

تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی

محبوب شیخعلی‌زاده هریس^۱، فرشاد تجاری^۲

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۰/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۸/۰۹

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران است. ۳۴۱ کارشناس ورزشی به‌طور داوطلبانه پرسشنامه‌های استاندارد شده فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷)، چند عاملی رهبری - بخش رهبری تحول-گرا بس و اولیو (۲۰۰۴) و اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) را تکمیل کردند. یافته‌های مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان داد رهبری تحول‌گرا به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم (به واسطه فرهنگ سازمانی) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی دارد ($p < 0/01$). فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی دارد ($p < 0/01$). در نتیجه-گیری کلی می‌توان گفت مدل نظری ارائه شده به‌وسیله داده‌های نمونه‌ای گردآوری شده حمایت می‌شود و بنابراین مدل فرضی برآزش بهتری ($\chi^2/df = 1/39$ و $RMSEA = 0/034$) با داده‌های مورد نظر این تحقیق را دارد.

کلیدواژه‌های فارسی: رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی، اثربخشی، سازمان‌های ورزشی، مدل معادلات ساختاری.

مقدمه

مفهوم اثربخشی از مهم ترین موضوعات در درک حوزه رفتار سازمانی است (۱). صاحب نظران و محققان بر این اعتقادند که اثربخشی موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل های سازمانی است و تصور سازمانی بدون ساخت اثربخشی مشکل است (۲). همچنین صاحب نظران توجه به موضوع اثربخشی را باعث توسعه تئوری های سازمانی (۳) و اثربخشی را موضوع اصلی در فضای عملی می دانند (۲). اندیشمندان مدیریت و رفتار سازمانی اثربخشی را میزان دستیابی به اهداف تعریف می کنند (۴). سازمان های ورزشی کشور به عنوان متولیان ورزش، نقش اصلی را در توسعه، ترویج و رشد ورزش در هر دو بعد ورزش همگانی و قهرمانی به عهده دارند. لازمه رسیدن به اهداف ذکر شده در سازمان های ورزشی کشور این است که این سازمان ها به طور مؤثر عمل کنند و در صورت مؤثر عمل نمودن خواهند توانست سیستم ورزشی کشور را به طور موفقیت آمیزی مدیریت کنند و به اثربخشی مطلوب نزدیک شوند (۵). با توجه به تغییرات وسیع در جهان امروز و شدت یافتن رقابت ها، توجه بسیاری از محققان به طراحی استراتژی های مناسب برای اثربخش بودن سازمان ها و اجرای سریع و مؤثر آن ها جلب شده است. سازمان های ورزشی کشور نیز از این قاعده مستثنی نیستند. از مهم ترین عوامل تأثیرگذار در اثربخشی سازمان ها می توان به فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری اشاره کرد. مشاهده می شود که گاهی اعمال استراتژی های تغییر به منظور توسعه و اثربخشی سازمانی به دلیل مخالفت فرهنگ سازمان که مجموعه ای از اعتقادات و باورهای سازمان است، به تأخیر می افتد یا پذیرفته نمی شود (۶)؛ در نتیجه سازمان رو به نزول، ناکارآمدی و عدم کارآیی می رود. فرهنگ سازمان می تواند علاوه بر دستیابی به سطوح عالی کمال، توانایی سازمان های ورزشی را برای اجرای راهبردهای عملیاتی جدید بهبود بخشد. نتایج تحقیقات مختلف نشان می دهند سازمان هایی که فرهنگ آن ها تقویت کننده مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، روش های کاری انطباق پذیر، طراحی صحیح کار و اهداف منطقی و واضح است در سطحی بسیار بالاتر از شرکت هایی عمل می کنند که در این عوامل در درجه های پایین قرار دارند (۷). لیکرت و بیشتر محققان بر این اعتقادند که سبک های مدیریت کارمندگرا که با ارزش های حمایتی در فرهنگ گروهی مطابقت دارند، احتمالاً بیشتر افراد را مجذوب می کنند تا در کارهایشان تلاش زیادی کنند و این عامل به افزایش سطح اثربخشی سازمانی منجر می شود (۸). تاریخ رهبری سازمان ها نیز نشان می دهد تأکید بر روش های ثابت بر تمامی موقعیت ها و نپذیرفتن تغییر در سازمان به هیچ وجه با پیشرفت و حتی موجودیت سازمان همخوانی ندارد. رفتار مدیر یا رئیس سازمان که باید نقش رهبری را بر عهده گیرد می تواند بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود اثر بگذارد. این افکار و احساسات موجب انگیزش و هدایت رفتار کارکنان می گردد؛ بنابراین سبک

