

طراحی الگوی بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری سازمانی (مورد مطالعه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی)

فاطمه عاقل آزاد^۱ - محمدرحیم نجف‌زاده^{۲*} - حمیدجنانی^۳ - جعفر برقی مقدم^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران ۲. دانشیار، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران ۳. استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد

اسلامی، تبریز، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۹، تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۰۵/۲۶)

چکیده

بهره‌وری از عوامل اساسی در رسیدن به اهداف سازمانی و رقابت‌پذیری است و عوامل متعددی می‌تواند بر آن اثرگذار باشد. هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی بهره‌وری کارکنان بر اساس رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا مقطعی از نوع کمی بود. جامعه آماری تحقیق، تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۳۲۰ نفر بودند که حجم نمونه از طریق جدول مورگان و کرجسی ۱۷۶ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های استاندارد رفتار شهروندی سازمانی اورگان و کانوسکی (۲۰۰۷)، بهره‌وری سازمانی شریفی (۱۳۹۱) و پرسشنامه استاندارد بهره‌وری نیروی انسانی ولبا و جانسن (۲۰۱۰) بود که اعتبار آن از طریق روایی محتوایی تأیید و پایایی نیز با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو بخش آمار توصیفی در نرم‌افزار Spss25 و آمار استنباطی مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل نشان داد که مدل از سطح برازش مناسبی برخوردار بود و کیفیت کلی مدل نیز (GOF) نیز ۰/۴۴۱ شد. نتایج نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری داشت. همچنین بهره‌وری سازمانی بر بهره‌وری کارکنان نیز تأثیر مثبت و معناداری داشت (P < ۰/۰۱). با توجه به نتایج، بهره‌وری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری کارکنان اثرگذار بود و از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران ورزش و جوانان با برگزاری دوره‌های توانمندسازی رفتار کارکنان و رفتار سازمانی آنان موجب بهبود بهره‌وری شوند.

واژه‌های کلیدی

بهره‌وری سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی، رفتار شهروندی سازمانی.

مقدمه

شتاب تغییرات و رقابت‌پذیری سبب شده‌اند که سازمان‌ها برای پاسخگویی به مشتریان و مراجعه‌کنندگان خدمات خود بیش از پیش به موضوع بهره‌وری توجه کنند. از این‌رو امروزه تمام سازمان‌ها به این درک رسیده‌اند که یکی از عوامل اساسی در رسیدن به اهداف سازمانی و رقابت‌پذیری موضوع بهره‌وری است (۱). از سوی دیگر، عملکرد هر سازمان به نیروی انسانی و نقش و کارکرد آن و گسترش خدمات و میزان انعطاف‌پذیری آن در قبال خواسته‌ها و نیازهای جامعه بستگی دارد. بنابراین بهبود بهره‌وری باید یکی از اهداف مهم هر کشور، سازمان یا نهاد تلقی شود (۲). بهره‌وری ناظر بر تولید نسبت میان باز داده و مرتبط به عملیات تولیدی مشخص و تعیین شده است. یا بهره‌وری، یک نگرش فکری است که برای رسیدن به بهبود تلاش می‌کند و به آن دست می‌یابد، همچنین سیستم‌ها و مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که آن نگرش را به عمل تبدیل می‌کند (۳). بهره‌وری کارکنان نیز شامل استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فردی در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه دانسته‌اند (۴). به عبارت دیگر بهره‌وری انسانی ناظر بر پتانسیل‌های فکری و نرم‌افزاری کارکنان در جهت خلق و تولید است که در نهایت به کاهش هزینه‌ها منجر می‌شود (۵). همچنین بهره‌وری نیروی انسانی شامل استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد در مسیر ارتقای بهره‌وری سازمان است. بدین معنا که آموزش، یادگیری و رشد نیروی انسانی در سازمان و مشارکت افراد در اداره سازمان علاوه بر بهبود بهره‌وری فرد، موجب افزایش بهره‌وری در سازمان خواهد شد (۶). بهره‌وری انسانی برای سازمان‌ها بسیار مهم است. حتی بیان شده است که این نوع سرمایه برای سازمان نسبت به دیگر اشکال سرمایه مانند سرمایه طبیعی بسیار مهم‌تر است. برای مثال در ژاپن ۸۰ درصد بهره‌وری ناشی

از سرمایه انسانی و کمتر از ۲۰ درصد مربوط به سرمایه طبیعی و غیره است (۷). بنابراین توجهی که این روزها مدیران سازمان‌ها نسبت به مسائل انسانی و پیشرفت در سایه بهره‌وری نیروی انسانی ابراز می‌دارند، همگی بیانگر یک حرکت بزرگ در راستای استقرار الگوی صحیح در سازمان‌هاست (۸). با توجه به رابطه نزدیک بهره‌وری انسانی با فرهنگ و نقش فرهنگ در نگرش به بهره‌وری، صاحب‌نظران در مورد سازه‌های تشکیل‌دهنده آن مؤلفه‌ها و ابعاد متعددی ذکر کرده‌اند. برخی صاحب‌نظران بهره‌وری نیروی انسانی را شامل هشت مؤلفه (انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت، آموزش‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، دستکاری آمار، رقابت ناسالم و ترک خدمت) دانسته‌اند (۹). از آنجا که سازمان‌های ورزشی بیشتر جزو سازمان‌های خدماتی هستند و در این سازمان‌ها موضوع نیروی انسانی به دلیل حفظ رضایت مشتری و برطرف کردن خواسته‌های آنها دشوارتر است، بنابراین نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی از اهمیت بیشتری برخوردار است. تحقیقات مختلفی در این زمینه در ورزش صورت گرفته است. در پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۷) بر روی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی توجه مدیران به اعتماد سازمانی و تعهد حرفه‌ای را از جمله عوامل تأثیرگذار در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی می‌داند (۱۰). صفائی و ثارالهی (۱۳۹۹) تقویت رفتارهای کارآفرینانه توسط مدیران ادارات ورزش و جوانان را در بهبود بهره‌وری کارکنان مؤثر می‌دانند (۱۱).

