

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران مرکزی  
دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی  
رساله برای دریافت درجه دکتری (Ph.D)  
گرایش: مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی

عنوان:

تحلیل مدل معادلات ساختاری تأثیر سبک های رهبری و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی  
سازمانی در سازمانهای ورزشی ایران

استاد راهنما:

دکتر فرشاد تجاری

استاد مشاور:

دکتر علی زارعی

پژوهشگر:

محبوب شیخعلی زاده هریس

تابستان ۱۳۹۰



**ISLAMIC AZAD UNIVERSITY**  
**Central Tehran Branch**  
Faculty of Physical Education and Sport Sciences  
**"Ph.D" Thesis**  
**On Management and Planning in Physical Education**

**Subject:**  
**Structural Equation Modeling Analysis of Effects of Leadership Styles  
and Organizational Culture on Organizational Effectiveness in Iran  
Sport Organizations**

**Supervisor:**  
Dr. Farshad Tojari

**Consulting Supervisor:**  
Dr. Ali Zarei

**By:**  
Mahboub Sheikhalizadeh Heris

Summer 2011

## تشکر و قدردانی

- حال که کلیه مراحل انجام این رساله به اتمام رسیده است، بر خود وظیفه می دانم که از همه کسانی که بنده را در انجام این کار و در رسیدن به اهدافم یاری نموده اند، تشکر و قدردانی کنم:
- ۱- از استاد راهنمای گرانقدرم جناب آقای دکتر تجاری که با راهنماییهای برادرانه و دلسوزانه خود همواره بنده را در انتخاب مسیر صحیح زندگی یاری نمودند و بخصوص در این رساله از هیچ حمایتی برای بنده دریغ ننمودند، کمال تشکر و قدردانی را دارم.
  - ۲- از استاد ارجمندم جناب آقای دکتر زارعی بخاطر رهنمودهای ارزشمندشان در طی مدت تحصیل و انجام رساله سپاسگزارم.
  - ۳- از مدیر گروه محترم گروه مدیریت ورزشی سرکار خانم دکتر گنجویی بخاطر رهنمودها و کمک های ارزنده شان در طی مدت تحصیل نهایت تشکر و قدردانی را دارم.
  - ۴- از پدر و مادر دلسوز و مهربانم و برادر عزیزم که در تمام مراحل زندگی یار و یاور من بوده اند، نهایت تشکر و قدردانی را دارم.
  - ۵- از همسر مهربان و عزیزم که در کلیه مراحل این رساله در کنار بنده بودند و تمام ناملایمات زندگی مشترکمان را خالصانه به جان خریدند، نهایت تشکر و قدردانی را دارم.
  - ۶- از دوست عزیز جناب آقای ایرج طریقی جاوید و همسر محترمشان که در انجام بخشی از این رساله بنده را یاری نمودند، نهایت تشکر و قدردانی را دارم.
  - ۷- از سرکار خانم نعمتی بخاطر کمک های ارزنده شان در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران نهایت تشکر و قدردانی را دارم.

تقدیم به:

پدر و مادر گرانقدر  
و همسر مهربانم

**فصل اول: کلیات طرح**

۲	..... ۱. ۱. مقدمه
۳	..... ۲. ۱. بیان موضوع پژوهش
۷	..... ۳. ۱. ضرورت و اهمیت پژوهش
۹	..... ۴. ۱. اهداف پژوهش
۹	..... ۵. ۱. فرضیه های پژوهش
۹	..... ۶. ۱. پیش فرض های پژوهش
۱۰	..... ۷. ۱. محدودیت های پژوهش
۱۰	..... ۱. ۷. ۱. حدود
۱۰	..... ۲. ۷. ۱. محدودیت
۱۱	..... ۸. ۱. تعریف واژه ها و اصطلاحات

**فصل دوم: زیر بنای نظری و پیشینه تحقیق**

۱۴	..... ۱. ۲. رهبری
۳۵	..... ۲. ۲. فرهنگ سازمانی
۵۸	..... ۳. ۲. اثربخشی سازمانی
۹۱	..... ۴. ۲. سازمان های ورزشی
۹۲	..... ۵. ۲. پیشینه تحقیق

**فصل سوم: روش شناسی**

۱۱۱	..... ۱. ۳. روش اجرای پژوهش
۱۱۱	..... ۲. ۳. جامعه آماری
۱۱۱	..... ۳. ۳. نمونه آماری و روش نمونه گیری
۱۱۳	..... ۴. ۳. تعریف عملیاتی واژه ها و متغیرهای پژوهش
۱۱۶	..... ۵. ۳. جمع آوری داده ها
۱۱۶	..... ۱. ۵. ۳. ابزار اندازه گیری
۱۲۰	..... ۲. ۵. ۳. روش جمع آوری داده ها
۱۲۱	..... ۳. ۵. ۳. مقیاسهای اندازه گیری
۱۲۱	..... ۶. ۳. روش های آماری

**فصل چهارم: یافته ها**

۱۲۳	..... ۱. ۴. تحلیل عاملی تاییدی مدل های اندازه گیری
۱۳۲	..... ۲. ۴. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی
۱۵۶	..... ۳. ۴. یافته های استنباطی

**فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری**

۱۸۹	..... بحث و نتیجه گیری
۲۱۲	..... ضمائم
۲۰۰	..... منابع
	چکیده

۲۳	جدول ۲.۱. تفاوت های رهبری تعامل گرا و تحول گرا.....
۵۴	جدول ۲.۲. مولفه های پیمایش فرهنگ سازمانی دنیسون.....
۶۱	جدول ۲.۳. بررسی سیر تاریخی اثر بخشی سازمانی.....
۶۲	جدول ۲.۴. معیارها و مقیاس های اثربخشی سازمانی کمپل.....
۶۸	جدول ۲.۵. اهداف متداول شرکتها.....
۷۴	جدول ۲.۶. گروه های ذی نفع و شاخص های اثربخشی.....
۷۸	جدول ۲.۷. کانون های هشتگانه ارزشهای اثربخشی.....
۸۰	جدول ۲.۸. مقایسه رویکردهای مختلف سنجش اثربخشی سازمان.....
۱۱۱	جدول ۳.۱. جامعه آماری پژوهش.....
۱۱۴	جدول ۳.۲. سوالات پرسشنامه چند عاملی رهبری.....
۱۱۵	جدول ۳.۳. سوالات پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون.....
۱۱۵	جدول ۳.۴. سوالات پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو.....
۱۱۸	جدول ۳.۵. پایایی مولفه های پرسشنامه چند عاملی رهبری.....
۱۲۱	جدول ۳.۶. پایایی متغیرهای مورد مطالعه.....
۱۲۴	جدول ۴.۱. شاخصهای برآزش برای متغیر سبک رهبری.....
۱۲۷	جدول ۴.۲. شاخصهای برآزش برای متغیر فرهنگ سازمانی.....
۱۳۰	جدول ۴.۳. شاخصهای برآزش برای متغیر اثربخشی سازمانی.....
۱۳۲	جدول ۴.۴. آمار توصیفی متغیر جنسیت.....
۱۳۳	جدول ۴.۵. آمار توصیفی متغیر مدرک تحصیلی.....
۱۳۴	جدول ۴.۶. آمار توصیفی متغیر رشته تحصیلی.....
۱۳۵	جدول ۴.۷. آمار توصیفی متغیر سن شرکت کنندگان.....
۱۳۶	جدول ۴.۸. آمار توصیفی متغیر سوابق خدمتی.....
۱۳۷	جدول ۴.۹. آمار توصیفی متغیر وضعیت استخدام.....
۱۳۸	جدول ۴.۱۰. آمار توصیفی متغیر جنسیت.....
۱۳۹	جدول ۴.۱۱. آمار توصیفی متغیر مدرک تحصیلی.....
۱۴۰	جدول ۴.۱۲. آمار توصیفی متغیر رشته تحصیلی.....
۱۴۱	جدول ۴.۱۳. آمار توصیفی متغیر سن شرکت کنندگان.....
۱۴۲	جدول ۴.۱۴. آمار توصیفی متغیر سوابق خدمتی.....
۱۴۳	جدول ۴.۱۵. آمار توصیفی متغیر وضعیت استخدام.....
۱۴۴	جدول ۴.۱۶. آمار توصیفی متغیر جنسیت.....
۱۴۵	جدول ۴.۱۷. آمار توصیفی متغیر مدرک تحصیلی.....
۱۴۶	جدول ۴.۱۸. آمار توصیفی متغیر رشته تحصیلی.....
۱۴۷	جدول ۴.۱۹. آمار توصیفی متغیر سن شرکت کنندگان.....
۱۴۸	جدول ۴.۲۰. آمار توصیفی متغیر سوابق خدمتی.....
۱۴۹	جدول ۴.۲۱. آمار توصیفی متغیر وضعیت استخدام.....
۱۵۰	جدول ۴.۲۲. شاخصه های آمار توصیفی متغیرهای تحقیق در سازمان تربیت بدنی.....



۱۵۰. جدول ۴. ۲۳. شاخصه های آمار توصیفی متغیرهای تحقیق در فدراسیونهای ورزشی.....
۱۵۰. جدول ۴. ۲۴. شاخصه های آمار توصیفی متغیرهای تحقیق در سازمانهای ورزشی منتخب کشور.....
۱۵۱. جدول ۴. ۲۵. شاخصه های آمار توصیفی مولفه های رهبری تحول گرا در فدراسیونهای ورزشی.....
۱۵۱. جدول ۴. ۲۶. شاخصه های آمار توصیفی مولفه های رهبری تحول گرا در سازمان تربیت بدنی.....
۱۵۱. جدول ۴. ۲۷. شاخصه های آمار توصیفی مولفه های رهبری تحول گرا در سازمانهای ورزشی منتخب کشور.....
۱۵۲. جدول ۴. ۲۸. شاخصه های آمار توصیفی مولفه های رهبری تعامل گرا در فدراسیونهای ورزشی.....
۱۵۲. جدول ۴. ۲۹. شاخصه های آمار توصیفی مولفه های رهبری تعامل گرا در سازمان تربیت بدنی.....
۱۵۲. جدول ۴. ۳۰. شاخصه های آمار توصیفی مولفه های رهبری تعامل گرا در سازمانهای ورزشی منتخب کشور.....
۱۵۳. جدول ۴. ۳۱. شاخصه های آمار توصیفی مولفه رهبری غیر فعال در فدراسیونهای ورزشی.....
۱۵۳. جدول ۴. ۳۲. شاخصه های آمار توصیفی مولفه رهبری غیر فعال در فدراسیونهای ورزشی.....
۱۵۳. جدول ۴. ۳۳. شاخصه های آمار توصیفی مولفه رهبری غیر فعال در سازمان تربیت بدنی.....
۱۵۴. جدول ۴. ۳۴. شاخصه های آمار توصیفی مولفه رهبری غیر فعال در سازمانهای ورزشی منتخب کشور.....
۱۵۴. جدول ۴. ۳۵. شاخصه های آمار توصیفی مولفه های فرهنگ سازمانی در فدراسیونهای ورزشی.....
۱۵۴. جدول ۴. ۳۶. شاخصه های آمار توصیفی مولفه های فرهنگ سازمانی در سازمان تربیت بدنی.....
۱۵۵. جدول ۴. ۳۷. شاخصه های آمار توصیفی مولفه های فرهنگ سازمانی در سازمانهای ورزشی منتخب کشور.....
۱۵۵. جدول ۴. ۳۸. شاخصه های آمار توصیفی مولفه های اثربخشی سازمانی در فدراسیونهای ورزشی.....
۱۵۵. جدول ۴. ۳۹. شاخصه های آمار توصیفی مولفه های اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی.....
۱۵۶. جدول ۴. ۴۰. آزمون آماری فریدمن برای مقایسه میانگین سبک های رهبری در فدراسیونهای ورزشی.....
۱۵۶. جدول ۴. ۴۱. آزمون آماری فریدمن برای مقایسه میانگین سبک های رهبری در سازمان تربیت بدنی.....
۱۵۷. جدول ۴. ۴۲. آزمون آماری فریدمن برای مقایسه میانگین سبک های رهبری در سازمانهای ورزشی منتخب کشور.....