رهبری به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده کارکنان بر بازده کاری سازمان اثر می‌گذارد (۹). بررسی نتایج تحقیقات نشان می‌دهد رهبران تحول‌گرا در پیروان خود انگیزه فوق‌العاده‌ای ایجاد کرده، موجب بهبود عملکرد آنان می‌شوند (۱۰). همچنین، این نوع رهبران موجب افزایش اعتماد و توجه پیروان شده، انگیزه‌های درونی آنان را بر می‌انگیزند (۱۱) و بدین طریق آن‌ها را به سمتی هدایت می‌کنند که از نیازهای شخصی خود فراتر رفته، با تمام توان برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش کنند (۱۲). بررسی نتایج بیشتر تحقیقات نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا، در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری تأثیر مثبت و معنی‌دار قوی‌تری بر انگیزش کاری، عملکرد، موفقیت سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، کارآیی، اثربخشی و به‌طور کلی بهره‌وری سازمانی دارد. یافته‌های مک‌ایننتاش و دوهرتی^۱ (۲۰۱۰) نشان داد فرهنگ سازمانی تأثیری معنی‌دار در جهت مثبت بر رضایت شغلی و در جهت منفی بر قصد به ترک سازمان دارد (۱۳). یافته‌های گئورگی، هریس، آرمناکیس و شوک^۲ (۲۰۰۹) نیز نشان دادند فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت افراد دارد و در کل، فرهنگ تأثیری غیرمستقیم بر اثربخشی سازمانی دارد (۸). نتایج تحقیق کوانتز و بوگلارسکی^۳ (۲۰۰۷) نشان داد فرهنگ سازمانی توانایی کارکنان را برای کسب رضایت درونی و در نتیجه، رضایت از شغل افزایش می‌دهد و در کل، بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی رابطه معنی‌داری وجود دارد (۷). یافته‌های تحقیق دنیسون، هالند و گولزر^۴ (۲۰۰۳) نیز نشان داد بین عملکرد و شاخص‌های فرهنگی در آمریکای شمالی، اروپا، آفریقا و خاورمیانه رابطه معنی‌داری وجود دارد، در حالی که این رابطه برای منطقه آسیا معنی‌دار نیست (۱۴). آمران و کاسبرامایانتی^۵ (۲۰۰۷) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که فرهنگ سازمانی تأثیر معنی‌داری بر رضایت شغلی کارکنان ندارد (۱۵). در مجموع، نتایج تحقیقات فایرمن (۲۰۰۹)، دنیسون، جانوویکس، یانگ و چو^۶ (۲۰۰۷)، کوانتز و بوگلارسکی (۲۰۰۷)، دنیسون، هالند و گولزر (۲۰۰۳)، کافی (۲۰۰۳) و اسدی، قربانی و باوقار (۱۳۸۶) نشان داد فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمانی ارتباط معنی‌داری دارد (۷، ۱۴، ۱۶-۱۹). همچنین نتایج تحقیقات گئورگی و همکاران (۲۰۰۹)، یلماز و یرقان (۲۰۰۸)، فی و دنیسون (۲۰۰۳) و هسو (۲۰۰۲) نشان داد فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر معنی‌داری می‌گذارد (۸، ۲۰-۲۲).

-
1. MacIntosh & Doherty
 2. Gregory., Harris., Armenakis., & Shook
 3. Kwantes & Boglarsky
 4. Denison., Haaland., & Goelzer
 5. Amran & Kabramayanti
 6. Denison., Janovics., Young., & Cho

یافته‌های ریا و هایدر^۱ (۲۰۱۰) نشان داد رهبری تحول‌گرا، در مقایسه با رهبری عمل‌گرا تأثیر معنی‌دار و قوی‌تری بر رضایت شغلی دارد (۲۳) و یافته‌های بورتون و پیچی^۲ (۲۰۰۹) نیز نشان داد که رهبران ورزشی با سبک تحول‌گرا، در مقایسه با رهبران ورزشی با سبک عمل‌گرا به نتایج سازمانی (رضایت، اثربخشی و تلاش اضافی) بهتری دست می‌یابند (۲۴). به‌طور مشابه، نتایج تحقیق زیراسگر، ساموئلز و استوسکف^۳ (۲۰۰۵) نیز نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری (عمل‌گرا و غیرفعال) ارتباط مثبت معنی‌دار و قوی‌تری با اثربخشی، تلاش اضافی و رضایت کارکنان دارد (۲۵). یافته‌های نگانی، اسلگرز و دنیسین^۴ (۲۰۰۶) نشان داد رهبران تحول‌گرا بر نتایج سازمانی (از قبیل رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، تلاش و عملکرد سازمانی) تأثیر معنی‌داری می‌گذارند (۲۶). در مجموع، نتایج تحقیقات روالد و روهمن (۲۰۰۹)، بورتون و پیچی (۲۰۰۹)، زیراسگر و همکاران (۲۰۰۵)، هسو (۲۰۰۲) و دوهرتی و دانیل چاک (۱۹۹۶) نشان داد رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت قوی‌تر و معنی‌داری بر اثربخشی دارد (۲۲، ۲۴، ۲۵، ۲۷، ۲۸).

یافته‌های زینیکو و سیموسی^۵ (۲۰۰۶) نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ وظیفه‌مدار^۶ تأثیری مثبت و غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی دارد (۲۹) و یافته‌های هسو^۷ (۲۰۰۲) نیز نشان داد رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ سازمانی تأثیر قوی‌تری بر اثربخشی سازمانی دارد (۲۲). یافته‌های آگبونا و هریس^۸ (۲۰۰۰) نشان داد سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی به‌صورت غیرمستقیم از طریق فرهنگ نوآور و مشارکتی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد (۳۰).