پورمولا و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر سلامت سازمانی بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های تولیدی پرداختند و نتیجه گرفتند که سلامت سازمانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد (۱۲). از آنجا که عملکرد و بهره‌وری کارکنان عامل اصلی حرکت سازمان‌هاست، عوامل متعددی می‌تواند بهره‌وری

در ورزش به دلیل اینکه اهم مأموریت‌های سازمان‌های ورزشی در راستای اهداف سلامتی و ورزش همگانی و قهرمانی است و مخاطب‌های آن اکثریت مردم هستند، بنابراین رفتار سازمانی شهروندی یک رفتار بسیار مهم است. چنانچه کارکنان ورزشی این رفتارهای فرانقشی را بروز دهند، به نهادینه کردن فرهنگ ورزش کمک ویژه‌ای خواهد شد.

خوشنویس و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه خود بیان می‌کنند مدیران ادارات کل ورزش و جوانان کشور با استفاده از سبک رهبری اصیل به همراه سرمایه روان‌شناختی، می‌توانند موجب بهبود رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شوند (۲۰). در سایر مطالعات بر روی سازمان‌های ورزشی به ویژه ادارات ورزش و جوانان به عواملی همچون عدالت سازمانی و سکوت سازمانی (۲۱)، سبک رهبری، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده (۲۲)، جامعه‌پذیری (۲۳)، سیرت نیکوی مدیران، ورزشی (۲۴)، در جهت بهبود رفتار سازمانی ورزشی تأکید شده است.

یکی دیگر از عواملی که رابطه بسیاری نزدیکی با بهره‌وری کارکنان دارد، بهره‌وری سازمانی است. بهره‌وری کارکنان ناظر بر فرد و اقدامات وی در کیفیت کاری خود است، اما بهره‌وری سازمانی ناظر بر اقدامات سازمان در جهت افزایش کیفیت ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری کارکنان در جهت بهره‌وری است. به عبارتی بهره‌وری سازمانی چگونگی بهبود بهره‌وری سازمان از طریق ابزارها و کارکنان است. از سویی دیگر بهره‌وری سازمانی یکی از متغیرهای اساسی کنترل‌کننده فعالیت‌های سازمان است و بهبود آن به عنوان یکی از مزیت‌های رقابتی سازمان تلقی می‌شود و از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر رقابت سازمان‌ها به شمار می‌آید (۲۵). بهره‌وری سازمانی برای سازمان‌ها از اهمیت خاصی

کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (۱۳). یکی از عواملی که می‌تواند بر بهره‌وری کارکنان اثرگذار باشد، رفتار شهروندی سازمانی است (۱۴)؛ یعنی اگر سازمان بتواند رفتار شهروندی سازمانی را تقویت کند آنگاه به احتمال زیاد بهره‌وری نیروی انسانی افزایش خواهد یافت. رفتار شهروندی سازمانی به چگونگی رفتار اختیاری و داوطلبانه کارکنان اشاره دارد که مستقیماً پاداشی دریافت نمی‌کند و این می‌تواند به نفع سازمان باشد (۱۵). به طور کلی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای فرانقشی و اختیاری هستند که کارکنان انجام می‌دهند. برای مثال یک معلم که خارج از کلاس و ساعت قانونی خود به تبادل و حل مشکل یادگیری دانش‌آموز خود اختصاص می‌دهد (۱۶). رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری، ارتباطات، همکاری و کمک‌های بین کارکنان را افزایش می‌دهد؛ کار تیمی را تشویق می‌کند؛ رضایت شغلی، کاهش نیات ترک شغل، کاهش غیبت و رفتارهای مخرب شغلی از دیگر پیامدهای آن است (۱۷). به طور کلی می‌توان مهم‌ترین نتایج و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی را شامل ۱. افزایش بهره‌وری، ۲. افزایش اثربخشی، ۳. بهبود عملکرد کارکنان، ۴. بهبود کیفیت خدمات و محصولات، ۵. کاهش غیبت و ترک شغل، ۶. وفاداری مشتریان و ۷. تشویق کار تیمی ذکر کرد. محققان سه ویژگی خاص رفتار شهروندی سازمانی را شامل داوطلبانه بودن، اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چندوجهی دارد. با این حال از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند (۱۸). محققان دیگری ابعاد رفتار شهروندی را شامل پنج بعد وظیفه‌شناسی، مهربانی، نوع‌دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی دانسته‌اند (۱۹).

همان‌طور که اشاره شد سازمان‌های ورزشی به دلیل ماهیت خدماتی که دارند همواره در آنها اهمیت نیروی انسانی و بهره‌وری انسانی بیشتر است. اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی یکی از ادارات موفق در سطح کشور مطرح است و در ارزیابی‌های کشوری موفق به کسب رتبه‌های برتر شده است به‌طور مثال این اداره کل در بخش ورزش همگانی در سال ۱۳۹۹ توانست مقام سوم کشور را کسب کند. همچنین هیأت انجمن‌های ورزشی استان آذربایجان شرقی در سال ۱۳۹۹ توانست رتبه دوم کشوری را به خود اختصاص دهد که این افتخار برای اولین بار حاصل شد. روابط عمومی اداره کل ورزش و جوانان استان نیز در ارزیابی سال ۱۳۹۹ رتبه نخست کشوری را کسب کرد. در ارزیابی سال ۱۳۹۸ نیز این اداره کل در حوزه امور فرهنگی وزارت ورزش و جوانان رتبه نخست را کسب کرد. همچنین در سال شش ماه اول سال ۱۳۹۹ اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در ارزیابی ملاقات مردمی رتبه برتر کشور را کسب کرد. در سال ۱۳۹۸ طی اعلام نتایج ارزیابی عملکرد حوزه آموزش وزارت ورزش و جوانان رتبه نخست به اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی رسید.

