

## تأثیر سطوح نگرش شغلی کارکنان بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان گیلان

مریم بشارتی مقدم<sup>۱\*</sup>، رحیم رضانی نژاد<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان ۲- استاد دانشگاه گیلان

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۸

## The Effect of Employees' Job Attitudes on the Effectiveness of Organizational Processes in Sports and Youth Departments of Guilan Province

Maryam Besharatimoghadam<sup>1\*</sup>, Rahim Ramezanejad<sup>2</sup>

1- Ph.D. student in Sport Management, University of Guilan, 2- Professor of University of Guilan

Received: (2021-05-08)

Accepted: (2021-09-04)

### Abstract

Job attitude is a multidimensional concept that reflects a person's positive and negative perceptions about the job, interpersonal relationships, and work environment; And Having a positive job attitude is very important in achieving individual and organizational success. The aim of this research was to study the effect of threetypes of job attitudes, Task-based attitudes, People-based attitudes and organization-based attitude on the effectiveness of important organizational processes. It was a descriptive-analytic research and in terms of the data-collection it was a field study. The statistical population included all employees, 118 people were selected through random sampling. The validity of researcher-made questionnaire of job attitude levels and the Standard Questionnaire on the Effectiveness of Organizational Processes Hsu (2002) and Chaladora and Hijrati (1987), was verified by 10 sport management specialists and their reliability was computed by Cronbach's alpha coefficient 0.94 and 0.95, respectively. Modeling the relationships between variables was performed by structural equation model using smart-pls software showed organization-based attitude ( $B=+ 0.61$ ;  $t= 8.90$ ) and then People-based attitudes ( $B=+ 0.34$ ;  $t= 06.05$ ) in sports and youth departments of Guilan the province has a direct and significant effect on the effectiveness of organizational processes. In general, the results expressed Affective and normative commitment and Coworker support and Satisfaction with coworkers and supervisors, provide a strong prediction of the effectiveness of organizational processes. Therefore, a positive attitude towards the organization and employees can be more effective than a positive attitude towards the job or task itself.

### Keywords

Task-based attitudes, People-based attitudes, organization-based attitude, Effectiveness of organizational processes.

### چکیده

نگرش شغلی، مفهومی چندبعدی است که تصورات مثبت و منفی فرد را درباره شغل، روابط بین فردی و محیط کاری نشان می‌دهد؛ و وجود نگرش شغلی مثبت در کسب موفقیت‌های فردی و سازمانی بسیار مهم است. براین اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر سه نوع نگرش شغلی وظیفه محور، نگرش شغلی سازمان محور و نگرش شغلی اجتماع محور بر اثربخشی فرآیندهای مهم سازمانی بود. این پژوهش توصیفی-تحلیلی به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گیلان بودند (۱۸۰ نفر) که ۱۱۸ نفر از طریق نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. روایی پرسشنامه محقق ساخته سطوح نگرش شغلی و پرسشنامه استاندارد اثربخشی فرآیندهای سازمانی هسو (۲۰۰۲) و چالادورا و هاجرتی (۱۹۸۷)، توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و پایایی آن‌ها نیز به وسیله آلفای کرونباخ به ترتیب  $(\alpha=0.94)$  و  $(\alpha=0.95)$  تأیید شد. مدل سازی روابط بین متغیرها از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار smart-pls نشان داد نگرش کارکنان نسبت به سازمان ( $B=+0.61$ ;  $t= 8.90$ ) و سپس نگرش مبتنی بر افراد ( $B=+0.34$ ;  $t= 06.05$ ) در ادارات ورزش و جوانان استان گیلان تأثیر مستقیم و معنی داری بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی دارد. به طور کلی، نتایج پژوهش بیان کرد تعهد عاطفی و هنجاری (نگرش به سازمان) و حمایت همکار و رضایت از همکار و مدیر (نگرش به افراد)، پیش بینی قدرتمندی از اثربخشی فرآیندهای سازمانی را فراهم می‌کند. بنابراین، نگرش مثبت نسبت به سازمان و افراد در کارکنان بیشتر از نگرش مثبت به خود شغل یا وظیفه می‌تواند سبب اثربخشی شود.

### واژه‌های کلیدی

نگرش وظیفه محور، نگرش اجتماع محور، نگرش سازمان محور، اثربخشی فرآیندهای سازمان.

## مقدمه

هم‌چنین می‌تواند بر اثربخشی، پیشرفت سازمان و کاهش هزینه-ها اثرگذار باشد (۳۵). تحقیق درباره نگرش‌های شغلی، محبوب‌ترین زمینه‌های پژوهش در روان‌شناسی سازمانی است (۱۵، ۴۱) در تعریف کلاسیک، نگرش شغلی، ارزیابی‌های مربوط به شغل است که بیانگر احساسات، اعتقادات و وابستگی فرد نسبت به شغل می‌باشد و با مفاهیمی مانند مثبت-منفی، خوب-بد و خوشایند-ناخوشایند توصیف می‌شود (۶، ۲۶). نکته مهم این است که نگرش شغلی به افراد، اشیاء یا وقایع اطراف‌شان نیز مربوط می‌شود (۴۱). به همین دلیل موضوع نگرش‌های شغلی از نظر ترکیب، ساختار و ماهیت زمانی چند وجهی هستند (۲۰). ضمناً از نظر ساختاری، نگرش کلی از شغل، شامل رضایت از شغل، دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی نیز می‌شود (۴۱، ۶۰). یکی از روش‌های مهم ایجاد نگرش شغلی مثبت، استخدام نیروی انسانی بر اساس رویکرد تناسب فرد-شغل<sup>۶</sup> و تناسب فرد-سازمان<sup>۷</sup> است (۶۷). زیرا توجه به این دو روش می‌تواند بر نگرش شغلی مرتبط با وظیفه یا وظیفه محور و نگرش مبتنی بر سازمان یا سازمان محور اثر بگذارد.

در مطالعات اخیر، نگرش شغلی دربرگیرنده تمام ارزیابی‌های روان‌شناختی (از اشیاء، وقایع و افراد در کار تعریف شده است و شامل نگرش‌های مثبتی بر وظایف<sup>۸</sup>، نگرش‌های مثبتی بر افراد<sup>۹</sup> و نگرش‌های مثبتی بر سازمان<sup>۱۰</sup> می‌باشد (۶۰، ۷۰). همچنین نت و برنت<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کنند کارکنان روزانه با سه سطح از نگرش در محیط کار نسبت به وظیفه، روابط اجتماعی و سازمان سروکار دارند (۷۶). نگرش‌های مثبتی بر وظیفه، ارزیابی وظایف و نقشی است که کارکنان انجام می‌دهند و به رضایت کلی از شغل نیز مرتبط است و رضایت از شغل نیز رضایت از دریافتی‌ها، رضایت از ترفیع، انگیزه، درگیری و کنترل شغلی و فرسودگی شغلی را دربرمی‌گیرد (۲۶، ۳۳، ۶۰). نگرش‌های اجتماعی یا مثبتی بر افراد، ارزیابی از گروه‌های دیگر در محیط اجتماعی محل کارشان است، مانند سرپرستان، همکاران و ارباب رجوعان یا مشتریان و رضایت از همکار، رضایت از سرپرست، اعتماد بین فردی، تبادل رهبر-عضو، تعامل عادلانه، حمایت همکار و سرپرست را دربر می‌گیرد (۲۶، ۴۱، ۶۰). در نهایت، نگرش‌های

اثربخشی<sup>۱</sup> سازمان، میزان دستیابی به اهداف سازمان را نشان می‌دهد و ملاک ارزیابی آن نیز بیشتر عملکرد سازمان است (۱۸، ۱۹، ۸۴). کاتاریا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) اثربخشی سازمانی را توانایی طولانی مدت سازمان برای دستیابی به اهداف استراتژیک و عملیاتی خود می‌دانند (۴۳). با اینکه معمولاً از شاخص‌های پیروزی، کسب مدال و رکورد (عملکرد) نیز برای سنجش اثربخشی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای استفاده می‌شود (۲۹)؛ ولی چلادورای و هاجرتی<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) با توجه به ماهیت سازمان‌های ورزشی دولتی، بیان می‌کنند که برای ارزیابی اثربخشی این سازمان‌ها باید دریافت که فرآیندهای داخلی سازمان چقدر روان، کارآمد و هدف مند هستند (۲۲). به عبارت بهتر، اثربخشی فرآیندها مقدم بر اثربخشی نهایی یا مبتنی بر نیل به اهداف و نتایج هستند؛ و اگر فرآیندها اثربخش باشند احتمال اثربخشی نهایی نیز بیشتر می‌شود. همین استنباط در مفاهیمی مانند رابطه اجرا-عملکرد و جو انگیزشی مهارتی- جو انگیزشی عملکردی در ورزش وجود دارد. به همین دلیل، محققان مدام در جستجوی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی هستند (۲۵)؛ به ویژه اینکه در سازمان‌های ورزشی دولتی، فرآیندهای سازمانی و اداری بسیار مهم هستند و باید عوامل تسهیل‌کننده اثربخشی نهایی مانند اثربخشی فرآیندها نیز بررسی شوند. اثربخشی فرآیندهای سازمان، از موضوعات مهم در رفتار سازمانی و علوم سازمانی است که در سال‌های اخیر در سازمان‌های خدمات انسانی مورد توجه قرار گرفته است (۲۲، ۲۳، ۴۳). یکی از این عوامل مهم اثرگذار بر اثربخشی سازمان، نگرش‌های شغلی<sup>۴</sup> و سازمانی کارکنان می‌باشد (۱۳)؛ چون کارکنان سازمان‌های ورزشی، سرمایه‌های انسانی ارزشمندی تلقی می‌شوند که نگرش‌های مثبت شغلی آن-ها سبب کارآمدی فردی و اثربخشی سازمانی نیز خواهد شد. از این رو، محققان بر این باورند که اثربخشی، کلید همه تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است (۷۷).