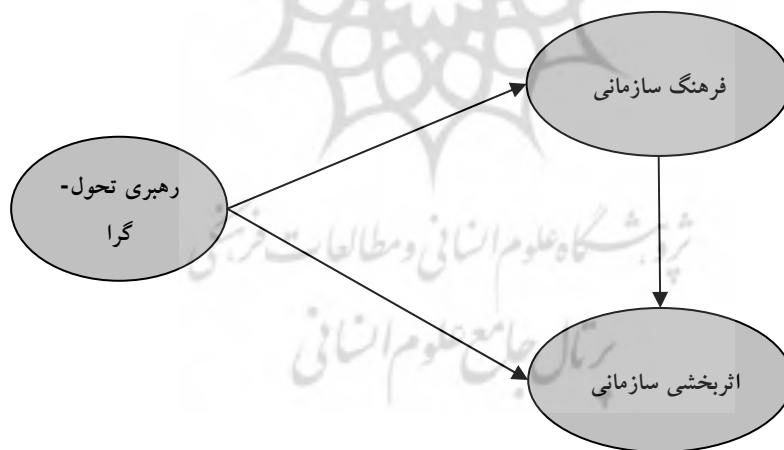
با توجه به پیشینه پژوهش و تحقیقات قبلی که ذکر گردید، برخی تحقیقات تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا را بر اثربخشی، مستقیم و برخی غیرمستقیم (از طریق فرهنگ سازمانی) می‌دانند. نتایج برخی تحقیقات تأثیر فرهنگ سازمانی را بر اثربخشی تأیید و برخی دیگر رد کرده‌اند. همچنین در بیشتر تحقیقات، تأثیر متغیرهای سبک رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی به‌صورت مجزا پژوهش شده و تأثیر همزمان هر سه متغیر مذکور با هم بررسی نشده است؛ بنابراین با توجه به ادبیات پیشینه و تحقیقات مذکور در مورد متغیرهای

-
- 1 . Riaz & Haider
 - 2 . Burton & Peachey
 - 3 . Xirasagar., Samuels., & Stoskopf
 - 4 .Nguni, Slegers, & Denessen
 - 5 . Xenikou & Simosi
 - 6 . Achievement Orientation
 - 7 . Hsu
 - 8 . Agbonna & Harris

تحقیق مدلی تدوین شده و هدف کلی تحقیق حاضر آزمون مدل نظری تدوین شده با داده‌های واریانس و کوواریانس نمونه‌ای گردآوری شده است تا بدین طریق تأثیر همزمان متغیرهای تحقیق در مدل ارائه شده آزموده شود. با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی کشور متولیان اصلی ورزش‌اند، به نظر می‌رسد باید متغیرهای فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و اثربخشی در این سازمان‌ها بررسی شود؛ زیرا با توجه به ادبیات پیشینه به نظر می‌رسد تعامل مناسب و مطلوب بین فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری به افزایش اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور منجر خواهد شد.

چارچوب مفهومی

چارچوب نظری الگوهای مفهومی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی مبتنی است که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. این چارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. با توجه به ذکر تحقیقات گذشته، محقق مدل مفهومی زیر را به منظور بررسی نحوه تأثیرگذاری رهبری تحول-گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی به شرح زیر ارائه نموده است.



روش‌شناسی پژوهش

۴۰۰ نفر از کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران و تمام فدراسیون‌های ورزشی کشور (دارای دست‌کم مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر) به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی و

براساس جدول تعیین حجم کرجسی و مورگان انتخاب شدند. از مجموع ۴۱۱ پرسشنامه توزیع شده برای شرکت کنندگان ۳۴۱ پرسشنامه (۸۲/۹ درصد) برگشت داده شد. ابزار پژوهش شامل موارد زیر بودند:

فرهنگ سازمانی

از پرسشنامه پیمایش فرهنگ سازمانی دنیسون^۱ برای تعیین فرهنگ کلی و مؤلفه‌های آن استفاده شد. پرسشنامه شامل ۶۰ سؤال در قالب مؤلفه مشارکت (۱۵ سؤال)، ثبات (۱۵ سؤال)، سازگاری (۱۵ سؤال) و مأموریت (۱۵ سؤال) است و شرکت کنندگان در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ امتیاز، مخالفم = ۲ امتیاز، ممتنع = ۳ امتیاز، موافقم = ۴ امتیاز و کاملاً موافقم = ۵ امتیاز) به سؤالات پاسخ دادند.

قربانی و همکاران (۱۳۸۸) پایایی این پرسشنامه را بررسی کردند و طی مطالعه‌ای مقدماتی روی ۳۲ نفر از کارکنان تربیت بدنی با استفاده از روش آماری آلفای کرونباخ $\alpha = 0/95$ گزارش شده است (۳۱). دنیسون و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقی روی ۳۵۴۷۴ نفر آلفای کرونباخ را برای مؤلفه مشارکت برابر ۰/۸۹، مؤلفه ثبات برابر ۰/۸۸، مؤلفه سازگاری برابر ۰/۸۷ و مؤلفه مأموریت برابر ۰/۹۲ و CFI ۰/۹۸ را برای اعتبار سازه‌های این پرسشنامه گزارش کرده‌اند (۱۷).

