

«مدیریت بهره‌وری»

سال دوازدهم - شماره چهل و هفت - زمستان ۱۳۹۷

ص ص: ۲۱۱ - ۱۸۹

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۲/۰۸

## تبیین تأثیر هویت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با تأکید بر نقش میانجی آوای سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان اداره تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران)

قاسم الیاسی<sup>۱</sup>

دکتر علی محمد امیرتاش<sup>۲\*</sup>

دکتر علی محمد صفانیا<sup>۳</sup>

### چکیده

نیروی انسانی، به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می‌شود و اهمیت آن به عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان، پیش از این به اثبات رسیده است. هدف این پژوهش بررسی روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد و جامعه آماری را کارکنان اداره تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد سراسر کشور در ۱۳۹۵ تشکیل داده‌اند (۳۰۰ نفر). تمام جامعه آماری به روش کل شمار به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شده‌اند. پس از اخذ اطلاعات و شماره تلفن‌های کارشناسان مناطق و کارکنان رسمی از معاونت ورزش سازمان مرکزی دانشگاه آزاد و ارسال پرسش‌نامه‌ها به تمامی افراد و پیگیری مداوم، تعداد ۲۱۷ پرسش‌نامه عودت داده شد که بعد از بررسی آنها، ۲۰۶ پرسش‌نامه جهت تجزیه و تحلیل انتخاب گردیده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های هویت سازمانی مایل و اسفورش (۱۹۹۲)، آوای سازمانی اسماعیل‌زاده (۱۳۹۲) و پرسش‌نامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۹۱) استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور از نرم‌افزار SPSS 22 و SMART PLS استفاده گردیده. یافته‌های آزمون پیرسون نشان داد بین هویت سازمانی با آوای سازمانی ( $p=0/011$ ) و بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان ( $p=0/002$ ) رابطه معناداری وجود داشت. بین آوای سازمانی و خرده مقیاس‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود داشت ( $p=0/001$ ). آوای سازمانی به عنوان میانجی در رابطه هویت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار بود ( $p=0/012$  و  $t=2/522$ ).

**واژه‌های کلیدی:** هویت سازمانی، آوای سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
elyasi.gasem@yahoo.com  
۲- استادگروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول)  
a\_amirtash@sibiau.ac.ir  
۳- دانشیارگروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
a.m.safania@iauamd.ac.ir

## مقدمه

با نزدیک شدن به هزاره سوم، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی منجمله چالش‌های کسب و کار، رقابت با دیگر رقبا و هدایت و رهبری سازمانی و... مواجه هستند و لازمه مقابله با این چالش‌ها داشتن نیروی انسانی کارآمد، متعهد و کاربرد صحیح این نیروها می‌باشد. در طی سال‌های اخیر، پژوهشگران سازمانی با تمرکز بیش‌تری به شناسایی عوامل مؤثر بر ادراک و رفتار کارکنان برای تحقق بهتر اهداف سازمان‌ها پرداخته‌اند که از جمله آنها می‌توان به بررسی هویت در سازمان اشاره کرد (محمدزاده و دیگران، ۱۳۹۲، ۲). هویت‌سازمانی<sup>۱</sup> یکی از مفاهیمی است که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. تصویر هر فردی از خودش صرفاً بر اساس عوامل درونی شکل نمی‌گیرد و موجودیت‌های اجتماعی بیرونی نیز در شکل‌گیری تصویر فرد از هویت خود دخالت دارند. هویت فرد را نمی‌توان در رفتار او یافت بلکه در واکنش دیگران مشخص می‌شود. بخشی از هویت فرد در تعامل با سازمان مطبوعش شکل می‌گیرد. هویت‌سازمانی یعنی همگرایی ارزش‌های فردی و سازمانی، ادراک یکی بودن با سازمان، شناخت خود بر اساس خصوصیات سازمان، تعلق داشتن، داشتن یک التزام تعهدسازمانی از لحاظ روانشناختی یا از لحاظ عاطفی و تلاش و کوشش به خاطر سازمان است (سلاجقه و دیگران، ۱۳۹۳، ۷۷). هویت‌سازمانی حس تعلق به سازمان است. جایی که افراد خود را به عنوان عضوی از سازمانی که در آن هستند، تعریف می‌کنند. مطالعات گویای این واقعیت است که کارکنانی که با سازمانشان هویت‌یابی می‌نمایند، تعهد بالاتری به سازمانشان داشته و تمایل کمتری به ترک شغل و سازمان خود دارند (قلاوندی و دیگران، ۱۳۹۴، ۶۵). هویت‌سازمانی به‌عنوان یک سیستم تعبیر و تفسیر، یا به عنوان مجموعه‌ای از شناخت‌های مشترک و یا به عنوان زبان و رفتار مشترک تعریف می‌شود. همچنین هویت‌سازمانی به آن دسته از ویژگی‌هایی که توسط اعضای سازمان به عنوان ویژگی‌های محوری، مستمر و شاخص (متمایز) ادراک شده و در نحوه تعریف آنها از خود (به عنوان اعضای سازمان) و سازمان‌شان سهیم است، اطلاق می‌شود (کرنلیسن و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۶). هویت‌سازمانی، مفهومی برای توصیف

---

1. Organizational Identity

2. Cornelissen, et al.

و رابطه بین فرد با سازمانی است که در آن کار می‌کند و در برگیرنده ویژگی‌هایی است که از نظر اعضای سازمان، گذشته، حال و آینده را توصیف می‌کند (خسروی و دیگران، ۱۳۹۴، ۶۲۵).

در راستای هویت‌سازمانی عوامل مختلف دیگری بر رفتار سازمانی کارکنان دخیل هستند که می‌توان از آوای سازمانی<sup>۱</sup> به عنوان یکی از این عوامل موثر نام برد. هویت-سازمانی به وسیله رفتارهای بیرونی درک شده، تأثیر می‌پذیرد. هویت‌سازمانی ابتدا بر رفتار کارکنان و سپس بر کارکرد و تحقق اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد و از این طریق بر ابراز عقاید و نقطه نظرات توسط کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارد (نصراصفهانی و آقاباباپور، ۱۳۹۲، ۲). رشدکارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر قدر که شرکت‌ها و سازمان‌ها، بزرگ‌تر می‌شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز افزوده می‌شود و اگر مدیران با رویکرد سنتی به اداره کردن سازمان‌های خود بپردازند و اجازه هیچ‌گونه بیان نظرات و ایده‌ها را به کارکنان خود ندهند، آنها دچار سرخورده‌گی شغلی شده و سکوت اختیار می‌کنند و در نهایت این سازمان است که متضرر خواهد شد.