مفهوم نگرش‌های شغلی از مبانی نگرش‌های اجتماعی سرچشمه گرفته (۴۱) و معمولاً به عنوان عامل تسهیل‌کننده رفتار تعریف شده است که سبب بهبود عملکرد و اثربخشی می-گردد (۷، ۷۰). از دیدگاه بال و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) نگرش‌های شغلی، پیش‌بینی کننده رفتارهای کلیدی در عملکرد است (۱۴).

7. Person-organization fit  
8. Task-based attitudes  
9. People-based attitudes  
10. Organization-based attitudes  
11. Tett & Burnett

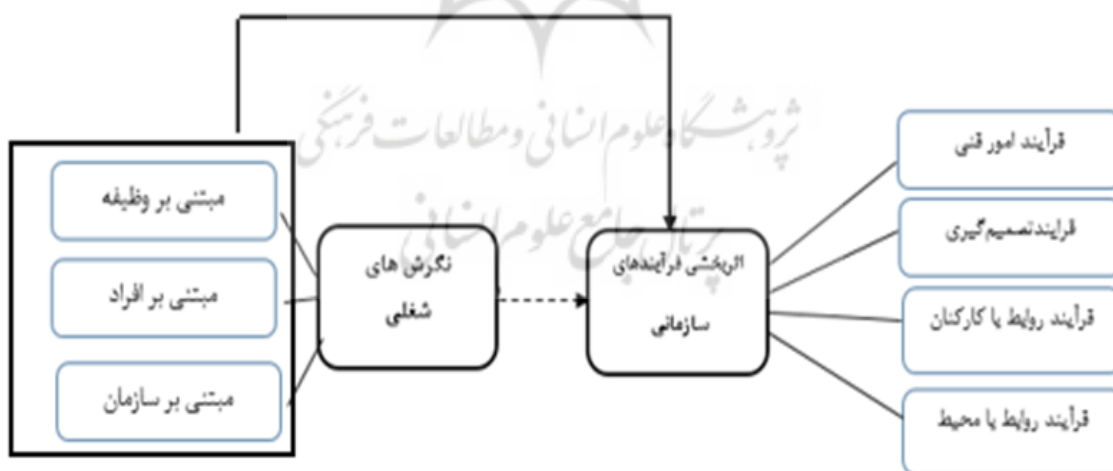
1. Effectiveness  
2. Kataria et al.  
3. Chelladurai & Haggerty  
4. Job attitudes  
5. Bal et al.  
6. Job- person fit

شغلی مبتنی بر وظیفه یا سازمان متمرکز بودند که در این تحقیق، نگرش شغل مرتبط با افراد نیز بررسی شده است. ضمناً رابطه سطوح نگرش با اثربخشی فرایندها به صورت جداگانه مورد مطالعه قرار نگرفته است. با در نظر گرفتن نقش مهم فرایندها در سازمان‌های ورزشی (۳۲)، بررسی این موضوع در تحقیق اهمیت پیدا کرد. نگرش‌های اجتماعی از ابعاد جدید نگرش‌های شغلی می‌باشد چون اکثر افراد بیشتر ساعات بیداری خود را در محل کار و با دیگران یا همکاران می‌گذرانند، و با توجه به رابطه کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی با کیفیت و رضایت از زندگی؛ نگرش اجتماعی افراد در محیط کار بسیار مهم است (۴۱).

بنابراین توجه به این عامل مهم، می‌تواند نقش بسزایی در افزایش اثربخشی سازمان‌ها و فرآیندهای آن به ویژه سازمان‌های ورزشی داشته باشد که دارای روابط انسانی بیشتری است. با توجه به این‌که ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور به عنوان یک سازمان دولتی و بوروکراتیک هستند تأثیر این نگرش‌ها بر اثر بخشی فرآیندهای سازمانی آن نیز اهمیت فراوانی دارد. بر این اساس در پژوهش حاضر، هدف اصلی بررسی تأثیر ابعاد جدید نگرشی شغلی بر فرآیندهای سازمانی در ورزش است تا به این سؤال پاسخ داده شود که کدام نگرش شغلی، می‌تواند بیشتر بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی مؤثر باشد؟

مبتنی بر سازمان، ارزیابی‌های کارکنان از کارفرما یا روابط شغلی - شان است که شامل تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مستمر، هویت سازمانی، وفاداری، تناسب شغل-شاغل، اعتماد سازمانی، عدالت، امنیت شغلی و نقض قرارداد روان شناختی می‌باشد (۵۲)، (۶۰).

با توجه به اهمیت موضوع نگرش شغلی، تحقیقاتی رابطه یا تأثیر این متغیر را بر متغیرهای مانند مدیریت دانش، رفتار شهروندی سازمانی، اثربخشی کارکنان، سلامت و جو سازمانی سازمان‌های ورزشی، بررسی کرده اند (۳۹، ۵۳، ۶۱، ۶۵، ۷۵). در مطالعات دیگری نیز رابطه میان نگرش شغلی و عملکرد سازمان و مدیران بررسی شده است (۸، ۱۰، ۱۱، ۲۶، ۳۳، ۳۷، ۴۱، ۶۵، ۷۰). در تحلیل بررسی این روابط، دیکسن<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۲)، نشان داد رابطه بین نگرش و موفقیت در سازمان‌های ورزشی با میانجیگری عملکرد فردی و گروهی، بسیار قوی بود (۲۷). ریکتا (۲۰۰۸)، هم دریافت نگرش‌های شغلی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد (۷۰) و در نهایت سبب بهبود اثربخشی سازمان می‌گردد (۲۶، ۷۷). آقابایی (۱۳۹۶) نیز نشان داد بین ساختار نگرش شغلی و ابعاد آن (رضایت شغلی، مشارکت کارکنان و تعهد کارکنان) و ابعاد اثربخشی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال بختیاری (قصد ترک شغل، غیبت و عملکرد کارکنان) رابطه معنی داری وجود دارد (۳). با وجود این، تحقیقات گذشته عمدتاً بر نگرش



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت و هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نوع پژوهش، تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است که به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان رسمی ادارات ورزش و جوانان استان گیلان تشکیل دادند (۱۸۰ نفر) که در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ در ادارات این استان مشغول به کار بودند و با توجه به قاعده‌ی تعیین حجم نمونه در روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، حداقل حجم نمونه باید ده برابر حداکثر تعداد پیکان‌هایی باشد که به یک متغیر پنهان در مدل ساختاری حداقل مربعات جزئی وارد می‌شود (۳۳). با عنایت به این که در مدل ساختاری پژوهش حاضر تعداد سه پیکان به متغیر پنهان وارد می‌شود، برای احتیاط بیشتر، ۱۱۸ نمونه در نظر گرفته شد. ابزار پژوهش، شامل پرسشنامه جمعیت‌شناختی ۶ سؤال، پرسشنامه محقق ساخته سنجش سطوح نگرش شغلی با استفاده از منابع ان جی و فلمن<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۰) و تت و بارت<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۳) که دارای ۱۲ گویه (۲۷ گویه در بعد نگرش مبتنی بر وظیفه، ۲۰ گویه در بعد نگرش مبتنی بر افراد (اجتماعی) و ۲۴ گویه در بعد نگرش مبتنی بر سازمان) و برای سنجش اثربخشی فرآیندهای سازمانی از پرسشنامه استاندارد هسو<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۲) و چلادورای و هاجرتی (۱۹۸۷)، در رساله دکتری آسایش (۱۳۹۷)، استفاده گردید که دارای ۱۷ گویه در چهار بعد

فرآیند امور فنی، فرآیند تصمیم‌گیری، روابط با کارکنان و روابط با محیط بود. در همه ابزارها از مقیاس پنج ارزی لیکرت، از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (۵) استفاده شد. روایی صوری پرسشنامه‌ها توسط ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، برای پرسشنامه سطوح نگرش شغلی ( $\alpha=0/94$ ) و برای پرسشنامه اثربخشی فرآیندهای سازمانی ( $\alpha=0/95$ ) محاسبه گردید. جهت تحلیل فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)، روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و نسخه سوم نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان پژوهش نشان داد از میان ۱۱۸ کارمند، ۶۹ نفر (۵۸/۵ درصد) مرد و ۴۹ نفر (۴۱/۵ درصد) زن بودند. میانگین سنی این افراد نیز (۳۶/۳ سال) و میانگین سابقه کاری مرتبط کارمندان (۱۳/۹۶ سال) بود. اغلب (۵۰ درصد) کارمندان دارای تحصیلات کارشناسی‌ارشد، حدود (۳۲/۲ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی، حدود (۱۱ درصد) دارای تحصیلات فوق دیپلم و حدود (۵/۱ درصد) دارای تحصیلات دکتری بودند. در جدول ۱، کلیه متغیرهای اصلی پژوهش توصیف شده‌اند.