- جدول ۴. ۴۳. آماره های توصیفی فرهنگ سازمانی در فدراسیونهای ورزشی ..... ۱۵۸
- جدول ۴. ۴۴. آزمون t تک نمونه ای فرهنگ سازمانی در فدراسیونهای ورزشی... ۱۵۸
- جدول ۴. ۴۵. آماره های توصیفی مولفه های فرهنگ سازمانی در فدراسیونهای ورزشی..... ۱۵۹
- جدول ۴. ۴۶. آزمون t تک نمونه ای مولفه های فرهنگ سازمانی در فدراسیونهای ورزشی..... ۱۵۹
- جدول ۴. ۴۷. آماره های توصیفی اثربخشی سازمانی در فدراسیونهای ورزشی..... ۱۶۰
- جدول ۴. ۴۸. آزمون t تک نمونه ای اثربخشی سازمانی در فدراسیونهای ورزشی... ۱۶۰
- جدول ۴. ۴۹. آماره های توصیفی مولفه های اثربخشی سازمانی در فدراسیونهای ورزشی..... ۱۶۱
- جدول ۴. ۵۰. آزمون t تک نمونه ای مولفه های اثربخشی سازمانی در فدراسیونهای ورزشی..... ۱۶۱
- جدول ۴. ۵۱. آماره های توصیفی فرهنگ سازمانی در سازمان تربیت بدنی..... ۱۶۲
- جدول ۴. ۵۲. آزمون t تک نمونه ای فرهنگ سازمانی در سازمان تربیت بدنی.... ۱۶۲
- جدول ۴. ۵۳. آماره های توصیفی مولفه های فرهنگ سازمانی در سازمان تربیت بدنی..... ۱۶۳
- جدول ۴. ۵۴. آزمون t تک نمونه ای مولفه های فرهنگ سازمانی در سازمان تربیت بدنی..... ۱۶۳
- جدول ۴. ۵۵. آماره های توصیفی اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی..... ۱۶۴
- جدول ۴. ۵۶. آزمون t تک نمونه ای اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی... ۱۶۴
- جدول ۴. ۵۷. آزمون t تک نمونه ای مولفه های اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی..... ۱۶۵
- جدول ۴. ۵۸. آماره های توصیفی مولفه های اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی..... ۱۶۵
- جدول ۴. ۵۹. آزمون t تک نمونه ای فرهنگ سازمانی در سازمانهای ورزشی منتخب..... ۱۶۶
- جدول ۴. ۶۰. آماره های توصیفی فرهنگ سازمانی در سازمانهای ورزشی منتخب..... ۱۶۶
- جدول ۴. ۶۱. آماره های توصیفی مولفه های فرهنگ سازمانی در سازمانهای ورزشی منتخب..... ۱۶۷
- جدول ۴. ۶۲. آزمون t تک نمونه ای مولفه های فرهنگ سازمانی در سازمانهای ورزشی منتخب..... ۱۶۷
- جدول ۴. ۶۳. آماره های توصیفی اثربخشی سازمانی در سازمانهای ورزشی منتخب..... ۱۶۸
- جدول ۴. ۶۴. آزمون t تک نمونه ای اثربخشی سازمانی در سازمانهای ورزشی منتخب..... ۱۶۸
- جدول ۴. ۶۵. آماره های توصیفی مولفه های اثربخشی سازمانی در سازمانهای ورزشی منتخب..... ۱۶۹
- جدول ۴. ۶۶. آزمون t تک نمونه ای مولفه های اثربخشی سازمانی در سازمانهای ورزشی منتخب..... ۱۶۹

