

مدیریت ورزشی \_ پاییز ۱۳۹۸  
دوره ۱۱، شماره ۳ ص: ۵۷۹ - ۵۶۱  
تاریخ دریافت: ۱۹ / ۰۷ / ۹۶  
تاریخ پذیرش: ۲۳ / ۰۵ / ۹۷

## روابط ساختاری بین هویت سازمانی، تعهد سازمانی، آوای سازمانی و بهره‌وری کارکنان در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی

قاسم الیاسی<sup>۱</sup> - علی محمد امیر تاش<sup>۲\*</sup> - علی محمد صفانیا<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
۲. استاد گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
۳. استاد گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

هدف مطالعه حاضر تعیین روابط ساختاری بین هویت سازمانی، تعهد سازمانی، آوای سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی بود. روش پژوهش توصیفی-همبستگی (مدل‌یابی معادلات ساختاری) بود و جامعه آماری شامل ۳۰۰ کارمند شاغل در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی سطح کشور در سال ۱۳۹۵ بود که با استفاده از روش سرشماری مورد پیمایش قرار گرفتند. شرکت‌کننده‌ها شامل ۲۰۶ نفر (۱۷۴ مرد و ۳۲ زن) بودند که پرسشنامه‌های هویت سازمانی (مایل و اسفورت، ۱۹۹۲)، تعهد سازمانی (آلن و مایر، ۱۹۹۰)، آوای سازمانی (اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲) و بهره‌وری نیروی انسانی (هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۰) را تکمیل کردند و داده‌های حاصله با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت - پی. ال. اس. تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که هویت سازمانی بر آوای سازمانی و بهره‌وری اثر مستقیم و معنادار ندارد و تأثیرات مثبت آن با میانجی‌گری تعهد سازمانی است. همچنین، تعهد سازمانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از مسیر آوای سازمانی بر بهره‌وری اثر مثبت داشت. آوای سازمانی نیز به‌طور مستقیم بر بهره‌وری اثر معنادار و مثبت داشت. براساس یافته‌ها، ایجاد و تقویت هویت سازمانی می‌تواند تعهد سازمانی و رفتارهای آوایی کارکنان را بهبود بخشد و از این طریق بر بهره‌وری آنان بیفزاید.

### واژه‌های کلیدی

آوای سازمانی، بهره‌وری، تربیت بدنی، تعهد سازمانی، منابع انسانی، هویت سازمانی.

## مقدمه

در قرن حاضر، سازمان‌ها به‌ویژه مراکز علمی، نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها ایفا می‌کنند و برای رقابت در دنیای امروز با مشکلات و شرایط پیچیده‌ای، مانند جهانی شدن و سرعت فزاینده انتشار فناوری‌های جدید روبه‌رو شده‌اند. در همین زمینه، مراکز علمی موجود در کشور و از آن جمله دانشگاه آزاد اسلامی برای بقا، پیشرفت و توسعه نقش خود در راستای ورزش کشور باید متفاوت‌تر از قبل عمل کنند و این میسر نخواهد شد مگر آنکه مدیران سازمان‌ها، با تغییر نگرش، نقش منابع انسانی را به‌عنوان ابزاری مهم مدنظر قرار دهند. در سازمان‌های تولیدی و خدماتی، عامل مهم و حیاتی در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار، کارکنان شایسته و خدمت‌محور است. این رویکرد به منابع نامحسوس مانند سرمایه انسانی، منعکس‌کننده تغییر بنیادی در ماهیت مزیت رقابتی است. تقریباً همه این دارایی‌های نامحسوس، به‌نحوی از انجا، از طریق استعداد انسانی هدایت و مدیریت می‌شوند (۱). با توجه به اهمیت منابع انسانی در یک سازمان و نقش آن در رشد و تحقق اهداف سازمانی، پرداختن به مبحث بهره‌وری منابع انسانی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران امروزی است. بهره‌وری یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد و بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از دیروز به انجام رساند (۲). رشد اقتصادی و فرهنگی یک کشور زمانی محقق می‌شود که افراد جامعه به‌عنوان نیروی تولید از حداکثر بهره‌وری استفاده کنند. ولی زمانی می‌توان افزایش بهره‌وری را شاهد بود که به‌گونه‌ای دقیق عوامل تعیین‌کننده بهره‌وری در سازمان‌ها تحلیل شود. در این زمینه، مطالعات موسوی (۳) و فوکوتومی<sup>۱</sup> و همکاران (۴) نشان می‌دهد که بین هویت سازمانی و عملکرد کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد. وجود رابطه نزدیک بین هویت سازمانی و مسائل و موضوع‌های سازمانی سبب می‌شود که افراد احساس وحدت، انسجام و پیوستگی نسبت به سازمان داشته باشند و خود را جزئی از مسائل و مشکلات سازمان بدانند (۵).

هویت سازمانی، مفهومی برای توصیف و رابطه بین فرد با سازمانی است که در آن کار می‌کند و دربرگیرنده ویژگی‌هایی است که از نظر اعضای سازمان، گذشته، حال و آینده را توصیف می‌کند (۶). همچنان که سازمان‌ها بزرگ‌تر، پیچیده‌تر، و مرزبندی‌ها کمتر و محوتر می‌شوند، هویت سازمانی، وسیله‌ای برای فراهم کردن انسجام و عنصری کلیدی و مهم موفقیت سازمانی به‌شمار می‌آید و اگر بتوان آن را

---

1. Fukutomi

شناخت و هدایت کرد، می‌توان آن را همچون یکی از مهم‌ترین ابزار رشد سازمانی به‌کار گرفت (۷). مرور ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که هویت سازمانی ممکن است از طریق سایر متغیرهای سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی در ارتباط باشد. برای مثال، کونینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) ارتباط مثبتی بین هویت سازمانی و تعهد سازمانی گزارش کرد (۸). از سوی دیگر، مطالعات ماکدو، پینهو و سیلوا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) از وجود ارتباط بین تعهد سازمانی و بهره‌وری حمایت می‌کند (۹).