جدول ۱. توصیف بار عاملی ابعاد و متغیرهای پژوهش

بار عاملی	سؤالات	انحراف استاندارد	میانگین	نگرش مبتنی بر وظیفه
۰/۶۷	رضایت از شغل ۱	۰/۵۲	۲/۹۵	رضایت از شغل
۰/۶۲	رضایت از شغل ۲	۰/۸۵	۳/۴۵	
۰/۶۲	رضایت از دریافتی‌ها ۱	۰/۹۶	۲/۰۱	رضایت از دریافتی‌ها
۰/۵۸	رضایت از دریافتی‌ها ۲			
۰/۷۰	رضایت از ترفیع ۱	۰/۸۸	۲/۳۶	رضایت از ترفیع
۰/۵۹	رضایت از ترفیع ۲			
۰/۶۱	انگیزه ذاتی کار ۱	۱/۰۸	۲/۸۴	انگیزه ذاتی کار
۰/۶۹	انگیزه ذاتی کار ۲			

تأثیر سطوح نگرش شغلی کارکنان بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان گیلان ۵۹

۰/۷۳	مشارکت شغلی ۱	۱/۱۰	۳/۲۱	مشارکت شغلی
۰/۷۷	مشارکت شغلی ۲			
۰/۶۸	کنترل شغلی ۱	۰/۸۴	۲/۹۷	کنترل شغلی
۰/۷۴	کنترل شغلی ۲			
۰/۲۴	فرسودگی شغلی ۱	۰/۹۵	۳/۴۱	فرسودگی شغلی
۰/۱۲	فرسودگی شغلی ۲			
۰/۰۷	فرسودگی شغلی ۳			
۰/۷۰	فرسودگی شغلی ۴			
۰/۶۷	فرسودگی شغلی ۵			
۰/۶۱	فرسودگی شغلی ۶			
۰/۶۷	فرسودگی شغلی ۷			
		۰/۶۰	۳/۲۳	نگرش مبتنی بر افراد یا اجتماعی
۰/۶۶	رضایت از همکار ۱	۰/۹۴	۳/۴۲	رضایت از همکار
۰/۶۱	رضایت از همکار ۲			
۰/۵۳	رضایت از همکار ۳			
۰/۷۶	رضایت از مدیر مستقیم ۱	۱/۱۰	۳/۴۷	رضایت از مدیر مستقیم
۰/۷۲	رضایت از مدیر مستقیم ۲			
۰/۶۲	اعتماد بین فردی ۱	۱/۰۱	۳/۱۶	اعتماد بین فردی
۰/۶۳	اعتماد بین فردی ۲			
۰/۸۲	تبادل رهبر-عضو ۱	۱/۱۳	۳/۱۰	تبادل رهبر-عضو
۰/۸۱	تبادل رهبر-عضو ۲			
۰/۸۵	تبادل رهبر-عضو ۳			
۰/۷۹	تعامل عادلانه ۱	۱/۰۴	۳/۰۳	تعامل عادلانه
۰/۸۳	تعامل عادلانه ۲			
۰/۷۴	حمایت همکار ۱	۱/۰۹	۳/۵۰	حمایت همکار
۰/۶۷	حمایت همکار ۲			
۰/۸۸	حمایت سرپرست ۱	۱/۱۹	۳/۱۶	حمایت سرپرست
۰/۸۶	حمایت سرپرست ۲			
		۰/۶۱	۲/۷۷	نگرش مبتنی بر سازمان
۰/۶۷	تعهد عاطفی به سازمان ۱	۱/۱۳	۳/۴۰	تعهد عاطفی به سازمان
۰/۶۳	تعهد عاطفی به سازمان ۲			
۰/۳۵	تعهد هنجاری به سازمان ۱	۰/۸۹	۳/۹۲	تعهد هنجاری به سازمان
۰/۵۵	تعهد هنجاری به سازمان ۲			
۰/۵۰	تعهد عقلانی به سازمان ۱	۰/۸۸	۳/۰۸	تعهد عقلانی به سازمان
۰/۴۰	تعهد عقلانی به سازمان ۲			
۰/۵۴	احساس هویت فردی با سازمان ۱	۱/۰۸	۳/۳۴	احساس هویت فردی با سازمان

۰/۶۰	احساس هویت فردی با سازمان ۲			
۰/۶۰	وفاداری به سازمان ۱	۱/۰۶	۲/۸۱	وفاداری به سازمان
۰/۶۴	وفاداری به سازمان ۲			
۰/۴۳	تناسب شغل-شاغل ۱	۱/۲۱	۳/۳۳	تناسب شغل-شاغل
۰/۴۰	تناسب شغل-شاغل ۲			
۰/۷۳	حمایت سازمانی ۱	۱/۰۰۹	۲/۰۱	حمایت سازمانی
۰/۷۴	حمایت سازمانی ۲			
۰/۷۷	اعتماد به سازمان ۱	۰/۹۲	۲/۷۷	اعتماد به سازمان
۰/۵۴	اعتماد به سازمان ۲			
۰/۷۷	عدالت سازمانی ۱	۰/۹۰	۱/۹۲	عدالت سازمانی
۰/۷۰	عدالت سازمانی ۲			
۰/۷۳	قرارداد رواتشناختی ۱	۱/۰۴	۲/۲۰۷	قرارداد رواتشناختی
۰/۶۴	قرارداد رواتشناختی ۲			
		۰/۹۴	۲/۹۶	<b>اثربخشی فرآیندهای سازمانی</b>
۰/۸۰	فرآیند اجرای امور فنی ۱	۰/۹۵	۲/۸۷	فرآیند اجرای امور فنی
۰/۷۲	فرآیند اجرای امور فنی ۲			
۰/۷۱	فرآیند اجرای امور فنی ۳			
۰/۷۸	فرآیند اجرای امور فنی ۴			
۰/۷۹	فرآیند اجرای امور فنی ۵			
۰/۷۴	فرآیند تصمیم‌گیری ۱	۰/۹۵	۲/۸۰	فرآیند تصمیم‌گیری
۰/۸۴	فرآیند تصمیم‌گیری ۲			
۰/۸۶	فرآیند تصمیم‌گیری ۳			
۰/۷۷	فرآیند تصمیم‌گیری ۴			
۰/۷۹	فرآیند روابط با همکاران ۱	۱/۰۳	۲/۷۴	فرآیند روابط با همکاران
۰/۸۳	فرآیند روابط با همکاران ۲			
۰/۷۹	فرآیند روابط با همکاران ۳			
۰/۷۶	فرآیند روابط با همکاران ۴			
۰/۶۲	فرآیند روابط با همکاران ۵			
۰/۷۰	فرآیند روابط با محیط ۱	۱/۶۵	۳/۴۵	فرآیند روابط با محیط
۰/۲۴	فرآیند روابط با محیط ۲			
۰/۷۲	فرآیند روابط با محیط ۳			
۰/۶۳	فرآیند روابط با محیط ۴			

تعهد هنجاری با میانگین  $(۳/۹۲ \pm ۰/۸۹)$ ، بیشترین اهمیت را دارا بود. در جدول ۱، ضرایب بارهای عاملی گویه‌های هر یک از متغیرها آورده شده است که سه سؤال از مؤلفه نگرش مبتنی بر وظیفه، چهار سؤال از مؤلفه نگرش مبتنی بر سازمان و یک سؤال از بخش

با توجه به جدول ۱، در سطح نگرش مبتنی بر افراد، بعد حمایت همکار با میانگین امتیاز  $(۳/۵۰ \pm ۱/۰۹)$  دارای بیشترین اهمیت بود. در سطح نگرش مبتنی بر وظیفه، بعد رضایت از شغل با میانگین  $(۳/۴۵ \pm ۰/۸۵)$ ، و در نهایت در سطح نگرش مبتنی بر سازمانی، بعد



## تأثیر سطوح نگرش شغلی کارکنان بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان گیلان ۶۱

این اساس با توجه به جدول ۲، یافته‌ها نشان می‌دهد، در سطح  $p < 0/05$ ، بیانگر یکسان نبودن سطوح نگرش شغلی بوده است.