- جدول ۴. ۶۷. همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق در فدراسیونهای ورزشی.... ۱۷۰
- جدول ۴. ۶۸. تحلیل رگرسیونی ارتباط خطی بین سبک های رهبری و فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمانی..... ۱۷۱
- جدول ۴. ۶۹. مقادیر ANOVA تحلیل رگرسیونی متغیرهای تحقیق در فدراسیونهای ورزشی..... ۱۷۱
- جدول ۴. ۷۰. ضرایب مربوط به ارتباط خطی بین متغیرهای تحقیق در فدراسیونهای ورزشی..... ۱۷۱
- جدول ۴. ۷۱. همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق در سازمان تربیت بدنی..... ۱۷۲
- جدول ۴. ۷۲. تحلیل رگرسیونی ارتباط خطی بین سبک های رهبری و فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمانی..... ۱۷۴
- جدول ۴. ۷۳. مقادیر ANOVA تحلیل رگرسیونی متغیرهای تحقیق در سازمان تربیت بدنی..... ۱۷۴
- جدول ۴. ۷۴. ضرایب مربوط به ارتباط خطی بین متغیرهای تحقیق در سازمان تربیت بدنی..... ۱۷۴
- جدول ۴. ۷۵. مقادیر شاخصهای برآزش مدل مفهومی پژوهش..... ۱۷۷

۲۸	شکل ۲. ۱. مدل چند عاملی رهبری.....
۴۰	شکل ۲. ۲. کارکردهای فرهنگ سازمانی.....
۴۲	شکل ۲. ۳. سطوح و لایه های فرهنگ سازمانی.....
۴۴	شکل ۲. ۴. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون.....
۴۵	شکل ۲. ۵. شاخص های مولفه مشارکت.....
۴۸	شکل ۲. ۶. شاخص های مولفه ثبات.....
۵۰	شکل ۲. ۷. شاخص های مولفه سازگاری.....
۵۲	شکل ۲. ۸. شاخص های مولفه ماموریت.....
۶۵	شکل ۲. ۹. رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمانی.....
۷۶	شکل ۲. ۱۰. چهار الگوی ارزش های اثربخشی.....
۷۸	شکل ۲. ۱۱. مدل سه بعدی اثربخشی سازمانی.....
۷۹	شکل ۲. ۱۲. مدل های چهارگانه ارزش های اثربخشی.....
۸۱	شکل ۲. ۱۳. مدل فرایندی اثربخشی گریفین.....
۸۵	شکل ۲. ۱۴. وحدت اهداف، مدیریت، کارکنان و سازمان.....
۱۲۵	شکل ۴. ۱. مدل اندازه گیری سبک رهبری با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی در حالت تخمین استاندارد.....
۱۲۶	شکل ۴. ۲. اعداد معناداری ضرایب مدل اندازه گیری سبک رهبری.....
۱۲۸	شکل ۴. ۳. مدل اندازه گیری فرهنگ سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی در حالت تخمین استاندارد.....
۱۲۹	شکل ۴. ۴. اعداد معناداری ضرایب مدل اندازه گیری فرهنگ سازمانی.....
۱۳۰	شکل ۴. ۵. مدل اندازه گیری اثربخشی سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی در حالت تخمین استاندارد.....
۱۳۱	شکل ۴. ۶. اعداد معناداری ضرایب مدل اندازه گیری اثربخشی سازمانی.....
۱۳۲	شکل ۴. ۷. توزیع درصد فراوانی جنسیت.....
۱۳۳	شکل ۴. ۸. توزیع درصد فراوانی مدرک تحصیلی.....
۱۳۴	شکل ۴. ۹. توزیع درصد فراوانی رشته تحصیلی.....
۱۳۴	شکل ۴. ۱۰. توزیع درصد فراوانی سن شرکت کنندگان.....
۱۳۶	شکل ۴. ۱۱. توزیع درصد فراوانی سابقه خدمت.....
۱۳۷	شکل ۴. ۱۲. توزیع درصد فراوانی وضعیت استخدام.....
۱۳۸	شکل ۴. ۱۳. توزیع درصد فراوانی جنسیت.....
۱۳۹	شکل ۴. ۱۴. توزیع درصد فراوانی مدرک تحصیلی.....
۱۴۰	شکل ۴. ۱۵. توزیع درصد فراوانی رشته تحصیلی.....
۱۴۱	شکل ۴. ۱۶. توزیع درصد فراوانی سن شرکت کنندگان.....
۱۴۲	شکل ۴. ۱۷. توزیع درصد فراوانی سابقه خدمت.....
۱۴۳	شکل ۴. ۱۸. توزیع درصد فراوانی وضعیت استخدام.....
۱۴۴	شکل ۴. ۱۹. توزیع درصد فراوانی جنسیت.....

- شکل ۴. ۲۰. توزیع درصد فراوانی مدرک تحصیلی..... ۱۴۵
- شکل ۴. ۲۱. توزیع درصد فراوانی رشته تحصیلی..... ۱۴۶
- شکل ۴. ۲۲. توزیع درصد فراوانی سن شرکت کنندگان..... ۱۴۷
- شکل ۴. ۲۳. توزیع درصد فراوانی سابقه خدمت..... ۱۴۸
- شکل ۴. ۲۴. توزیع درصد فراوانی وضعیت استخدام..... ۱۴۹
- شکل ۴. ۲۵. نیمرخ سبک های رهبری مدیران سازمان های ورزشی منتخب..... ۱۵۷
- شکل ۴. ۲۶. مدل مفهومی (مدل ساختاری) پژوهش در سازمان های ورزشی  
منتخب..... ۱۷۸
- شکل ۴. ۲۷. دیاگرام مسیر رهبری تحول گرا با اثربخشی سازمانی..... ۱۷۸
- شکل ۴. ۲۸. دیاگرام مسیر فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمانی..... ۱۸۰
- شکل ۴. ۲۹. دیاگرام مسیر غیر مستقیم رهبری تحول گرا با اثربخشی سازمانی..... ۱۸۱
- شکل ۴. ۳۰. دیاگرام مسیر رهبری تعامل گرا با اثربخشی سازمانی..... ۱۸۲
- شکل ۴. ۳۱. دیاگرام مسیر غیر مستقیم رهبری تعامل گرا با اثربخشی سازمان..... ۱۸۳
- شکل ۴. ۳۲. دیاگرام مسیر رهبری غیر فعال با اثربخشی سازمانی..... ۱۸۴
- شکل ۴. ۳۳. دیاگرام مسیر غیر مستقیم رهبری غیر فعال با اثربخشی سازمانی..... ۱۸۵
- شکل ۴. ۳۴. ضرایب مسیر مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین استاندارد..... ۱۸۶
- شکل ۴. ۳۵. اعداد معناداری ضرایب ساختاری مدل مفهومی پژوهش..... ۱۸۷