بسیاری از سازمان‌ها می‌کوشند تا کارکنان خود را تشویق کنند به بیان نظرات و افکار خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی بپردازند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که علاوه بر این که رهبران نقش کلیدی در تشویق کارکنان به بیان نظراتشان ایفا می‌کنند، عوامل متعددی نیز می‌توانند رفتار آوایی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. برخی از این عوامل عبارتند از: رضایت‌شغلی، هویت‌سازمانی، جو آوا (لی و سان، ۲۰۱۵، ۲۰۱۵)، موقعی که کارکنان باور کنند که می‌توانند با بیان نظرات و ایده‌های خود تغییرات اساسی و مهمی را در محیط کاری‌شان ایجاد کنند، مطمئناً با بیان آنها، سازمان متبوع خود را بهره‌مند خواهند نمود. اگرچه تحت شرایطی، حتی با وجود داشتن اطلاعات و نظرات کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند؛ اما پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان اگر در محیط کار بتوانند نظرات خود را بیان کنند، تمایل بیشتری به بیان نظرات خود دارند (چن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ۲). کنستانتین و بیاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵، ۹۷۵) بر نقش آوای

1. Organizational Voice (Employee voice)

2. Li and sun

3. Chan

سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی در ارتباطات داخل سازمان اشاره می‌کنند. به عقیده آنها داشتن یک ارتباط درونی خوب، بر شناخت و در نظر گرفتن دیدگاه کارکنان، بستگی دارد. در صورت نادیده گرفتن آنها، شاهد بی‌انگیزگی، استعفا و در نهایت ترک سازمان خواهیم بود و همچنین آنها معتقدند نگرش افراد نسبت به محل کار بسیار مهم بوده و بر بهره‌وری سازمانی اثر می‌گذارد.

امروزه کارکنان، علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیش‌تری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد. در این راستا مدیران تیزبین با شناسایی این کارمندان و ایجاد جوی مناسب، اجازه‌ی ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات توسط کارکنان را فراهم می‌کنند تا از این طریق باعث رشد و تعالی سازمان خود شوند. این کارکرد، بیان‌کننده مفهومی به نام آوای-سازمانی است که مشتمل بر سه بعد می‌باشد:

- آوای نوع دوستانه<sup>۲</sup>

- آوای تدافعی<sup>۳</sup>

- آوای مطیع<sup>۴</sup>

در رفتار آوایی نوع دوستانه، کارمند با این فرض به اظهارنظر می‌پردازد که بیان ایده‌ها و نظراتش می‌تواند به نفع همکارانش یا سازمان باشد. در آوای تدافعی، فرد با ترس از این که بیان نظرات و ایده‌ها یا ارائه اطلاعاتی خاص درباره یک موضوع می‌تواند نتایج بدی همچون، توهین و مجازات برای او به همراه داشته باشد، به اظهار-نظر در مورد آن موضوع می‌پردازد. در رفتار آوایی مطیع کارکنان با این تفکر که نمی‌توانند در وضعیت موجود تغییری ایجاد نمایند، تنها با بیان ایده‌ها و نظراتی به تأیید شرایط فعلی می‌پردازند. برخی از پژوهشگران، آوا را به صورت فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف نموده اند درحالی که برخی دیگر آن را منحصرأ واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (لئو و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰، ۱۹۰). در این ارتباط نتایج تحقیقات نشان می‌دهد تمایل کارکنان به ارائه پیشنهادها و حل مسائل، منجر به افزایش

1.Constantin and Baias

2.Prosocial voice

3.Defensive voice

4.Acquiescent voice

5.Liu, et al.

کیفیت تصمیمات مدیریتی می‌شود (ژانگ و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴، ۲۵). نتایج تحقیق جوانمرد و حسنی (۱۳۹۴، ۱) نشان داد هویت‌سازمانی به‌طور مستقیم بر روی بهره‌وری تأثیر ندارد و از طریق اعتماد و رضایت بر روی بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است. باترا و شارما<sup>۲</sup> (۲۰۱۶، ۲۳۴) در تحقیق خود نشان دادند که رابطه معکوسی بین هویت و عملکرد وجود دارد و این رابطه به‌طور قابل توجهی توسط مشارکت در تصمیم‌گیری تحت تأثیر قرار می‌گیرد. همچنین موسوی (۱۳۹۴، ۱) و گلزارصوفیانی و آزادهدل (۱۳۹۳، ۱) به ارتباط معنی‌داری هویت‌سازمانی با عملکرد کارکنان اشاره می‌کنند. نصراصفهان‌ی و دیگران (۱۳۹۳، ۱) به رابطه معکوس بین هویت‌سازمانی و سکوت‌سازمانی<sup>۳</sup> اشاره می‌کنند. انجی و فلدمن<sup>۴</sup> (۲۰۱۲، ۲۱۶) رابطه مثبت میان پیامدهای رفتار آوایی با عملکرد را بیان می‌کنند. منیر، عباسی و حسن (۲۰۱۶، ۱۳۸۹) عنوان می‌کنند زمانی که آوای سازمانی افزایش پیدا می‌کند، این نقطه شروع حق‌طلبی و حمایت از مفهوم سازمان می‌باشد. نتیجه تحقیق لی و دیگران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷، ۱۲۵۹) نشان می‌دهد با افزایش آوای سازمانی، بهره‌وری تیمی نیز افزایش پیدا می‌کند. نتایج تحقیق بائه و دیگران<sup>۶</sup> (۲۰۱۱، ۱) نشان داد، کارمندانی که تجربه کاری و عملکرد بالا دارند، فرصت‌هایی برای مشارکت ایجاد می‌کنند و در واقع احتمال دارد آنها احساس قوی‌تری نسبت به دیگر کارمندان برای نفوذ و رفتار آوایی در مقاطع تصمیم‌گیری داشته باشند. چن و هائو<sup>۷</sup> (۲۰۱۶، ۱) در تحقیق خود نشان دادند که رفتار آوایی با خلاقیت فردی ارتباط معناداری دارد. چنگ و دیگران<sup>۸</sup> (۲۰۱۳، ۸۱) به این نتیجه رسیدند که درک رفتارهای آوایی کارکنان یکی از عوامل حیاتی سازماندهی برای دستیابی عملکرد مطلوب است. نتایج تحقیقات جانو، جانسن و شای<sup>۹</sup> (۲۰۱۱، ۷۹۰) نشان داد اجازه مشارکت بیشتر به کارکنان در تصمیم‌گیری، باعث تعدیل روابط بین اعتماد به رهبر و آوای سازمانی می‌شود. گامبراتو و کوموزو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۰،