با توجه به موارد اشاره‌شده و با عنایت به اهمیت بهره‌وری انسانی در سازمان‌های ورزشی و اهمیت رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری سازمانی در ارتباط با بهره‌وری انسانی و همچنین با در نظر گرفتن پویایی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی این مطالعه به دنبال تعیین تأثیر رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی است. به‌عبارت دیگر هدف این تحقیق طراحی الگوی بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری سازمانی در

برخوردار است، زیرا سازمان‌ها برای رقابت و جذب مشتریان خود ناگزیرند تا مدام در عملکرد خود بازاندیشی کنند تا بتوانند از طریق ارتقای بهره‌وری سازمانی خود فضا برای حفظ و جذب مشتریان داشته باشند (۲۶).

در برخی تحقیقات غیرورزشی اهمیت سه متغیر یادشده در ارتباط با یکدیگر مورد توجه واقع شده است. برخی پژوهش‌ها سرمایه انسانی را بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مؤثر می‌دانند. طبق یافته‌های یاکوبی و ویسبرگ (۲۰۲۰) (۱۴) بهره‌وری در تعیین رفتار شهروندی سازمانی ظهور می‌کند. با افزایش بهره‌وری کارکنان و مدیران و به‌طور خاص بازده کیفیت و خلاقیت عملکرد، تأثیرات عملکرد رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. بارسولای و همکاران (۲۰۱۹) مطالعات نشان داده است رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری نیروی انسانی دارند (۲۷).

در تحقیق اشجعی و همکاران (۲۰۱۶) (۲۸) و پژوهش اوکوی و ازجیوفور (۲۹) به بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی پرداخت شده و بر عوامل سازمانی تأکید شده است. در مطالعه اشجعی و همکاران (۲۰۱۶) بر عوامل بیرونی و مرتبط با سازمان مانند مدیریت، انگیزاننده سازمانی، توانمندساز و امکانات در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی تأکید شده است (۲۸). اوزانلو (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان بهره‌وری سازمانی و تأثیر آن در بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی سبک رهبری» به این نتیجه رسید که بهره‌وری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر سبک رهبری و بهره‌وری نیروی انسانی دارد (۳۰). روغنیان و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی نتیجه گرفتند بهره‌وری کارکنان با بهره‌وری سازمانی رابطه مستقیمی دارد (۳۱).

شهروندی سازمانی ضعیف، بین ۳۵ تا ۵۳ متوسط و بین ۵۴ تا ۷۵ بالا ارزیابی می‌شود. پایایی ابزار از نظر سازنده آن ۰/۹۰ و برای مؤلفه‌ها نیز نועدوستی ۰/۸۸، وجدان ۰/۹۰، جوانمردی ۰/۸۶، رفتار مدنی ۰/۹۲ و ادب و ملاحظه ۰/۹۱ بودند. در پژوهش پورسلطانی زرنیدی و همکاران (۱۳۹۲) نیز با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ شد (۳۲).

۲. پرسشنامه استاندارد بهره‌وری سازمانی شریفی (۱۳۹۱) که دارای یک مؤلفه با ۱۵ گویه است و با مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای (خیلی کم، ۱ تا خیلی زیاد ۵)، سنجیده می‌شود. دامنه نمرات بین ۱۵ تا ۳۴ بهره‌وری سازمانی ضعیف، بین ۳۵ تا ۵۳ متوسط و بین ۵۴ تا ۷۵ بالا ارزیابی می‌شود. پایایی این ابزار از نظر سازنده آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ شده است (۳۳).

۳. پرسشنامه استاندارد بهره‌وری نیروی انسانی ولبا و جانسون (۲۰۱۰) که دارای ۸ مؤلفه (انگیزش ۳ گویه، رضایت شغلی ۳ گویه، خلاقیت ۴ گویه، گرایش به آموزش ۴ گویه، مسئولیت‌پذیری ۴ گویه، دستکاری آمار ۴ گویه، رقابت ناسالم ۴ گویه، و ترک خدمت ۴ گویه) است. روش اندازه‌گیری آن بر اساس طیف لیکرت به صورت خیلی زیاد ۵، زیاد ۴، تا حدودی ۴، کم ۲ و خیلی کم ۱ نمره‌گذاری می‌شود. همچنین دامنه نمرات بین ۳۰ تا ۶۹ بهره‌وری ضعیف، بین ۷۰ تا ۱۰۹ متوسط و بیشتر از ۱۱۰ بهره‌وری نیروی انسانی بالا ارزیابی می‌شود. از نظر سازنده این ابزار پایایی آن ۰/۸۷ بوده است (۳۴). در پژوهش حاضر نیز با روش آلفای کرونباخ مقدار کل پرسشنامه ۰/۸۸ شد.

برای اعتبار ابزار پژوهش از روایی صوری (۳ خبره شامل ۲ استاد مدیریت انسانی و ۱ جامعه‌شناس حوزه ورزش) استفاده شد. همچنین پایایی ابزار با روش آلفای کرونباخ برای کل ابزار ۰/۸۸ به دست آمد.

کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی است. نتایج این پژوهش می‌تواند در سطح خرد موجب شناخت بیشتر وضع موجود اداره کل ورزش استان شود تا بتوان دانش خود را نسبت به آن افزایش دهد و در سطح کلان می‌توان با برنامه‌ریزی زمینه توانمندی کارکنان را بیش از پیش و در جهت ارائه خدمات بهتر به افراد را فراهم کرد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا، مقطعی از نوع کمی بود. جامعه آماری تحقیق، تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۳۲۰ نفر بودند که حجم نمونه از طریق جدول مورگان و کرجسی ۱۷۶ نفر تعیین شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. با توجه به اینکه نه شهرستان دارای اداره ورزش و جوانان بودند، به طور تصادفی در مرحله اول پنج شهرستان انتخاب شدند و در مرحله دوم، با توجه به تعداد کم کارکنان هر اداره تمام کارکنان مورد پرسش قرار گرفتند. ملاک‌های ورود به پژوهش شامل کارکنان و کارمندان ادارات ورزش، دارای مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی و میل به تکمیل پرسشنامه‌ها بود و ملاک خروج نیز به دلیل ماهیت غیربالینی پژوهش، تکمیل پرسشنامه بود.