سبک رهبری

از پرسشنامه چندعاملی رهبری (بخش رهبری تحول‌گرا) بس و اولیو^۲ (نسخه MLQ-5X) برای بررسی نیمرخ سبک رهبری تحول‌گرای مدیران سازمان‌های ورزشی استفاده شد. پرسشنامه تحول‌گرا شامل ۲۰ سؤال در قالب پنج مؤلفه است که عبارت‌اند از: ویژگی‌های آرمانی^۳ (۴ سؤال)، رفتارهای آرمانی^۴ (۴ سؤال)، ترغیب ذهنی^۵ (۴ سؤال)، انگیزش الهام بخش^۶ (۴ سؤال) و ملاحظیات فردی^۷ (۴ سؤال). شرکت کنندگان در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (برای گزینه هرگز = صفر امتیاز، به ندرت = ۱ امتیاز، گاهی = ۲ امتیاز، اغلب = ۳ امتیاز و همیشه = ۴ امتیاز) به سؤالات پاسخ دادند. اولیو، بس و جانگ (۱۹۹۹) و اولیو، بس و جانگ (۱۹۹۵) با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی^۸ (CFA) روی نمونه‌ای بزرگ (N=۱۳۹۴) به منظور

1. Denison Organization Culture Survey
2. Bass & Avolio
3. Idealized Attributes
4. Idealized Behaviors
5. Intellectual Stimulation
6. Inspirational Motivation
7. Individual Consideration
8. Confirmatory Factor Analysis

تعیین اعتبار سازه^۱ پرسشنامه MLQ-5X به این نتیجه رسیدند که این پرسشنامه ثبات درونی خوبی^۲ دارد (۳۳، ۳۲). تجدا و همکاران (۲۰۰۱) با استفاده از چهار تحقیق، پایایی MLQ-5X را تأیید کردند و ضرایب ثبات^۳ (آلفای کرونباخ) برای تمام مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا در حد مطلوب و قابل قبول بود (جدول ۱)(۳۴). رهمن تور و اوفوری^۴ (۲۰۰۹) در تحقیق خود پایایی درونی بخش رهبری تحول‌گرای پرسشنامه چندعاملی رهبری را ۰/۹۲ گزارش کردند (۳۵).

جدول ۱. پایایی مؤلفه‌های پرسشنامه چندعاملی رهبری - بخش تحول‌گرا

سبک رهبری	مؤلفه‌های رهبری	آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌گرا	ویژگی‌های آرمانی	۰/۹۰
	رفتارهای آرمانی	۰/۹۱
	انگیزش الهام بخش	۰/۹۴
	ترغیب ذهنی	۰/۹۱
	ملاحظات فردی	۰/۹۳

اثربخشی سازمانی

از پرسشنامه اثربخشی سازمانی^۵ هسو برای بررسی اثربخشی کلی و مؤلفه‌های آن استفاده شد. پرسشنامه شامل ۱۹ سؤال در قالب مؤلفه‌های تصمیم‌گیری^۶ (۵ سؤال)، سازماندهی^۷ (۵ سؤال)، رضایت شغلی^۸ (۶ سؤال) و ارتباطات بین کارکنان^۹ (۳ سؤال) است و شرکت‌کنندگان در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ امتیاز، مخالفم = ۲ امتیاز، ممتنع = ۳ امتیاز، موافقم = ۴ امتیاز و کاملاً موافقم = ۵ امتیاز) به سؤالات پاسخ دادند. اعتبار پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو بعد از ترجمه به زبان فارسی توسط ۱۰ نفر از استادان مدیریت ورزشی در سطوح دانشیار و استادیار تأیید شد. پایایی پرسشنامه در مطالعه‌ای مقدماتی^{۱۰} روی ۳۰ نفر و با استفاده از روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۶ محاسبه شد.

از آماره‌های توصیفی میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی، درصد فراوانی و رسم نمودار و جدول

1. Construct Validity
2. Internal Consistency
3. Consistency Coefficients
4. Rehman Toor & Ofori
5. Organizational Effectiveness Questionnaire(OEQ)
6. Decision Making
7. Organization
8. Job Satisfaction
9. Personnel Relationships
10. Pilot Study

برای خلاصه کردن و طبقه‌بندی داده‌ها استفاده شد. برای بررسی توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف (K-S) و برای بررسی تجانس واریانس داده‌ها از آزمون لوین استفاده شد. به‌منظور سنجش روایی سؤالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (پنهان) و متغیرهای مشاهده شده از تحلیل عاملی تأییدی^۱ و برای بررسی مدل ساختاری (رابطه بین متغیرهای مکنون) از تحلیل مسیر^۲ استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Spss و ویرایش ۱۶ و LISREL 8.51 با سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در بررسی توزیع داده‌ها از طریق آزمون کلموگروف - اسمیرنوف (K-S) مشخص شد برای سه متغیر تحقیق میزان احتمال خطا بیشتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین هر سه متغیر تحقیق توزیع نرمال دارند (جدول ۲).

جدول ۲. بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

سطح معنی‌داری	Z کلموگروف - اسمیرنوف	قدر مطلق بیشترین تفاوت	انحراف استاندارد	میانگین	
۰/۱۲۱	۱/۴۷۱	۰/۰۸۰	۰/۴۹	۳/۱۲	فرهنگ سازمانی
۰/۲۴۳	۱/۰۲۷	۰/۰۵۶	۰/۴۹۱	۲/۷۱	رهبری تحول‌گرا
۰/۰۶۵	۲/۳۹۰	۰/۱۲۹	۰/۷۱	۳/۰۱	اثربخشی سازمانی

آزمون‌های پایایی و روایی

در این پژوهش متغیرهای اندازه‌گیری شده به‌منظور تعیین روایی و پایایی ارزیابی شدند. پایایی متغیرها با روش پایایی درونی و با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد. با توجه به جدول ۳، مقادیر آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای مورد مطالعه دامنه‌ای از ۰/۷۵ تا ۰/۹۶ دارد. از نظر نونالی و بیرستین (۱۹۹۴) مقادیر ۰/۷ و بیشتر قابل قبول است (۳۶).