به‌طور قطع درک روشن‌تر روابط علی- معلولی بین این متغیرها، نیازمند بررسی همزمان و مدل‌یابی روابط موجود بین آنهاست. شلدون<sup>۳</sup> تعهد سازمانی را به‌عنوان یک نگرش یا جهت‌گیری تعریف می‌کند که هویت فرد را به‌سوی سازمان، مرتبط یا وابسته می‌کند. آلن و مایر<sup>۴</sup> معتقدند تعهد موجب پیوند فرد با سازمان می‌شود و در نتیجه احتمال ترک شغل کاهش می‌یابد (۱۰). تعهد سازمانی مشتمل بر سه بُعد تعهد عاطفی<sup>۵</sup>، مستمر<sup>۶</sup> و هنجاری<sup>۸</sup> است. تعهد عاطفی یا احساسی، به وابستگی عاطفی فرد به سازمان اشاره دارد. در تعهد مستمر، فرد به‌سبب پاداش‌های ناشی از ماندن یا هزینه‌های ترک سازمان، تمایل به باقی ماندن در سازمان دارد. تعهد هنجاری یا تکلیفی، منعکس‌کننده احساس تکلیف به باقی ماندن به‌عنوان یک عضو در سازمان است. محققان همواره در قالب مفاهیم مختلف بر اهمیت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ابراز عقایدشان به‌واسطه تأثیرات مثبت آن تأکید کرده و عوامل تسهیل‌کننده اظهارنظر توسط کارکنان را بررسی کرده‌اند، که این رویکرد بیان‌کننده مفهومی به نام آوای سازمانی است که مشتمل بر سه بعد آوای تدافعی<sup>۱</sup>، نوع‌دوستانه<sup>۱</sup> و مطیع<sup>۲</sup> است (۱۱). شواهد پژوهش‌های فاردیل<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱) بیانگر ارتباط مثبت تعهد سازمانی و آوای سازمانی (۱۲) و شواهد لی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) بیانگر ارتباط مثبت بین آوای سازمانی و بهره‌وری تیمی (۱۳) هستند. در واقع می‌توان گفت

- 
1. Koenig
  2. Organizational Commitment
  3. Macedo, Pinho & Silva
  4. Sheldon
  5. Alen & Meyer
  6. Affective Commitment
  7. Continuance Commitment
  8. Normative Commitment
  9. Organizational Voice
  10. Defensive Voice
  11. Prosocial Voice
  12. Acquiescent Voice
  13. Farndale
  14. Li

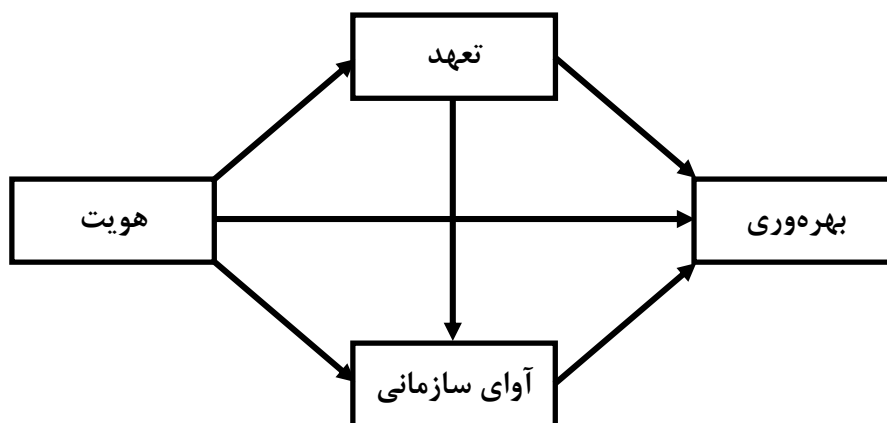
افرادی که تعهد بیشتری دارند، به بیان ایده‌های خود می‌پردازند و افراد متعهد به سازمان، معمولاً در راستای تعالی سازمان قدم برمی‌دارند و این امر ممکن است به ارتقای بهره‌وری منجر شود.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان اگر در محیط کار بتوانند نظرهای خود را بیان کنند، تمایل بیشتری به بیان نظرهای خود دارند (۱۴). کنستانتین و بیاس (۱۵) بر نقش آوای سازمانی به‌عنوان عاملی کلیدی در ارتباطات داخل سازمان اشاره می‌کنند. آنها معتقدند نگرش افراد نسبت به محل کار بسیار مهم است و بر بهره‌وری سازمانی اثر می‌گذارد. در این زمینه مهمی (۲۰۱۲) بر اثر مثبت آوای سازمانی بر عملکرد کارکنان اشاره می‌کند (۱۶). همچنین کو و کو<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) بر تأثیر مستقیم آوا بر عملکرد گروه تأکید دارند (۱۷). به‌عبارتی دیگر، آوای سازمانی سبب افزایش عملکرد و به‌تبع آن ارتقای بهره‌وری می‌شود. ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر در دو بعد علمی و کاربردی قابل طرح است. در بعد علمی، به‌طور کلی با توجه به محدودیت پژوهش در زمینه حیطة رفتار سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی و نبود پژوهشی در زمینه بررسی همزمان این چهار متغیر و وجود نتایج ضدو نقیض و پراکنده در تحقیقات قبلی، انجام تحقیقات بیشتر برای درک بهتر وضعیت موجود ضروری است. به لحاظ کاربردی، از آنجا که نقش دانشگاه آزاد اسلامی در زمینه ورزش کشور قابل انکار نیست و توسعه این نقش نیازمند کارکنان متعهد و دلسوز است، شناخت وضع موجود و رفتار کارکنان و اقدام مؤثر در راستای تغییر نگرش مدیران و کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز توسعه ورزش کشور و به‌طور خاص ورزش دانشگاه آزاد اسلامی شود. در واقع تمایل کارکنان به ارائه پیشنهادها و حل مسائل، به افزایش کیفیت تصمیمات مدیریتی منجر می‌شود (۱۸).

