد حرفه‌ای در بین کارکنان پالایشگاه استان اصفهان. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۲(۴)، ۱۲۹-۱۶۰.
- امامی میبدی، علی. (۱۳۸۴). اصول اندازه‌گیری کارایی و بهره‌وری. چاپ دوم، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۲۴-۴۵.
- آل‌هاشم، سید محمد جعفر و عباسی، ابراهیم. (۱۳۹۵). رابطه تعهد حرفه‌ای و ماکیاولیسم در میان دانشجویان رشته حسابداری دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران و کرج. فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۱۸(۵)، ۱۱۹-۱۲۷.
- بدیع‌زاده، علی و رضایی‌فر، غلامرضا. (۱۳۹۴). مدل ساختار علیت بهره‌وری منابع انسانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی و تعهد سازمانی در صنعت آب و فاضلاب (مطالعه موردی: شرکت آب و فاضلاب استان البرز). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۲۰، ۶۷-۷۳.
- پروری، پیمان؛ سهرابی، روح‌الله و نقدی، اسدالله. (۱۳۹۵). پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا). فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱۸(۶)، ۱۳۵-۱۶۰.
- پناهی، بلال. (۱۳۸۷). اعتماد و اعتمادسازی در سازمان. پیک نور، ۴(۷)، ۸۲-۸۹.
- پورسلطانی، حسین. (۱۳۸۸). بررسی تعهد حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور. طرح تحقیقی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، وزارت علوم تحقیقات و فناوری، تهران.
- جوادی، مرضیه و جعفری، مهنوش. (۱۳۹۲). رابطه تعهد سازمانی و بهره‌وری در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۰(۷)، ۱۰۴۴-۱۰۵۰.
- حسن زاده، حسن. (۱۳۸۳). شناسایی عوامل مؤثر بر اعتماد سازی بین کارکنان و مدیران و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
- خنیفر، حسین؛ مقیمی، سید محمد؛ جندقی، غلامرضا و زروندی، نفیسه. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش پرورش قم). نشریه مدیریت دولتی، ۲(۱)، ۳-۱۸.
- زارعی متین، حسن و حسن‌زاده، حسن. (۱۳۸۳). اعتماد درون سازمانی و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی. مجله فرهنگ سازمانی، ۷(۲)، ۷۹-۱۲۶.
- زارعی متین، حسن؛ طهماسبی، رضا و موسوی، سید محمد حسین. (۱۳۸۸). نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازمانی: بررسی روابط بین ابعاد فرهنگ سازمانی گلوب (GLOBE) و اعتماد. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۵(۴)، ۱۴۵-۱۷۶.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ عابدی، احسان؛ یزدانی، حمید رضا و پور ولی، بهروز. (۱۳۹۲). بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان‌ها. نشریه مدیریت بازرگانی، ۱(۵)، ۱۰۵-۱۱۸.
- شریفی اصل، زهره؛ چابک، علی؛ حاتمی‌زاده، نیکتا و سلطانی، پوریا. (۱۳۹۰). رابطه تعهد سازمانی با بهره‌وری اعضای گروه توانبخشی: مرکز آموزشی - درمانی روانپزشکی رازی. مراقبت‌های نوین، فصلنامه علمی دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، ۹(۲)، ۱۲۹-۱۳۶.
- شفیعی، علی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت گواه. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته مدیریت اجرایی، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران.

