

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 12(3), (Series 47): 65-79/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/fmss.2025.74864.2671>

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

The Role of Educational System Effectiveness on Organizational Performance with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviors among Female Employees of the Ministry of Sports and Youth

Fereshteh Kotobi¹

¹ Department of Physical Education, Farhangian University, P.O. Box 14665-889, Tehran, Iran

*Correspondence:

Fereshteh Kotobi

Email:

f.kotobi@cfu.ac.ir

Received: 31/May/2024

Accepted: 12/November /2024

Published Online: 01/Sep/2025

How to cite

Kotobi, F. (2025). The Role of Educational System Effectiveness on Organizational Performance with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviors among Female Employees of the Ministry of Sports and Youth. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 12(3), 65-79.

Background and Purpose: This introduction highlights the importance of organizational citizenship behavior (OCB) and employee training in improving individual and organizational performance. In today's competitive and rapidly changing environment, organizations need employees who go beyond their formal job duties, demonstrating voluntary behaviors such as cooperation, commitment, and loyalty (1,6,8). OCB, as a set of these extra-role behaviors, contributes to greater efficiency, teamwork, and overall organizational effectiveness (6). Meanwhile, employee training and development play a crucial role in enhancing knowledge, skills, motivation, and job satisfaction, thereby fostering such positive behaviors (4,5). Research has shown that an effective training system can promote OCB and, in turn, improve both individual and organizational outcomes (3,5). Accordingly, the main question of this study is to examine the role of organizational citizenship behavior in mediating the relationship between the effectiveness of the educational system and the organizational performance of female employees in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran.

Methodology: This study is a cross-sectional research in terms of time, an applied study in terms of purpose, and a correlational study in terms of method, as it examines the relationships between variables. The statistical population included all female employees of the Ministry of Sports and Youth, totaling 324 individuals, all of whom were invited to complete the questionnaire. Following the researcher's follow-up and the elimination of incomplete questionnaires, 284 valid responses were included in the data analysis. To gather information on the theoretical foundations and literature of the topic, library resources, articles, relevant books, and online databases were used. Data collection for analysis was conducted through questionnaires. Data were collected through standardized questionnaires, including the Organizational Citizenship Behavior Questionnaire by Sanobari (2017) (7), the Organizational Training Effectiveness Questionnaire by Hadipour (2018) (4), and the Organizational Performance Questionnaire by Babaei and Ashraf (2024) (2). To ensure content validity, the questionnaires were

reviewed by experts in the field, and their validity was confirmed. The reliability of the questionnaires—organizational performance, training effectiveness, and organizational citizenship behavior—was tested using Cronbach's alpha, which yielded coefficients of 0.70, 0.91, and 0.88, respectively. Cronbach's alpha values above 0.70 indicated satisfactory reliability for all three instruments. For data analysis, descriptive statistics (mean and standard deviation) were calculated using SPSS software, while hypothesis testing was performed through independent t-tests, Pearson correlation coefficients, and structural equation modeling (SEM) using PLS software.

Results: Based on the significance level (below 0.050), it is evident that the correlation between the two variables is not due to chance or randomness. Therefore, there is a significant relationship between the effectiveness of the educational system and both organizational performance and organizational citizenship behavior in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. The positive correlation coefficient indicates a direct relationship between these variables. Furthermore, given the significance level (below 0.050), there is also a significant relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance in the Ministry of Sports and Youth. The positive sign of the correlation coefficient again suggests a direct relationship between these two variables. To confirm the results of the statistical analysis and examine the model's fit with the observed data, structural equation modeling (SEM) was applied. The obtained indices were presented in two forms: standardized estimates and significance coefficients. The structural equation model in the standardized estimation state was constructed using PLS software. For a relationship to be considered significant in path analysis, all significance values must be greater than 1.96 or less than -1.96. Additionally, for an acceptable relationship in the standardized estimation state, all factor loadings must be greater than 0.30. According to the figure, the significance coefficients are all greater than 1.96; therefore, the null hypothesis is rejected. This indicates that, at a 95% confidence level, all depicted relationships in the model are statistically significant.

Discussion: This study examined the role of training system effectiveness on organizational performance, mediated by organizational citizenship behavior (OCB) among female employees of the Ministry of Sports and Youth. Results showed that both the training system and OCB significantly and positively affect organizational performance. Effective training enhances employee skills, motivation, and cooperation, leading to higher efficiency and OCB. In turn, OCB fosters teamwork, trust, and innovation, improving overall performance. The findings align with previous research emphasizing training's impact on OCB and performance. It is recommended that organizations design fair, supportive training programs that strengthen citizenship behaviors and teamwork culture.

KEYWORDS

Organizational Citizenship Behavior, Organizational Performance, Educational System.

References:

1. Andrade, C., & Neves, P. (2022). *Perceived Organizational Support, Coworkers' Conflict and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation*

- Role of Work-Family Conflict*. 2(1), 20.
2. Babaei, Y., & Ashraf, S. (2024). *Investigating the role of organizational culture on organizational performance in the hospitality industry*. *Tourism Management Studies of the Smart Era*, 1(1), 188–205.
 3. Faisal-E-Alam, M., Begum, Z. A., & Islam, A. R. M. T. (2025). *Unveiling training effectiveness through behavior and performance evaluations: A case from developing country*. *Evaluation and Program Planning*, 110, 102553.
 4. Hadipour, A. (2018). *The role of the quality of in-service training in the organizational citizenship behavior of secondary school teachers*. *Education Management and Perspective*, 1(1), 1–13.
 5. Karagozlu, S., Aslani, Sh., & Gholami, A. (2017). *The effect of in-service training on organizational citizenship behavior and the quality of work life of Tehran University of Applied Sciences employees*. *5th National Conference of Modern Researches in Educational Sciences and Psychology in Iran*.
 6. Nizamabadi, Z., & Islami, S. (2018). *Organizational citizenship behavior of nurses in Tehran hospitals*. *Health Information Management*, 16(3), 150–155.
 7. Sanobari, M. (2017). *Organizational citizenship behavior*. *Bimonthly Police Human Development Journal*, 5(16), 79–99.
 8. Zareatn Dolatabadi, M., Shah Talebi, B., & Jafari Harndi, R. (2022). *Presenting the model of organizational citizenship behavior of Iranian public school teachers*. *Journal of Sociology of Education*, 7(2).