اثربخشی فرآیندهای سازمانی به دلیل این که بار عاملی کمتر از ۰/۵ داشته‌اند، از تجزیه و تحلیل داده‌ها حذف شدند. جهت اولویت بندی بین سطوح مختلف نگرش شغلی و عوامل تبیین کننده اثربخشی فرآیندهای سازمانی، از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده گردید. بر

**جدول ۲.** نتایج آزمون فریدمن جهت اولویت بندی سطوح نگرش شغلی و عوامل تبیین کننده اثربخشی فرآیندهای سازمانی و عوامل تبیین کننده اثربخشی فرآیندهای سازمانی

متغیر	مقدار خی دو	سطح معنی داری	اولویت	عوامل	میانگین رتبه
سطوح نگرش شغلی	*۷۸/۴۲	۰/۰۰۱	۱	نگرش مبتنی بر افراد یا اجتماعی	۲/۵۷
			۲	نگرش مبتنی بر وظیفه	۲/۰۲
			۳	نگرش مبتنی بر سازمان	۱/۴۲
اثربخشی فرآیندهای سازمانی	*۶۱/۶۴	۰/۰۰۱	۱	فرآیند روابط با محیط	۳/۲۳
			۲	فرآیند امور فنی و تخصصی	۲/۴۵
			۳	فرآیند روابط با کارکنان	۲/۱۹
			۴	فرآیند تصمیم گیری	۲/۱۳

$P < 0/05$  \*

**جدول ۳.** مقدار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی متغیرهای پژوهش

پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	AVE	
۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۶۶	نگرش مبتنی بر وظیفه
۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۵۳	نگرش مبتنی بر افراد یا اجتماعی
۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۶۳	نگرش مبتنی بر سازمان
۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۵۵	اثربخشی فرآیندهای سازمانی

$AVE = p < .05, Cr > 0/7, CR > 0/7$ .

ساختاری<sup>۱۷</sup> است. جهت سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، از سه شاخص پایایی شاخص<sup>۱۸</sup>، روایی همگرا<sup>۱۹</sup>، روایی واگرا<sup>۲۰</sup> استفاده گردید. بر اساس جدول ۳، تمام متغیرها مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ را دارا بوده‌اند که نشانگر مناسب بودن پایایی مدل اندازه‌گیری است، همچنین نتایج نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) می‌باشد (AVE کلیه متغیرها از ۰/۵ بیشتر بوده‌است).

جهت بررسی روایی واگرای مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل-لارکر<sup>۲۱</sup> (۱۹۸۱) استفاده شد که در جدول ۴، خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE

با توجه به جدول ۲، مشاهده می‌شود که از میان سطوح موجود در نگرش شغلی، اولویت اول، از نظر کارمندان ادارات ورزش و جوانان، به سطح نگرش مبتنی بر افراد اختصاص داده شد و در میان عوامل تبیین کننده اثربخشی فرآیندهای سازمانی، فرآیند روابط با محیط اولویت اول را دارد.

در بخش دوم، جهت تحلیل فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و جهت تحلیل داده‌ها و برازش مدل استفاده گردید که به وسیله نسخه سوم نرم‌افزار Smart PLS بررسی شده است. تحلیل به وسیله الگوریتم PLS، دارای دو بخش مدل اندازه‌گیری<sup>۱۶</sup> و مدل

18. Item Reliability  
19. Convergent Validity  
20. Discriminant Validity  
21. Fornell-Larcker

16. Measurement model  
17. Structural Model

مربوط به هر سازه را نشان می‌دهد. بر اساس یافته‌های بدست آمده از جدول ۴، روایی واگرایی مدل در سطح سازه از نظر معیار فورنل-لاکر نتیجه‌گیری می‌شود.

جدول ۴. توصیف مقدار روایی واگرایی متغیرهای پژوهش

نگرش مبتنی بر وظیفه	اثربخشی فرآیندهای سازمانی	نگرش مبتنی بر افراد	نگرش مبتنی بر سازمان
			نگرش مبتنی بر سازمان
		۰/۷۴	۰/۷۲
			نگرش مبتنی بر افراد
	۰/۷۶	۰/۶۳	۰/۶۳
			اثربخشی فرآیندهای سازمانی
۰/۷۱	۰/۴۵	۰/۴۴	۰/۵۹
			نگرش مبتنی بر وظیفه

صفر است. معیار قدرت پیش بینی مدل یا شاخص استون و گایسر<sup>۲۲</sup> یا  $Q^2$  است. درخصوص شدت قدرت پیش بینی مدل در مورد مؤلفه‌های درون‌زا، هینسلر و همکاران<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. ضریب پیش بینی برای متغیر وابسته و مستقل در جدول ۵، دارای مقادیر بالاتر از  $Q^2 > 0/35$  است و نشان دهنده قدرت پیش‌بینی خوب مدل می‌باشد.

بر طبق الگوریتم، برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چند معیار استفاده می‌گردد که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی داری t-values یا همان مقادیر (حالت معناداری) است. نتایج نشان داد مسیر نگرش مبتنی بر سازمان و نگرش مبتنی بر افراد، در بازه بالاتر از ۱/۹۶ قرار دارد (جدول ۷). دومین معیار، ضریب تعیین یا  $R^2$  (R Squares) است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل می‌باشد و به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. در مورد سازه‌های برون‌زا (مستقل)، مقدار این معیار

جدول ۵. مقادیر شاخص‌های ارزیابی برازش مدل ساختاری

متغیر	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
نگرش مبتنی بر وظیفه	-	۰/۴۱
نگرش مبتنی بر افراد	-	۰/۵۰
نگرش مبتنی بر سازمان	-	۰/۴۳
اثربخشی فرآیندهای سازمانی	۰/۶۵	۰/۵۲

همان‌طور که در جدول ۷، مشاهده می‌شود مقدار GOF برابر با ۰/۵۳ و بزرگ تر از ۰/۳۶ است. بنابراین می‌توان گفت برازش مدل کلی این پژوهش "قوی" می‌باشد.

از معیار  $GOF^{24}$  برای بررسی برازش کلی مدل استفاده شد که وتزلز و همکاران<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی کرده‌اند.

معادله فرمول محاسبه برازش کلی مدل

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} * R^2} = \sqrt{0/5375 * 0/5317} = 0/53$$

24. Goodness Of Fit  
25. Wetzels et al.

22. Stone & Geysers  
23. Henseler et al.



جدول ۶. برازش مدل کلی

سازدها	نگرش مبتنی بر وظیفه	نگرش مبتنی بر افراد	نگرش مبتنی بر سازمان	اثربخشی فرآیندهای سازمانی
Communalities	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۵۱	۰/۵۷
R Squares	۰/۶۵			
GOF	۰/۵۳			
	برازش قوی			

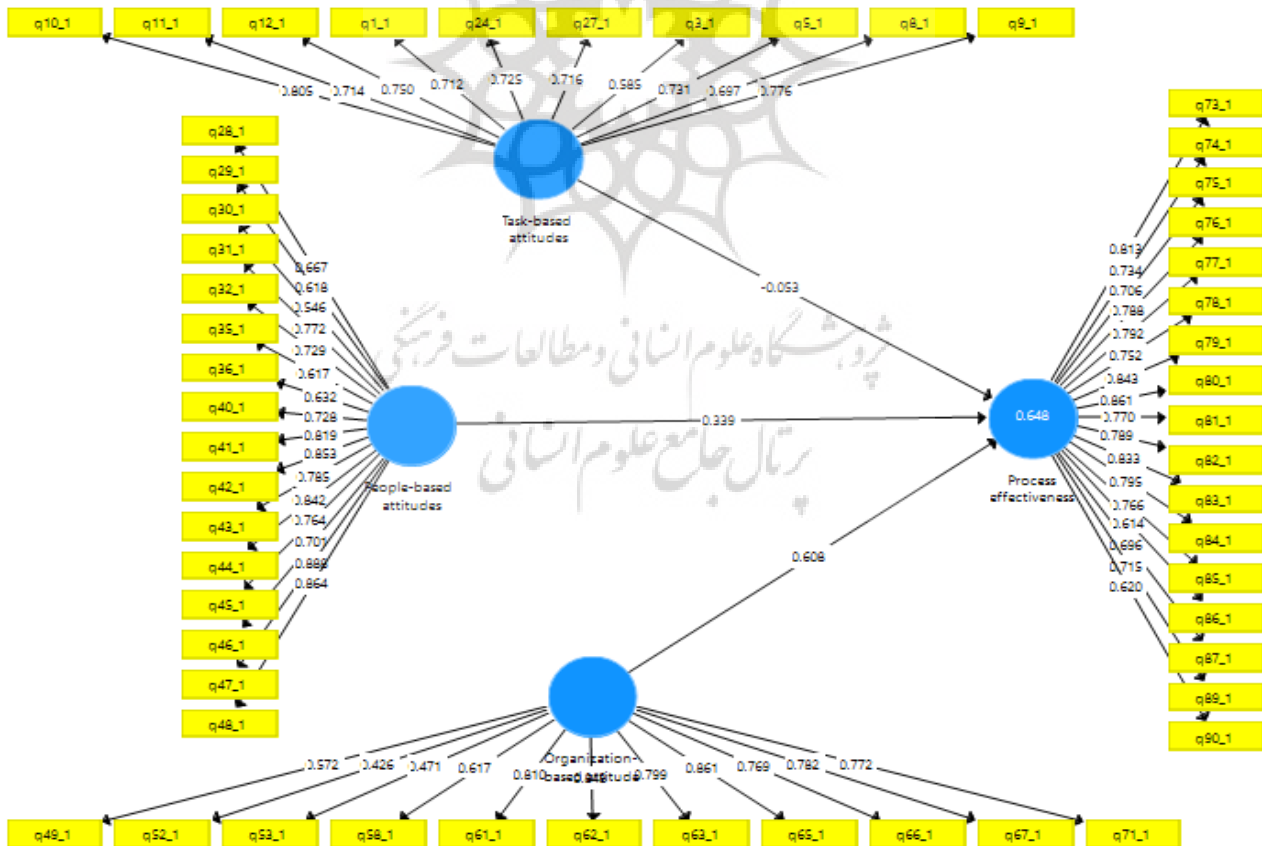
مربوط به هر یک از روابط و نتایج بررسی آن‌ها در جدول ۷، ارائه شده است.