1. Zhang, et al.

2. Batra and Sharma

3. Organizational silence

4. Ng and Feldman

5. Li, et al.

6. Bae, et al.

7. Chen and Hou

8. Cheng, et al.

9. Gao, Janssen and Shi

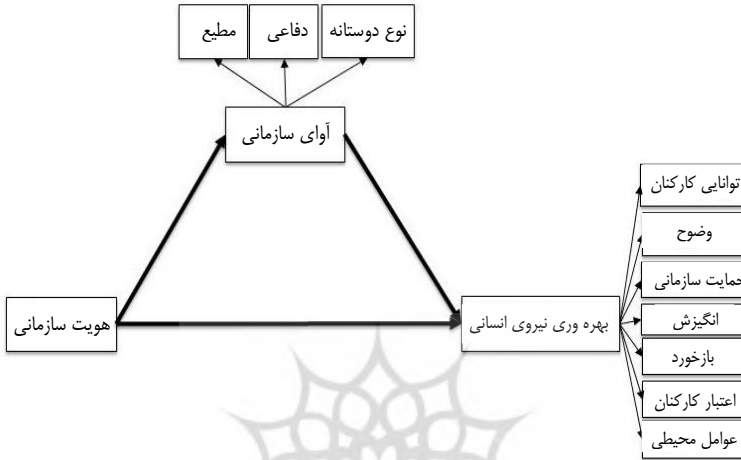
10. Gambarotto and Cammuzzo

۱۶۶) بر تأثیر رفتار آوایی بر نوآوری تمرکز نموده و تداوم رفتار آوایی در کارکنان را در رشد و شکوفایی خلاقیت و نوآوری در کارکنان مؤثر دانسته‌اند.

به‌طور کلی، نیروی انسانی به عنوان گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع انسانی محسوب می‌شود. اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان، مدت‌ها است که به اثبات رسیده است و سازمان‌هایی که موفقیت چشم‌گیری داشته‌اند، توجه به این موضوع را سرلوحه کارهای خویش قرار داده‌اند (مهربیان و دیگران، ۱۳۹۰، ۹۵). به عبارتی بهتر پایه حرکت‌های بهره‌وری<sup>۱</sup>، در منابع انسانی نهفته است و شاید بتوان ادعا کرد که افزایش بهره‌وری در هر کشوری به داشتن انسان‌هایی ماهر، توانمند و بانگیزه وابسته و وفادار به سازمان است (پروکوپنکو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷، ۴).

با توجه به اهمیت منابع انسانی در یک سازمان و نقش آن در رشد و تحقق اهداف سازمانی، پرداختن به مبحث بهره‌وری منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران امروزی است. در واقع 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 برساند (لطیفیان، ۱۳۹۲، ۱۹۳). لذا به نظر می‌رسد برای سازمان‌ها ضروری است که جهت ادامه حیات خود، با تقویت هویت و ایجاد بستری مناسب برای ابراز عقاید، ایده‌ها و نظرات توسط کارکنان، باعث افزایش بهره‌وری آنها شوند. از آن‌جا که آوای سازمانی متغیر جدیدی بوده و رابطه آن با متغیرهای مورد نظر محقق کم‌تر مورد بررسی قرار گرفته است و همچنین در جستجوهای محقق، تحقیقی یافت نشد که این سه متغیر را هم‌زمان باهم بسنجد، از این رو این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر هویت سازمانی بر بهره‌وری با تأکید بر نقش میانجی آوای سازمانی کارکنان بوده و در نظر دارد به این سؤال پاسخ دهد که آیا بین هویت سازمانی و آوای سازمانی با بهره‌وری در کارکنان اداره تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران ارتباط وجود دارد؟

بدین منظور در مقاله حاضر، مدل نظری تحقیق در قالب مدل معادله ساختاری برای تبیین تأثیر هویت سازمانی بر بهره‌وری کارکنان با نقش میانجی آوای سازمانی در سازمان بر اساس مفروضات تدوین شد.



شکل شماره ۱-مدل معادله ساختاری برای تبیین نقش میانجی آوای سازمانی

با توجه به مدل مفهومی، فرضیات پژوهش به صورت زیر می‌باشد:

فرضیه اصلی: هویت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی از طریق آوای سازمانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه فرعی اول: بین هویت سازمانی با آوای سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین آوای سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

## ابزار و روش

با توجه به هدف اصلی، این پژوهش جزو تحقیقات توصیفی و از لحاظ روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته (ملاک، پیش‌بین) از نوع مطالعات همبستگی است. پس از استعلام از سازمان مرکزی و با توجه به حجم جامعه آماری (۳۰۰ نفر)، کل جامعه به روش تمام شمار به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های هویت‌سازمانی مایل و اسفورش (۱۹۹۲) با ۸ سؤال، آوای‌سازمانی اسماعیل‌زاده (۱۳۹۲) با سه بُعد آوای‌نوع‌دوستانه، آوای‌دفاعی و آوای‌مطیع و در مجموع ۱۳ گویه و بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت بازبینی شده توسط شهسواری (۱۳۹۱) با ۲۶ سؤال استفاده شد. پس از تأیید پرسش‌نامه‌ها توسط صاحب نظران و اجرای آزمایشی بر روی ۴۰ نفر از کارکنان تربیت‌بدنی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد، پرسش‌نامه‌های پالایش شده با مقیاس پنج ارزشی لیکرت برای جمع‌آوری داده‌ها، آماده شدند. میزان آلفا کرونباخ به ترتیب برای پرسش‌نامه‌های هویت‌سازمانی، آوای‌سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی، ۰/۸۷، ۰/۸۱ و ۰/۷۴ بود. میزان آلفای کرونباخ در روش بازآزمایی برای پرسش‌نامه هویت‌سازمانی ۰/۶۰، برای آوای‌سازمانی ۰/۵۵ و برای بهره‌وری نیروی انسانی ۰/۶۲ محاسبه گردید. روایی همگرا (AVE)<sup>۱</sup> برای تمام پرسش‌نامه‌ها بالاتر از ۰/۵ به دست آمد. نحوه جمع‌آوری اطلاعات به این شکل بود که بعد از استعلام از معاونت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی در خصوص کارکنان رسمی شاغل در کلیه ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد ایران و اخذ اطلاعات مورد نیاز از جمله نام واحدهای دانشگاهی، شماره تلفن و آدرس پست الکترونیکی کارشناسان مناطق و کارکنان، پرسش‌نامه‌ها به آنها ارسال و پس از پیگیری‌های مداوم، در نهایت ۲۱۷ پرسش‌نامه عودت داده شد که پس از بررسی و حذف پرسش‌نامه‌های مخدوش، ۲۰۶ پرسش‌نامه انتخاب و اطلاعات از آنها استخراج گردید. جهت آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور و از نرم‌افزار SPSS 22 و اسمارت-پی. ال. اس. ۲ استفاده گردید.