براساس آنچه گفتیم، مدل مفهومی پژوهش حاضر شکل داده شد (شکل ۱). در این مدل هویت سازمانی به‌عنوان متغیر مکنون برون‌زا (مستقل)، تعهد سازمانی و آوای سازمانی به‌عنوان میانجی و بهره‌وری کارکنان به‌منزله متغیر مکنون درون‌زا (وابسته) در نظر گرفته شدند. اگرچه شواهد پژوهشی ارائه‌شده همگی در راستای تبیین و شکل‌دهی مدل مفهومی پژوهش است، با این حال شواهد ضدونقیض و پراکنده‌ای در خصوص متغیرها در ادبیات پژوهشی وجود دارد. برای مثال در خصوص هویت سازمانی، نتایج مطالعه جوانمرد و حسنی (۱۹) نشان داد هویت سازمانی تنها به‌طور غیرمستقیم از مسیر اعتماد و رضایت بر روی بهره‌وری کارکنان اثرگذار است. باترا و شارما<sup>۳</sup> (۲۰) رابطه معکوسی بین هویت و عملکرد

- 
1. Constantin and Baias
  2. Ko & Ko
  3. Batra & Sharma

گزارش کردند. به‌طور عکس، موسوی (۳) و فوکوتومی و همکاران (۴) ارتباط مثبت هویت سازمانی و عملکرد کارکنان را گزارش کردند. یافته‌های پژوهشی در خصوص آوای سازمانی شاید به‌دلیل جدید بودن این مفهوم سازمانی بسیار پراکنده است. برای مثال، دوان، شی و لینگ (۲۰۱۷) تأثیر مثبت تعهد شغلی بر آوای سازمانی را تأیید کردند (۲۱). یافته‌های انجی و فلدمن (۲۰۱۲) رابطه مثبت بین پیامدهای رفتار آوایی و عملکرد را نشان داد (۲۲). منیر، عباسی و حسن (۲۳) دریافتند که ارتقای آوای سازمانی نقطه شروع حقیقی و حمایت از مفهوم سازمان است. نتایج مطالعه بائه و همکاران (۲۴) نشان داد، کارمندی که تجربه کاری و عملکرد بالا دارند، فرصت‌هایی برای مشارکت ایجاد می‌کنند و از احساس قوی‌تری نسبت به دیگر کارمندان برای نفوذ و رفتار آوایی در مقاطع تصمیم‌گیری برخوردارند. شواهد مطالعه چن و هائو (۲۵) از وجود ارتباط مثبت بین رفتار آوایی و خلاقیت فردی خبر می‌دهد. براساس نتیجه‌گیری چنگ و همکاران (۲۰۱۳)، درک رفتارهای آوایی کارکنان از عوامل حیاتی سازماندهی برای دستیابی عملکرد مطلوب است (۲۶). سایر شواهد گزارش شده نیز از رویه مشابهی تبعیت می‌کنند (۲۹-۲۷). بر این اساس در پژوهش حاضر سعی شد تا به این پرسش پاسخ داده شود که آیا هویت سازمانی از مسیر تعهد سازمانی و آوای سازمانی بر بهره‌وری کارکنان در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی اثرگذار است یا خیر؟



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

1. Duan, Shi & Ing
2. Ng & Feldman
3. Bae
4. Chen & Hou
5. Cheng

## روش تحقیق

پژوهش کمی حاضر از نظر روش از نوع مطالعات همبستگی (از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری)، از نظر هدف کاربردی و از نظر زمان، جزو مطالعات آینده‌نگر به‌شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان، کارشناسان و مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور در سال ۱۳۹۵ بود که براساس استعلام از معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی تعداد آنها ۳۰۰ نفر گزارش شده است. با توجه به محدود بودن تعداد، کل جامعه آماری به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد و با استفاده از روش سرشماری نمونه‌گیری شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد مایل و اسفورت<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، پرسشنامه استاندارد آلن و مایر (۱۹۹۰)، پرسشنامه ساخته‌شده توسط اسماعیل‌زاده (۱۳۹۲) و پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۹۱) استفاده شد. پس از تنظیم پرسشنامه اولیه، روایی صوری ابزار توسط ده تن از استادان مدیریت ورزشی بررسی شد و پس از انجام تعدیلات مورد نیاز به تأیید آنان رسید. همچنین، پیش از اجرای مرحله اصلی پژوهش و طی مطالعه مقدماتی، همسانی درونی و پایایی بازآزمایی ابزار (با فاصله زمانی دو هفته) روی یک نمونه ۴۰ نفری (کارکنان منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی) بررسی شد. شایان ذکر است که داده‌های مربوط به مطالعه مقدماتی در تحلیل‌های مرحله اصلی استفاده نشد. ضریب همبستگی درون‌رده‌ای<sup>۲</sup> (ICC) برای محاسبه ضریب پایایی بازآزمایی برای داده‌های دو مرحله به ترتیب ۰/۶۰، ۰/۶۸، ۰/۵۵ و ۰/۶۲ برای پرسشنامه‌های هویت سازمانی، تعهد سازمانی، آوای سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی به‌دست آمد. ضرایب آلفا و نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول در جدول ۱ آمده است. معیار AVE<sup>۳</sup> یا روایی همگرا بیانگر میانگین واریانس به اشتراک گذاشته‌شده بین هر سازه با نشانگرهای مربوطه است. به بیان ساده‌تر، این معیار میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود یا همان روایی همگرا را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار بحرانی روایی همگرا، برابر با ۰/۵ است که با توجه به مقادیر جدول ۱، پرسشنامه‌ها روایی همگرای قابل قبولی را نشان دادند. Q<sup>۲</sup> برازش بخش ساختاری و قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد. هنسلر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در مورد قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا مقدار ۰/۰۲ را ضعیف، ۰/۱۵ را متوسط و ۰/۳۵

1. Mael & Ashforth
2. Intra-Class Correlation Coefficient
3. Average Variance Extracted
4. Stone-Geisser Criterion
5. Henseler

را قوی عنوان کردند (۳۰). با توجه به مقادیر  $Q^2$  در جدول ۱، مدل‌های اندازه‌گیری دارای برازش ساختاری قابل قبول و قدرت پیش‌بینی بالایی بودند. همچنین، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ کل برای پرسشنامه‌ها و نیز خرده‌مقیاس‌های مربوطه در دامنه ۰/۶۶ تا ۰/۹۷ قرار داشت (جدول ۱). شایان توضیح است که تنها آلفای خرده‌مقیاس توانایی از پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی پایین‌تر از ۰/۷۰ قرار داشت که با توجه به پایین بودن تعداد سؤالات این خرده‌مقیاس دور از انتظار نبود. به‌طور کلی براساس نتایج مطالعه مقدماتی، ابزار مورد استفاده از روایی و پایایی قابل قبولی برای سنجش متغیرهای پژوهش برخوردار بود.