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و برازش مناسب مدل‌ها، به بررسی تأثیر بین متغیرهای پژوهش پرداخته شد. ضرایب معنی داری، ضریب استاندارد شده مسیرهای

جدول ۷. اثرات مستقیم و ضرایب مسیر در مدل کلی

مسیر فرضیه‌ها	مقدار معناداری (t)	ضریب مسیر	نتیجه
تأثیر نگرش مبتنی بر وظیفه به اثربخشی فرآیندهای سازمانی	۰/۸۶	-۰/۰۵	تایید نشد
نگرش مبتنی بر افراد یا اجتماعی به اثربخشی فرآیندهای سازمانی	**۶/۰۵	۰/۳۴	تایید
نگرش مبتنی بر سازمان به اثربخشی فرآیندهای سازمانی	**۸/۹۰	۰/۶۱	تایید

\*\* P < 0/05



شکل ۱. مدل ساختاری پژوهش

با ضریب تأثیر  $0/61$  و سطح معنی‌داری  $(t=8/9)$  بود. نتایج این بخش پژوهش با نتایج لی<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۳)، بودیهارجو<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۳)، افجه و همکاران (۱۳۹۱)، راسخ و مظفری (۱۳۹۳)، عزیزی شهبابی و اسدیان (۱۳۹۴)، حسینی نیا و همکاران (۱۳۹۵)، بیکمرادی و همکاران (۱۳۹۶)، تقی‌خانی و پورکریمی (۱۳۹۸)، معین‌فرد (۱۳۹۸)، همسو بود (۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۳۶، ۴۷، ۵۶، ۶۹، ۷۴). با توجه به این که در سطح نگرش مبتنی بر سازمان، مهم‌ترین عامل، تعهد به سازمان بود که از نظر مایر و آن<sup>۲۸</sup> (۱۹۹۱)، دارای سه شکل تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر می‌باشد (۱۶) که در این پژوهش نیز از میان این سه نوع تعهد، تعهد هنجاری و عاطفی به سازمان در اولویت قرار داشتند؛ به این معنی که احساس تعهد کارکنان برای ماندن در سازمان و دلبستگی عاطفی آن‌ها به اهداف و ارزش‌های سازمانی، شناسایی و مشارکت آنان در سازمان، بیشتر بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی و به طور خاص، بر نتایج کاری و ارتباطی کارکنان اثرگذار است. به نظر می‌رسد وفاداری و احساس حمایت و مشارکت در سازمان سبب افزایش علاقه کاری می‌شود و در نتیجه عملکرد آنان را بهبود می‌بخشد (۵۹). و احتمالاً به این دلیل است که کارکنان متعهد و وفادار، ستارگان سازمان نامیده می‌شوند؛ چون آن‌ها ماندن و کار در سازمان بر اساس تعهد مستمر یا عقلانی قرار نمی‌دهند و به دنباله معادله سود-زیان نیستند. همچنین دانشمندان معتقدند که این کارمندان متعهد، وفادار و کارآمد هستند و پیامدهای مطلوبی مانند مدیریت نمادین، عملکرد کاری بالا، مشارکت، روابط مطلوب با همکاران و محیط سازمان، را در سازمان ایجاد و توسعه می‌دهند (۵۸). به طور کلی، تعهد هنجاری و عاطفی سبب مشارکت فرد در سازمان می‌گردد (۵۸، ۷۳) و قبول اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهداف و میل باقی ماندن در سازمان را افزایش می‌دهد. به نظر می‌رسد با توجه به شرایط سازمان‌های ورزشی و تعامل کاری با هیأت‌های ورزشی، مربیان و ورزشکاران، وجود این نوع از تعهد بسیار لازم است چون داشتن احساس قوی نسبت به ورزشکاران و ارزش‌هایی که برای فعالیت ورزشی قائل هستند اثربخشی سازمان‌های ورزشی را نیز افزایش می‌دهند و این نتایج با اصل سازگاری در نظریه نگرش، نیز همخوانی دارد که پیشنهاد می‌کند، تعهد سازمانی پیش‌بینی

بر اساس یافته‌های مطالعه حاضر، دو سطح نگرش مبتنی بر سازمان  $(B = +0/61; t = 8/9)$  و نگرش مبتنی بر افراد  $(B = +0/34)$ ؛ بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌دار داشته‌است. بدین معنا که این دو سطح از نگرش‌های شغلی، بیشترین تأثیر را بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان گیلان دارند؛ و تأثیر سطوح نگرش مبتنی بر وظیفه فرآیندهای سازمانی داشته‌است. بنابراین با توجه به این توضیحات، می‌توان نتیجه‌گرفت در تعیین و پیش‌بینی اثربخشی فرآیندهای سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان گیلان، سطوح نگرش مبتنی بر سازمان و نگرش مبتنی بر افراد یا اجتماعی، نقش اساسی را ایفا می‌کنند و در نتیجه تقویت این دو سطوح نگرش، باید در اولویت قرارگیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در اکثر تحقیقات موجود، معمولاً دو سطح نگرش‌های سازمانی و وظیفه محور بررسی شده‌اند که در پژوهش حاضر، علاوه بر بررسی دو سطح مذکور، تأثیر سطح سوم و جدید نگرش شغلی به نام نگرش مبتنی بر افراد یا نگرش اجتماعی در سازمان لحاظ شد. ضمناً در مورد اثربخشی بیشتر بر اثربخشی سازمانی مبتنی بر عملکرد و پیامدها توجه می‌شد که با توجه به دولتی بودن ادارات ورزش و جوانان و روابط انسانی بسیار در سازمان‌های ورزشی، مفهوم اثربخشی فرآیندهای سازمانی ادارات ورزش و جوانان نیز به عنوان متغیر وابسته ضروری تشخیص داده‌شد. اثربخشی فرآیندها در سازمان‌های غیر انتفاعی و خدماتی مانند سازمان‌های ورزشی بسیار مهم است؛ زیرا وجود فرآیندهای کاری و اجرایی مناسب، پیش‌نیاز و مقدم بر تحقق اثربخشی نهایی سازمان هست؛ به ویژه این که مشخص نیست کدام سطح از این نگرش‌های شغلی، تأثیر بیشتری بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی دارد. این موضوع با توجه به مبانی و پیشینه غنی در خصوص رابطه اجرا-عملکرد، فرآیند-پیآمد و مهارت- نتیجه در روان‌شناسی سازمانی جایگاه خاصی دارد.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه پژوهش، بیانگر تأثیر مثبت و معنی‌دار نگرش مبتنی بر سازمان بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی

و همکاران (۱۳۹۴)، قنبرپور نصرتی و همکاران (۱۳۹۵)، عیدی و همکاران (۱۳۹۸) هم‌سو بود (۱، ۹، ۲۱، ۳۵، ۴۴، ۵۹، ۶۴، ۶۸). در این سطح مهم‌ترین بعد، حمایت همکار و رضایت از افراد (رضایت از مدیر و رضایت از همکار) بودند. بنابراین، مشارکت و حمایت کاری، رابطه بین ساخت شغل و عملکرد را در سطح فردی و تیمی بهبود می‌بخشد (۷۱). همچنین، سبب کاهش جنبه‌های نامطلوب شغلی و نتایج کار شده (۸۳) که از این طریق سبب اثربخشی فرآیندهای سازمانی می‌گردد. به طور کلی، حمایت همکار را می‌توان به دو بخش حمایت عاطفی و ابزاری دسته بندی کرد (۶۳). حمایت عاطفی به عنوان اقدامات مراقبت مبتنی بر دوستی و ابراز نگرانی، احترام یا اعتماد به کارمندان دیگر است؛ در حالی که حمایت ابزاری به کمک‌های ملموس از جمله تأمین کمک‌های جسمی یا منابع، راهنمایی یا دانش لازم برای یک شغل اشاره دارد. حمایت عاطفی همکار می‌تواند با کاهش اثرات منفی تقاضاهای مانع بر اشتغال به کار، رابطه بین مهارت شغلی و اشتغال به کار را تقویت کند؛ و حمایت ابزاری همکار می‌تواند باعث احساس تعهد کارکنان می‌شود. ضمناً حمایت ابزاری از همکاران، درگیری کار را کاهش می‌دهد که سبب ضعف و کاهش عملکرد شغلی می‌شود (۷۱)، به ویژه، حمایت سرپرست فرسودگی عاطفی کارکنان را کاهش می‌دهد (۲۱). به نظر می‌رسد حمایت مدیران ارشد و سرپرستان، تأثیر مثبت و قابل توجهی بر اعتماد و خودکارآمدی کارکنان می‌گذارد که این اعتماد و خودکارآمدی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی دارد (۹، ۴۹). به طور کلی، حمایت و پشتیبانی سازمانی توسط همکاران و مدیران و رضایت ارتباطی (۵) وابسته به آن می‌توانند موجب بروز رفتارهای خلاقانه و مبتکرانه در سازمان شوند (۶۸) که متعاقباً سبب بهبود عملکرد کاری می‌گردد (۴، ۴۵، ۴۶). در نهایت، بر این اساس یک جو سازمانی سالم و حمایت‌گر، فضایی مبتنی بر اعتماد دو سویه میان مدیر و کارکنان، ایجاد می‌شود که عامل مهمی در افزایش اثربخشی سازمان است.