ابزار پژوهش شامل ۱. پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی اورگن و کانوسکی (۲۰۰۷) شامل پنج مؤلفه (نوعدوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی، ادب و ملاحظه) و هر مؤلفه دارای ۳ گویه بودند (۲۰). روش اندازه‌گیری آن بر اساس طیف لیکرت به صورت خیلی زیاد ۵، زیاد ۴، تا حدودی ۴، کم ۲ و خیلی کم ۱ نمره‌گذاری می‌شود. همچنین دامنه نمرات بین ۱۵ تا ۳۴ رفتار

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو بخش آمار توصیفی (میانگین، فراوانی و درصد) در نرم‌افزار Spss25 و آمار استنباطی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

یافته‌ها

در جدول ۱ فراوانی و درصد فراوانی مشخصات پرسش‌شوندگان (سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات و سابقه خدمت) ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات پرسش‌شوندگان (سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات و سابقه خدمت) در پژوهش

طبقات سنی	فراوانی	درصد	مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد
۲۶-۳۰ سال	۱۳	۷/۴	زیر دیپلم و دیپلم	۱	۰/۶
۳۱-۳۵ سال	۲۹	۱۶/۵	کاردانی	۳	۱/۷
بالتر از ۳۵ سال	۱۳۴	۷۶/۱	کارشناسی	۱۰۴	۵۹/۱
جنسیت	فراوانی	درصد	کارشناسی ارشد و بالاتر	۶۸	۳۸/۶
مرد	۱۵۷	۸۹/۲	سابقه خدمت	فراوانی	درصد
زن	۱۹	۱۰/۸	۱-۵ سال	۲	۱/۱
وضعیت تأهل	فراوانی	درصد	۶-۱۰ سال	۳۲	۱۸/۲
مجرد	۱۵	۸/۵	۱۱-۲۰ سال	۷۲	۴۰/۹
متأهل	۱۶۱	۹۱/۵	۲۱-۳۰ سال	۷۰	۳۹/۸

در جدول ۲ میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی متغیرها ارائه شده است.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرها

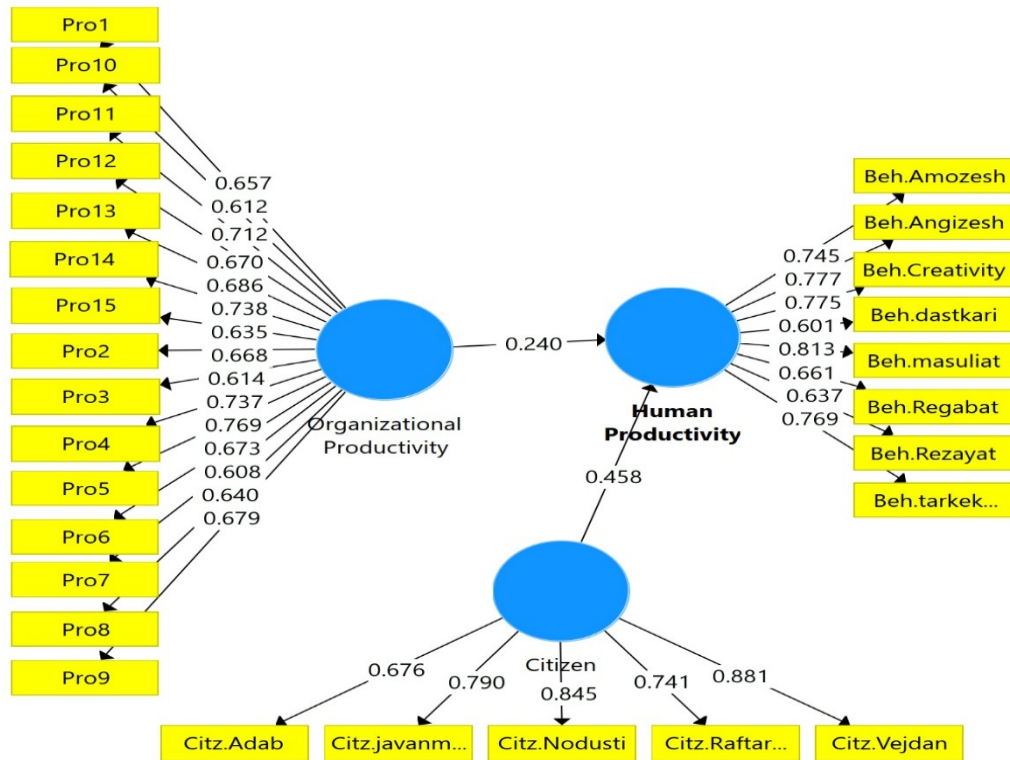
همبستگی			انحراف معیار	میانگین	متغیرها
بهره‌وری انسانی	بهره‌وری سازمانی	شهروندی سازمانی			
۰/۶۹	۰/۶۷	-	۰/۶۸۱	۳/۶۷	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۷۱	-		۳/۲۳	۱۷۶	بهره‌وری سازمانی
			۰/۶۴۷	۳/۴۱	بهره‌وری نیروی انسانی

برازش مدل کلی. مطابق با الگوریتم تحلیل PLS، برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از دو معیار پایایی و روایی استفاده شد. ارزیابی پایایی از سه طریق، سنجش بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی صورت گرفت. بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر مکنون (سازه) و متغیر آشکار (شاخص) مربوطه را طی فرایند تحلیل مسیر مشخص می‌کند. نتایج