- شمس، شهاب الدین و اسفندیاری مقدم، امیر تیمور. (۱۳۹۴). ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۷۷(۲۴)، ۱۷۱-۱۸۵.
- عابدی، مریم. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین اعتماد در سازمان با رفتار فرانقشی (فرانقشی-فراوظیفه‌ای) کارکنان (مورد مطالعه: شعب بانک صادرات شیراز)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور شیراز، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- عنایتی، ترانه و حاجی زینلی، یلدا. (۱۳۹۴). رابطه اعتماد سازمانی با اخلاق کار در مؤسسات آموزش عالی سمنان. فصلنامه اخلاق زیستی، ۱۸(۵)، ۱۷۵-۱۹۹.
- فرجی، رسول؛ بشیری، مهدی؛ یآوری، یوسف و ابراهیمی کنگلو، حسین. (۱۳۹۵). پیش‌بینی عملکرد شغلی بر اساس صفات شخصیتی و تعهد حرفه‌ای کارکنان: مطالعه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۳(۲)، ۱۸۷-۲۰۴.
- فعال، آرمین؛ علی دوست، ابراهیم و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۵). رابطه اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۵(۳)، ۳۷-۴۵.
- قاسمی، وحید. (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر مدل‌سازی معادله ساختاری، چاپ دوم، تهران: جامعه شناسان.
- گل‌افشانی، علی؛ گوران‌اریمی، ارسطو و فضلی، سیده فاطمه. (۱۳۹۴). رابطه سلامت سازمانی و عدالت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان مجتمع دانشگاهی پیامبر اعظم (ص) دانشگاه علوم پزشکی مازندران. مجله مهندسی فرایندها، ۲(۲)، ۱۶۳-۱۷۶.
- مرادی، مرتضی و خلیلی، مرجان. (۱۳۹۶). تأثیر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی بر تضاد حرفه‌ای-سازمانی بین پرستاران و بهیاران و نقش آن در عملکرد منابع انسانی. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲(۱۵)، ۴۱۹-۴۴۳.
- مهرابیان، فردین؛ نصیری‌پور، امیراشکان؛ فرمانبر، ربیع‌الله و کشاورز محمدیان، سکینه. (۱۳۹۰). تعیین عوامل ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان. پژوهش در علوم پزشکی، ۳(۲)، ۶۳-۵۸.
- مهرابیان، فردین و حسنی‌پور، پروانه. (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بیمارستان رسول اکرم (ص) رشت در سال ۱۳۹۳. مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، ۹۹(۲۵)، ۴۳-۴۹.
- میرزا، لاورنس اس؛ گامست، گلن و گارنیو، ا. جی. (۱۳۹۶). پژوهش چندمتغیری کاربردی (طرح و تفسیر). ترجمه رضا خانی، حسن پاشا شریفی، ولی الله فرزاد، سیمین دخت رضاخانی، بلال ایزانلو و مجتبی حبیبی، چاپ اول، تهران: انتشارات رشد.
- نصر اصفهانی، علی؛ عباس‌پور، عباس؛ فرهنگی، علی‌اکبر و قاسمی، رضا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر ادراک از سیرت نیکوی مدیران بر اعتماد سازمانی. مجله مدیریت دولتی، ۴(۷)، ۶۵۷-۶۷۴.
- هنری، حبیب؛ رضائیان، علی؛ کوزه‌چیان، هاشم و احسانی، محمد. (۱۳۸۵). رابطه انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه حرکت، ۲۷، ۴۵-۵۴.
- یارمحمدیان، محمد حسین؛ شفیع، فرهاد و فولادوند، مریم. (۱۳۹۲). رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با خود ارزیابی از تعالی سازمانی به منظور ارائه یک مدل پیش بین (مطالعه موردی اساتید دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه چهار کشور). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴(۱)، ۱-۱۷.

Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organization and Society*, 6(4), 271-280.

- Cichy, R., Cha, J., & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 53-62.
- Clarke, M., & Drudy, S. (2006). Teaching for Diversity, Social Justice and Global Awareness. *European Journal of Teacher Education*, 29(3), 371-386.
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Organizational Configurations for Sustainability and Employee Productivity: A Qualitative Comparative Analysis Approach. *Business & Society*, 57(1), 216-251.
- Fernandes, C., & Raed, A. (2006). Impact of organizational justice in an expatriate work environment. *Management research news*, 29(11), 701-712.
- Gaynor, S. E., Verdin, J. A., & Bucko, J. P. (1995). Peer social support, a key to care giver moral and satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 25, 23-28.
- Ikonen, M. (2013). Trust Development and Dynamics at Dyadic Level: A Narrative Approach to studying Processes of Interpersonal Trust in Leader- Follower Relationships, university of eastern finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 53.
- Jena, L. K. (2017). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- Juana Du, A., & Williams, C. (2017). Innovative Projects Between MNE Subsidiaries and Local Partners in China: Exploring Locations and Inter-Organizational Trust. *Journal of International Management*, 23(1), 16-31.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Noble, D. (2012). Exploring the role of supervisor trust in the associations between multiple sources of relationship conflict and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 23(1), 43-54.
- Lachman, R., & Aranya, N. (1986). Job attitudes and turnover intention among professionals in different work setting. *Organization Studies*, 1, 279-293.
- Lindar, O. (2010). Trust in Co-Workers and Employee Behaviors at Work. *International Review of Business Research*, 6(1), 194-204.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mondalek, A. (2013). A culture of trust is directly connected to productivity levels. *Business Insider*. Retrieved August 12, 2017, from <http://www.businessinsider.com/trust-leads-to-a-more-productive-team-don-peppers-2013-6>
- Nasiri, S. (2017). Human Resource Management, Organizational Commitment and Organizational Performance: Development, Test and Correction of the Causal Model. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 86-92.
- Nyhan, M. (2000). Leadership, Decision Making, and Organizational Trust, *Management Decision*. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 53-62.
- Oloke, O. C., Oni, A. S., Babalola, D., & Ojelabi, R. A. (2017). Incentive Package, Employee's Productivity and Performance of Real Estate Firms in Nigeria. *European Scientific Journal*, 13(11), 246-260.