جدول ۱. ضرایب آلفا، روایی همگرا و  $Q^2$  متغیرها و خرده‌مقیاس‌ها

متغیر مکنون	خرده‌مقیاس‌ها	آلفای خرده‌مقیاس	روایی همگرا	$Q^2$	آلفای کرونباخ کلی
هویت سازمانی	-	-	۰/۵۳	۰/۳۹	۰/۸۷
تعهد سازمانی	عاطفی	۰/۹۴	۰/۷۳	۰/۵۸	۰/۹۵
	مستمر	۰/۹۷	۰/۸۶	۰/۸۲	
آوای سازمانی	هنجاری	۰/۹۶	۰/۸۶	۰/۸۲	۰/۸۱
	نوع‌دوستانه	۰/۷۸	۰/۶۰	۰/۳۱	
بهره‌وری کارکنان	تدافعی	۰/۷۹	۰/۶۲	۰/۳۵	۰/۷۴
	مطیع	۰/۸۷	۰/۶۶	۰/۶۰	
	توانایی	۰/۶۶	۰/۵۷	۰/۲۳	
	درک و شناخت	۰/۷۲	۰/۵۴	۰/۲۳	
	حمایت سازمانی	۰/۸۰	۰/۶۳	۰/۳۶	
	انگیزش	۰/۸۴	۰/۶۷	۰/۴۴	
	بازخورد	۰/۷۱	۰/۵۵	۰/۲۶	
	اعتبار	۰/۷۸	۰/۵۵	۰/۲۴	
سازگاری	۰/۷۰	۰/۶۳	۰/۳۰		

پس از اخذ مجوز و کسب اطلاعات مورد نیاز از معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی، در مرحله اصلی گردآوری اطلاعات در مجموع از ۲۶۰ پرسشنامه ارسالی از طریق پست الکترونیک، ۲۱۷ پرسشنامه برگشت داده شد (نرخ بازگشت ۸۳/۴۶ درصد) که از بین آنها، اطلاعات ۲۰۶ پرسشنامه کامل بود و برای تحلیل‌های اصلی استفاده شد. از آنجا که مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از روش‌های کوواریانس محور به‌شدت نسبت به اندازه نمونه و طبیعی بودن توزیع داده‌ها حساس‌اند (۳۱)، از یک سو، براساس آزمون

کولموگروف-اسمیرنوف و به دلیل عدم توزیع طبیعی داده‌ها و از سوی دیگر حجم کوچک نمونه مورد مطالعه ( $N < 250$ )، از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت-پی. ال. اس<sup>۱</sup> برای مدل‌یابی بهره گرفته شد.

### یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر ۱۷۴ مرد (۸۴/۵ درصد) و ۳۲ زن (۱۵/۵ درصد) شرکت داشتند که سن ۱۷ نفر (۸/۲ درصد) زیر ۳۰ سال، ۱۱۲ نفر (۵۴/۴ درصد) بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۷۷ نفر (۳۷/۴ درصد) بالاتر از ۴۰ سال قرار داشت. از نظر سطح تحصیلات، ۵۹ نفر (۲۸/۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی یا پایین‌تر، ۹۵ نفر (۴۶/۲ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵۲ نفر (۲۵/۲ درصد) دارای مدرک دکتری بودند و سابقه شغلی ۶۵ نفر (۳۱/۶ درصد) پایین‌تر از ۱۰ سال، ۱۱۸ نفر (۵۷/۲ درصد) بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۳ نفر (۱۱/۲ درصد) بالاتر از ۲۰ سال بود. همچنین، پست سازمانی ۱۱۵ نفر (۵۵/۸ درصد) مسئول تربیت بدنی و ۹۱ نفر (۴۴/۲ درصد) کارشناس تربیت بدنی بود. در پژوهش حاضر، بررسی برازش مدل در سه مرحله اصلی بررسی شد. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی بررسی شد و نتایج نشان داد که مدل اندازه‌گیری سازه‌های مورد مطالعه از روایی همگرا، روایی واگرا و پایایی مرکب قابل قبولی برخوردارند (جدول‌های ۲ و ۳).

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی مرکب مدل‌های اندازه‌گیری

متغیرها	روایی همگرا	پایایی مرکب
آوای سازمانی	۰/۵۶	۰/۷۹
بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۳۸	۰/۸۱
تعهد سازمانی	۰/۵۵	۰/۷۸
هویت سازمانی	۰/۴۷	۰/۸۷



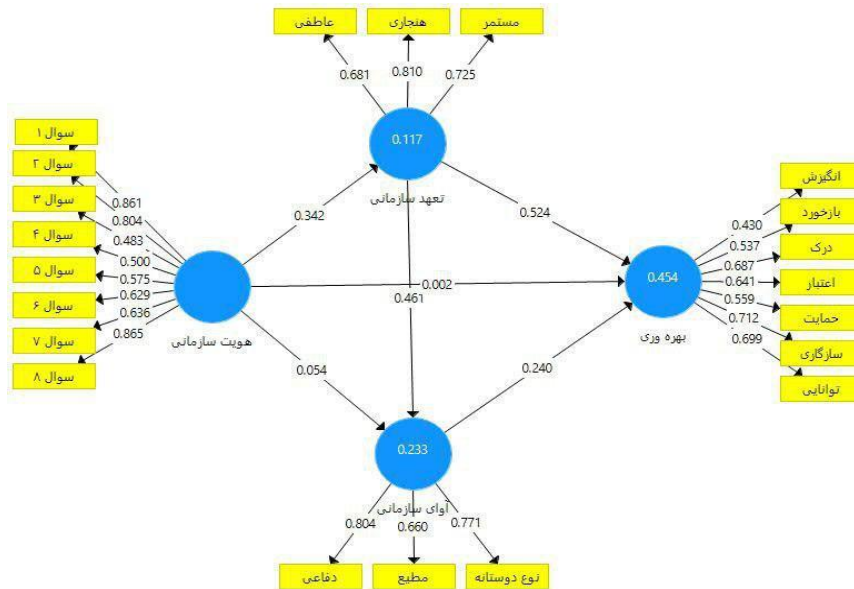
جدول ۳. روایی واگرا به روش فورنل و لاکر

متغیرها	آوای سازمانی	بهره‌وری نیروی انسانی	تعهد سازمانی	هویت سازمانی
آوای سازمانی	۰/۷۵			
بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۴۹	۰/۶۲		
تعهد سازمانی	۰/۴۸	۰/۶۴	۰/۷۴	
هویت سازمانی	۰/۲۱	۰/۲۳	۰/۳۴	۰/۶۸