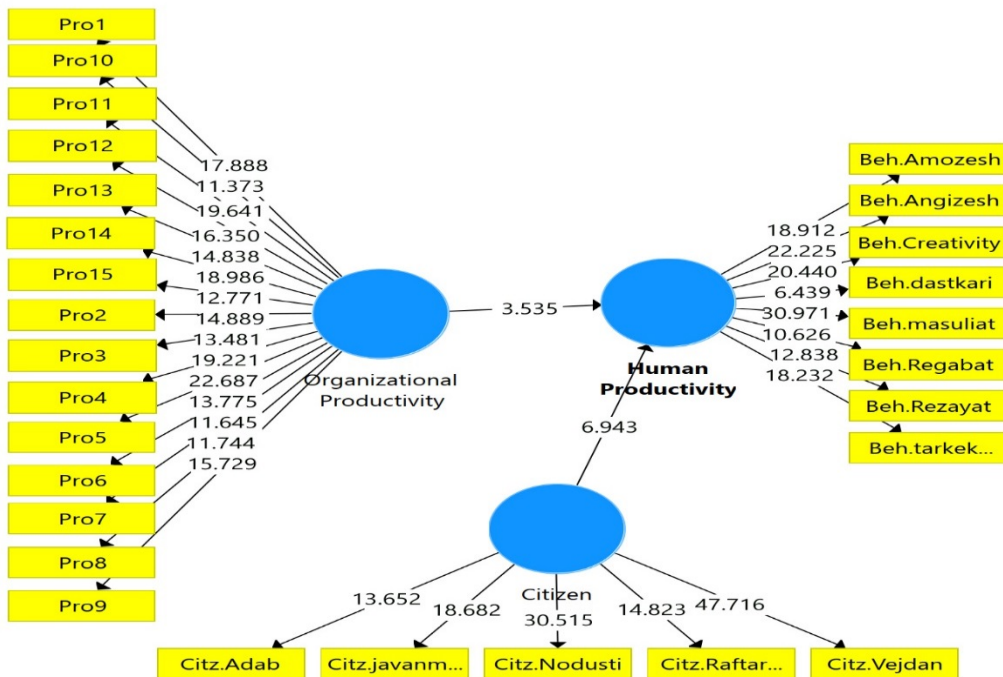
از مفروضات اصلی استفاده از نرم‌افزار اسمارت حجم نمونه‌های کوچک و نرمال نبودن داده است. به همین دلیل از این نرم‌افزار استفاده شد. در این پژوهش برای تحلیل مدل از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. این الگوریتم شامل سه مرحله اصلی است که عبارت‌اند از: ۱. برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ۲. برازش مدل ساختاری و ۳.

بار عاملی متغیرها (رفتار شهروندی، بهره‌ سازمانی و انسانی)

در جدول ۳ و شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری بهره‌وری نیروی انسانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری بهره‌وری نیروی انسانی در حالت تخمین معناداری آزمون تی

در جدول ۳ بار عاملی و پایایی متغیرها (رفتار شهروندی

سازمانی، بهره‌وری انسانی و سازمانی) ارائه شده است.

جدول ۳. بار عاملی و سنجش پایایی مدل (آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی)

متغیرها	شاخص‌ها	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
رفتار شهروندی سازمانی	مؤلفه نوع‌دوستی	۰/۸۴۵	۰/۸۴۹	۰/۶۲۴	۰/۷۹۲
	مؤلفه وجدان	۰/۸۸۱			
	مؤلفه جوانمردی	۰/۷۹۰			
	مؤلفه رفتار مدنی	۰/۷۴۱			
	مؤلفه ادب و ملاحظه	۰/۶۷۶			
بهره‌وری سازمانی	گویه ۱	۰/۶۷۵	۰/۹۱۴	۰/۵۰۱	۰/۹۲۶
	گویه ۲	۰/۶۶۸			
	گویه ۳	۰/۶۱۴			
	گویه ۴	۰/۷۳۷			
	گویه ۵	۰/۷۶۹			
	گویه ۶	۰/۶۷۳			
	گویه ۷	۰/۶۰۸			
	گویه ۸	۰/۶۴۰			
	گویه ۹	۰/۶۷۹			
	گویه ۱۰	۰/۶۱۲			
	گویه ۱۱	۰/۷۱۲			
	گویه ۱۲	۰/۶۷۰			
	گویه ۱۳	۰/۶۸۶			
	گویه ۱۴	۰/۷۳۸			
	گویه ۱۵	۰/۶۳۵			
بهره‌وری نیروی انسانی	مؤلفه انگیزش	۰/۷۷۷	۰/۸۷۰	۰/۵۲۷	۰/۸۹۸
	مؤلفه رضایت شغلی	۰/۶۳۷			
	مؤلفه خلاقیت	۰/۷۷۵			
	مؤلفه گرایش به آموزش	۰/۷۴۵			
	مؤلفه مسئولیت‌پذیری	۰/۸۱۳			
	مؤلفه دستکاری آمار	۰/۶۰۱			
	مؤلفه رقابت ناسالم	۰/۶۶۱			
مؤلفه ترک خدمت	۰/۷۶۹				

در ادامه برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش

PLS از ضرایب R Square یا R2 و معیار Q2 استفاده شد.

R2 معیاری است که برای متصل کردن بخش‌های

اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدلسازی معادلات ساختاری

به‌کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که متغیر برون‌زا بر

متغیر درون‌زا (ملاک) می‌گذارد. Q2 استون- گیسر ۱ معیاری است که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند.