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

فصلنامه علمی
مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

سال دوازدهم، شماره سوم، پیاپی چهل و هفت، پاییز ۱۴۰۴ (۷۹-۶۵)

 <https://10.30473/fmss.2025.74864.2671>

E-ISSN: 2538-4031

P-ISSN: 2538-4023

«مقاله پژوهشی»

نقش اثربخشی نظام آموزشی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی گری رفتارهای شهروندی سازمانی
در کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان

فرشته کتبی^۱

^۱ گروه آموزش تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵ تهران، ایران

نویسنده مسئول: فرشته کتبی
رایانامه:
f.kotobi@cfu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

استناد به این مقاله:

کتبی، فرشته. (۱۴۰۴). نقش اثربخشی نظام آموزشی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی گری رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۳): ۶۵-۷۹.

چکیده

این پژوهش به بررسی نقش اثربخشی نظام آموزشی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی گری رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان پرداخت. این پژوهش از نظر زمانی، مقطعی، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، یک پژوهش توصیفی است. جامعه آماری، شامل تمامی کارمندان زن وزارت ورزش و جوانان بود. تعداد کارمندان زن این سازمان، ۳۲۴ نفر بوده که تمامی افراد برای پاسخگویی به پرسشنامه انتخاب شدند. که پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص، تعداد ۲۸۴ پرسشنامه وارد فرآیند تجزیه و تحلیل شد. پرسشنامه‌های این پژوهش شامل، پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی، پرسشنامه ارزیابی اثربخشی آموزش سازمان و پرسشنامه عملکرد سازمانی بود. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس نظر ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تأیید شد. بررسی پایایی پرسشنامه‌های عملکرد سازمانی، اثربخشی نظام آموزشی، رفتار شهروندی سازمانی توسط آزمون آلفای کرونباخ انجام گرفت که ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۰، ۰/۹۱ و ۰/۸۸ به دست آمد. برای آزمون فرضیات از آزمون تی مستقل، ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شد. نتایج نشان داد نظام آموزشی و مولفه‌های آن، عملکرد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از وضعیت مناسبی برخوردار است. همچنین بین نظام آموزشی با عملکرد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی دار وجود داشت. این یافته‌ها تأکید می‌کند که سرمایه‌گذاری هدفمند بر بهبود نظام آموزشی می‌تواند از طریق ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی، بهبود پایدار و معناداری در عملکرد سازمانی ایجاد کند.

واژه‌های کلیدی

رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی، نظام آموزشی.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴ © ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>



مقدمه

یکی از مسائل قابل توجه برای رشد و پیشرفت و بالا بردن راندمان کاری کارکنان هر سازمانی، کار و تلاش مضاعف است (۲۰). توجه به نیازها و نیز انتظاراتی که کارکنان نسبت به سازمان خود دارند، انگیزه کاری آن‌ها را افزایش می‌دهد و کارآمدی و اثربخشی آن‌ها فزونی می‌یابد (۱۷). در چنین حالتی بین رفتار سازمانی مورد انتظار و رفتار شخصی کارکنان، فاصله تا حدود زیادی کاهش می‌یابد و درواقع کارکنان، رفتار سازمانی را رفتار خویش تلقی کرده و ارزش‌های سازمانی در آن‌ها نهادینه می‌شود (۸). با کمرنگ شدن مرزهای درون سیستمی، لزوم توجه بیشتر به ماهیت شهروندی کارکنان اهمیت فراوانی پیدا کرده است. امروزه با توسعه فن‌آوری و رشد اقتصادی جهانی، برای باقی ماندن سازمان‌ها در صحنه رقابت، تطابق با نیازهای مشتریان، سازگاری با محیط در حال تغییر و کسب مزیت رقابتی ضروری است (۱۸). عملکرد سازمانی^۱ برجسته از طریق تلاش‌های کارکنان معمولی حاصل نمی‌شود. یکی از دلایلی که باعث موفقیت سازمان‌های بزرگ می‌شود، این است که آنها دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌نمایند (۹). حدود سه دهه ای است که محققان بین عملکردهای نقشی و فرانقشی تفاوت قائل شدند؛ به طوری که عملکردهای نقشی به انجام وظایف و رفتارهای شغلی رسمی کارکنان و عملکردهای فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از وظایف و نقشهای رسمی کارکنان اشاره دارد. رفتارهای فرانقشی برخلاف رفتارهای نقشی اختیاری و داوطلبانه هستند و معمولاً به صورت رسمی پاداش داده نمی‌شوند (۱۵). از طرفی به متغیر عملکرد و ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی به خاطر نقش مهمی که در توسعه سازمان‌ها دارد در تحقیقات مدیریت ورزشی بیش از پیش توجه گردیده است لذا توجه به آن در وزارت ورزش و جوانان مهم می‌باشد (۵، ۲۱). همچنین رفتار شهروندی سازمانی^۲ به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی که بر رفتارهای فرانقشی کارکنان تاکید می‌ورزد و در فرایند