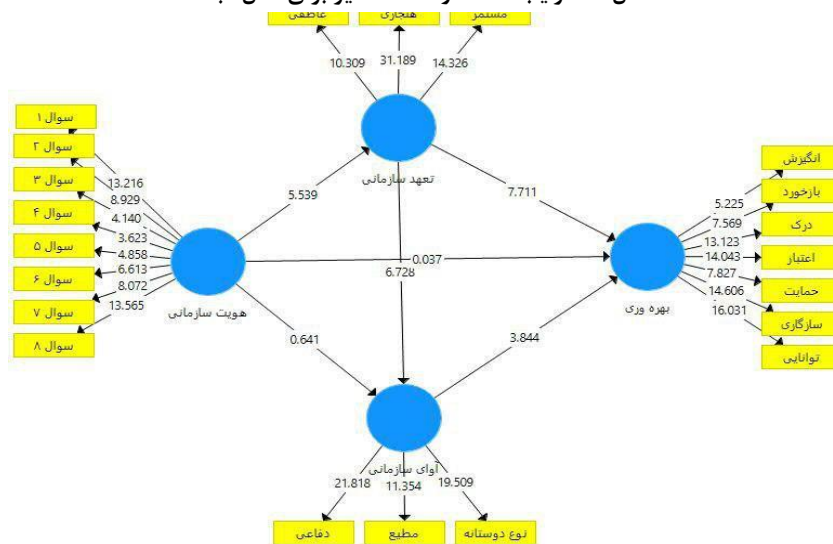
در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) با برآورد ضرایب مسیر بین متغیرها ارزیابی شد. با توجه به ضرایب مسیر (شکل ۲) و مقادیر آماره  $t$  مربوطه (شکل ۳)، اثر مستقیم هویت سازمانی بر آوای سازمانی ( $t = ۰/۶۰, p = ۰/۵۵$ ) و بهره‌وری نیروی انسانی ( $t = ۰/۰۳, p = ۰/۹۷$ ) از لحاظ آماری معنادار نیست، اما در سایر موارد، مقادیر  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ قرار داشتند. واریانس تبیین‌شده متغیرها (شکل ۲، مقادیر درون دایره) نشان داد که ۱۱/۷ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط هویت سازمانی، ۲۳/۳ درصد از واریانس آوای سازمانی از طریق تعهد سازمانی و در نهایت ۴۵/۴ درصد از واریانس بهره‌وری نیروی انسانی توسط دو متغیر تعهد سازمانی و آوای سازمانی قابل تبیین است. علاوه بر این، اندازه اثر ( $f^2$ ) برای تعیین قدرت ارتباط بین متغیرها تعیین شد. کوهن (۱۹۸۸) بیان می‌کند مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب بیانگر اندازه اثر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است (۳۰). مقادیر حاصله نشان داد که اندازه اثر هویت سازمانی بر تعهد سازمانی در حد متوسط ( $f^2 = ۰/۱۳$ )، اندازه اثر تعهد سازمانی بر آوای سازمانی در حد متوسط تا بزرگ ( $f^2 = ۰/۲۵$ )، اندازه اثر تعهد سازمانی بر بهره‌وری در حد بزرگ ( $f^2 = ۰/۳۶$ ) و اندازه اثر آوای سازمانی بر بهره‌وری در حد کوچک تا متوسط ( $f^2 = ۰/۰۸$ ) قرار دارد که بیشترین اندازه اثر مربوط به اثر تعهد سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی و کمترین اندازه اثر مربوط به اثر آوای سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی است. با توجه به ضرایب مسیر، اثرهای مستقیم، غیرمستقیم و کل محاسبه شد که مقادیر حاصله در جدول ۴ آمده است. در نهایت پس از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری، در مرحله سوم کلیت مدل ارزیابی شد که جدول ۵ نتایج حاصله را نشان می‌دهد. براساس اطلاعات این جدول، شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup> (GOF) برای کلیت مدل برابر با ۰/۲۴ به دست آمد. وتزل<sup>۳</sup> و همکاران

1. Cohen
2. Goodness of Fit
3. Wetzels

(۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص نیکویی برازش معرفی کرده‌اند (۳۰). بر این اساس می‌توان گفت که برازش کلی مدل مورد مطالعه در حد متوسط قرار دارد.



شکل ۲. ضرایب استاندارد شده مسیر برای مدل مبنا



شکل ۳. آماره‌های  $t$  برای تعیین معناداری ضرایب مدل

جدول ۴. تأثیرات مستقیم، غیرمستقیم و کل

آماره t	ضریب مسیر	مسیر
<b>اثرهای مستقیم</b>		
۵/۵۳۹***	۰/۳۴۲	هویت سازمانی ← تعهد سازمانی
۰/۶۴۱	۰/۰۵۴	هویت سازمانی ← آوای سازمانی
۰/۰۳۷	۰/۰۰۲	هویت سازمانی ← بهره‌وری
۶/۷۲۸***	۰/۴۶۱	تعهد سازمانی ← آوای سازمانی
۷/۷۱۱***	۰/۵۲۴	تعهد سازمانی ← بهره‌وری
۳/۸۴۴***	۰/۲۴۰	آوای سازمانی ← بهره‌وری
<b>اثرهای غیرمستقیم</b>		
-	۰/۱۶	هویت سازمانی ← تعهد سازمانی ← آوای سازمانی
-	۰/۱۸	هویت سازمانی ← تعهد سازمانی ← بهره‌وری
-	۰/۰۴	هویت سازمانی ← تعهد سازمانی ← آوای سازمانی ← بهره‌وری
-	۰/۱۱	تعهد سازمانی ← آوای سازمانی ← بهره‌وری
<b>اثر کل</b>		
-	۰/۳۴۲	هویت سازمانی ← تعهد سازمانی
-	۰/۱۶۰	هویت سازمانی ← آوای سازمانی
-	۰/۲۳۰	هویت سازمانی ← بهره‌وری
-	۰/۴۶۱	تعهد سازمانی ← آوای سازمانی
-	۰/۶۳۴	تعهد سازمانی ← بهره‌وری
-	۰/۲۴۰	آوای سازمانی ← بهره‌وری

\*\*\*  $P \leq 0.001$ 

براساس اطلاعات جدول ۴ می‌توان گفت که هویت از مسیر تعهد و آوای سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر مثبت دارد. همچنین، تعهد سازمانی چه به صورت مستقیم و چه از مسیر آوای سازمانی بر بهره‌وری کارکنان اثر مثبت دارد. در نهایت آوای سازمانی نیز به صورت مستقیم بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر مثبت دارد. از بین سه متغیر، تعهد سازمانی بیشترین اثر را بر بهره‌وری نیروی انسانی به همراه داشت.