1. Average Variance Extracted

2. Smart Pls



## یافته‌ها

نتایج در سه بخش آزمون فرضیه‌ها، ساختن معادله رگرسیون برای پیش‌بینی بهره‌وری و آزمون مدل ارائه شده است. برای این‌که مشخص شود که داده‌های پژوهشی، نرمال هستند از تکنیک‌های متفاوتی می‌توان استفاده کرد. در این ارتباط از بعضی شاخص‌های توصیفی برای ارزیابی نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است.

جدول شماره ۱. توصیف متغیرها و خرده مقیاس‌ها با استفاده از شاخص‌های توصیفی

متغیرها و خرده مقیاس‌ها	شاخص		
	میانگین	انحراف معیار	کجی کشیدگی
هویت‌سازمانی	۳/۶۸۵	۰/۶۷۶	-۰/۳۸۷
آوای‌سازمانی	۳/۳۶۴	۰/۶۰۲	-۰/۴۶۰
نوع‌دوستانه	۳/۴۲۱	۰/۷۴۹	-۰/۷۰۸
تدافعی	۳/۲۹۰	۰/۸۳۴	-۰/۷۶۷
مطیع	۳/۳۶۷	۰/۸۴۵	-۰/۵۲۵
بهره‌وری منابع انسانی	۳/۲۵۷	۰/۵۵۹	-۰/۱۴۴
توانایی	۳/۱۸۶	۰/۹۰۲	-۰/۴۵۳
درک و شناخت	۳/۲۷۴	۰/۸۵۲	-۰/۲۶۹
حمایت سازمانی	۳/۳۷۱	۰/۸۷۸	-۰/۵۳۶
انگیزش	۳/۵۲۸	۰/۷۸۳	-۰/۴۰۰
بازخورد	۳/۴۵۶	۰/۸۰۹	-۰/۲۹۹
اعتبار	۲/۹۹۶	۰/۹۹۴	-۰/۸۱۹
سازگاری	۲/۹۷۸	۱/۱۱۱	-۰/۸۹۴

بر حسب مقادیر جدول بالا، میانگین متغیرها و اکثر خرده‌مقیاس‌های آنها در نمونه آماری پژوهش بالاتر از میانگین فرضی (۳) است. با توجه به مقدار شاخص انحراف معیار پراکندگی داده‌ها از شاخص میانگین در حد معمول یا به عبارتی متوسط برآورد می‌شود. مقدار منفی شاخص کجی بیانگر تمایل نمره‌های متغیرها به سمت مقادیر بالاتر از میانگین و مقدار منفی شاخص کشیدگی نشان دهنده شکل توزیع نسبتاً مسطح داده‌های مربوط به این متغیر در نمونه آماری پژوهش است. در حالت کلی چنانچه

۱ - مبنای محاسبه میانگین فرضی یا حد متوسط، طیف سنجش این متغیر در پژوهش حاضر است (۱ تا ۵)

چولگی و کشیدگی در بازه (۲، ۲-) باشند، داده‌ها از توزیع نسبتاً نرمالی برخوردار هستند (حبیبی، ۱۳۹۵، ۱۶۱). با توجه به جدول ۱ توزیع داده‌های متغیرها و خرده مقیاس‌های مربوط، به سمت توزیع نرمال تمایل دارند. فرضیه فرعی (۱): بین هویت‌سازمانی با آوای سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۲. ارتباط بین هویت‌سازمانی با آوای سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی

متغیر	آوای سازمانی	بهره‌وری نیروی انسانی
ضریب همبستگی	۰/۱۷۷*	۰/۲۱۹**
هویت‌سازمانی	۰/۰۱۱	۰/۰۰۲
ضریب تعیین (درصد)	۳/۱۳	۴/۸۰
* معناداری در سطح ۰/۰۵		
** معناداری در سطح ۰/۰۱		

با توجه به نتایج آزمون پیرسون، سطح معناداری به دست آمده ارتباط بین هویت‌سازمانی با آوای سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان اداره تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد، بدین معنی که با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت، بین هویت‌سازمانی با آوای سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان اداره تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی رابطه معنادار مثبت و مستقیم اما ضعیفی وجود دارد.

فرضیه فرعی (۲): بین آوای سازمانی و خرده‌مقیاس‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۳. ارتباط بین آوای سازمانی و خرده‌مقیاس‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی

متغیر و ابعاد	بهره‌وری نیروی انسانی		
	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب تعیین (درصد)
آوای سازمانی	۰/۴۷۸**	۰/۰۰۱	۳۳/۸۵
آوای نوع‌دوستانه	۰/۳۶۳**	۰/۰۰۱	۱۳/۱۸
آوای دفاعی	۰/۴۱۱**	۰/۰۰۱	۱۶/۸۹
آوای مطیع	۰/۳۹۸**	۰/۰۰۱	۸/۸۸
** معناداری در سطح ۰/۰۱			

با توجه به نتایج آزمون پیرسون در سطح متغیرها ارتباط بین آوای سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان اداره تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی معنادار تلقی می‌گردد چرا که سطوح معناداری این رابطه کمتر از  $0/01$  حاصل گردید. از این‌رو با  $99\%$  درصد اطمینان می‌توان گفت بین آوای سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان اداره تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین محاسبه شده نشان می‌دهد که آوای سازمانی  $22/85\%$  درصد از واریانس بهره‌وری نیروی انسانی را تبیین می‌کند. علاوه بر این نتایج به دست آمده در سطح خرده‌مقیاس‌ها نتایج نشان می‌دهد که رابطه بین آوای نوع‌دوستانه، دفاعی و مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان اداره تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی به لحاظ آماری معنادار است، به عبارتی دیگر بین این خرده‌مقیاس‌ها و متغیر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

به منظور ساختن معادله رگرسیونی و تعیین سهم هویت‌سازمانی و آوای سازمانی در پیش‌بینی میزان بهره‌وری از روش تحلیل رگرسیون استفاده شد. خلاصه نتایج تحلیل رگرسیون در جداول شماره ۴، ۵ و ۶ ارائه شده است.