سازمانی و تبدیل محیط سنتی و ساکن به محیطی پویا و کارآمد نقشی اساسی و تعیین کننده دارد (۱۱). به طوری که رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی کارکنان گفته می‌شود که به بهبود عملکرد سازمان و محیط کاری کمک می‌کند، بدون اینکه الزام قانونی یا رسمی برای انجام آن‌ها وجود داشته باشد (۱۱). لذا اگر سازمان‌های موفق و ناموفق در جهت ایجاد رفتار شهروندی سازمانی گام بردارند میزان کارایی و بهره‌وری سازمانی آنها افزایش خواهد یافت و این امر باعث ارتقای عملکرد آنها در مقایسه با سازمانهای رقیب می‌شود (۲۹). آنان بر این باورند که به طور کلی رفتارهای شهروندی دارای دو خصیصه عمومی هستند: یکی آنکه به طور مستقیم قابل تقویت نیستند برای مثال نیازی نیست که آنها از جنبه فنی، بخشی از شغل یک فرد باشند. و دوم؛ این رفتارها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق العاده ای هستند که سازمان برای دستیابی به موفقیت از کارکنانش انتظار دارد (۲۰، ۴، ۱۷). کارمندانی که دارای سطح بالاتری از رفتار شهروندی سازمانی هستند، با نشان دادن علاقه در انجام اموری مانند کمک به آموزش افراد، مراقبت ویژه از اموال سازمان و ابراز علاقه به همکاران، خود را نشان می‌دهند. بنابراین بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارمندان برای استمرار حیات سازمان ضروری است (۱۵). در دنیای پُر چالش کنونی، سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل‌ها، در تلاشند تا کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغلشان عمل کنند؛ زیرا اعتقاد بر این است که این رفتارهای فراتر از نقش در ارزشیابی عملکرد انعکاس می‌یابد، مشارکت کارکنان در برنامه‌ها را تحت تاثیر قرار خواهد داد و می‌تواند عاملی موثر بر درگیری شغلی، تعهد سازمانی و عزت نفس باشد (۲۲، ۲۵). افزایش سطح رفتار شهروندی سازمانی در سازمان، باعث می‌شود تا سازمان به محیطی جذاب جهت فعالیت تبدیل گردد. به عبارت دیگر، می‌توان اذعان داشت در سازمان‌هایی با

سطح مطلوب رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد بهتری از کارکنان مشاهده خواهد شد (۲، ۳). آموزش کارکنان نقش بسیار مهمی در افزایش اثر بخشی و کارایی نیروی انسانی دارد از طرف دیگر عامل موثری در افزایش رضایت شغلی کارمندان به حساب می آید؛ چرا که هر کارمندی علاقمند به رشد، ترقی و آشنایی با آخرین دستاورد های علمی در زمینه تخصص مورد نظر خود می باشد تا بتواند کیفیت کاری خود را بالا برده و مثرتر واقع گردد (۱۰)؛ همچنین می تواند در بروز رفتارهای شهروندی مثرتر باشد. گسترش کرامت و کفایت انسانی، ظرفیت سازی و توانمند سازی نیروی انسانی سازمان ها، افزایش کارآمدی و اثربخشی فعالیت ها، توسعه مهارت ها و گسترش دانش شغلی کارکنان متناسب با نیازهای روبه رشد، زمانی حاصل می شود که هر سازمان با تنظیم برنامه آموزش و بهسازی، نیازهای توسعه ای را در سطح فرد، شغل و سازمان، با توجه به دو اصل استمرار و جامعیت آموزش ها تهیه و تدوین نماید و از تمام ظرفیت ها در جهت پیاده سازی بهینه آن استفاده ببرد (۱۵). واقعیت ها نشان می دهد با گذشت زمان ضرورت پرداختن به نیازهای جدید تر در عرصه مختلف حرفه ای، تخصصی و دانشگری برای مدیران و مجریان روز به روز بیشتر می شود (۱۱). سازمان های موفق به این مهم دست یافته اند و به جای تأکید بر اهداف کمی، بر ظرفیت سازی و ارتقاء توانمندی های حرفه ای و تخصصی منابع انسانی در همه سطوح تأکید دارند (۱۴). پژوهش ها نشان داده اند آموزش و توسعه بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد و می تواند آن را پیش بینی کند (۱۳). نظام آموزشی سازمان برای کارمندان، در چند مرحله می تواند اثرگذار باشد؛ در شروع کار و گزینش کارمندان که صلاحیت های کارمندان را با نیاز های سازمان تطبیق می دهد، در فرآیند آموزش و در آموزش های تکمیلی و رفع اشتباهات و خطاها (۲۸). نظام آموزشی ای که اثربخش باشد، رفتارهای شهروندی سازمانی، مانند وفاداری به سازمان، از خودگذشتگی، کمک به دیگر کارمندان، اضافه کاری برای اهداف سازمان، تبلیغات خوب برای سازمان و ... را به کارکنان