جدول ۵. خلاصه شاخص‌های ارزیابی برازش کلیت مدل

متغیر	پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراج شده	شاخص اشتراک <sup>۱</sup>	شاخص افزونگی <sup>۲</sup>	شاخص نیکویی برازش
آوای سازمانی	۰/۷۹	۰/۵۶	۰/۱۷	۰/۱۲	
بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۸۱	۰/۳۸	۰/۲۰	۰/۱۶	۰/۲۴
تعهد سازمانی	۰/۷۸	۰/۵۵	۰/۱۵	۰/۰۶	
هویت سازمانی	۰/۸۷	۰/۴۷	۰/۲۹	-	

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تعیین روابط ساختاری بین هویت سازمانی، تعهد سازمانی، آوای سازمانی و بهره‌وری کارکنان در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی بود. در بررسی تأثیرات مستقیم متغیرها بر یکدیگر، نتایج نشان داد که هویت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر معنادار، مستقیم و مثبت دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات کاملی و همکاران (۱۳۹۴)، تکه‌ئی و همکاران (۲۰۱۵) و کونینگ (۲۰۱۷) همخوانی داشت (۳۳-۳۲، ۸). همچنین تعهد سازمانی بر آوای سازمانی اثر مستقیم، معنادار و مثبت دارد. نتایج تحقیق حاضر با مطالعات فاردال<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱) و منیر و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی داشته و با نتایج تحقیق بوس<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) مغایرت داشت (۳۴، ۲۳، ۱۲). برای به‌وجود آوردن تعلق خاطر نسبت به سازمان که از ارکان ایجاد تعهد سازمانی است، می‌بایست وضعیتی را برای کارمندان ایجاد کرد که با نام و یاد سازمان احساس هویت کند و باور داشته باشند که برای امری با ارزش و مقدس، کار می‌کنند. به بیانی دیگر، برای رسیدن به تعهد سازمانی، باید در پی هویت سازمانی قوی بود. زمانی که شرایطی در سازمان پدید آمد که افراد مسئولیت‌پذیر بوده و انگیزه بالایی داشته باشند، تعهد سازمانی افزایش می‌یابد و به تبع آن رفتار آوایی افزایش پیدا می‌کند. به بیان دیگر، هنگامی که کارکنان باور کنند که می‌توانند با بیان نظرها و ایده‌های خود تغییرات اساسی و مهمی در محیط کاری‌شان ایجاد کنند، بی‌شک با بیان آنها، سازمان متبوع خود را بهره‌مند خواهند ساخت.

1. Cross Validated Commuality (Cv Com)
2. Cross Validated Redundance (Cv Red)
3. Farndale
4. Bos

یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص اثر تعهد سازمانی بر بهره‌وری نشان داد که تعهد سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر مستقیم، معنادار و مثبت دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات آزادی و همکاران (۱۳۹۴)، ماکدو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) و سالودین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی داشت (۳۶،۳۵،۹). همچنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که آوای سازمانی بر بهره‌وری اثر مستقیم، معنادار و مثبت دارد. نتایج تحقیق حاضر با مطالعات مهیمنی (۱۳۹۲) و انجی و فلدمنم<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) همخوانی داشت (۲۲، ۱۶). نتایج پژوهش حاضر نشان داد که هویت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مستقیم و معنادار ندارد. نتیجه مطالعه حاضر با مطالعات جوانمرد و همکاران (۱۳۹۴) و باترا و همکاران (۲۰۱۶) متناقض بود و با مطالعات موسوی (۱۳۹۴) و فوکوتومی و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی داشت (۲۰،۱۹،۴،۳). به نظر می‌رسد افزایش تعهد سازمانی موجب بروز رفتار آوایی می‌شود. زمانی که رفتار آوایی در سازمان افزایش پیدا کند، موجب افزایش مشارکت، در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود. به طور کلی برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی، صرفاً داشتن هویت سازمانی کفایت نمی‌کند، بلکه در این میان عوامل زمینه‌ساز دیگری نیز باید وجود داشته باشد تا بهره‌وری در کارکنان ایجاد شود که این نشان‌دهنده نقش میانجی‌ها در ارتباط بین این دو متغیر است.

به طور کلی با توجه به اثرهای مستقیم بین متغیرها، به نظر می‌رسد که هویت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی از طریق میانجی‌هایی مثل تعهد سازمانی و آوای سازمانی اثر مثبت دارد. هویت سازمانی ادراکی اساسی و عمیق در خصوص سازمان است و در تعبیر و تفسیر افراد سازمان از موضوعات استراتژیکی که سازمان با آن مواجه است، نفوذ کرده و آن را هدایت می‌کند و اعضا و کارکنان را برای حمایت و پشتیبانی از اهداف راهبردی سازمان برمی‌انگیزاند. هویت سازمانی قوی و پایدار، به عنوان یک مزیت رقابتی مهم برای سازمان محسوب می‌شود و قوت و دوام آن به درک و شناخت اعضا از ویژگی‌ها و مشخصات سازمان و میزان درجه‌ای که به این ویژگی‌ها معتقدند، بستگی دارد (۳۷). به عبارت دیگر، زمانی که فرد سازمان را معرف خود دانست و اهداف فردی با اهداف سازمانی همسو شد، باور و نگرش فرد نسبت به سازمان عوض خواهد شد و با وجود همه کاستی‌ها، منافع سازمان را مقدم بر منافع شخصی، قلمداد خواهد کرد و در نتیجه در قبال سازمان، مسئولیت‌پذیرتر می‌شود و خود را متعهد به آن خواهد دانست. بنابراین،