- Sinclair, R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280-1287.
- Siu, O. (2010). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: the role of Chinese work values and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 38(6), 337-347.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 333-349.
- Wang, Z. (2008). Effects of ethical context on earnings management, organizational-professional conflict and organizational commitment in Chinese enterprises. Master Thesis, Business (Accountancy), Lingnan University.
- Yeh, T. J. (2009). The relationship between organizational trust and occupational commitment of volunteers. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(1), 75-83.
- 

به این مقاله این گونه استناد کنید:

حسینی، میرابراهیم؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ داروغه عارفی، ناهید و دهقان، سید امین. (۱۳۹۷). تأثیر اعتماد سازمانی و تعهد حرفه‌ای بر بهره‌وری نیروی انسانی در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۱۶(۱)، ۱۶۱-۱۷۸.

---



## Effects of Organizational Trust and Professional Commitment on Human Resource Productivity in Youths and Sport General Administration in East Azarbaijan Province

Mir Ebrahim Hoseini<sup>1</sup>, Ebrahim Alidoust Ghahfarrokhi<sup>2</sup>, Nahid Darougheh Arefi<sup>3</sup>, and Seyed Amin Dehghan<sup>4</sup>

1. MA in Sport Management, University of Tehran

2. Associate Professor in Sport Management, University of Tehran

3. PhD Student in Sport Management, Shahrood University of Technology

4. University of Applied Science and Technology

Received: 14 August 2018

Accepted: 6 January 2019

### Abstract

**Objective:** The purpose of this work was to study the effect of Organizational Trust and Professional Commitment on Human Resource Productivity in Youths and sport general administration in the East Azarbaijan Province.

**Methodology:** The research method was descriptive-correlative. The statistical society in this research work was the staff of Sports and Youth Administration in the Azarbaijan-Sharghi Province, numbering 210, and the statistical sample was the whole society. The tools used in this work were Shafii's Organizational Trust questionnaires (1390), Human Resource Productivity Hersey and Goldsmith (1980), and Meyer et al. Professional Commitment. The fluency of the questionnaires was verified by 12 sport management professors. The reliability coefficient of the questionnaires was confirmed by the Cronbach's alpha coefficient test. The data was analyzed by the help of the Pierson's correlative statistical methods and modeling structural equations.

**Results:** The findings indicated that organizational trust had a direct and significant impact on the human resources efficiency. The professional commitment also had a direct and positive impact on the human resource efficiency. Finally, the model showed a good fit to the data.

**Conclusion:** If the managers of the sports organizations in their planning pay attention to the issue of trust and also improve the professional commitment of current employees or attract employees with higher professional commitment to their priority, this can increase productivity in the organization.

**Keywords:** Organizational Trust, Commitment, Structural Equation Modeling.

### To cite this article:

Hoseini, M. E., Alidoust Ghahfarrokhi, E., Darougheh Arefi, N., & Dehghan, S. A. (2019). Effects of Organizational Trust and Professional Commitment on Human Resource Productivity in Youths and Sport General Administration in East Azarbaijan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(1), 161-178.

Corresponding Author: **Mir Ebrahim Hoseini**

E - mail: ebrahimhosieni80@gmail.com