آموزش می دهد و در آنان نهادینه می کند؛ بنابراین، هزینه های آتی سازمان برای رفع اشتباهات کارمندان و یا عدم بروز رفتار شهروندی سازمانی، کاهش چشمگیری خواهد داشت (۱۲). با بررسی پژوهش های گذشته مشخص شد، سردار و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه ای با هدف بررسی نقش آموزش سبز بر رفتار شهروندی سازمانی و تعهد زیست محیطی از طریق نقش واسطه ای کنترل رفتاری درک شده انجام دادند. نتیجه نشان داد که آموزش سبز بر تعهد محیطی و رفتار سازمانی نقش مثبت می گذارد و کنترل رفتاری ادراک شده به طور کامل واسطه این پیوند است (۲۶). همچنین اپیتمولر و وان ایدکینگ^۱ (۲۰۲۴) در پژوهش خود نشان دادند سرمایه گذاری و اثربخشی آموزش در سطح سازمان بهبود معناداری در خروجی های عملکردی (مالی/عملیاتی) ایجاد می کند (۲۷). از طرفی وند^۲ (۲۰۲۴) در پژوهش خود نشان داد پژوهش در بانک ها نشان داد ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی (کمک رسانی، وظیفه شناسی، فضیلت مدنی و ...) به طور مثبت و معنادار عملکرد کارکنان را ارتقا می دهد؛ توصیه ی کلیدی، تقویت مشوق های رفتار شهروندی سازمانی برای افزایش بهره وری است (۲۸). از سوی دیگر فیضال ایلام و همکاران^۳ (۲۰۲۵) در تحقیق خود نشان داد آموزش اثربخش تغییرات رفتاری کارکنان را تقویت می کند و بهبود معناداری در شاخص های عملکرد فردی و سازمانی (کیفیت کار، کارایی وظیفه، کار تیمی و نگهداشت/جذب مشتری) ایجاد می کند (۷). در نتیجه باتوجه به مطالب گفته شده سوال اصلی این پژوهش این است که نقش رفتار شهروندی سازمانی در رابطه علی اثربخشی نظام آموزشی با عملکرد سازمانی کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، چیست؟

روش تحقیق

این پژوهش از نظر زمانی، یک پژوهش مقطعی، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نوع با توجه که رابطه بین متغیرها را می سنجد، یک پژوهش همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل تمامی کارمندان زن

تحقیق نظرخواهی، که پس از نظر آن‌ها روایی پرسش-نامه‌ها تأیید شد. بررسی پایایی پرسش‌نامه‌های عملکرد سازمانی، اثربخشی نظام آموزشی، رفتار شهروندی سازمانی توسط آزمون آلفای کرونباخ انجام گرفت که ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۰، ۰/۹۱ و ۰/۸۸ به‌دست آمد. ضریب آلفای بالای ۰/۷ برای همه گویه‌ها در هر سه پرسشنامه بیانگر پایایی مطلوب این پرسشنامه‌ها بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه آمار توصیفی (شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد از نرم‌افزار SPSS و برای آزمون فرضیات از آزمون تی مستقل، ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ دهندگان در جدول یک نشان داده شده است.

وزارت ورزش و جوانان بود. تعداد کارمندان زن این سازمان، ۳۲۴ نفر بود که تمامی افراد برای پاسخگویی به پرسشنامه انتخاب شدند. با توجه به پیگیری محقق، در دسترس بودن جامعه آماری و پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص، تعداد ۲۸۴ پرسشنامه وارد فرآیند تجزیه و تحلیل شد. جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه‌های این پژوهش شامل پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی صنوبری (۲۰۱۷) (۲۵) با ۷ گویه، پرسشنامه ارزیابی اثربخشی آموزش سازمان بر اساس هادیپور (۲۰۱۸) (۸) با ۶ گویه و پرسشنامه عملکرد سازمانی بابایی و اشرف (۱۴۰۳) (۶) با ۴ گویه بود. برای تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها از اساتید صاحب‌نظر در حوزه

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌های فردی	تعداد	درصد
وضعیت تأهل	متاهل	۲۱۹
	مجرد	۶۵
سابقه کار (سال)	۱-۵ سال	۱۱
	۶-۱۰ سال	۳۷
	۱۱-۱۵ سال	۴۹
	۱۶-۲۰ سال	۷۷
	۲۱-۲۵ سال	۸۰
	۲۶ سال و بالاتر	۳۰
مدرک تحصیلی	زیر دیپلم و دیپلم	۴
	فوق دیپلم	۱۱
	کارشناسی	۹۸
	کارشناسی ارشد	۱۵۷
	دکتری	۱۴

میانگین و انحراف معیار متغیرهای عملکرد سازمانی، اثربخشی نظام آموزشی، رفتار شهروندی سازمانی در جدول دو نشان داده شده است. با توجه به جدول زیر، هر سه مولفه از وضعیت مطلوبی برخوردارند، چراکه میانگین آن‌ها از میانگین خام پرسشنامه (عدد ۳)، بالاتر است.

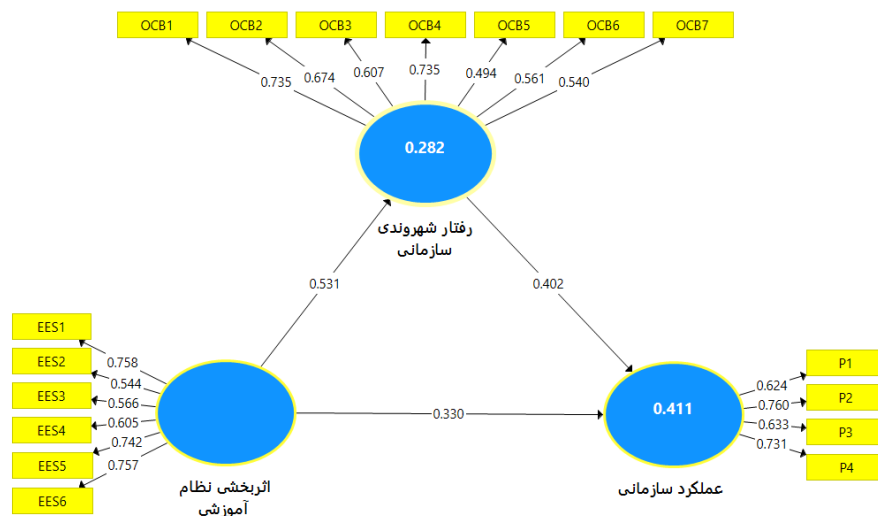
جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و میانه شاخص‌های عملکرد سازمانی، اثربخشی نظام آموزشی، رفتار شهروندی سازمانی				
آماره	ابعاد	اثربخشی نظام آموزشی	رفتار شهروندی سازمانی	عملکرد سازمانی
میانگین	۴/۱۶	۴	۴/۲۰۳	
انحراف معیار	۰/۸۶۹	۰/۹۹۹	۰/۸۱۵	
میانه	۴	۴	۴	