در سطح نگرش مبتنی بر افراد یا اجتماعی، عامل مهم دیگر، مهارت ارتباطی و تبادل رهبر-عضو است. در مطالعات سازمانی،

قدرتمندی از معیارهای رفتاری یکپارچه‌تر سازمان (عملکرد زمینه‌ای و به تبع آن اثربخشی) را فراهم می‌کند (۳۴).

دومین بعد مهم و اثرگذار در سطح نگرش مبتنی بر سازمان، هویت سازمانی است که به فرد احساس تعلق سازمانی می‌دهد و سازمان را معرفی خود می‌داند. به ویژه این که جوامع امروزی، جوامع سازمانی نام‌گذاری شده‌اند و افراد با سازمان‌های مختلف در ارتباط هستند و بخش مهمی از زندگی روزانه همه مردم را تشکیل می‌دهند. در زندگی سازمانی، افراد تحت تأثیر فرهنگ و جو غالب سازمان قرار می‌گیرند و به خود هویت می‌بخشند. همان‌طور که براون<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۷) بیان می‌کند هویت سازمانی سبب ظهور حس وحدت بین فرد و سازمان می‌شود. این فرآیند روانشناختی، زیربنای هویت اجتماعی است و هنگامی که کارکنان از عضویت در سازمان خود احساس غرور کنند، انگیزه می‌یابند تا ارتباط قوی‌تری با سازمان برقرار کنند. علاوه بر این، احترام و غرور با احساس ارزش و عزت نفس ارتباط داشته و در شکل‌گیری کارکنان و منابع انسانی قوی ضروری است. از طرف دیگر، هنگامی که افراد احساس هویت قوی‌تری نسبت به سازمان خود دارند، سازمان نیز توانایی بیشتری در دستیابی به اهداف خود پیدا می‌کند و بنابراین در تمامی فرآیندهای سازمان، اثربخشی بهبود می‌یابد. ضمناً هویت و تعهد به هم مرتبط هستند و هویت سازمانی بالا، سبب افزایش تعهد کارکنان می‌گردد (۸۵). بر اساس نظریه هویت اجتماعی نیز کارمندی که هویت سازمانی بالایی دارد، احساس اتحاد و یگانگی با سازمان خود دارد و اهداف و منافع سازمان را در مقایسه با منافع شخصی خویش در اولویت قرار می‌دهد، از این طریق هویت سازمانی بر اثربخش شدن فرآیندهای سازمانی تأثیر گذاشته و می‌تواند در کلیه سطوح سازمان برای اثربخشی و کارایی سازمان مؤثر واقع گردد.

در این تحقیق، تأثیر سطح نگرش مبتنی بر افراد یا اجتماعی بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی ادارات ورزش و جوانان با ضریب تأثیر ۰/۳۴ و سطح معنی‌داری ( $t=6/05$ ) مثبت و معنی‌دار بود. نتایج این بخش پژوهش با نتایج چاروئینسکمونگل و فونگسونتن<sup>۳۰</sup> (۲۰۲۰)، کیم و همکاران<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۸)، عتیق و همکاران<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۷)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۳)، حسین پور و همکاران (۱۳۹۳)، نظری

رضایت، به طور بالقوه می‌تواند منجر به اثربخشی بیشتر در سازمان گردد (۴۰). بر این اساس رضایت مدیران و کارمندان از شغل‌شان، برای دستیابی به عملکرد سازمانی مطلوب که به عنوان اثربخشی سازمانی شناخته می‌شود، ضروری است (۱۷). در سطح نگرش مبتنی بر وظیفه، دو عامل مهم دیگر، شامل انگیزه کاری و فرسودگی شغلی است. به این صورت که هرچه انگیزه کارمندان برای انجام وظایف بیشتر گردد، بر عملکرد و موفقیت سازمانی افزوده می‌شود. به همین دلیل، سازمان‌ها باید قوانین، سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی خود را به شکلی طراحی کنند که سبب افزایش انگیزه کاری شده که این مطمئناً رشد سازمانی را در پی خواهد داشت (۵۲). در این میان، مدیران نیز می‌توانند با شناسایی و تقویت ابعاد انگیزش شغلی، اثربخشی سازمان خود را ارتقا دهند (۵۵). از طرفی فرسودگی شغلی و خستگی عاطفی، به دلیل کاهش کارآیی، انگیزه و مسئولیت‌پذیری تأثیر منفی قابل توجهی بر عملکرد شغلی و در نهایت اثربخشی سازمانی دارد (۲۴).

بر این اساس متغیرهای مختلف محیطی مرتبط با کار، از جمله حمایت از سرپرست، فرصت‌های ارتقاء، روابط همکاران، شرایط کاری و حمایت اجتماعی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رفتارهای مثبت شغلی باشند و اعتماد کارکنان به سرپرستان خود، رفتار فداکارانه و وفادارانه را تقویت کند که در این میان محققان تأکید بر نقش نظارتی مدیران و سرپرستان بر فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان نیز دارند (۵۹). چرا که نقش نظارتی در فرآیند تصمیم‌گیری برای عملکرد سازمانی بسیار مهم بوده و سبب اثربخش شدن فرآیندهای سازمانی می‌گردد. همچنین فرهنگ حمایتی و نوآورانه با تعهد به سازمان ارتباط مستقیم دارد (۵۱)؛ ضمناً باتوجه به این که در تحقیق حاضر، تعهد هنجاری و عاطفی تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی داشت، بنابراین پیشنهاد می‌گردد سازمان با ایجاد محیط عاطفی و حمایتی، سبب ایجاد تعهد پایدار گردد (۸۰). که در نهایت این وفاداری سبب افزایش علاقه کاری گشته و در نتیجه عملکرد در کل سازمان بهبود خواهد یافت. در ادامه از آنجایی که نگرش مبتنی بر افراد یا نگرش اجتماعی، عامل مهمی در اثربخشی فرآیندهای سازمانی است و

تبادل رهبر-عضو (LMX) (۳۳)، به عنوان یک عامل اثرگذار سازمانی بیان شده و توجه محققان را برای درک روابط سرپرستان و زیردستان به خود جلب کرده است (۲، ۷۸). همچنین تبادل رهبر و عضو به دلیل پیامدهایی که بر عملکرد کاری کارکنان دارد، مورد توجه محققان قرار گرفته است (۲). تبادل ارتباطی مثبت و با کیفیت میان رهبر و عضو سبب بالاتری از تبادل اطلاعات، اعتماد، شایستگی، تعهد، وضوح نقش، رضایت شغلی و استرس شغلی پایین‌تر می‌شود. از طرف دیگر، سطح پایین تعامل، حمایت محدود، روابط رسمی، رفتار ضد اثربخش، رفتار ترک خدمت، جابجایی کارمندان، سطح رضایت شغلی پایین‌تر و استرس شغلی بالاتر می‌شود (۴۷، ۸۱). کارمندانی که تبادل رهبر-عضو بالاتری دارند، نگرش مثبتی برای پذیرش چالش‌های کاری پیدا می‌کنند و نوآوری بیشتری در کار از خود نشان می‌دهند. همچنین این افراد عملکرد بهتری نسبت به سایر کارکنان دارند و توانایی زیادی در انطباق با تغییرات دارند. هنگامی که کارکنان به طور مکرر با رهبر حامی خود ارتباط برقرار می‌کنند، سطح تعامل کاری و عملکرد شغلی‌شان ارتقا می‌یابد و در نهایت سبب اثربخش‌تر شدن فرآیندهای سازمانی می‌گردد (۲، ۵۰).