- 
1. Macedo
  2. Saludin
  3. Ng & Feldman

فرد در جهت تحقق اهداف سازمانی تلاش خواهد کرد که این همان تعهد سازمانی است که در پی شکل‌گیری هویت سازمانی قوی محقق می‌شود. به بیانی دیگر، برای رسیدن به تعهد سازمانی، باید به دنبال هویت سازمانی قوی بود. در تأیید این مطلب می‌توان به نظر سیلینس اشاره کرد که بیان می‌کند، هویت سازمانی، استراتژی را پیش می‌برد و افراد را قادر می‌سازد که در راستای انتخاب جهت‌گیری استراتژیک سازمان قدم بردارند و آنها را بپذیرند و قادر به پاسخگویی در برابر تغییرات محیطی باشند. همچنین هویت سازمانی می‌تواند سبب افزایش تعهد سازمانی اعضا شده و ضمن ایجاد تعهد در ذی‌نفعان، موجب حفظ و حراست از مشروعیت خارجی سازمان نیز شود (۳۸). از سوی دیگر، به نظر می‌رسد که افزایش تعهد سازمانی در بروز رفتار آوایی مؤثر باشد. کارکنان متعهد در قبال سازمان خود احساس وظیفه می‌کنند و به صورت کاملاً منطقی و آگاهانه و با اینکه ممکن است رفتار آوایی نتایج منفی برای آنها به دنبال داشته باشد، با انگیزه کمک‌رسانی به سازمان یا واحد کاری و به منظور ایجاد تغییرات مثبت و یا انجام اثربخش‌تر کارها برای جمع، شروع به بیان ایده‌ها و نظریات خود در خصوص مسائل سازمانی می‌کنند که هدف اصلی آن بهبود وضع موجود است. به بیان دیگر، موقعی که کارکنان باور کنند که می‌توانند با بیان نظریات و ایده‌های خود تغییرات اساسی و مهمی را در محیط کاری‌شان ایجاد کنند، بی‌شک با بیان آنها، سازمان متبوع خود را بهره‌مند خواهند ساخت. این امر موجب افزایش حس مسئولیت‌پذیری، مشارکت و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود که در نهایت به اثربخشی و بهره‌وری کلی سازمان خواهد انجامید. به‌طور کلی براساس یافته‌های پژوهش حاضر و شواهد فراهم‌شده در ادبیات پژوهشی می‌توان نتیجه‌گیری کرد که اگرچه هویت سازمانی به‌طور مستقیم تعهد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، با ایجاد و تقویت هویت سازمانی نمی‌توان انتظار داشت تا رفتارهای آوایی و متعاقباً بهره‌وری نیروی انسانی تحت تأثیر قرار گیرد، بلکه لازمه این تأثیرات مثبت وجود تعهد سازمانی در کارکنان است. همچنین، تعهد سازمانی و آوای سازمانی به‌طور مستقیم در بهره‌وری نیروی انسانی دخیل‌اند. با توجه به این نتایج می‌توان به مدیران منابع انسانی توصیه کرد تا برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خود موارد زیر را مدنظر قرار دهند و بر آن تأکید کنند:

---

## 1. Sillince

۱. همسو بودن ارزش‌های فردی با ارزش‌ها و اهداف سازمان لازمه شکل‌گیری هویت سازمانی در کارکنان است، از این‌رو برای داشتن کارکنانی با هویت سازمانی قوی، لازم است تا در گزینش نیروی انسانی به همسو بودن ارزش‌ها و اهداف توجه شود.
  ۲. داشتن هویت سازمانی قوی شرط لازم و اما نه شرط کافی برای بهره‌وری کارکنان است، از این‌رو در ارزشیابی کارکنان، معیارهای دیگر از جمله تعهد سازمانی و آوای سازمانی در راستای هویت سازمانی کارکنان مدنظر قرار گیرد.
  ۳. اگرچه هویت سازمانی تعیین‌کننده مهمی برای تعهد سازمانی به‌شمار می‌رود، براساس پژوهش حاضر تنها ۱۱ درصد از این سازه را تبیین می‌کند. بخش عمده شکل‌گیری تعهد سازمانی مربوط به رضایت شغلی و برآورده شدن نیازهای کارکنان است. از این‌رو برای ایجاد و تقویت تعهد سازمانی شناسایی و برآورده ساختن نیازهای کارکنان ضرورت خواهد داشت.
  ۴. اگرچه وجود تعهد سازمانی بالا در بهبود رفتار آوایی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است، ممکن است سایر عوامل مانند سبک رهبری، فرهنگ و جو سازمانی شرایط بروز آوای سازمانی را فراهم نسازد. از این‌رو برای بهره‌گیری از مزایای آوای سازمانی، مدیران باید شرایط لازم برای بیان نظرها و راهکارهایی را که ممکن است در بهبود بهره‌وری مؤثر باشند، فراهم کنند. تقویت مشارکت‌جویی در کارکنان نه‌تنها به تقویت رفتارهای آوایی کمک خواهد کرد، بلکه رضایت درونی کارکنان و افزایش هویت و تعهد سازمانی آنان را نیز در پی خواهد داشت.
- در انتها با توجه به قلمرو پژوهش حاضر توصیه می‌شود تا در نتیجه‌گیری و تعمیم یافته‌های این مطالعه به سایر سازمان‌ها و نهادها با دقت عمل شود. در پژوهش حاضر از ابزار خودگزارشی برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی استفاده شد، از این‌رو مطالعات آتی می‌توانند با استفاده از معیارهای عینی‌تر برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی، وجود روابط علی- معلولی بین متغیرهای پژوهش را مطالعه کنند. همچنین، مطالعات آتی با در نظر داشتن سایر متغیرهای سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، جو و اتمسفر سازمانی و عدالت سازمانی و نیز سایر متغیرهای فردی مانند رضایت شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی در گسترش دانش موجود در این زمینه کمک کنند.

## منابع و مأخذ

1. Askariyan F, Asgharpor H, Sarlab R. Competitive hange, Structural and National Export of Sporting Goods in Iran. Sport Management Research Report and Motor Behavior. 2016;12(23):15-26. [In Persian]
2. Latifian A. Doaee H. Draw a conceptual model of employee productivity using a Structural Interpretative Modeling Approach. Public Management Research. 2013;33: 20-33. [In Persian]
3. Mousavi M. The relationship between the dimensions of organizational identity with the performance. [MSc]. Tehran: Islamic Azad University Central Branch; 2015. [In Persian]
4. Fukutomi G, Kuroiwa K, Kotani K. Social Identity of Offshore Employees: When Do Organizational Identity and Identification Improve International Business Performance?—An Abstract. Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends: Springer; 2017. p. 1339-.
5. Mael F, Ashforth BE. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of organizational Behavior. 1992;13(2):103-23.
6. Khosravi M, Delafrooz N, Shahroodi K, Rezaeeyosefi B. Development of a model for measuring the impact of social responsibility and organizational identity on the brand equity of the company. Business Management. 2014;3:621-42. [In Persian]
7. Mael FA, Ashforth BE. Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. Personnel psychology. 1995;48(2):309-33.
8. Koenig TM. A question of give and take: How company support of corporate runs affects organizational identity and organizational commitment. The Customer is not Always Right? Marketing Orientationsin a Dynamic Business World: Springer; 2017. p. 44-7.
9. Macedo IM, Pinho JC, Silva AM. Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. European Management Journal. 2016;34(1):36-46.
10. Esmaili K. Organizational commitment. Journal of Tadbir. 2001;112:66-9. [In Persian]
11. Esmailzadeh M. The Effect of Organizational Justice on employee Voice and Performance. Journal of Management Studies (Improvement and Development). 2013;72:341-61. [In Persian]
12. Farndale E, Van Ruiten J, Kelliher C, Hope- Hailey V. The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. Human Resource Management. 2011;50(1):113-29.
13. Li AN, Liao H, Tangirala S, Firth BM. The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. Journal of Applied Psychology. 2017;102(8):1259.
14. Chan SC. Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? Human Relations. 2014;67(6):667-93.
15. Constantin EC, Baias CC. Employee Voice• Key Factor in Internal Communication. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2015;191:975-8.