با توجه به مدل اندازه‌گیری، روایی همگرایی متغیرهای تحقیق ارزیابی شد. روایی همگرایی متغیرها به این معنی است که آیا آیتم‌ها به‌طور معنی‌داری با عامل مورد نظر در ارتباط‌اند (۳۶). بارهای عاملی استاندارد شده ۰/۰۵ و بیشتر به‌طور ایده‌آل مقادیر ۰/۰۷ و بیشتر روایی همگرایی قوی‌تری را نشان می‌دهند (۳۷). در این مطالعه همه آیتم‌ها دارای بار عاملی معنی-

1. Confirmatory factor analysis
2. Path Analysis

داری بودند و به‌ویژه مقادیر t بزرگ‌تر از $۱/۹۶$ بود که در سطح $۰/۰۵$ معنی‌دارند (۳۸). تمامی آیتم‌ها دارای بار عاملی بیشتر از $۰/۷$ بودند که نشان‌دهندهٔ روایی همگرای مناسب متغیرهای تحقیق است.

جدول ۳. آماره‌های توصیفی برای متغیرهای مطالعه‌شده در این پژوهش

۳	۲	۱	انحراف استاندارد	میانگین	
		$(۰/۹۶)^a$	$۰/۴۹۲$	$۳/۱۲$	۱- فرهنگ سازمانی
	$(۰/۹۲)$	$۰/۵۴۰^{**}$	$۰/۴۹۱$	$۲/۷۱$	۲- رهبری تحول‌گرا
$(۰/۹۶)$	$۰/۶۳۷^{**}$	$۰/۷۳۲^{**}$	$۰/۷۰۴$	$۳/۰۱$	۳- اثربخشی سازمانی

a. ضرایب پایایی آلفا در داخل پرانتز در قطر جدول ماتریسی ذکر شده است.

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

آزمون‌های KMO و بارتلت

پیش از اجرای تحلیل عاملی لازم است مفروضه‌های زیر رعایت شود:

- برای تعیین کفایت تعیین حجم نمونه از آزمون کیسر - میر - الکین (KMO) استفاده شد. با توجه به اینکه مقدار KMO برای هر سه ابزار مورد استفاده بزرگ‌تر از $۰/۶$ به دست آمد (جدول ۴)، می‌توان تحلیل عاملی را انجام داد.
- حداقل شرط لازم برای انجام تحلیل عاملی استفاده از آزمون بارتلت است. با توجه به جدول ۴ مشخص می‌شود که در هر سه مورد آزمون بارتلت معنی‌دار است؛ بنابراین حداقل شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی وجود دارد.

جدول ۴. نتایج آزمون KMO و بارتلت

مقادیر به دست آمده			مقدار مناسب	شاخص
اثربخشی سازمانی	فرهنگ سازمانی	رهبری تحول‌گرا		
$۰/۹۷۴$	$۰/۹۵۶$	$۰/۹۵۴$	بالاتر از $۰/۶$	کیسر - میر - الکین (KMO)
$۰/۰۰۰$	$۰/۰۰۰$	$۰/۰۰۰$	کمتر از $۰/۰۵$	بارتلت
مناسب	مناسب	مناسب		نتیجهٔ آزمون

آزمون مدل اندازه‌گیری

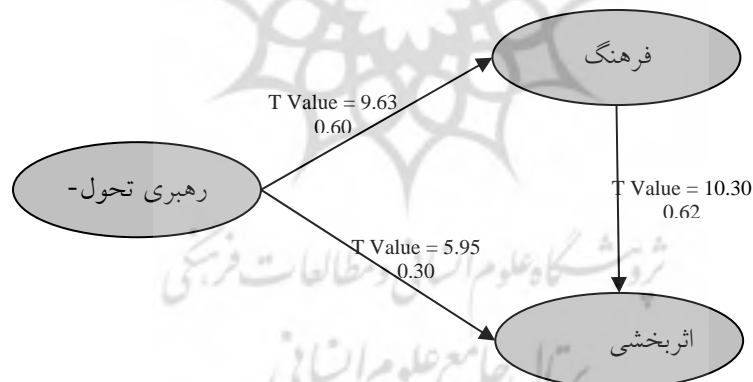
قبل از انجام آزمون مدل ساختاری، برای اطمینان از صحت مدل اندازه‌گیری، از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. تحلیل عاملی مرتبهٔ دوم برای متغیر برون‌زا (سبک رهبری تحول‌گرا) و متغیرهای درون‌زا (فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی) انجام شد. نتایج نشان داد شاخص‌های برازش برای تمامی متغیرهای مدل اندازه‌گیری نیکویی برازش بهتری دارند (برای تمامی متغیرها $۳ < df / \chi^2$ ، $۰/۹۵ > GFI$ ، $۰/۹۳ \geq GFI$ ، $۰/۹۷ > CFI$ ، $۰/۹۷ > NNFI$ ، $۰/۹۷ > NFI$ ، $۵ > (جدول ۵)$).