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرض‌ها لازم است تا از وضعیت نرمال بودن داده‌ها اطلاع حاصل شود تا بر اساس نرمال بودن یا نبودن آن‌ها نوع آزمون مشخص شود. برای این منظور از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد.

جدول ۳. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش	
مولفه	سطح معنی داری
اثربخشی نظام آموزشی	۰/۲۵۳
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۲۲
عملکرد سازمانی	۰/۲۵۵

با توجه به این که در جدول سه سطح معناداری برای همه متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ است پس فرض H_0 را نمی‌توان رد کرد و نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرهای تحقیق نرمال هستند. در این پژوهش برای بررسی پایایی پرسشنامه پژوهش از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بهره‌گرفته شد. نتایج این دو آزمون در جدول زیر نشان داده شده‌است.

جدول ۴. ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضریب Rho				
ردیف	بعد	ضریب آلفای کرونباخ	CR	rho- A
۱	نظام آموزشی	۰/۹۱۳	۰/۹۲۷	۰/۹۲۷
۲	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۶۶	۰/۷۲۰	۰/۸۳۳
۳	عملکرد سازمانی	۰/۸۸۹	۰/۹۰۹	۰/۹۱۷



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد

قبول است. در این پژوهش به منظور تعیین روایی ابزار پژوهش از روایی محتوایی و روایی همگرا استفاده شد. از آنجایی که پرسشنامه‌های پژوهش، همگی استاندارد هستند، در پژوهش‌های گوناگون مورد استفاده قرار گرفتند و مورد تایید اساتید نیز بوده و دارای روایی محتوایی است. همچنین روایی همگرا نیز در جدول پنج نشان داده شده است.

مقادیر هر کدام از متغیرها باید بالای ۰/۷ باشد. با توجه به جدول بالا، مقادیر rho-A برای سه متغیر قابل قبول است. همچنین مقدار آلفای کرونباخ و پایایی برای متغیرهای اثربخشی نظام آموزشی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی و مقدار پایایی ترکیبی نیز برای هر سه متغیر قابل

جدول ۵. روایی همگرا

ردیف	بعد	روایی همگرا
۱	نظام آموزشی	۰/۴۶۹
۲	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۴۰
۳	عملکرد سازمانی	۰/۴۱۹

در وزارت ورزش و جوانان بالاتر از میانگین و در حد مطلوب است.

با توجه به آزمون تی تک نمونه‌ای، سطح معنی‌داری برای این آزمون، کمتر از ۰/۰۵ (۰/۰۰۰) می‌باشد؛ بنابراین وضعیت نظام آموزشی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی

جدول ۶. تحلیل t تک نمونه‌ای جهت ارزیابی مطلوبیت نظام آموزشی، عملکرد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t	p
اثربخشی نظام آموزشی	۴/۲۰	۰/۵۸۸	۲۸۲	۱۲۰/۱۷۰	p<۰/۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی	۴	۰/۷۹۰	۲۸۲	۱۶۰/۲۷۲	p<۰/۰۰۰
عملکرد سازمانی	۴/۱۶	۰/۶۰۰	۲۸۲	۱۲۱/۱۵۶	p<۰/۰۰۰

در نتیجه بین اثربخشی نظام آموزشی با عملکرد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ج. ا. ا.

با توجه به سطح معنی‌داری (زیر ۰/۰۵۰) مشخص می‌شود که این همبستگی بین دو متغیر شانس و تصادفی نیست و

ورزش و جوانان ج. ا. ا. ارتباط معنی دار وجود دارد. علامت مثبت ضریب همبستگی، نشان از ارتباط مستقیم این دو متغیر با یکدیگر دارد.

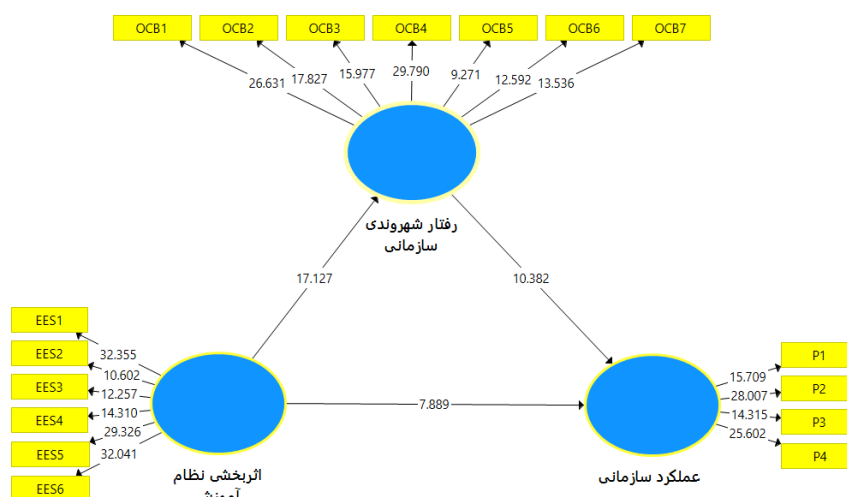
ارتباط معنی دار وجود دارد. علامت مثبت ضریب همبستگی نشان از ارتباط مستقیم این دو متغیر با یکدیگر دارد. بعلاوه با توجه به سطح معنی داری (زیر ۰/۰۵۰) مشخص می شود بین رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد سازمانی در وزارت