16. Mahimani M. The effect of organizational silence on the performance of bank employees. [MSc]. Guilan: Guilan University; 2013. [In Persian]
17. Ko C-P, Ko C-C. The relationship of training quality in e-learning and organizational commitment to organizational performance in the taiwan service industry. *IERI Procedia*. 2012;2:821-7
18. Zhang Y, Huai M-y, Xie Y-h. Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*. 2015;26(1):25-36.
19. Javanmard H, Hasani H. Determine the structural impacts of employee participation, Encouragement System and Organizational identity to Satisfaction, trust and productivity of employees. *Proceedings of the International Conference on Management Economics and Agricultural Sciences*; Anzali, Iran2015. [In Persian]
20. Batra S, Sharma S. Stronger may not be better: organizational identity strength and performance of Indian SME s. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2017;55(2):234-54.
21. Duan j, Shi j, Ling b. The influence of high commitment organization on employee voice behavior: A dual-process model examination. *Acta Psychologica Sinica*. 2017;49(4):539-53.
22. Ng TW, Feldman DC. Employee voice behavior: A meta- analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*. 2012;33(2):216-34.
23. Munir S, Abbasi AS, Hassan SS. Implications of managerial perception, employee voice and organizational commitment in telecom sector of pakistan. *Science International*. 2016;28(2).
24. Bae KS, Chuma H, Kato T, Kim DB, Ohashi I. High performance work practices and employee voice: A comparison of Japanese and Korean workers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 2011;50(1):1-29.
25. Chen AS-Y, Hou Y-H. The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*. 2016;27(1):1-13.
26. Buttner EH, Lowe KB. The relationship between perceived pay equity, productivity, and organizational commitment for US professionals of color. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 2017;36(1):73-89.
27. Chordiya R, Sabharwal M, Goodman D. Affective organizational commitment and job satisfaction: a cross- national comparative study." *Public Administration*. 2017; 95(1):178-95.
28. Duan J, Li C, Xu Y, Wu Ch. Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*. 2017;38(5):650-70.
29. Cheng JW, Lu KM, Chang YY, Johnstone S. Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor- attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2013;51(1):81-102.
30. Davari A, Rezazadeh A. *Structural Equation Modeling with PLS*. 2nd ed. Tehran: Jahad Daneshgahi Publishers; 2014, pg. 96. [In Persian]

31. Hooman HA. Structural Equation Modeling Using Laser Software. 7nd ed. Tehran: Samte Publishers; 2016, pg. 22. [In Persian]
32. Kameli M, Bathaie N. Analysis of the effects of Career Path and organizational identity on organizational commitment in the Hamkaran System Company. Governmental management Mission. 2015;9:1-13. [In Persian]
33. Tekeie A, Rajablo A. The Effect of Organizational Identity on Employees' Attitudes, Justice and Organizational Commitment among the Employees of the Education Department of Gonbad Kavoos. Proceedings of the International Management Conference; Istanbul2015. [In Persian]
34. Bos B. The effect of employee voice on innovative behavior, mediated by affective commitment: University of Twente; 2014.
35. Azadi R, Eydi H. The effects of job satisfaction and social capital on employees' performance with the role of mediation of organizational commitment. Organizational Behavior Management Studies in Sport. 2015;2(8):11-24. [In Persian]
36. Saludin MN, Salahudin SN. The Impact of Employee Participation Perceptions on Improved Productivity, Teamwork Effectiveness and Organizational Commitment in MNCs: A Malaysian Case Study. 2014.
37. Dhalla R. The construction of organizational identity: Key contributing external and intra-organizational factors. Corporate Reputation Review. 2007;10(4):245-60.
38. Sillince JA. Resources and organizational identities: The role of rhetoric in the creation of competitive advantage. Management communication quarterly. 2006;20(2):186-212.

---

---

## **Structural Relationships among Organizational Identity, Organizational Commitment, Organizational Voice, and Employee Productivity in Physical Education Departments of Islamic Azad Universities**

**Ghasem Elyasi<sup>1</sup> - Ali Mohammad Amirtash\*<sup>2</sup> - Ali Mohammad Safania<sup>3</sup>**

**1. Ph.D. Student of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. 2,3. Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran**  
(Received: 2017/10/11; Accepted: 2018/08/14)

### **Abstract**

The aim of the present study was to determine the structural relationships of organizational identity, organizational commitment, organizational voice, and employee productivity. The research method was descriptive-correlational (structural equation modeling) and the statistical population consisted of 300 employees working at the physical education departments of Islamic Azad universities throughout the country in 2016 who were surveyed using census sampling method. Participants included 206 subjects (174 males and 32 females), who completed the questionnaires of organizational identity (Mile and Asforth, 1992), organizational commitment (Allen and Meyer, 1990), organizational voice (Ismailzadeh, 2013) and human resources productivity (Hersey and Goldsmith, 1980). The collected data were analyzed using partial least squares method and Smart PLS software. The findings showed that organizational identity had no direct and significant effect on organizational voice and productivity and its positive effects were mediated by organizational commitment. Also, organizational commitment directly and indirectly had a positive effect on productivity through organizational voice. Organizational voice also directly had a significant and positive effect on productivity. Based on these findings, creating and strengthening organizational identity can improve organizational commitment and voice behaviors of employees, and thereby add to their productivity.

### **Keywords**

Human resources, organizational commitment, organizational identity, organizational voice, physical education, productivity.

---

\* Corresponding Author: Email: amirtash@hotmail.com; Tel: +989122053710