جدول ۵. شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری

GFI	CFI	NNFI	NFI	RMSEA	χ^2/df	P-Value	df	χ^2	
۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۰۴۲	۱/۶۰	۰/۰۰۰۰۰	۱۷۰۴	۲۷۳۷/۴۱	فرهنگ سازمانی
۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۰۶۴	۲/۴۱	۰/۰۰۰۰۰	۱۶۰	۳۸۵/۶۴	رهبری تحول‌گرا
۰/۹۳	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۹۹	۰/۰۴۲	۱/۵۲	۰/۰۰۰۰۱	۱۴۶	۲۲۳/۱۸	اثربخشی سازمانی

آزمون مدل ساختاری

از تکنیک مدل معادلات ساختاری برای آزمون تأثیر بین متغیرهای مکنون استفاده شد. نتایج مدل ساختاری نشان داد شاخص‌های محاسبه‌شده برازش مدل بهتری را ارائه می‌دهند [$\chi^2 = 86.31$ (62, N= 341) ; $\chi^2/df = 1.39$]. از ضرایب مسیر استاندارد شده می‌تواند به‌عنوان ضریب رگرسیون استاندارد شده برای بررسی اثر یک متغیر مکنون در ارتباط با متغیر دیگر استفاده نمود. نتایج این مطالعه نشان داد رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی ($\gamma = 0.30$, $p < 0.01$) و فرهنگ سازمانی ($\gamma = 0.60$, $p < 0.01$) دارد. فرهنگ سازمانی نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی ($\beta = 0.62$, $p < 0.01$) دارد (شکل ۱).



شکل ۱. مقادیر T ضرایب مسیر استاندارد شده مدل معادلات ساختاری

جدول ۶ اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثر کلی متغیرهای مدل تحقیق را نشان می‌دهد. بررسی ضرایب مسیر نشان می‌دهد اثر کلی رهبری تحول‌گرا برابر ۰/۶۷۲ است. همچنین اثر غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا بر اثربخشی سازمانی بیشتر از اثر مستقیم است (۰/۳۷۲) در برابر ۰/۳۰). متغیر وابسته واسطه (فرهنگ سازمانی) دارای اثر مستقیم برابر ۰/۶۲ بر متغیر واسطه نهایی (اثربخشی) است.

جدول ۶. بررسی اثر متغیرهای مورد مطالعه

متغیرها	اثر بخشی سازمانی			
	اثر کل	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
رهبری تحول‌گرا	۰/۶۷۲	۰/۳۰	۰/۳۷۲	۰/۶۰
فرهنگ سازمانی	۰/۶۲	۰/۶۲	--	--

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر همزمان رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی است. نتایج این تحقیق نشان داد رهبری تحول‌گرا تأثیری مثبت و معنی‌دار ($\gamma = 0/30$) بر اثربخشی سازمانی دارد. رهبران تحول‌گرا در ارتباط با کارکنان خود نقش الهام‌بخش را ایفا می‌کنند و همراه ارائه ایده، در آن‌ها شور و شوق خاصی ایجاد نموده (۳۹)، با افزایش نیازها و انگیزه‌های پیروان بر سطوح بالای دستیابی به موفقیت در محیط کاری تأکید می‌کنند (۴۰). رهبران تحول‌آفرین ورزشی با کارکنان، مربیان و ورزشکاران خود ارتباط برقرار کرده، به تفاوت‌های فردی آن‌ها توجه می‌کنند و به آن‌ها در جهت به‌کارگیری استعدادها بالقوه خود و افزایش مسئولیت‌هایشان در سازمان یاری می‌رسانند (۴۱). همچنین استقلال و چالش‌های کاری را تقویت می‌کنند و از طریق شناخت و توسعه خودیابی کارکنان، آن‌ها را برمی‌انگیزند تا آنچه را که در توان دارند انجام دهند و بدین طریق سازمان‌های ورزشی بیشتر در جهت افزایش اثربخشی حرکت می‌کند. نتایج این بخش با نتایج روالد و روهمن (۲۰۰۹)، بورتون و پیچی (۲۰۰۹)، زیراسگر و همکاران (۲۰۰۵)، هسو (۲۰۰۲) و دوهرتی و دانیل چاک (۱۹۹۶) همخوانی دارد.

رهبری تحول‌گرا به‌صورت غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌دار قوی‌تری (۰/۳۷۲) بر اثربخشی سازمانی دارد. نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی در خصوص ارتباط بین عملکرد و رهبری در نتایج پژوهش آگبونا و هریس (۲۰۰۰) گزارش شده است و نتایج این تحقیق از این نظر با نتایج تحقیق مذکور همخوانی دارد. رهبران تحول‌گرا به توسعه ارزش‌ها، اعتقادات و مفاهیم مشترک در فرهنگ سازمان مورد نظر علاقه‌مندند و در مسیر چشم‌انداز خود به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی در جهت تغییر فرهنگ سازمانی حرکت می‌کنند. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که رهبران تحول‌گرای ورزشی می‌توانند با مشخص کردن اهداف کوتاه‌مدت و طولانی‌مدت، ترسیم چشم‌انداز سازمانی، توسعه یادگیری سازمانی، افزایش هماهنگی و انسجام در بخش‌های مختلف سازمان، افزایش توانمندی، تیم‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها، تزریق ایده‌های جدید به سازمان و تشویق خلاقیت و نوآوری سازمانی، تغییر درجه رسمیت‌گرایی و تمرکز سازمانی بر فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی تأثیر مطلوبی بگذارند و بدین طریق عملکرد کارکنان و ورزشکاران در محیط پویای سازمانی افزایش می‌یابد و