جدول ۴. ضرایب R2 و Q2 متغیرهای درون‌زا در پژوهش

متغیرهای درون‌زا	R2	Q2
بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۶۵۹	۰/۳۱۸

است که به‌عنوان یک شاخص برای اعتبار کل مدل PLS است. با توجه به اینکه سه مقدار ضعیف (۰/۰۱)، متوسط (۰/۲۵) و قوی (۰/۳۶) برای GOF معرفی شده است که در پژوهش حاضر، مقدار ۰/۴۴۱ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش است. در نهایت برازش مدل با ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آنها تأیید کرد. بر این اساس، نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۵ ارائه شده است.

مطابق با نتایج جدول ۴، مقادیر R2 برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است. هرچه مقادیر R2 مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر الگو دارد. از این رو مناسب بودن برازش قوی مدل ساختاری تأیید می‌شود. همچنین با بررسی مقادیر Q2 مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل ($Q2 > 0$) می‌توان گفت که تناسب پیش‌بین مدل ساختاری پژوهش تأیید می‌شود. پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF امکان‌پذیر است. GOF به‌عنوان یک شاخص نیکویی برازش

جدول ۵. نتایج تحلیل حداقل مربعات جزئی و آزمون فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه‌ها	ضریب مسیر استاندارد (β)	t	P-Value	نتیجه
۱	رفتار شهروندی سازمانی ← بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۴۵۸	۶/۹۴۳	۰/۰۰۱	تأیید
۲	بهره‌وری سازمانی ← بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۲۴۰	۳/۵۳۵	۰/۰۰۱	تأیید

سازمانی بر بهره‌وری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بود.

نتایج نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج تحقیقات یاکوبی و ویسبرگ (۲۰۲۰) (۱۴)، بارسولای و همکاران (۲۰۱۹) (۲۷) و پورمولا و همکاران (۲۰۱۹) (۱۲) همسوست. در تبیین این یافته می‌توان گفت از آنجا که سازمان‌های ورزشی نقش خدماتی دارند و اهم

بر اساس نتایج جدول ۵ می‌توان گفت بین دو متغیر رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی اثر معناداری وجود دارد. همچنین بین متغیر بهره‌وری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی نیز اثر معناداری وجود دارد ($P < 0.01$).

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه هر سازمانی به‌دنبال بهره‌وری خود است و عوامل متعددی می‌تواند بر آن اثرگذار باشد. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری

مأموریت‌های سازمان‌های ورزشی در راستای اهداف سلامتی و ورزش همگانی و قهرمانی است، از این رو تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی بسیار مهم است.

رفتارهای شهروندی سازمانی، شامل مجموعه رفتارهایی است که خارج از محدوده رفتارهای الزامی افراد در محیط و به صورت داوطلبانه صورت می‌گیرد و در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار، نقشی اساسی و محوری دارد. از آنجایی رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان بدون پاداش و دستمزد بیرونی است و به صورت اختیاری انجام می‌گیرد، از این رو چنانچه کارکنان ورزشی این رفتارهای فراتر از بروزر دهند، به نهادینه کردن فرهنگ ورزش کمک ویژه‌ای خواهند کرد.

در واقع رفتار شهروندی سازمانی، ارتباطات، همکاری و کمک‌های بین کارکنان را افزایش می‌دهد؛ همچنین کار تیمی را تشویق می‌کند و رضایت شغلی، کاهش نیت ترک شغل، کاهش غیبت و رفتارهای مخرب شغلی از دیگر پیامدهای آن است (۱۷). با توجه به تعریف بهره‌وری کارکنان که شامل استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فردی در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه است (۴)، بنابراین اینکه تقویت رفتارهای فراتر از افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود توجیه‌پذیر است. از آنجا که تقویت رفتار سازمانی شهروندی کارکنان سبب نهادینه کردن فرهنگ ورزش خواهد شد و با توجه به رابطه نزدیک بهره‌وری انسانی با فرهنگ و نقش فرهنگ در نگرش به بهره‌وری، از این رو رفتار سازمانی شهروندی بر بهره‌وری کارکنان ورزشی نقش مؤثری دارد. برخی صاحب‌نظران بهره‌وری نیروی انسانی را شامل هشت مؤلفه (انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت، آموزش‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، دستکاری آمار، رقابت ناسالم و ترک خدمت) دانسته‌اند (۹). این مؤلفه‌ها با رفتار سازمانی شهروندی که برخاسته از انگیزه درونی، مسئولیت‌پذیری و

رضایت شغلی است، همپوشانی دارد. یافته دیگر پژوهش نشان داد بهره‌وری سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج تحقیقات شجاعی و همکاران (۲۰۱۶) (۲۸)، اوزانلو (۲۰۱۷) (۳۰)، روغنیان و همکاران (۲۰۱۲) (۳۱) همسو بود. در تحقیقات اشاره شده به ارتباط و تأثیر بهره‌وری سازمانی بر بهره‌وری انسانی تأکید شده است که در تبیین آن می‌توان گفت از آنجا که بهره‌وری سازمانی یکی از متغیرهای اساسی کنترل‌کننده فعالیت‌های سازمان است (۲۵) و چگونگی بهبود بهره‌وری سازمان از طریق ابزارها و کارکنان است. از این رو اگر سازمان بتواند بر مؤلفه‌هایی همچون میزان رضایت کارکنان از نوع شغل و نحوه رفتار و برخورد مدیران، تأثیر بگذارد، بنابراین با دستکاری مؤلفه‌های سازمانی خواهد توانست از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فردی در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه حداکثر استفاده را ببرد، در واقع به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی منجر شود. این مورد در سازمان‌های ورزشی به دلیل نوع خاص مأموریت سازمانی که شامل همگانی کردن ورزش و توسعه ورزش قهرمانی است و با بطن جامعه سروکار دارد، اهمیت بیشتری دارد. در واقع سازمان‌های ورزشی اگر می‌خواهند در دنیای رقابتی امروز به موفقیت برسند و با شاخص‌ها و مؤلفه‌های ورزش بین‌المللی رقابت کنند، ناگزیر به ایجاد یک سازمان سریع‌تر، هوشمندتر و برترند. یک سازمان ورزشی سریع، هوشمند و برتر در واقع نیازمند فرایندهای انعطاف‌پذیر و سازگاری است که بتواند به سرعت در مقابل تغییرات، عکس‌العمل نشان دهد، همچنین نیازمند فناوری روز دنیاست که به واسطه آن، امکان برقراری سریع ارتباط با مشتریان و تأمین‌کنندگان را فراهم سازد و مهم‌تر از آن، توجه به نیروی کار بسیار کارآمد و بهره‌ور است. بنابراین سازمان‌هایی که به سمت بهره‌وری سازمانی