جدول ۷. همبستگی پیرسون بین نظام آموزشی و عملکرد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

فرضیه	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
ارتباط بین نظام آموزشی و رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۲۶	۰/۰۰۰
ارتباط بین نظام آموزشی و عملکرد سازمانی	۰/۸۹۸	۰/۰۰۰
ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی	۰/۵۳۶	۰/۰۰۰

در حالت تخمین استاندارد، با استفاده از نرم افزار PLS به صورت زیر می باشد.

به منظور اطمینان یافتن از نتایج تحلیل آماری و بررسی تناسب داده های مشاهده شده با مدل پژوهش، از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. شاخص های به دست آمده، در دو حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی داری ارائه شد. مدل معادلات ساختاری



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب معنی داری

از ۰/۳ باشد. با توجه به شکل دو مقدار ضرایب معنی داری، بالاتر از ۱/۹۶ می باشد، بنابراین فرض صفر رد می شود، یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ تمامی ارتباط های رسم شده در شکل معنی دار تلقی می شوند.

به منظور معنادار بودن یک ارتباط در حالت تحلیل مسیر، تمامی اعداد معناداری یا باید بالاتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشد؛ همچنین برای وجود یک ارتباط قابل قبول، در حالت تخمین استاندارد، تمامی بارهای عاملی باید بالاتر

جدول ۸. خلاصه نتایج معادلات ساختاری

فرضیه	مسیر	ضریب استاندارد	ضریب معنی داری	نتیجه
اول	اثر بخشی نظام آموزشی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۳۰	۱۷/۱۲۷	تایید فرضیه

دوم	اثربخشی نظام آموزشی بر عملکرد سازمانی	۰/۵۳۱	۷/۸۸۹	تایید فرضیه
سوم	رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی	۰/۴۰۲	۱۰/۳۸۲	تایید فرضیه

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش اثربخشی نظام آموزشی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی گری رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان بود. با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر در سطح اطمینان ۹۵٪ نظام آموزشی بر رفتار شهروندی سازمانی، نقش معنی دار دارد. که این نتیجه از پژوهش با پژوهش‌های سردار و همکاران (۲۰۲۰) (۲۶) و فیضال ایلام و همکاران (۲۰۲۵) (۷) هم راستا بود. به طوری که سردار و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان داد که آموزش سبز بر تعهد محیطی و رفتار سازمانی نقش مثبت می گذارد و کنترل رفتاری ادراک شده به طور کامل واسطه این پیوند است (۲۶). با این حال مناجاتی مرادی و خیری (۱۳۹۳) نشان دادند، سیستم آموزش با رفتار شهروندی سازمانی رابطه ندارد (۱۶). که این امر می تواند به دلیل تفاوت در جامعه آماری دو تحقیق باشد. در این پژوهش تاثیرگذاری سیستم آموزشی یک سازمان بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی تایید شد. در رابطه با این فرضیه پژوهش، نثو و همکاران (۲۰۰۹)، بیان داشتند که یکی از کارکردهای اصلی یک سیستم آموزشی خوب، این است که مشکلاتی همچون پایین بودن روحیه کارکنان، حیف و میل منابع، ضایعات بیش از اندازه، روش های غلط انجام کار، رفتارهای نامطلوب، و نگرش های نادرست را برطرف می کند (۱۹). یکی از مسائل قابل توجه برای رشد و پیشرفت و بالا بردن راندمان کاری کارکنان هر سازمانی، کار و تلاش مضاعف است. توجه به نیازها و نیز انتظاراتی که کارکنان نسبت به سازمان خود دارند، انگیزه کاری آنها را افزایش می دهد. از این رو کارآمدی و اثربخشی آنها فزونی می یابد (۱۵). در چنین حالتی بین رفتار سازمانی مورد انتظار و رفتار شخصی کارکنان، فاصله تا حدود زیادی کاهش می یابد و درواقع کارکنان رفتار سازمانی را رفتار خویش تلقی کرده و ارزش های سازمانی در آنها نهادینه می شود. آموزش،

به دلیل مزایای متعدد همواره موردتوجه بوده است (۲۰). در این راستا پژوهش ها نشان داده اند آموزش و توسعه بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد و می تواند آن را پیش بینی کند (۲۳، ۲۶). در بررسی ارتباط بین نظام آموزشی یک سازمان و مولفه های رفتار شهروندی سازمانی، باید گفت، در بعد احترام، یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می رود بعد از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد که رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری موثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند (۲۶). در رابطه با بعد وظیفه شناسی رفتار شهروندی سازمانی، هیچ کس در بدو ورود به سازمان با تمام جنبه ها و زیر و بم های شغل خود آشنا نیست و باید مدت زمانی بگذرد تا هر کس کار را بخوبی یاد بگیرد. در واقع تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر آموزش ببینند تا حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند. بنابراین یک سیستم آموزش اثربخش می تواند، یک کارمند اثربخش بسازد. آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می کند. شکایت و نارضایتی در محیط کار غالباً ناشی از مدیریت ضعیف و بی اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در زمینه هایی مانند روابط کارگری، روابط انسانی و رهبری می توان اینگونه مشکلات را حل کرد.