سازمان‌های ورزشی در جهت افزایش اثربخشی حرکت می‌کنند. نتایج این بخش در مورد تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا بر اثربخشی سازمانی با نتایج تحقیقات زینیکو و سیموسی (۲۰۰۶)، هسو (۲۰۰۲) و آگبونا و هریس (۲۰۰۰) همخوانی دارد.

نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی تأثیری مثبت و معنی‌دار ($p < 0/0107 = 0/60$) بر اثربخشی سازمانی دارد. اشنایدر بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی موقعیت را برای تعیین اثربخشی مهیا می‌کند و مؤثر یا غیرمؤثر بودن عملکرد را در سازمان مشخص می‌کند (۷). سایهل و مارتین (۱۹۹۰) معتقدند فرهنگ بر نگرش‌های کارکنان و نگرش‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد (۸). شاین نیز معتقد است که فرهنگ سازمانی بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد و در نتیجه، افراد به گونه‌ای رفتار می‌کنند که با ارزش‌های سازمان در ارتباط است؛ بنابراین فرهنگ سازمان‌ها می‌تواند انتظارات رفتاری ایجاد کند تا به‌طور مستقیم کارکنان به گونه‌ای رفتار کنند که در ارتباط با فرهنگ سازمانشان باشد. این ارتباط بین فرهنگ و رفتار اساسی تئوریک برای به‌کارگیری تأثیر فرهنگ بر اثربخشی است (۸). در کل، می‌توان گفت فرهنگ سازمانی به‌عنوان سیستم کنترل اجتماعی عمل می‌کند و می‌تواند از طریق عمل روی اعتقادات و ارزش‌ها بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان اثر بگذارد (۱۳). گسترش نگرش‌های مثبت کارکنان به فرهنگ توانمند سازی، تیم‌گرایی و افزایش قابلیت‌ها نیاز دارد (۲۰). لیکرت معتقد است کارکنان خوشحال و راضی با تمام وجود تلاش می‌کنند تا توانایی‌هایشان را برای انجام وظایف سازمانی به‌کار گیرند. زمانی که کارکنان نگرش‌های مثبت را تجربه می‌کنند، تلاش مشارکتیشان^۱ بیشتر می‌شود (۸) و این تلاش مشارکتی می‌تواند به افزایش اثربخشی سازمانی منجر شود (۴۲). نتایج این بخش با نتایج تحقیقات گنورگی و همکاران (۲۰۰۹)، یلماز و یرقان (۲۰۰۸)، فی و دنیسون (۲۰۰۳) و هسو (۲۰۰۲) همخوانی دارد.

در این پژوهش با توجه به مبانی نظری و ادبیات پیشینه ذکر شده مدلی برای اثربخشی سازمانی ارائه شده بود که در نهایت با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده و با استفاده از روش آماری پیشرفته مدل-یابی مدلات ساختاری مدل مفروض تأیید شد؛ بنابراین با توجه به نتایج این مدل می‌توان گفت که در سازمان‌های ورزشی مورد بررسی فرهنگ سازمانی، در مقایسه با رهبری تحول‌گرا تأثیر بیشتری بر اثربخشی سازمانی دارد؛ بنابراین مدیران ورزشی کشور به‌منظور دستیابی به اثربخشی بیشتر در سازمان‌های ورزشی کشور باید در برنامه‌های درازمدت مدت خود بیشتر به فعالیت‌های مربوط به فرهنگ‌سازی توجه کنند. رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ سازمانی قوی‌ترین اثر را بر اثربخشی سازمانی دارد؛ از این رو می‌توان نتیجه‌گیری کرد که متغیر فرهنگ سازمانی متغیر واسطه‌ای مهمی در

تأثیرگذاری روی اثربخشی است. در تحقیقات دیگر اثر هر یک از متغیرهای فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌گرا بر اثربخشی سازمانی بررسی شده بود، ولی در تحقیق حاضر، محققان تأثیر همزمان متغیرهای فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌گرا را بر اثربخشی سازمانی بررسی کردند و در نهایت، مدل ارائه شده از نظر آماری تأیید شد. تأیید مدل حاضر نشان‌دهنده این است که در سازمان‌های ورزشی کشور ابتدا فرهنگ سازمانی و بعد رهبری تحول‌گرا تأثیر بیشتری بر اثربخشی دارند و در نتیجه، مدیران سازمان‌های ورزشی کشور باید به‌منظور دستیابی به اثربخشی از سبک‌های مؤثر رهبری، به-خصوص سبک رهبری تحول‌گرا بیشتر بهره‌گیرند و با ایجاد فرهنگ سازمانی قوی، سازمان‌های ورزشی کشور را در جهت هماهنگی و انسجام، توانمندسازی کارکنان، توسعه قابلیت‌ها و تیم‌گرایی هدایت کنند تا از این طریق سازمان‌های ورزشی کشور به اثربخشی بیشتر و مطلوب‌تری نزدیک شود.