در نهایت، نتایج دیگر پژوهش نشان داد نگرش مبتنی بر وظیفه بر اثربخشی فرآیندهای سازمانی با ضریب تأثیر  $0/05-$  و سطح معنی‌داری ( $t=0/86$ ) معنی‌دار نیست. نتایج این بخش با نتایج منظور ۳۴ (۲۰۱۲)؛ بودیهارجو<sup>۳۵</sup> (۲۰۱۳)، رحمان<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۴)، کنگ<sup>۳۷</sup> (۲۰۱۹)، چو<sup>۳۸</sup> (۲۰۲۱)، همسو نبود (۱۷، ۲۴، ۴۳، ۵۲، ۶۴). این موضوع به بررسی و تحقیق بیشتری نیاز دارد، چون در مبانی و پیشینه موجود، تأکید بیشتری بر نقش این بعد از نگرش‌های شغلی شده است. احتمالاً، نگرش‌های مبتنی بر سازمان و نگرش‌های اجتماعی در کارکنان ورزش و جوانان استان گیلان بیشتر می‌تواند بر فرآیندهای انجام کار اثرگذار باشند. در سطح نگرش مبتنی بر وظیفه، مهم‌ترین بعد، رضایت از شغل و فرسودگی شغلی است. رضایت شغلی یکی از زمینه‌های اصلی در حیطه تحقیقات اجتماعی است (۳۰) و انتظار می‌رود فردی با رضایت شغلی بالا، نگرش مثبتی نسبت به شغل خود داشته باشد (۶۶، ۷۲) و در نهایت احساس

36. Rahman  
37. Kang  
38. Chu

33. Leader Member Exchange  
34. Manzoor  
35. Budihardjo

پیامد آن بهبود در تمام مراحل فرآیندی اثربخشی سازمان خواهد بود.

تقدیر و تشکر

سپاس از همکاری شورای پژوهش و فناوری اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان

فضای حمایتی میان همکاران و کارکنان با مدیران ارشد و سرپرستان، تأثیر مثبت و قابل توجهی بر اثربخشی سازمانی دارد، پس باید با ایجاد یک جو سازمانی سالم و صمیمی، فضایی مبتنی بر اعتماد دو سویه میان همکاران و مدیران و کارکنان، ایجاد شود تا سبب افزایش مشارکت کاری و روابط میان کارکنان گردد که

## References

1. Afjeh S. A. A, Yazdanshenas M, Zargaran Khozani F. Perceived organizational support effectiveness model. *Improvement and Transformation Management Studies*. 2019; 28 (91), 87-118. (Persian).
2. Aggarwal A, Chand PK, Jhamb D, Mittal A. Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*. 2020 Mar 31;11:423.
3. Aghababaei M. Investigating the Relationship between Job Attitude Structure and Employee Belonging with Employee Effectiveness Based on McKee Model (Case Study: General Department of Sports and Youth of Chaharmahal and Bakhtiari Province), *Third Third Millennium National Conference and Humanities*. 2017. (Persian).
4. Ahmed I, Bambale AJ, Muhammad IG. MEDIATING EFFECT OF CO-WORKER SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TRAINING EFFECTIVENESS AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Journal of Global Social Sciences*. 2020 Mar 1;1(1):76-98.
5. Ahn SY. The effect of communication satisfaction on hospital employees' perceived organizational effectiveness. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*. 2013;14(10):4935-42.
6. Ajzen I. Nature and operation of attitudes. *Annual review of psychology*. 2001 Feb;52(1):27-58.
7. Ajzen I, Fishbein M. Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European review of social psychology*. 2000 Jan 1;11(1):1-33.
8. Arizi H. R, Golparvar M, Janatian S. Comparison of meta-analysis of six models of the effect of job attitudes on employee performance in 13 companies refining and distribution of petroleum products, the mediating role of self-efficacy. *Journal of Job and Organizational Counseling in the Fifth Year of Winter 2013*, No. 17. (Persian).
9. Attiq S, Rasool H, Iqbal S. The impact of supportive work environment, trust, and self-efficacy on organizational learning and its effectiveness: A stimulus-organism response approach. *Business & Economic Review*. 2017 Jun 30;9(2):73-100.
10. Azadi R, Eidi H. Effects of Job Satisfaction and Social Capital on Employee Performance with the Mediation Role of Organizational Commitment (Case Study, Ministry of Sports and Youth Employees). *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 2015; 2 (4), 11-24. (Persian).
11. Azarnoush F, Hashemi S. I, Naami A. The Relationship between Psychological Empowerment and Job Performance with Mediation of Job Attitudes in the Employees of Maroon-Ahwaz Oil and Gas Exploitation Company, *Journal of Psychological Achievements*. 2014; 21 (2), 181-204. (Persian).
12. Azizi Shahabi H, Asadian S. Investigating the relationship between organizational commitment and educational effectiveness of faculty members of Islamic Azad University, Urmia Branch. *The Second International Conference on Management and Development Culture*. 2015. (Persian).
13. Azimi, H, Goodarzi G. R, Ansari M. I, Pirayesh R, Abdi Zarrin S. Designing a questionnaire to assess the job and organizational attitudes of government employees; Case study: 80 government organizations in the center of Zanjan province. *Strategic Management Thought (Management Thought)*. 2011; 5 (1 (9 in a row)), 169-200. (Persian).
14. Bal PM, De Lange AH, Jansen PG, Van Der Velde ME. Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*. 2008 Feb 1;72(1):143-58.
15. Baltazar AP. Corporate social responsibility from an employees' perspective: contributes for understanding job attitudes. *ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa*. 2011 Jun.
16. Bikmoradi A, Fardmal J, Torabi Y. Predictive effect of organizational commitment on organizational effectiveness in nurses of intensive care units of educational and medical centers of Hamadan University of



- Medical Sciences. Third International Conference on Research and Development in Humanities, Management and Economics. 2017. (Persian).
17. Budihardjo A. Job satisfaction, affective commitment, learning climate and organizational effectiveness: A study on senior managers. In International conference on business strategy and organizational behaviour (BizStrategy). Proceedings 2013 Jan 1 (p. 196). Global Science and Technology Forum.
  18. Burhan Ismael N, Jabbar Othman B, Gardi B, Abdalla Hamza P, Sorguli S, Mahmood Aziz H, Ali Ahmed S, Sabir BY, Ali BJ, Anwar G. The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. Ismael, NB, Othman, BJ, Gardi, B., Hamza, PA, Sorguli, S., Aziz, HM, Ahmed, SA, Sabir, BY, Ali, BJ, Anwar, G.(2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. International Journal of Engineering, Business and Management. 2021 May 22;5(3):15-24.
  19. Cameron KS, Whetten D. Organizational effectiveness and quality: The second generation. HIGHER EDUCATION-NEW YORK-AGATHON PRESS INCORPORATED-. 1996;11:265-306.
  20. Cavanaugh KJ, Lee HY, Daum D, Chang S, Izzo JG, Kowalski A, Holladay CL. An Examination of Burnout Predictors: Understanding the Influence of job attitudes and environment. In Healthcare 2020 Dec (Vol. 8, No. 4, p. 502). Multidisciplinary Digital Publishing Institute.
  21. Charoensukmongkol P, Phungsoonthorn T. The effectiveness of supervisor support in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis: the constraining role of organizational intransigence. The Journal of general psychology. 2020 Jul 20:1-20.
  22. Chelladurai P, Haggerty TR. Measures of organizational effectiveness of Canadian national sport organizations. Canadian journal of sport sciences= Journal canadien des sciences du sport. 1991 Jun 1;16(2):126-33.
  23. Cho V. A study of the impact of organizational learning on information system effectiveness. International Journal of Business and Information. 2007 Jun 1;2(1):127-58.
  24. Chu LC. The Influence of Compassion Fatigue on Job Performance and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Effect of Person–Job Fit. Journal of Nursing Scholarship. 2021 Mar 23.
  25. Douglas S, Merritt D, Roberts R, Watkins D. Systemic leadership development: impact on organizational effectiveness. International Journal of Organizational Analysis. 2021 May 31.
  26. Dalal RS, Baysinger M, Brummel BJ, LeBreton JM. The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. Journal of Applied Social Psychology. 2012 Dec;42:E295-325.
  27. Dixon MA. The relationship between human resource management and organizational effectiveness in non-profit sport organizations: A multi-level approach. The Ohio State University; 2002.
  28. Eidi H, Karimi J, Mohammadi A. M. The effect of human resource meritocracy on organizational effectiveness; The mediating role of organizational innovation. Human Resource Management in Sport. 2019; 6 (2), 195-205. (Persian).
  29. Eidi H, Ramezaninejad R, Yousefi B, Sajjadi S. N. A Study of Organizational Effectiveness of Selected Sports Federations of Iran. Bi-Quarterly Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior, Year 2) 10th in a row (No. 4). 2012; 20t. 120 - 134. (Persian).
  30. García GA, Gonzales-Miranda DR, Gallo O, Roman-Calderon JP. Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. Employee Relations: The International Journal. 2019 Apr 1.
  31. Ghanbarpour Nosrati A, Asefi A. A, Safari Jafar Lou H. R. Modeling the effect of organizational culture and organizational justice on organizational effectiveness in sports federations. Journal of Sports Management. 2016; 8 (2), 207-222. (Persian).
  32. Gómez S, Opazo M, Martí C. Structural characteristics of sport organizations: Main trends in the academic discussion.
  33. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
  34. Harrison DA, Newman DA, Roth PL. How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. Academy of Management journal. 2006 Apr 1;49(2):305-25.
  35. Hassanpour A, Memarzadeh Gh. R, Anbarlui M. Research on the relationship between the impact of job attitudes and their relationship with employee performance. Development and Transformation Management. 2013; 5 (12), 21-28. (Persian).