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر سبک های رهبری و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمانهای ورزشی ایران است. ۳۴۱ نفر از کارشناسان ورزشی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران و فدراسیونهای ورزشی کشور بطور داوطلبانه پرسشنامه های فرهنگ سازمانی دنیسون، چند عاملی رهبری و اثربخشی سازمانی را تکمیل نمودند. یافته های مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان داد که در سازمانهای ورزشی منتخب رهبری تحول گرا بر اثربخشی و فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. رهبری تعامل گرا بطور مستقیم تاثیر منفی و معناداری بر اثربخشی سازمانی دارد و بطور غیر مستقیم، از طریق فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. در نتیجه گیری کلی می توان گفت که مدل ارائه شده مبنی بر برآزش بهتر با داده های مورد نظر این تحقیق می باشد.

## واژه های کلیدی

سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمانی، سازمانهای ورزشی

فصل اول  
کلیات طرح

مفهوم اثربخشی بعنوان یکی از مهم ترین موضوعات در درک حوزه رفتار سازمانی می باشد (چلادوری و هاگرتی، ۱۹۹۱). صاحب نظران و محققین بر این اعتقادند که اثربخشی موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل های سازمانی است و تصور سازمانی که دارای ساخت اثربخشی نباشد، مشکل است (کاظمی، ۱۳۷۵). همچنین صاحب نظران توجه به موضوع اثربخشی را باعث توسعه تئوریهای سازمانی ذکر می کنند (پاپادیمیتریوس و تیلور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) و اثربخشی را موضوع اصلی در فضای عملی نیز می دانند (کاظمی، ۱۳۷۵).

سازمانهای 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 سازمانهای ورزشی کشور این است که این سازمانها بطور موثر عمل نمایند و در صورت موثر عمل نمودن خواهند توانست سیستم ورزشی کشور را بطور موفقیت آمیزی مدیریت نموده و به اثربخشی مطلوب نزدیک شوند (وینیت و اتاناکون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸؛ شیپوری و موری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). 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 سازمانها و اجرای سریع و موثر آنها جلب شده است و در این راستا سازمانهای ورزشی کشور نیز از این قاعده مستثنی نیست. از مهمترین عوامل تاثیر گذار در اثربخشی سازمانها می توان به سبک های رهبری و فرهنگ سازمانی اشاره کرد. تاریخ رهبری سازمانها نیز نشان می دهد که تاکید بر روشهای ثابت بر تمامی موقعیت ها و عدم پذیرش 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 به عنوان یک عامل تسهیل کننده و برانگیزاننده کارکنان بر بازده کاری سازمان اثر می گذارد (بحر العلوم، ۱۳۷۸). دیده می شود که گاهی اعمال یک استراتژی تغییر در جهت توسعه و اثربخشی سازمانی به دلیل مخالفت فرهنگ سازمان، که مجموعه ای از اعتقادات و باورهای سازمان است، به تاخیر افتاده و یا مورد پذیرش قرار نمی گیرد (دهقان، ۱۳۸۷) و به دنبال آن سازمان رو به نزول و عدم کارایی و کارآمدی پیش می رود.

تحقیقات نشان داده که سبک های رهبری بیشترین تاثیر را روی فرهنگ سازمانی دارند، زیرا رهبران بطور مستقیم تصمیم می گیرند که اهداف ویژه ای را مشخص کرده، ایده های جدید را به داخل سازمان وارد نموده و نوآوری سازمانی را تشویق نمایند، درجه رسمیت گرایی و تمرکز سازمانی را تغییر داده و به سازمان ساختاری انعطاف پذیر دهند و بدین طریق سازمان امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضای خود فراهم آورده و به سرعت می تواند با شرایط متحول محیطی هماهنگ شده و سطوح عملکرد کارکنان را در محیط پویای سازمانی افزایش داده و قادر به حفظ یا افزایش اثربخشی خود خواهد بود (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱؛ لی ویز، لاک و

1. Papadimitriou and Taylor

2. Vinitwatanakhun

3. Shilbury and Moore



سکستون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ آرگون کورآ، گارسیا مورالس و کوردون پوزو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷؛ هاربون و جان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳، مک دوناگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰؛ سسی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰).

## ۲.۱. بیان موضوع پژوهش

پیچیدگیهای فزاینده محیطی، اهمیت و نقش مدیریت را در پیروزی و شکست سازمانها انکار ناپذیر نموده است. یکی از موضوعاتی که در سالهای اخیر در دانش مدیریت رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است، مقوله اثربخشی سازمانی می باشد (جو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷) و به همین خاطر تمرکز بیشتر سازمانها در جهت افزایش تواناییهای کارکنان برای عملکرد بهتر در یک محیط پویا می باشد (لی ویز و همکاران، ۲۰۰۹). در جهان در حال تغییر بقای سازمانها تا اندازه ای بستگی به موثر بودن آنها دارد و آنهایی موثر عمل می کنند؛ که بتوانند به اطلاعات خارجی دسترسی داشته باشند، به عبارتی شناخت کاملی از محیط اطراف خود داشته باشند و بتوانند وابستگی خود به منابع را بطور موفقیت آمیزی مدیریت کنند (وینیت و اتاناخون، ۱۹۹۸).