کارآمد در خدمت اهداف سازمان خود خواهند بود. از این رو می‌توان نتیجه گرفت بهره‌وری سازمانی می‌تواند به افزایش بهره‌وری کارکنان منجر شود و حتی از آن تأثیر بپذیرد. پیشنهاد می‌شود سازمان ورزش و جوانان از کارکنانی که در ارائه خدمات در قالب رفتار شهروندی سازمانی پیشقدم‌اند، قدردانی کند تا با این الگو زمینه توسعه آن فراهم شود. همچنین برای افزایش بهره‌وری کارکنان ابتدا عوامل مثبت و منفی اثرگذار در سازمان ورزش و جوانان شناسایی شود تا بتوان زمینه بهره‌وری نیروی انسانی را فراهم کرد.

تقدیر و تشکر

از همه همکاران و استادان گرانقدری که موجب غنای مطالب با رهنمودهای ارزشمند خود شدند، کمال تشکر به عمل می‌آید.

پیش می‌روند، در واقع نیروی انسانی خود را نیز بهره‌ور خواهند کرد.

به منظور ایجاد یک نیروی کار با بهره‌وری بالا به مهارت‌های خاصی مانند هوشیاری نسبت به مشتری، همسویی راهبردی، سازگاری با محیط، هدایت یافتگی درونی، هوش ابتکاری، جهت‌گیری فرایندی و چشم‌انداز کار گروهی نیاز است. این مهارت‌ها باید به‌عنوان یک مجموعه مورد توجه قرار گیرند و هر فرد در سازمان به تمامی آنها نیاز خواهد داشت. نقصان در هر یک از این مهارت‌ها به کاهش بهره‌وری کل سازمان منجر خواهد شد. از سوی دیگر، می‌توان گفت بهره‌وری کارکنان خود می‌تواند موجبات افزایش بهره‌وری سازمانی را فراهم کند. برای مثال وقتی کیفیت ساخت‌افزایی یک سازمان ورزشی در حد مطلوب باشد، آن سازمان قادر خواهد بود به دامنه گسترده‌ای از نیازهای کارکنان پاسخ دهد. از طرفی کارکنان نیز با نگرش مثبت و

References

1. Kazaz A, Ulubeyli S, Acikara T, Er B. Factors affecting labor productivity: perspectives of craft workers. *Procedia engineering*. 2016 Jan 1;164:28-34.
2. Enshassi A, Mohamed S, Mayer P, Abed K. Benchmarking masonry labor productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2007 May 1.
3. Kiani N, Radfard R. Identifying and Ranking Factors Effective on Organizational Productivity by dematel model. *The Journal of Productivity Management*, (2015). 9(35), 111-130. (In Persian) .
4. Yao Y. Does higher education expansion enhance productivity?. *Journal of Macroeconomics*. 2019 Mar 1;59:169-94.
5. Asio JM. Determinants of work productivity among selected tertiary education employees: A PreCOVID-19 pandemic analysis. *Asio, JMR* (2021). Determinants of work productivity among selected tertiary education employees: A PreCOVID-19 pandemic analysis. *International Journal of Didactical Studies*. 2021 Feb 23;2(1):101455.
6. Bawa MA. Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2017 Dec;12:662-73.
7. Moslehi M, Salajegheh S, Pourkiyani M. Organizational Strategies Model of Employee Performance based on the Organizational Justice. *International Journal of Ethics & Society*, (2020). 2 (3), 37-46. (In Persian)

8. Mayel Afshar M, Rajab Zadeh A, Memarpour M. The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Employee Productivity in University Hospitals of Tehran Medical Sciences. *Payavard*. (2012). 6 (2), 157-169. (In Persian) .
9. Hanaysha J. Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*. 2016;6(1):61-70.
10. Hoseini, Mir Ebrahim., Alidoust Ghahfarrokhi, Ebrahim., Darougheh Arefi, Nahid., Dehghan, Seyed Amin. 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*. (2019). 6 (1). 161-178. (in persian).
11. Safaei, Iman., Sarallah, Fatemeh. Impact of Employers Entrepreneurial Behavior on the Competitive Advantage and Productivity of Employers Sports and Youth Departments in South Khorasan Province . *Scientific Quarterly of Social-Cultural Studies of Khorasan*. (2020). 14(4), 67-86. doi: 10.22034/fakh.2021.217707.1387. (in persian).
12. Pourmola M, Bagheri M, Alinezhad P, Nejad P. Investigating the impact of organizational spirituality on human resources productivity in manufacturing organizations. *Management Science Letters*, (2019). 9(1), 121-132.
13. Peluchette JV, Karl K, Wood C, Williams J. Cyberbullying victimization: Do victims' personality and risky social network behaviors contribute to the problem?. *Computers in Human Behavior*. 2015 Nov 1;52:424-35.
14. Yaakobi E, Weisberg J. Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in psychology*. 2020 Apr 24;11:758.
15. Qiu Y, Lou M, Zhang L, Wang Y. Organizational citizenship behavior motives and thriving at work: The mediating role of citizenship fatigue. *Sustainability*. 2020 Mar 12;12(6):2231.
16. Meniado J. Organizational citizenship behavior and emotional intelligence of EFL teachers in Saudi Arabia: implications to teaching performance and institutional effectiveness. *Arab World English Journal (AWEJ) Volume*. 2021;11.
17. Castro CB, Armario EM, Ruiz DM. The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International journal of Service industry management*. 2004 Feb 1.
18. Bienstock CC, DeMoranville CW, Smith RK. Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of services marketing*. 2003 Jul 1. 17(4), 357-378.
19. Karadal H, Saygın M. An investigation of the relationship between social loafing and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013 Nov 6;99:206-15.
20. Khoshnevis F, Kashef M-M, Bashiri M. Effect of Authentic Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance of Staff of Sports and Youth General Offices of Islamic Republic of Iran with mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Human Resource Management in Sport*. (2021). 8 (1), 123-143. (in persian).