با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها، مقدار ضرایب معنی داری بالاتر از ۱/۹۶ می باشد، بنابراین فرض صفر رد می شود، یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ نظام آموزشی بر عملکرد سازمانی، نقش معنی دار دارد. که این نتیجه از پژوهش با پژوهش های فیضال ایلام و همکاران (۲۰۲۵) (۷) و اپیتمولر و وان ایدکینگ (۲۰۲۴) (۲۷) هم راستا بود. به طوری که اپیتمولر و وان ایدکینگ (۲۰۲۴) در پژوهش خود نشان دادند سرمایه گذاری و اثربخشی آموزش در سطح

های موثر بر فعالیت‌ها و در نتیجه رسیدن به بهره‌وری بالاتر است. کنترل‌های مدیریت، تعیین راهکار و بودجه‌بندی برای رسیدن به سطح بهینه فعالیت‌ها، موجب می‌شود سطح فعالیت و کارایی کارمندان افزایش پیدا کند و برای رسیدن به سطح بهینه، رفتارهایی بالاتر از سطح وظایف، انجام دهند. بهتر شدن کارمندان طی آموزش سیستمی، موجب افزایش راندمان آن‌ها می‌شود.

زمان یادگیری را به حداقل می‌رساند و باعث افزایش بازده کارکنان می‌گردد. لازم به ذکر است آموزش، خاص افراد تازه کار نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت، دوره‌هایی ترتیب داد. همچنین اصول اولیه نظام آموزشی بر این مبنا باشد که رفتارهای شهروندی سازمانی را تقویت نماید. لزوم همکاری با کارمندان و فعالیت در سیستم، به کار و اهمیت درست انجام دادن آن تاکید شود. در آموزش کارکنان به آن‌ها یاد داده شود که در قبال کمک به سایر همکاران، انتظار پاداش یا مساعدت را نداشته باشند؛ بلکه توسعه کار گروهی و موفقیت سازمان در موفقیت آن‌ها نیز نقش دارد، بعلاوه اگر کاری مطابق میل آن‌ها پیش نرفت و یا پروژه‌ای با شکست مواجه شد، از مشاخره با دیگر همکاران خودداری شود و به بهبود روابط کمک کنند. سیستمی که در سازمان به کار گرفته می‌شود، به نوعی به تمامی کارمندان و مدیران، احترام بگذارد؛ به عبارتی این سیستم عادلانه باشد و از طرفی سیستم‌هایی که در سازمان استقرار پیدا می‌کند، حامی کارکنان باشد تا احساس خوبی به آنان در مورد سازمان دست دهد.

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

سازمان بهبود معناداری در خروجی‌های عملکردی (مالی/عملیاتی) ایجاد می‌کند (۲۷). نظام آموزشی سازمان برای کارمندان، در چند مرحله می‌تواند اثرگذار باشد؛ در شروع کار و گزینش کارمندان که صلاحیت‌های کارمندان را با نیازهای سازمان تطبیق می‌دهد، در فرآیند آموزش و در آموزش‌های تکمیلی و رفع اشتباهات و خطاها. مدیریت فرآیندها، شامل بهبود مستمر و همیشگی فرآیندهای انجام کار و کنترل

از طرفی یافته‌ها نشان داد در سطح اطمینان ۹۵٪ رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی نقش معنی‌دار دارد. نتایج پژوهش صادقی و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی نشان داد که بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد (۲۴). همچنین وندا^۱ (۲۰۲۴) در پژوهش خود نشان داد ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی (کمک‌رسانی، وظیفه‌شناسی، فضیلت مدنی و...) به‌طور مثبت و معنادار عملکرد کارکنان را ارتقا می‌دهد (۲۸). لذا به نظر می‌رسد، به دلیل اینکه رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه‌ای از کنش‌های داوطلبانه و فراتر از شرح وظایف رسمی اشاره دارد که کارکنان با انگیزه در جهت بهبود کار تیمی، همکاری، حل مسائل و حمایت از همکاران انجام می‌دهند (۱۵). چنین رفتارهایی باعث ایجاد محیط کاری مثبت، افزایش اعتماد متقابل و تسهیل جریان اطلاعات می‌شود که در نهایت کارایی، کیفیت خدمات و نوآوری را ارتقا می‌دهد. علاوه بر این، این نوع رفتارها فشار کاری مدیران را کاهش داده و انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با تغییرات محیطی افزایش می‌دهد. در نتیجه، سازمان‌هایی که فرهنگ تشویق به رفتار شهروندی را تقویت می‌کنند، معمولاً عملکرد بهتری در شاخص‌های مالی و غیرمالی دارند.