جدول شماره ۴. ارتباط بین متغیرهای پیش‌بین با بهره‌وری نیروی انسانی

متغیرها	ضریب همبستگی	بهره‌وری نیروی انسانی		ضریب تعیین	دوربین واتسون
		سطح معناداری	ضریب تعیین (درصد)		
هویت‌سازمانی و آوای سازمانی	$0/497^{**}$	$0/001$	$24/70$	$24/00$	$1/223$
$^{**}$ معناداری در سطح $0/01$					

ضریب تعیین تعدیل شده در جدول فوق نشان می‌دهد که متغیرهای پیش‌بین در مجموع  $24/00\%$  درصد از واریانس بهره‌وری نیروی انسانی را تبیین می‌کند.

جدول شماره ۵. نتایج تحلیل واریانس بهره‌وری نیروی انسانی

Sig	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	
۰/۰۰۱	۳۳/۲۹۰	۵۰۰۵/۴۰۵	۳	۱۰۰۱۰/۸۱۰	منبع رگرسیون
		۱۵۰/۶۳۵۸۷۰	۲۰۳	۳۰۵۲۲/۶۷۰	منبع باقیمانده
			۲۰۵	۴۰۵۳۳/۴۸۱	کل

جدول فوق نشان می‌دهد که آیا مدل رگرسیون می‌تواند به‌طور مناسبی تغییرات متغیر وابسته را پیش‌بینی کند یا نه. با توجه به سطح معناداری که کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد، نتیجه می‌گیریم که مدل به‌کار رفته، پیش‌بینی کننده مناسبی برای متغیر وابسته یا بهره‌وری منابع انسانی است.

جدول شماره ۶. ضرایب تأثیر رگرسیونی متغیرهای پیش‌بین بر بهره‌وری

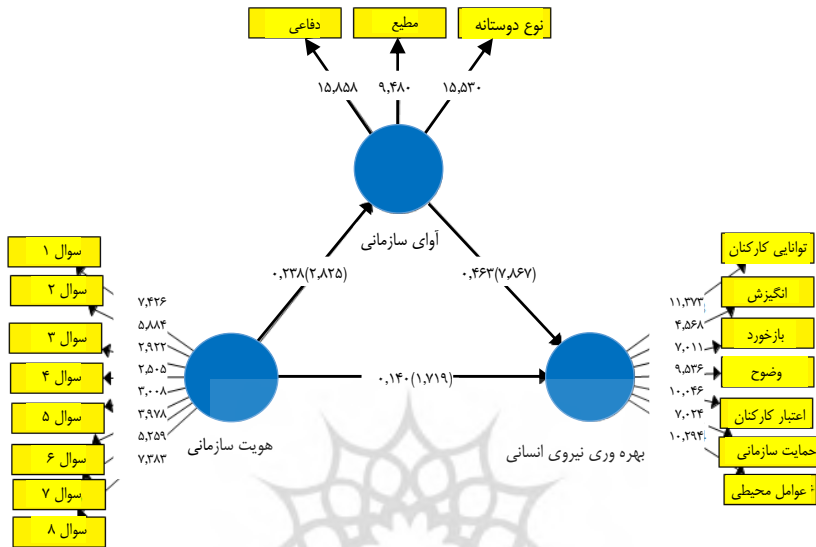
عامل تورم واریانس	ضریب تولرانس	Sig	t	ضریب تأثیر		متغیرهای پیش‌بین
				Beta	B	
		۰/۰۰۱	۶/۱۵۰	-	۳۸/۲۵۱	مقدار ثابت
۱/۰۳۲	۰/۹۶۹	۰/۰۲۶	۷/۳۲۲	۰/۴۵۳	۰/۸۱۴	هویت‌سازمانی
۱/۰۳۲	۰/۹۶۹	۰/۰۰۱	۲/۲۳۷	۰/۱۳۹	۰/۳۶۱	آوای‌سازمانی

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول فوق، معادله رگرسیونی این مدل برابر خواهد بود با:  
 (آوای‌سازمانی)  $0/361 +$  (هویت‌سازمانی)  $0/814 +$   $38/251 =$  بهره‌وری کارکنان

### آزمون مدل پژوهش

بر اساس مدل پژوهش، نقش میانجی آوای‌سازمانی بین هویت‌سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی به عنوان فرضیه اصلی مورد ارزیابی قرار گرفت. بر اساس فرض مذکور بخشی یا تمام تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته به واسطه متغیر میانجی یا واسطه‌ای انتقال داده می‌شود، به این معنی که متغیر مستقل بر متغیر میانجی تأثیر می‌گذارد و متغیر میانجی بر متغیر وابسته اثرگذار است. برای تحقق این هدف مدل معادله ساختاری رویکرد واریانس محور استفاده گردیده است. بدلیل حجم کوچک نمونه مورد مطالعه

( $N < 250$ )، از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار اسمارت- پی. ال. اس. برای مدلیابی بهره گرفته شد.



شکل شماره ۲.

مدل ساختاری اثر هویت سازمانی از طریق آوای سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی

شکل ۲ نشان می‌دهد هویت سازمانی به‌طور مستقیم بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیری نداشته ولی بر آوای سازمانی موثر است. آوای سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار بوده و همچنین هویت سازمانی به‌طور غیرمستقیم بر بهره‌وری و از طریق میانجی آوای سازمانی تأثیر دارد.