21. Moradi E, Safania A, Poorsoltani Zarandi H. The causal relationship between dimensions of organizational silence with organizational citizenship behavior in staff of youth and sport organizations of Khuzestan province: Mediating role of organizational justice. *Applied Research in Sport Management*. (2019): 7(4), 99-108. doi: 10.30473/arsm.2019.38755.2656. (in persian).
22. Azimzadeh S, Sahebkar M, Moradi, M. The Investigation of the Effectiveness Factors on Organizational Citizenship Behaviors in the Sports Industry in Iran: Meta-Analysis of Existing Studies. *Sport Management Studies*, (2018). 10(48), 267-294. doi: 10.22089/smrj.2017.3505.1686. (in persian).
23. Moayed N, Moeinfard M, Shooshinasab P. The Effect of Organizational Socialization on Organizational Citizenship Behavior in Employees with an Emphasis on the Mediating Role of Person – Environment Fit. *Sport Physiology & Management Investigations*. (2020): 12(1), 173-186. (in persian).
24. Aghaey Meybodi F, Salehipour, M. Relationship between Managers Good Character and Organizational Citizenship Behaviour: with mediation Role of Organizational ethical climate in the Employees of Sports and Youth Departments in Ilam Province. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, . (2019). 6(2), 131-144. doi: 10.30473/fmss.2019.42785.1846. (in persian).
25. Solaja MO, Idowu EF, James EA. Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*. 2016;11(1):99-117.
26. Biswakarma G. Impact of workplace spirituality on employee productivity in Nepalese hospitality organizations. *Journal of Tourism and Hospitality Education*. 2018 May 28;8:62-76.
27. Barsulai S, Makopondo R, Fwaya E. The effect of organizational citizenship behavior on employee productivity in star rated hotels in Kenya. (2019). *European Journal of Hospitality and Tourism Research*, 7(1), 1-8.
28. shojaei S, jamali G, manteghi N. Identification of the Effective Elements on Human Resource Productivity. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2016; 8(2): 161-181.
29. Okoye PV, Ezejiofor RA. The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2013 Oct 1;3(10):250.
30. Ozanlu S. Investigating the organizational productivity of Zanjan Regional Electricity Company and its impact on manpower productivity with the mediating role of leadership style. Master Thesis, Abdolrahman Sufi Razi Institute of Higher Education, Faculty of Humanities and Management. (2017).
31. Roghanian P, Rasli A, Gheysari H. Productivity through effectiveness and efficiency in the banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. (2012): 40, 550-556. (In Persian)

32. Poorsoltani H, amirjinaghandar R. The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Physical Education Teachers of Mashhad in 2011. *Journal of Sport Management*, 2013; 5(16): 127-147. doi: 10.22059/jsm.2013.30417
33. Barani M, Talebpour M, Keshtidar M. 'Forecast the Organizational Productivity of the Sport Associations through Total Quality Management (TQM)', *Management and organizational behavior in sports*. (2022). 10(4), pp. 75-88.
34. Moghimi SM, Ramezan M. *Management Research*. (2 volum), Tehran: Rahdan Publications, first edition: 2011.

Designing a Human Resource Productivity Model Based on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Productivity (Case Study of Employees of Sports and Youth Departments of East Azerbaijan province)

Fatemeh Aghelazad¹ - Mohammad Rahim Najafzadeh*² - Hamid Janani³ - Jafar Barghi Moghaddam⁴

1. PhD Student in Sport Management, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran 2,3,4. Assistant Professor, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

(Received:2022/04/18;Accepted:2022/08/17)

Abstract

Productivity is one of the basic factors in achieving organizational goals and competitiveness, and many factors can affect it. The purpose of this study was to design a productivity model based on organizational citizenship behavior and organizational productivity of employees of sports and youth departments of East Azerbaijan province. The present study was applied in terms of purpose and quantitative in terms of implementation method. The statistical population of this study was all the employees of sports and youth departments of East Azerbaijan province in 2019 in 320 people. The sample size was determined through Morgan and Krejcie table 176 people who were selected by simple random sampling method. The research instruments included the standard questionnaires of organizational citizenship behavior of Oregon and Kanowski (2007), Sharifi organizational productivity (2012) and the standard questionnaire of manpower productivity of Welba and Johnson (2010), whose validity was confirmed by content validity and reliability by alpha method. Cronbach was 0.88. To analyze the data, two sections of descriptive statistics in Spss25 software and inferential statistics for structural equation modeling in Smart PLS3 software were used. The fit indices of the model showed that the model had a good level of fit and the overall quality of the model (GOF) was 0.441. The results showed that organizational citizenship behavior had a positive and significant effect on employee productivity. Organizational productivity also had a positive and significant effect on employee productivity ($P < 0.01$). According to the results, organizational productivity and organizational citizenship behavior had an effect on employee productivity. Therefore, it is suggested that sport managers should improve productivity by holding courses to empower employees' behavior and organizational behavior.

Keywords

Organizational Citizenship Behavior, Organizational Productivity, Human Resource Productivity.

* Corresponding Author: Email: najafzadehrahim@iaut.ac.ir