اندیشمندان علم مدیریت، اثربخشی را میزان دستیابی به اهداف می دانند (عباسی، ۱۳۸۶؛ میان، های و جان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸). از نظر چلادوری و هاگرتی (۱۹۹۱) اثربخشی سازمانی اشاره دارد بر میزان کارا، یکنواخت و هدفمند بودن فرایندهای داخلی سازمان (چلادوری و هاگرتی<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۱). اثربخشی سازمانی یک مقوله پیچیده و مناقشه آمیز بوده و به آسانی قابل درک نمی باشد (هسو، بل و چنگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۲) و به همین خاطر رویکردهای مختلفی برای سنجش اثربخشی سازمانی ارائه شده است و هر کدام از این رویکردهای بر جنبه هایی از اثربخشی تمرکز می کنند (کوسکی<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۵). به عقیده اندیشمندان عوامل مختلفی بر اثربخشی سازمانی تاثیر گذار است که می توان به سبک رهبری و فرهنگ سازمانی اشاره کرد. در دانش مدیریت و رفتار سازمانی، رهبری سازمانی در کنار برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل یکی از وظایف ضروری مدیر تلقی می شود. یوکل رهبری را فرایند تاثیر گذاری بر اهداف و استراتژیها، تعهد و پذیرش کار در جهت رسیدن به اهداف، حفظ و نگهداری گروه و تاثیر گذاری بر فرهنگ سازمان تعریف می کند (آلیسون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۲). نتایج تحقیقات مختلف نشان داده است که رهبران توانا بطور ثابت از سبکهای مشخصی برای رهبری استفاده می کنند و از این طریق می توانند بر پیروان خود تاثیر بگذارند (دایگولا و سیراکلار، ۲۰۰۸) و در این میان سبک رهبری تحول گرا تاثیر مستقیمی بر خوش بینی و احساس ناکامی دارد و با تاثیر مثبت بر روی خوش بینی و تاثیر منفی بر روی احساس ناکامی بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد (مککل کندي و اندرسون، ۲۰۰۲). امروزه کمتر وضعیتی ثابت و ایستا باقی می ماند، که آن هم مسلماً حوزه ورزشی را شامل نمی شود (خواجوند و ایرجی راد، ۱۳۸۱). بنابراین محیط های متغیر ورزشی نیازمند افرادی پویا و مشتاق هستند و به رهبرانی توانا برای تحقق اهداف سازمانی نیاز دارند.

4. Lewis; Lock & Sexton
5. Correa; Morales & Pozo
6. Harbone & Johne
7. McDonough
8. Sethi
9. Cho
10. Mian; Hai & Jun
11. Chelladurai & Haggerty
12. Hsu; Bell & Cheng
13. Koski
14. Alvesson

به نظر می‌رسد رویکرد رهبري تحول‌گرا راهی برای نزدیک کردن مدیریت و اداره ورزشی است (خواجوند و ایرجی راد، ۱۳۸۱). مدیران ورزشی با داشتن رویکرد تحول‌گرا می‌توانند نقش‌شان را بخوبی در سازمان ایفا کنند و بر رضایت، تعهد، تلاش اضافی زیردستان تاثیر چشمگیرتری بگذارند. نتایج تحقیقات مختلف انجام پذیرفته در این زمینه این مدعا را تایید می‌کند (روالد و روهمن، ۲۰۰۹؛ نگانی و همکاران، ۲۰۰۶؛ زیراسگر و همکاران، ۲۰۰۵؛ هسو و همکاران، ۲۰۰۲؛ دوهرتی و دانیل چاک، ۱۹۹۶). همچنین موفقیت هر سازمان ورزشی در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبکهای موثر رهبري است. در واقع سبک مدیریت و رهبري عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده کارکنان است و بطور مستقیم و یا غیر مستقیم بر اثربخشی سازمانی تاثیر می‌گذارد، بنابراین مدیران ورزشی با اتخاذ سبکهای رهبري مختلف می‌توانند دستیابی به اهداف، احساس خوش‌بینی، افزایش ابتکارات، رضایت و عملکرد کارکنان و در نتیجه اثربخشی سازمانهای ورزشی را دستخوش تغییر و تحول نموده و در جهت افزایش بهره‌وری سازمانی پیش‌برند (دایگولا و سیراکلار، ۲۰۰۸؛ مککل کندي و اندرسون<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۲؛ چانگ، توماس، لام و یو<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۱؛ برسون و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۱).