جدول شماره ۷. شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

متغیر	پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراج شده	شاخص اشتراک	شاخص افزونگی	شاخص نیکویی برازش
هویت‌سازمانی	۰/۸۶۶	۰/۴۶۲	۰/۲۸۰	-	
آوای سازمانی	۰/۷۹۰	۰/۵۵۸	۰/۱۶۱	۰/۰۲۲	۰/۱۷
بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۸۰۸	۰/۳۷۸	۰/۱۸۸	۰/۰۸۹	

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

جدول شماره ۸. برآورد اثرات غیرمستقیم متغیر اثر هویت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب تعیین	برآورد غیرمستقیم مقدار	P.Value	t	میانجی‌گری	نوع میانجی‌گری
هویت سازمانی	آوای سازمانی	بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۲۶۴	۰/۱۱۰	۰/۰۱۲	۲/۵۲۲	تأیید	کامل

با استناد به نتایج جدول بالا، اثر غیرمستقیم متغیر هویت‌سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی به لحاظ آماری معنادار است ( $P < 0.05$ ). بنابراین فرض پژوهش مبنی بر این که هویت‌سازمانی از طریق آوای سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد، تأیید می‌شود. به عبارت دیگر با توجه به مقادیر ضریب تأثیر مربوط به اثر غیرمستقیم این متغیرها بر متغیر بهره‌وری نیروی انسانی می‌توان گفت نقش میانجی متغیر آوای سازمانی در رابطه بین متغیرهای هویت‌سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی مثبت و در حد ضعیف برآورد می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد بین هویت‌سازمانی و آوای سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد. این فرضیه علاوه بر تأیید با استفاده از آزمون پیرسون، در مدل‌سازی معادلات

ساختاری نیز، تأثیر هویت‌سازمانی بر آوای‌سازمانی مورد تأیید قرار گرفت ( $t=2/825$ )<sup>۱</sup>. از آنجا که آوای‌سازمانی متغیر جدیدی می‌باشد و تحقیقات اندکی در خصوص ارتباط آن با هویت‌سازمانی انجام شده است و از طرفی بیش‌تر تحقیقات انجام شده درباره‌ی ارتباط هویت‌سازمانی با سکوت‌سازمانی است. از این رو شاید بتوان با توجه به مبانی نظری و تعاریف سکوت و آوای‌سازمانی، در این خصوص اظهارنظر کرد. آوای‌سازمانی یعنی ابراز ایده‌ها و سکوت‌سازمانی یعنی خوداری از بیان آنها. همچنین مبانی نظری حاکی از وجود پیامدهای منفی سکوت‌سازمانی بر سازمان دارد (زارعی و دیگران، ۱۳۹۰، ۲۰). از این رو شاید با توجه به تعاریف و مبانی نظری، بتوان این‌طور اظهارنظر کرد که هویت‌سازمانی با آوای‌سازمانی رابطه‌ی مستقیم و با سکوت‌سازمانی رابطه‌ی معکوس دارد. با فرض درستی این اظهارنظر، نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش نصراصفهبانی و دیگران (۱۳۹۳) همخوانی و با یافته‌های قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴) مغایرت دارد. که از جمله دلایل عدم همخوانی می‌توان به تفاوت در نوع جامعه، نوع ابزار اندازه‌گیری، تفاوت در عوامل زمینه‌ای مثل فرهنگ‌سازمانی، نوع ارتباطات، سبک‌های رهبری و مدیریت، عوامل فردی مثل ویژگی‌های شخصیتی و نوع نگرش‌ها و باورها و دیگر عوامل محل اشاره کرد.

نتایج تحقیق نشان داد که بین هویت‌سازمانی و بهره‌وری ارتباط مثبت اما ضعیفی حاکم است ( $t=0/291$ ). نتیجه‌ی مطالعه‌ی حاضر با مطالعات موسوی (۱۳۹۴)، گلزار صوفیانی و دیگران (۱۳۹۳) همخوانی داشت و با مطالعات جوانمرد و دیگران (۱۳۹۴) و باترا و دیگران (۲۰۱۶) در تناقض بود. با توجه به شکننده بودن این فرضیه، باید نسبت به تأثیر هویت‌سازمانی بر روی بهره‌وری و تأیید مطالعات پیشین بسیار محتاط عمل کرد. دلیل این امر را می‌توان در شکل ۲ جستجو کرد. علی‌رغم این‌که این فرضیه در آزمون پیرسون مورد تأیید قرار گرفت ولی تأثیر هویت‌سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در مدل معادله ساختاری تأیید نشد ( $t=1/719$ ). به نظر داوری و رضازاده (۱۳۹۳، ۳۷) یکی از دلایل این امر می‌تواند تفاوت مدل‌سازی معادلات ساختاری با تکنیک‌های دیگر مثل آزمون پیرسون و رگرسیون باشد. معمولاً در این آزمون‌ها رابطه‌ی بین دو سازه بدون در نظر گرفتن شاخص‌های مربوط با هم و سازه مربوط و دیگر سازه‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛ در حالی‌که در مدل‌سازی معادلات ساختاری، مجموعه‌ای از روابط چندگانه

۱. جهت پذیرش فرضیه مقدار  $t$  باید از  $1/96$  بیش‌تر باشد.

مربوط به هریک از متغیرها در نظر گرفته می‌شود. به بیان دیگر مدل‌سازی معادلات ساختاری مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون چندگانه را با تعیین مدل ساختاری به کار گرفته و در برنامه آماری به طور هم‌زمان تخمین می‌زند. از جمله دلایل دیگر می‌توان به این موضوع اشاره کرد که گاهی اوقات در تدوین مدل پژوهش برخی روابط بین یک متغیر مستقل یا پیش‌بین (هویت سازمانی) و متغیر وابسته یا ملاک (بهره‌وری) غیرواقعی هستند و در واقع رابطه معناداری بین این دو وجود ندارد. این امر به دلایل متعددی از جمله، خطا در اندازه‌گیری متغیرها صورت می‌پذیرد. مدل‌سازی معادلات ساختاری این امکان را فراهم می‌کند تا روابط غیر واقعی شناسایی شوند. برای آزمودن این روابط می‌توان با اضافه کردن یک متغیر دیگر (آوای سازمانی) آن را مورد آزمون قرار داد. در صورتی که با افزودن متغیر مستقل دوم یا میانجی رابطه بین آنها تغییر نکند، رابطه واقعی و در صورت از بین رفتن رابطه، غیرواقعی بودن ارتباط مشخص می‌شود. لذا باتوجه به ضریب همبستگی این فرضیه و شکننده بودن آن، رد این فرضیه در مدل‌سازی معادلات ساختاری دور از ذهن نبود.