منابع:

1. Chelladurai, P., & Haggery, T. R. (1991). Measures of organizational effectiveness of Canadian national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Science*, 16(2), 126-133.
۲. کاظمی، سید عباس (۱۳۷۵). طراحی الگوهای اثربخش سازمان با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی، رساله دوره دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
3. Papadimitriou, D., Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach, *Sport Management Review*, 3, 23-46.
4. Mian, Z., Hai, L., & Jun, W. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. *Front Business Research China*, 2(2), 256-276.
5. Vinitwatanakhun, W. (1998). Factors Affecting Organizational Effectiveness of Nursing Institutes in Thailand. The National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.
۶. دهقان، آیت‌اله (۱۳۸۷). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با خلاقیت معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی.
7. Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13, 204-230.
8. Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A., & Shook, C.L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673-679.

۹. بحر العلوم، حسن. (۱۳۷۸). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران. رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
۱۰. امیر کبیری، علی رضا و خدایاری، ابراهیم و نظری، فرزاد و مرادی، محمد. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان. نشریه فرهنگ مدیریت، شماره ۱۴، ص ۱۱۷-۱۴۲.
11. Yang, Y. N. (2007). *A study of the relationship between students' perceptions of goal orientation and physical education teacher leadership styles in Taiwan*. (Doctoral Dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI No. 3297163).
12. Burke, S. & Collins, K.M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-256.
13. MacIntosh, E. W., & Alison Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106-117.
14. Denison, D. R., Haaland, R., & Goelzer, S. P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
15. Amran, T.G., & Kabramayanti, P. (2007). Leadership and organizational culture relationship analysis on job performance and satisfaction using SEM (structural Equation Modeling) at PT. Carita Boat Indonesia. *In Proceeding International Seminar on Industrial Engineering and Management Menara Peninsula*, Jakarta, (pp.29-30).
16. Faerman, L. B. (2009). *The relationship between organizational culture and effectiveness in university residence hall associations: A competing values study*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI No. 3351586).
17. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H.J. (2007). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. Working Paper, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland.
18. Coffey, V. (2003). The Organization culture and effectiveness of companies involved in public sector housing constriction in Hong Kong. *CIB TG 23 international conference*, University of Hong Kong, 26-27 October 2003.
۱۹. اسدی، حسن و قربانی، محمد حسین و باوقار، سوسن. (۱۳۸۶). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مجموعه مقالات ششمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.
20. Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness:

- An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290–306.
21. Fey, C., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706.
22. Hsu, C. H (2002). *The structural equation modeling analysis of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI No. 3068062).
23. Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job success and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
24. Burton, L. J., & Peachey, J. W. (2009). Transactional or transformational? Leadership preferences of Division III Athletic Administrators. *Journal of Intercollegiate Sport*, 2, 245-259.
25. Xirasagar, S., Samuels, M. E., & Stoskopf, C. H. (2005). Physician Leadership Styles and Effectiveness: An Empirical Study. *Medical Care Research Review*, 62(6), 720-740.
26. Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
27. Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Relationships between leadership styles and followers' emotional experience and effectiveness in the Voluntary Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 270- 286.
28. Doherty, A.J., & Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and Transactional Leadership in Interuniversity Athletics Management. *Journal of Sport Management*, 10(3), 292-309.
29. Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566- 579.
30. Ogbonna, E., & Harris L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK Company. *Journal of Human Resource Management*. 11(4), 766-788.
۳۱. قربانی، محمد حسین و اسدی، حسن و گودرزی، محمود و شفیع، محسن. (۱۳۸۸). مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگین‌های جهانی. نشریه حرکت، شماره ۳۹، ص ۴۸-۳۳.
32. Avolio, B. J., Bass, B.M., & Jung, D. I. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire, Technical Report*, Redwood city, CA: Mindgarden.

33. Avolio, B. J., Bass, B.M., & Jung, D. I. (1999). Re- examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-463.
34. Tejada, M.J., Scandura, T.A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.
35. Rehman Toor, S., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-009-0059-3.
36. Nunnally, J.C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
37. Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2005). *Multivariate Data Analysis*, sixth ed. Pearson Education Prentice- Hall, Upper Saddle River, NJ.
38. Al- Hawari, M., Hartley, N., & Ward, T. (2005). Measuring banks' automated service quality: A confirmatory factor analysis approach. *Marketing Bulletin* 16, 1-19.
39. Moghadami, M. (2007). *The relationship between emotional intelligent and transformational leadership style*. (Unpublished Master of Art Dissertation). Faculty of Management and Accounting, University of Sistan & Balochistan.
40. Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
41. Jandaghi, G., Zarei Matin, H., & Farjami, A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *African Journal of Business Management*, 3 (7), 272-280.
42. Ostroff C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.

ارجاع مقاله به روش APA

شیخعلی زاده هریس، محبوب؛ تجاری، فرشاد؛ (۱۳۹۲). تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی، *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۷: ۵۶-

ارجاع مقاله به روش vancouver

شیخعلی زاده هریس محبوب؛ تجاری فرشاد. تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی، *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳۹۲؛ ۵ (۱۷):