با توجه نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود، با برگزاری دوره‌های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآموده و با تجربه،

organizational effectiveness with structural rates modeling

References

1. Amini, Abbas and Hadinejad, Behjat. (2011). Measuring

- approach, *Management Research in Iran*, 16(3), 1-20.
2. Andrade, C., & Neves, P. (2022). Perceived Organizational Support, Coworkers' Conflict and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role. of Work-Family Conflict. 2(1), 20.
 3. Andrianto, M. A., & Palupi, M. (2023). Effect of Work-Life Balance and Person-Organization Fit on Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment on Employees of PT. Baba Rafi Indonesia. *Tijab (The International Journal of Applied Business*, 7(1), 12-30.
 4. Azimzadeh, S. M., & Razavi, S. M. J. (2018). Brand associations and brand identity with an emphasis on the mediating role of citizenship behavior in staff of Sport and Youth General Office in Khorasan Razavi and providing the structural model of brand equity enhancement. *New Trends in Sport Management*, 5(19), 53-66.
 5. Azimzadeh, S. M., Razavi, S. M., & Maddah, S. M. (2020). Enhancing brand performance based on brand orientation, brand identity and brand equity (case study: the sport and youth general office in Yazd). *Journal of Advanced Pharmacy Education and Research*, 10.
 6. Babaei, Y. and Ashraf, S. (2024). Investigating the role of organizational culture on organizational performance in the hospitality industry. *Tourism management studies of the smart era*, 1(1), 188-205.
 7. Faisal-E-Alam, M., Begum, Z. A., & Islam, A. R. M. T. (2025). Unveiling training effectiveness through behavior and performance evaluations: A case from developing country. *Evaluation and Program Planning*, 110, 102553.
 8. Hadipour, Abdullah. (2018) the role of the quality of in-service training in the organizational citizenship behavior of secondary school teachers, *Education Management and Perspective*, 1(۱), 1-13.
 9. Hadson, L. J. Illusory. (2002). correlation in observational reports. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*; ۶: ۱۵۱-۱۵۵.
 10. Hosseini, H., & Razavi, S. M. J. (2016). Analysis of the role Depression of learning and experience on dimensions of organizational learning and innovation in department of sport and youth employment Yazd. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 3(2), 99-107.
 11. Hsing-Yi Yua, b, Jiunn-Horng Louc, Cheng-Joo Fengcheng-I Yonge, Li-Hung Lee. (2017). Organizational citizenship behavior of men in nursing professions: Career stage perspectives.
 12. Jung, Joo Y and Hong, Soon Kwan (2014). Organizational citizenship behavior (OCB), TQM and performance at the maquiladora, *international journal of quality & reliability management*; 25 (8): 793- 808
 13. Karagozlu, Samia, Aslani, Shilan and Gholami, Ali. (2017). The

- effect of in-service training on organizational citizenship behavior and the quality of work life of Tehran University of Applied Sciences employees, the fifth national conference of modern researches in the field of educational sciences and psychology in Iran (with a participatory culture approach).
14. Karbasian, Ali. (2015). Organizational commitment and employee turnover, *Business Management Quarterly*; 9(2):48-32.
15. Kaur, K., & Randhawa, G. (2021). Exploring the influence of supportive supervisors on organizational citizenship behaviours: Linking theory to practice. *IIMB Management Review*, 33(2): 156-165
16. Minajati, Fatemeh, Moradi, Ali and Khairi, Behnaz. (2013). The relationship between in-service training of nursing personnel and job outcomes: organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior; ۱۴(۶): ۵۰۷-۴۹۵.
17. Mousavifard, S. R. (2024). The effect of intellectual capital and strategic leadership on organizational citizenship behavior with the moderating role of employees' professional ethics. *Management and Educational Perspective*, 6(1).
18. Nizamabadi, Zahra and Islami, Siamak. (2018) Organizational citizenship behavior of nurses in Tehran hospitals, *Health Information Management*, ۱۶(۳): ۱۵۰-۱۵۵.
19. Noe, R., et al. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*, Third edition/McGraw- Hill. 197.
20. Razavi, S. M. J., & Azimzade, S. M. (2017). Designing a model of the effect of advice advertisement and brand loyalty with the mediating role of brand citizenship behavior on brand equity in Sport and Youth General Office in Khorasan Razavi.
21. Razavi, S. M. J., Talebpour, M., & Ramkissoon, H. (2024). The impact of entrepreneurial orientation and human capital on firm performance: the mediating role of technological innovation capability. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 21(4), 377-406.
22. Razavi, S. M. J., Talebpour, M., Azimzadeh, S. M., & Mohammadkazemi, R. (2021). Identifying and Prioritizing Factors Involved in Human Capital Development in Iran's Sports Production Firms using Multi-Criteria Analysis and Copland's Approach. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8(1), 1-17.
23. Rubel, M., & Rahman, M. H. A. (2018). Effect of Training and Development on Organizational Citizenship Behavior (OCB): An Evidence from private commercial banks in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research*. 18 (8),2249-4588.
24. Sadeghi, GH., Ahmadi, M., Taghvaaee Yazd, M., (2016), the Relationship between Organizational Citizenship

- Behavior and Organizational Performance (Case Study: Agricultural Jihad Organization of Mazandaran Province), Problems and Perspectives in Management, 14(3), 317-324.
25. Sanobari, Mohammad. (2017). Organizational citizenship behavior, bimonthly police human development journal, 5 (16), 79-99
 26. Serdar, C. and Violet Alola, U. and Adewale Alola, A. (2020) Perceived behavioral control as a mediator of hotels' green training, environmental commitment, and organizational citizenship behavior: A sustainable environmental practice. Business Strategy and the Environment. 29(8): 3495-3508.
 27. Spitzmuller, M., & Van Iddekinge, C. H. (2025). Organizational-Level Training and Performance: A Meta-Analytic Review. Journal of Management.
 28. Wonda, T. A. (2024). Examination of organizational citizenship behavior influence on employee performance attainment: an empirical investigation. Cogent Business & Management, 11(1), 2418422.
 29. Zareatn Dolatabadi, M., Shah Talebi, B & Jafari Harndi, R. (2022). Presenting the Model of Organizational Citizenship Behavior of Iranian Public School Teachers. Journal of Sociology of Education, 7(2) .