با استفاده از آزمون پیرسون یافته‌های پژوهش نشان داد بین آوای سازمانی و ابعاد آن با بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز تأثیر آوای سازمانی بر بهره‌وری را مورد تأیید قرار داد ( $t=7/867$ ). همان‌طوری که قبلاً بیان شد آوای سازمانی متغیر جدیدی بوده و تحقیقات اندکی درباره بهره‌وری انجام شده است. از این رو در اندک مطالعات یافت شده، نتایج تحقیق حاضر با مطالعات انجی و فلدمنم (۲۰۱۲)، پژوهش بزرگ نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳) و مهمی (۱۳۹۲) همخوانی داشت و در جستجوهای محقق، پژوهشی یافت نشد که با نتایج تحقیق حاضر مغایرت داشته باشد. زمانی که رفتار آوایی به هر دلیلی (فرهنگ سازمانی مطلوب، سبک رهبری اخلاقی و جو سازمانی مناسب و بر انگیزندگی و...) و با هر انگیزه‌ای (آوای نوع‌دوستانه از روی نوع‌دوستی و حسن‌نیت، آوای تدافعی از روی ترس؛ و آوای مطیع از روی بی‌طرفی) در سازمان افزایش پیدا می‌کند، باعث می‌شود مشارکت کارکنان در امور سازمان افزایش یافته و ارتباطات قوی با هم‌ردیفان و سرپرستان شکل بگیرد که این امر موجب افزایش مشارکت، تعهدسازمانی، حس مسؤلیت پذیری بیش‌تر



و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت منجر به ارتقای اثربخشی و بهره‌وری کلی سازمان خواهد گردید.

با توجه به نتایج به دست آمده از دیگر فرضیه‌ها، تحقق هدف اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر هویت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی آوای سازمانی، نباید دور از انتظار باشد ( $p=0/012$  و  $t=2/522$ ). با نگاهی به نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری (شکل ۲) و عدم ارتباط هویت سازمانی با بهره‌وری و رابطه هویت سازمانی با آوای سازمانی؛ و آوای سازمانی با بهره‌وری، به نظر می‌رسد صرفاً داشتن هویت سازمانی، عامل کافی برای بهره‌وری نمی‌باشد و در این میان عوامل زمینه‌ساز و متغیرهای دیگری به عنوان میانجی می‌توانند به صورت غیر مستقیم بر این ارتباط تأثیرگذار بوده و آن را تسهیل کنند. از آنجا که هویت سازمانی در ارتباط با تجارب و ایده‌های اعضا نسبت به سازمان و حمایت از اهداف راهبردی آن می‌باشد و آوای سازمانی مرتبط با بیان ایده‌ها با هدف بهبود شرایط است و از طرفی با توجه به اینکه میزان هویت سازمانی و آوای سازمانی کارکنان در این تحقیق بالاتر از حد میانگین بوده، بنابراین فردی که هویت سازمانی بالایی داشته باشد، به نوعی وابسته به سازمان بوده و سازمان را معرف خود خواهد دانست و با توجه به این‌که هویت سازمانی باعث ایجاد تعهد سازمانی در افراد می‌شود (ابراهیم‌زاده و دیگران، ۲۰۱۶، ۲۶۹)؛ لذا کارکنان جهت بهبود شرایط و ارتقاء سطح سازمان از هیچ کوششی دریغ نخواهند کرد که یکی از این اعمال و تلاش‌ها، بیان ایده‌ها و دیدگاه‌های است که به نظر این افراد درست بوده و در راستای اهداف سازمانی است که نهایتاً منجر به پیشرفت و بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. به طور کلی می‌توان این‌طور نتیجه‌گیری کرد زمانی که رفتار آوایی به هر دلیلی در سازمان افزایش پیدا می‌کند، باعث می‌شود مشارکت کارکنان در امور سازمان افزایش یافته و ارتباطات قوی با هم‌ردیفان و سرپرستان شکل بگیرد. زمانی که افراد باور داشته باشند که می‌توانند به راحتی ارتباط برقرار کنند، آوای بیش‌تری خواهند داشت و در نتیجه این فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها با هدف بهبود به تصمیم‌گیرندگان خواهد بود و موقعی که کارکنان اطمینان داشته باشند که می‌توانند با بیان نظرات و ایده‌های خود تغییرات اساسی و مهمی را در محیط کاری‌شان ایجاد کنند، مطمئناً با بیان آنها، سازمان متبوع خود را بهره‌مند خواهند نمود. این امر موجب افزایش مشارکت، تعهد سازمانی، حس

ممسؤولیت پذیری بیش‌تر و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی انسانی که در نهایت منجر به ارتقای اثربخشی و بهره‌وری کلی سازمان خواهد گردید.

با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود مدیران با برگزاری جلسات توجیحی و بسترسازی محیطی امن و پویا برای بالابردن روحیه کارکنان اقدام نمایند. ایجاد فرهنگ‌سازمانی و جوسازمانی مناسب به منظور افزایش دیدگاه‌ها و بروز خلاقیت‌ها؛ و اتخاذ راهکارهایی مثل تدوین بیانیه و مأموریت سازمان به منظور تقویت هویت‌سازمانی در اولویت کاری مدیران قرار گیرد. با توجه به نقش آوای‌سازمانی در ایجاد بهره‌وری، کارگروه بررسی پیشنهادهای کارکنان و ارائه بازخورد به آنها تشکیل شود. به طور کلی پیشنهاد می‌شود برای رسیدن به بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت بهره‌وری کل سازمان، مدیران وضعیتی ایجاد کنند تا افراد خود را جزئی لاینفک از سازمان بدانند و با ایجاد جو سازمانی مناسب و اتخاذ رهبری اخلاقی و الگوی رفتارسازی مناسب، اجازه بیان پیشنهادهای نظرات را به کارمندان بدهند تا از این طریق، راه‌های خلاقانه ارتقای بهره‌وری، شناسایی و با جاری ساختن این افکار در سازمان، علاوه بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، به رشد و شکوفایی سازمان متبوع‌شان بیانجامد. به پژوهشگران آینده نیز توصیه می‌شود نقش میانجی دیگر متغیرهای رفتار سازمانی مثل سکوت سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، سبک‌های رهبری، جوسازمانی، تعهدسازمانی و... مورد بررسی قرار دهند.

## References

- Bae, K. S., Chuma, H., Kato, T., Kim, D. B., & Ohashi, I.(2011), High Performance Work Practices and Employee Voice: A Comparison of Japanese and Korean Workers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 1-29.
- Batra, S., & Sharma, S.(2016), Stronger May not be Better: Organizational Identity Strength and Performance of Indian SMEs. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(2), 234-254.
- Bozorgniahoseini, F., & Enayati, T.(2013), The Relationship between Organizational Silences with Employee Performance. *Ethics in Science and Technology*, 4(30), 73-82, (In Persian).
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H.(2016), The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Chan, S. (2013), Paternalistic Leadership and Employee Voice: Does Knowledge Sharing Matter? *Human Relations*, 1(1), 1-27.
- Cheng, J. W., Lu, K. M., Chang, Y. Y., & Johnstone, S.(2013), Voice Behavior and Work Engagement: the Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 81-102.
- Constantin, E. C., & Baias, C.C.(2015), Employee Voice.Key Factor in Internal Communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J.M.(2007), Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, 18(1), 1-16.