کوانتز و بوگلارسکی<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۷) فرهنگ سازمانی را یک سری ارزشها، عقاید یا رفتارهای ویژه‌ای که مشخصه مسیر افراد و تعامل گروهها در جهت پیشرفت به سمت یک هدف مشترک، مطرح می‌نمایند (کوانتز و بوگلارسکی، ۲۰۰۷). فرهنگ سازمان می‌تواند علاوه بر دستیابی به سطوح عالی کمال، توانایی سازمان‌های ورزشی را برای اجرای راهبردهای عملیاتی جدید بهبود بخشد. مطالعات تطبیقی در روش‌های مدیریت آمریکایی و ژاپنی نشان می‌دهد که بخشی از موفقیت شرکت‌های ژاپنی را می‌توان مرهون فرهنگ‌های سازمانی قوی آنها دانست که تأکید بر مشارکت کارکنان، ارتباط باز، امنیت شغلی و برابری دارد. نتایج تحقیقات مختلف حاکی از آن است که سازمان‌هایی که فرهنگ آنها تقویت‌کننده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، روش‌های کاری انطباق‌پذیر، طراحی صحیح کار و اهداف منطقی و واضح است در سطحی بسیار بالاتر از شرکت‌هایی که در این عوامل در درجه‌های پایین قرار دارند، عمل می‌کنند (کوانتز و بوگلارسکی، ۲۰۰۷). همچنین امروزه در بین صاحب‌نظران و محققین فرهنگ سازمانی، توافق عام و گسترده‌ای بر سر وجود ارتباط میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی وجود ندارد و برخی محققین این ارتباط را مورد حمایت قرار داده اند (منوریان و همکاران، ۱۳۸۷) و در حالیکه برخی دیگر، روش‌ها و یافته‌های این محققین را نپذیرفته اند (کوفی<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۳). گنورگی، هاریس، آرمناکیس و شوک<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود عنوان می‌کنند که با توجه به تحقیقات حاضر، شواهد تجربی بیشتری تاثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی را تایید می‌کنند (گنورگی و همکاران، ۲۰۰۹). لیکرت و بیشتر محققان بر این اعتقادند که شیوه‌های مدیریتی مبتنی بر کارکنان که مطابق با ارزشهای حمایتی در فرهنگ گروهی هستند، احتمالاً بیشتر افراد را مجذوب می‌کنند تا در کارهایشان تلاش زیادی نمایند و این عامل منجر به افزایش سطح اثربخشی سازمانی می‌گردد (گنورگی و همکاران، ۲۰۰۹). دنیسون و میشر پس از بررسی ۷۶۴ سازمان اظهار می‌دارد که فرهنگ سازمانی بعنوان یک پیش‌بینی‌کننده قوی برای

15. McColl- Kennedy & Anderson

16. Cheung; Thomas; Lam & Yue

17. Berson., Shamair., Avolio, & Popper

18. Kwantes & Boglarsky

19. Coffey

20. Gregory; Harris; Armenakis & Shook

معیارهای اثربخشی سازمانی مانند کیفیت، رضایت کارکنان و عملکرد می باشد (دنيسون و میشر<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۵).

سازمان های ورزشی کشور (سازمان تربیت بدنی و فدراسیونهای ورزشی) به عنوان بخشی از بدنه اجتماعی هستند که برای تامین اهداف ورزشی در یک یا چند حوزه ورزشی (قهرمان، همگانی، حرفه ای و ...) بصورت مستمر فعالیت می نمایند. این سازمان ها از افراد و گروههایی تشکیل شده که بطور هدفمند با همدیگر کار می کنند تا هدف های سازمان را محقق سازند. بدون شک سازمانهای ورزشی کشور هر کدام در درون خود فرهنگ سازمانی منحصر به فردی داشته که بر اندیشه ها و افکار اعضای سازمان تاثیر گذار است. فرهنگ هر سازمان ورزشی بر روحیه، تعهد و رضایت کارکنان تاثیر فزاینده ای می گذارد و این عوامل نیز به نوبه خود به عنوان فاکتورهای واسطه ای بر روی عملکرد کارکنان تاثیر گذاشته و بدین طریق کارایی و اثربخشی سازمانی و در کل بهره وری سازمانی تحت تاثیر قرار می گیرد.

شاین<sup>۲۲</sup> رهبری را به عنوان پایه ای برای شکل گیری فرهنگ سازمانی و تغییرات فرهنگی معرفی می کند و رهبری و فرهنگ را بعنوان دو روی یک سکه مطرح می کند (شاین، ۱۹۹۲). نگرشها و رفتار رهبران نقش مهمی را در ادراک کارکنان به نوآوری سازمانی و پذیرش نتایج دارد (کی و وی<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۸). تئوری های جدید رهبری نیز بر این باورند که رهبران باید محیطی را در سازمانها ایجاد کنند که افراد در تفکر آزاد باشند، آسوده از صحبت کردن در مورد ارزشها و آرزوها و بدون هیچ ترسی از بازخواست شدن و تلافی دست به عمل زنند. همچنین رهبران سعی کنند تا بر متغیر های پویایی سازمانی از جمله: خلاقیت، ارتباطات و نوآوری و بوجود آوردن محیط کاری اطمینان بخش، اثر بگذارند (فریهولم و فریهولم<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۹). نتایج تحقیق ساروس، کوپر و سانتورا<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۸) نشان می دهد که رهبری و فرهنگ سازمانی در فرایند تغییر به هم مرتبط می باشند و از طریق رهبری می توان فرهنگ را توسعه داده و تقویت نمود و بدین طریق پذیرش برای تغییر را امکان پذیر ساخت (ساروس و همکاران، ۲۰۰۸). دنيسون (۱۹۹۰) نیز ادعا می کند که رفتارهای مدیریتی تقویت کننده اصول فرهنگی می باشد. فرهنگ سازمانی به عنوان یک میانجی در ارتباط با رهبری و عملکرد شناخته می شود (ساروس و همکاران، ۲۰۰۸). بواسطه سبک رهبری مدیران می توانند فرهنگ سازمانی قوی بوجود آورده و بنابراین منجر به جو مثبت برای نوآوری سازمانی و رفتارهای نوآورانه می شوند (النکو و مانو<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۵؛ جانگ، چو و ویو<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۳) و این عوامل بطور وسیع عملکرد سازمانی را بهبود می بخشند (آرگون کورا و همکاران، ۲۰۰۷).