36. Hosseinpour Nodehi J, Hosseini S. E, Dosti, M. Determining the relationship between interpersonal relationships with the performance of sports managers in Guilan province. *Human Resource Management in Sport*. 2014; 1 (2), 105-114. (Persian).
37. Hosseini Nia S. R, Ashura S, Bahr al-Ulum H. The relationship between the behavior of peer leaders and the commitment and team effectiveness of futsal players. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 2016; 3 (1), 59-67. (Persian).
38. Ismaili M. R, Seidzadeh H. The effect of job satisfaction on performance with the mediating role of organizational loyalty. *Management Studies (Improvement and Transformation)*. 2017; 25 (83), 51-68. (Persian).
39. Jafari A, Alimardani M. Regression analysis of job satisfaction and organizational commitment with the effectiveness of physical education teachers in the cities of Tehran province. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 2016; 3 (3), 37-44. (Persian).
40. Javadipour M, Parsajo A. Relationship between job attitude and organizational health of employees of the General Department of Sports and Youth of Hamadan Province. *Human Resource Management in Sport*. 2014; 1 (2), 137-146. (Persian).
41. Jędrzejczak-Gas J, Wyrwa J. Determinants of job satisfaction in a transport company: a Polish case study. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2020 Sep 7;15(3):565-93.
42. Judge TA, Kammeyer-Mueller JD. Job attitudes. *Annual review of psychology*. 2012 Jan 10;63:341-67.
43. Kang CK. The Effects of Supervisor's Abusive Behavior on Job Exhaustion and Organizational Effectiveness of Nurses. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*. 2019;20(3):438-46.
44. Kataria A, Garg P, Rastogi R. Organizational effectiveness: A function of work engagement and OCBs. *Review of HRM*. 2013 Apr 1;2:23.
45. Kim D, Moon CW, Shin J. Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership & Organization Development Journal*. 2018 Sep 3.
46. Kossek EE. Workplace policies and practices to support work and families: Gaps in implementation and linkages to individual and organizational effectiveness. *Workforce/workplace mismatch*. 2005:97-116.
47. Lebrón M, Tabak F, Shkoler O, Rabenu E. Counterproductive work behaviors toward organization and leader-member exchange: the mediating roles of emotional exhaustion and work engagement. *Organization Management Journal*. 2018 Oct 2;15(4):159-73.
48. Lee IC. The influences of school supervisors' leadership styles upon organizational effectiveness: Using organizational commitment and organizational change as mediators. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 2013 Dec 1;9(2):105.
49. Lee J. *The effects of leadership behavior on workplace harassment, employee outcomes, and organizational effectiveness in small businesses* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
50. Leiter M. P, Bakker A. B. "Work engagement: introduction," in *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, eds A. B. Bakker and M. P. Leiter (London: Psychology Press). 2010. 1-9.
51. Lok P, Westwood R, Crawford J. Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology*. 2005 Oct;54(4):490-514.
52. Manzoor QA. Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*. 2012 Jan 1;3(1):1-2.
53. McCormack D, Casimir G, Djurkovic N, Yang L. The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among schoolteachers in China. *International Journal of Conflict Management*. 2006 Nov 1.
54. Mir Moeini SY, Mehrpour A. A. Investigating the effect of organizational justice and job satisfaction on the incidence of organizational citizenship behavior of physical education educators. 2nd International Conference on Applied Research in Physical Education, Sports Science and Championship. 2017. (Persian).
55. Moradi M. R, Babaei M, Salehi Sadati S. S. Modeling the effect of job motivation on organizational citizenship behaviors of employees of sports and youth departments of Chaharmahal and Bakhtiari province. *Journal of Sports Management*. 2015; 7 (3), 367-383. (Persian).
56. Moin Fard H. The relationship between organizational justice and effectiveness in Tehran Municipality Sports Organization. Najmin National Conference of the Scientific Association of Sports Management of Iran. 2019; (Persian).

57. Moin Fard H, Nazari R, Yektayar M, Haj Taheriha M. The effect of organizational identity and organizational intelligence on organizational effectiveness in sports organizations. National Conference of Scientific Association of Sports Management. 2014; Volume 1. (Persian).
58. Motalebi P, Marşap A. The role of Job satisfaction, and Organizational commitment as a determinant of organizational citizenship behavior among the workers of welfare organization. SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS). 2020;7(1):102-12.
59. Naz S, Li C, Nisar QA, Khan MA, Ahmad N, Anwar F. A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: role of organizational commitment and person–organization fit as mediators. SAGE Open. 2020 May;10(2):2158244020924694.
60. Nazari R, Ghasemi H, Sohrabi Z. Investigating the Relationship between Communication Skills, Organizational Culture Leadership Styles and the Effectiveness of Managers in Sports Organizations: Structural Equation Modeling. Journal of Sport Management and Motor Behavior. 2015; 11 (21), 93-102. . (Persian).
61. Ng TW, Feldman DC. The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. Personnel Psychology. 2010 Sep;63(3):677-718.
62. Parsajo A, Javadipour M. Investigating the relationship between empowerment and job and organizational attitudes of the staff of the General Department of Sports and Youth of Hamadan Province. National Congress of Sports Management. 2013; Volume 4. (Persian).
63. Poortvliet PM, Anseel F, Theuwis F. Mastery-approach and mastery-avoidance goals and their relation with exhaustion and engagement at work: The roles of emotional and instrumental support. Work & Stress. 2015 Apr 3;29(2):150-70.
64. Rahman H. Training and job satisfaction for organizational effectiveness: A case study from the banking sector. Central European Business Review. 2014;3(1):27-34.
65. Rahimi R, Bahr al-Ulum,H, Younesian A. Relationship between organizational health and organizational commitment and understanding of organizational support of employees of sports and youth departments of Khorasan Razavi. Sports Management Studies. 2014; 6 (26), 147-164. (Persian).
66. Rajabi M, Hamidi M, Jalali Farahani M. The effect of participation in budgeting on job attitudes and performance of university physical education managers. Journal of Sports Management. 2014; 6 (4), 595-612. (Persian).
67. Ramezanejad R, & Loghmani M. Human resource management in sports (with the approach of job attitudes and considerations). University of Guilan. Iran. 2016.
68. Rasekh N, Mozaffari H. Predicting innovative organizational climate based on justice and organizational support of Mashhad General Directorate of Sports and Youth. Human Resource Management in Sport. 2014; 1 (2), 125-135. (Persian).
69. Rashidi Nia M. The Relationship between Person-Job Fit and Employees' Structural Empowerment with Organizational Effectiveness (Study of the General Directorate of Sports and Youth of Guilan Province), Senior Thesis. University of Guilan. Iran. 2017; (Persian).
70. Riketta M. The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. Journal of Applied Psychology. 2008 Mar;93(2):472.
71. Shin Y, Hur WM, Choi WH. Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. The International Journal of Human Resource Management. 2020 Jun 16;31(11):1417-38.
72. Shuvro RA, Saha S, Alam MJ. Measuring the level of job satisfaction of the employees of Grameen bank: an empirical study. Can. J. Bus. Inf. Stud. 2020;2(1):1-1.
73. Suzuki K, Hur H. Bureaucratic structures and organizational commitment: findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*. 2020; 22(6), 877-907.
74. Taghikhani N, Pourkarimi J. The Relationship between Organizational Effectiveness and Organizational Commitment of Employees (Case of Employees of Tehran University). 4th International Conference on New Research in the Field of Educational Sciences and Psychology and Social Studies in Iran. 2019. (Persian).
75. Talebpour M, Gholamian J. Investigating the regression model of job attitudes and organizational climate of physical education schools in the country. Journal of Sports Management. 2010. 2 (4), 43-63. (Persian).
76. Tett RP, Burnett DD. A personality trait-based interactionist model of job performance. Journal of Applied psychology. 2003 Jun;88(3):500.

77. Tojari F, Heris M. S, Zarei A. Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations. *African Journal of Business Management*. 2011; 5(21), 8634-8641.
78. TRAN DT, LEE LY, NGUYEN PT, SRISITTIRATKUL W. How leader characteristics and leader member exchange lead to social capital and job performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. 2020;7(1):269-78.
79. Ugwu FO, Onyishi IE. The moderating role of person-environment fit on the relationship between perceived workload and work engagement among hospital nurses. *International Journal of Africa Nursing Sciences*. 2020 Jan 1;13:100225.
80. Vanaki Z, Vagharseyyedin SA. Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. *Nursing & health sciences*. 2009 Dec;11(4):404-9.
81. Wang S, Yi X. It's happiness that counts: Full mediating effect of job satisfaction on the linkage from LMX to turnover intention in Chinese companies. *International Journal of Leadership Studies*. 2011;6(3):337-56.
82. Warr P, Inceoglu I. Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of occupational health psychology*. 2012 Apr;17(2):129.
83. Willemse BM, de Jonge J, Smit D, Depla MF, Pot AM. The moderating role of decision authority and coworker-and supervisor support on the impact of job demands in nursing homes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*. 2012 Jul 1;49(7):822-33.
84. Zheng W, Yang B, McLean GN. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*. 2010 Jul 1;63(7):763-71.
85. Zollo L, Laudano MC, Boccardi A, Ciappei C. From governance to organizational effectiveness: the role of organizational identity and volunteers' commitment. *Journal of Management and Governance*. 2019 Mar;23(1):111-37.