- Davari, A., & Rezazadeh, A.(2013), Structural Equation Modeling with PLS. 26-37, (In Persian).
- Ebrahimzadeh, F., & Gholami, A.(2016), Considering Effect of Organizational Identity and Commitment on Job Performance of Staff Of Guilan University of Medical Science Regarding Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. Journal of Current Research in Science, (2), 265-271.
- Galavandi, H., & Moradi, Z.(2014), Analysis of the Relationship between Ethical Climate of the Organization, Organizational Identity and Organizational Silence. Ethics in Science and Technology, 2, 63-71, (In Persian).
- GAO, L., Janssen, O., & Shi, K.(2011), Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. The Leadership Quarterly, 22(4), 787-798.
- Gambarotto, F., & Cammozzo, A.(2010), Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. Innovation, 12(2), 166-179.
- Golzarsofyani, M., Azadedel, M. R, & Azadedel, M.(2013), The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in Impact Commitment and Organizational Identity on Job Performance. International Conference on Management and Industrial Engineering, Iran, (In Persian).
- Habibi. A. (2016), Spss Gide to Data Analysis. Tehran: Pars Modir Publication, (In Persian).
- Javanmard, H., & Hasani, H.(2014), Determine the Structural Impacts of Employee Participation, Encouragement System and Organizational identity to Satisfaction, Trust and Productivity of

- Employees. International Conference on Management Economics and Agricultural Sciences, (In Persian).
- Khosravi, M., Delafrooz, N., Shahroodi, K., & Rezaeeyosefi, B.(2014), Development of a Model for Measuring the Impact of Social Responsibility and Organizational Identity on the Brand Equity of the Company. *Business Management*, 3, 621-642, (In Persian).
- Latifian, A., & Doaee, H.(2013), Draw a Conceptual Model of Employee Productivity Using a Structural Interpretative Modeling Approach. *Public Management Research*, 33, 20-33, (In Persian).
- Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017), The Content of the Message Matters: The Differential Effects of Promotive and Prohibitive Team Voice on Team Productivity and Safety Performance Gains. *The Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1259-1270.
- Li, y., & Sun, J.M.(2015), Traditional Chinese Leadership and Employee Voice Behavior: A Crosses- Level Examination. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 172-189.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y.(2010), I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Mahimani, M.(2012), The Effect of Organizational Silence on the Performance of Bank Employees. Master's Thesis, Guilan: Guilan University, (In Persian).
- Mehrabian, F., Nasiripour, A., & Kesharz, S.(2011), Factors Affecting Human Resources Productivity in Guilan University of Medical

- Sciences Using Path Analysis. *Journal of Medical Sciences of Zanzan*, 19(75), 94-106, (In Persian).
- Mohammadzadeh, Z., Rahmanseresht, H., & Koshazadeh, A.(2013), The Effect of Cognitive and Affective Trust the Leader of the Organizational Identity: The Mediating Role of Trust in the Organization. *New Approaches in Educational Administration*, 3, 1-20, (In Persian).
- Mousavi, M.(2014), The Relationship between the Dimensions of Organizational Identity with the Performance. Master's Thesis, Tehran: Islamic Azad University Central Tehran Branch, (In Persian).
- Munir, S., Abbasi, A. S., & Hassan, S.S.(2016), Implications of Managerial Perception, Employee Voice and Organizational Commitment in Telecom Sector of Pakistan. *Science International*, 28(2).
- Nasreesfahani, A., & Agababapour, D.(2012), The Relationship between Organizational Identity and Organizational Silence. *Applied Sociology*, 24(4), 139-162, (In Persian).
- Nasreesfahani, A., Radmehr, R., Hatampour, F., & Hatampour, E.(2013), The Impact of Organizational Identity, Self-Concept and Organizational Values on Organizational Silence. *Health System Research*, 10(4), 830-838, (In Persian).
- Ng, T. W., & Feldman, D.C.(2012), Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Prokopenko, J.(1987), *Productivity Management: A Practical Handbook*. International Labor Organization.

- Salaghejeh, S., & Ahmadzadeh, S.(2014), Investigating the Impact of Transformational Leadership Managers on the Attitudes of Teachers to the Mediating Organizational Identity. *Research Transformation Management*, 12, 72-90, (In Persian).
- Shahsavari, A.A.(2013), The Relationship between Management Style and Human Resources Productivity. Master's Thesis, Mahabad: Islamic Azad University, (In Persian).
- Zareie. H., Taheri, F., & Sayar, A.(2011), Organizational Silence: Concepts, Causes and Consequences. *Management Sciences in Iran*, 6(21), 77-104, (In Persian).
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y.H.(2014), Paternalistic Leadership and Employee Voice inC: A Dual Process Model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.



## The Impact of Organizational Identity on Human Resource Productivity with a Focus on the Mediating role of Employee Voice: The Case study of staff at Physical Education Department Islamic Azad Universities

*Gasem, Elyasi*

*Alimohammd Amirtash (Ph.D.)*

*Alimohammd Safania (Ph.D.)*

-----  
Date of receipt: 2016.10.08

Date of acceptance: 2018.05.05  
-----

### Abstract

Human resources, which are considered as the most valuable asset in any organization, have long been proven as the most significant factor in the organizational chain of command. Therefore, the purpose of the current descriptive and correlational study was to investigate the impact of organizational identity on human resource productivity with a focus on the mediating role of employee voice among the staff at physical education department Islamic azad universities. The participants in this study were all the research population who formed the staff physical education at Azad universities of Iran in 1395 (N=300). The research data were collected via administration of the Organizational Identity Questionnaire (Miles & Ashforth, 1992), the Organizational Voice Questionnaire (Esmaeilzadeh, 1392) and a revised version of Employee Productivity Questionnaire (ACHIEVE Model Hersey & Goldsmith, cited in Shahsavari, 1991). 217 of the questionnaires that had been sent out to the participants were out of which 206 were complete. The research data obtained from the 206 questionnaires were analyzed via the Pearson Correlation, Multiple Linear Regression and Variance-Based Structural Equation Modeling. The findings showed significant relationship among organizational identity, employee voice and employee productivity. A significant relationship was also found between employee voice and its subscales with employee productivity. Employee voice seems to mediate the relationship organizational identity can have with employee productivity.

**Key Words:** Employee Productivity, Employee Voice, Organizational Identity.