در سازمانهای ورزشی کشور نیز مدیران ورزشی با اتخاذ سبکهای مناسب و مطلوب می توانند فرهنگ این سازمانها را توسعه و تقویت نموده و با انتخاب برنامه های صحیح و کارآمد سازمانی و اجرای درست این برنامه ها موجبات حرکت به سمت افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی و در نهایت بهره وری سازمانی را فراهم آورند. همچنین با توجه به ادبیات پیشینه و تحقیقات قبلی که ذکر گردید، برخی تحقیقات تاثیر سبک های رهبری بر اثربخشی را تاثیر مستقیم و برخی ناشی از تاثیر غیر مستقیم می دانند، بنابراین این پژوهش بدنبال این است که آیا

21. Denison & Mishra

22. Schein

23. Ke & Wei

24. Fairholm & Fairholm

25. Sarros; Cooper & Santora

26. Elenkov & Manev

27. Jung; Chow & Wu

سبک رهبري مديران ورزشي بر اثربخشي سازمانهاي ورزشي تاثير مستقيمي دارد و يا بصورت غير مستقيم از طريق فرهنگ سازماني بر روي اثربخشي سازماني تاثير مي گذارد؟ همچنين برخي از محققين تاثير فرهنگ سازماني بر اثربخشي را تاثير و برخي ديگر رد کرده اند، بنابراين سوالي که در ذهن محقق ايجاد شده اين است که آیا فرهنگ سازماني بر روي اثربخشي سازماني در سازمانهاي ورزشي ايران نيز تاثير معناداري دارد؟

### ۳.۱. ضرورت و اهميت پژوهش

با توجه به اينکه سازمان هاي ورزشي کشور به عنوان متوليان اصلي ورزش مي باشند، بنابراين بنظر مي رسد که متغيرهاي سبک رهبري، فرهنگ سازماني و اثربخشي در اين سازمان ها مورد بررسي و پژوهش قرار گيرد. چرا تعامل مناسب و مطلوب بين سبک هاي رهبري و فرهنگ سازماني منجر به افزايش اثربخشي سازماني در سازمانهاي ورزشي کشور خواهد شد. مدل فرهنگ سازماني دنيسون<sup>۲۸</sup> به عنوان یک ابزار شناختي قوي براي درک فرهنگ سازماني و اثراتي که بر روي ابعاد مختلف اثربخشي سازماني دارد، مطرح گرديده است. پيمائش فرهنگ سازماني دنيسون ابزار قدرتمندي است که رهبران و مديران سطوح عالي سازمان هاي ورزشي کشور را قادر مي سازد فرهنگ سازماني سازمان ورزشي متبوع خود را شناخته و تاثيري که فرهنگ سازماني بر عملکرد داشته را دريافته و از نحوه هدايت فرهنگ سازماني به سوي اثربخشي و عملکرد بالاي سازماني آگاه يابند. همچنين با توجه به نتايج حاصله از اين مدل: ۱- نقاط ضعف و قوت فرهنگي سازمان هاي ورزشي کشور، ۲- انعطاف(تغيير پذيري) و عدم انعطاف پذيري اين سازمان ها(عدم تغيير پذيري و پيروي از دستورالعمل ها) و ۳- تمرکز خارجي(ارتباط سازمان با محيط خارجي) و تمرکز داخلي در سازمان هاي ورزشي کشور شناسايي و مشخص مي گردند و با مقايسه نتايج حاصله در اين بخش با نتايج اثربخشي سازماني مديران ورزشي مي توانند برنامه ريزيهاي در جهت برطرف نمودن ضعفا، توسعه بيشتري قوت ها، تعامل بيشتري با محيط خارجي و پويايي دروني سازمان هاي ورزشي اتخاذ کنند. همچنين ارتباط هريک از ۴ مولفه مدل فرهنگ سازماني دنيسون با اثربخشي سازماني در سازمانهاي ورزشي کشور مورد بررسي و پژوهش قرار مي گيرد.

مدل رهبري بس<sup>۲۹</sup> نيز بعنوان یک رويکرد جديد با سبکهاي رهبري تحول گرا، عمل گرا و رهبري غير فعال در اين تحقيق مورد بررسي قرار مي گيرد. در تحقيقات اخير اين سبکها و بخصوص سبک رهبري تحول گرا توجه محققين بيشتري را به خود جلب کرده است. بنابراين در اين پژوهش تاثير اين سبک ها بر روي اثربخشي سازماني در سازمانهاي ورزشي کشور مورد بررسي قرار مي گيرد.

با توجه به چهارچوب نظري در تحقيق حاضر مدلي با توجه به متغيرهاي سبک هاي رهبري، فرهنگ سازماني و اثربخشي سازماني ارائه مي شود و از طريق روشهاي پيشرفته آماري مدل معادلات ساختاري به آزمون اين مدل پرداخته مي شود.

اين پژوهش مفاهيم عملي و نظري را براي توسعه حوزه مديريت و رفتار سازماني در سازمانهاي ورزشي فراهم مي آورد. مفاهيم نظري مربوط به علوم انسان شناسي و مردم شناسي را با تئوريهاي مديريت ادغام نموده و با مفاهيم عملي موجود در سازمانهاي ورزشي به معرض آزمايش مي گذارد تا از اين طريق مفاهيم نظري متغيرهاي مورد بحث وارد عرصه کاربردي

28. Denison Organizational Culture Model

29. Bass Leadership Model