

## ارتباط جامعه پذیری سازمانی با اثربخشی رهبری در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان

دکتر معصومه کلاته سیفری<sup>۱</sup>، زهرا عمو زاده<sup>۲</sup>

## چکیده:

**مقدمه و هدف:** مدیران و رهبران در منابع اساسی همه سازمان‌ها کمیاب هستند؛ به همین دلیل، سازمانها به طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش هستند. از جمله متغیرهای سازمانی که می‌تواند با اثربخش بودن رهبری یک سازمان، ارتباط موثری داشته باشد، جامعه پذیری سازمانی است. بنابراین هدف از این پژوهش، مطالعه ارتباط جامعه پذیری سازمانی با اثربخشی رهبری در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان است.

**روش شناسی:** روش تحقیق، از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان، به تعداد ۲۸۰ نفر هستند. طبق جدول مورگان، تعداد ۱۶۴ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است، برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی (تاوومینا، ۲۰۰۴) و اثربخشی رهبری (صابری، ۱۳۸۸) استفاده گردید. ضریب پایایی براساس آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی ۰/۸۸ و برای اثربخشی رهبری، ۰/۹۱ بدست آمد. روایی سازه پرسشنامه‌ها به روش تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی و تایید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه (پس از اثبات نرمال بودن توزیع متغیرها، از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف) استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج آزمون نشان می‌دهد که بین جامعه‌پذیری سازمانی با اثربخشی رهبری ( $r=0/566$ ) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که ۳۵ درصد از واریانس اثربخشی رهبری از طریق دیدگاه آینده‌نگر و آموزش و تمرین قابل تبیین است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** به طور کلی، در سازمان‌های ورزشی، به دلیل ماهیت ورزش و فعالیت‌های ورزشی، اثربخشی رهبری هنگامی مطلوب خواهد بود که جامعه‌پذیری سازمانی باعث نزدیک شدن ارزش‌ها، هنجارها و باورهای کلیه سطوح سازمانی به یکدیگر گردد.

**واژه‌های کلیدی:** جامعه‌پذیری سازمانی، اثربخشی رهبری، اداره ورزش و جوانان.

## مقدمه:

از دیرباز بحث در مورد اثربخشی، بهره‌وری، کارایی و برتری سازمانها مورد توجه نظریه‌پردازان سازمانی، فلاسفه مدیریت، تحلیل‌گران مالی و اقتصادی و مدیران اجرایی بوده است. دانشمندان، نظریه‌پردازان و کارشناسانی که روی سازمان تحقیق و بررسی کردند، عموماً کار خود را با موضوع اثربخشی آغاز نمودند. تلاش برای اثربخشی وجه اشتراک همه سازمان‌هاست و اثربخشی از جمله مفاهیمی است که در مدیریت نوین نیز، توجه خاصی به آن شده، به گونه‌ای که اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه سازمان و مدیریت آگاهانه یا ناآگاهانه و مستقیم و غیرمستقیم به آن پرداخته‌اند (۱). یکی از مهمترین مقوله‌های مربوط به اثربخشی سازمان، اثربخشی رهبری<sup>۱</sup> است، به طوری که هرسی، بلانچارد و جانسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) معتقدند یک نکته روشن که در کل ادبیات رهبری جریان دارد، این است که سازمان‌های موفق یک ویژگی عمده دارند که آنها را از سازمان‌های غیرموفق متمایز می‌کند و آن ویژگی عبارتست از رهبری پویا و اثربخش (۲). پیتر دراگر نیز خاطرنشان می‌سازد که مدیران و رهبران کمیاب‌ترین منابع اساسی همه سازمان‌ها هستند؛ به همین دلیل، سازمان‌ها به طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش هستند. بر اساس مطالب پارولینی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، تحقیقات ارزش‌های رقابتی، بطور تجربی نشان می‌دهد که رهبران اثربخش اول به مردم بها می‌دهند و سپس به بافت و سیستم‌ها و در نهایت به اهداف تولیدی. وضع این اولویت‌ها بصورت تجربی با بیشینه‌سازی عملکرد تجاری و مالی و نیز اثربخشی سازمانی ارتباط دارد (۳). لذا می‌توان گفت اثربخشی رهبری موجب اثربخشی سازمانی نیز می‌شود.

به اعتقاد استیونسون و وارن<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) رهبری اثربخش توانایی شخص برای نفوذ موثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه‌ای از دانش، مهارت‌ها و تلقی خود را به کار ببندد (۴). اثربخشی رهبری، مشتمل بر فرآیند گروهی با رهبر به عنوان عنصر هدایتگر اصلی است. رهبری اثربخش در سازمان عامل اصلی و اساسی در ایجاد همفکری و همدلی است و رهبران موثر، کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر ساختار فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی، جزئی و کم‌اهمیت بوده، روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است (۵). استوگدیل<sup>۵</sup>، چنین می‌گوید که رهبران اثربخش برخلاف رهبران غیراثربخش، زیردستان خود را در جریان آنچه که از آنها انتظار می‌رود، قرار می‌دهند، آنانرا از روند تغییرات مطلع می‌سازند، دلایل تصمیم‌گیری را توضیح می‌دهند و نظر آنها را قبل از اتخاذ یک طرح جدید جویا می‌شوند. اثربخش‌ترین رهبران، درجه انطباق‌پذیری بیشتری از خود بروز می‌دهند که آنها را قادر می‌سازد رفتار خود را با تقاضاهای در حال تغییر و متناقض تطبیق دهند (۷). در مجموع آنچه به نظر می‌رسد که هر یک از نهضت‌های مختلف مدیریت تلاش کرده‌اند از طریق ارائه نوعی بحث از رهبری اثربخش در قالب عمل‌گرا، تحول‌گرا، خدمت‌گزار و ... اثربخشی رهبری یا اثربخشی سازمانی را تحقق بخشند. دلالت تلویحی نظریه‌های مدیریتی که به کارآیی و اثربخشی اهمیت می‌دهند و در بحث رهبری نیز بر روش‌های سنتی تأکید می‌کنند، این است که برای تحقق کارآیی و اثربخشی، اعمال روشهای سنتی رهبری؛ مانند نظریه صفات، نظریات رفتاری، نظریات اقتضایی و وضعیتی و حتی نظریه رهبری تحول‌گرا ضرورت دارد؛ زیرا این روش‌های رهبری با این رویکردهای مدیریتی سازگاری دارند و کارآیی و اثربخشی را به دنبال خواهند داشت (۵).

اگر چه طی دهه اخیر مطالعاتی برای تحقیق درباره رفتارهای مربوط به اثربخشی رهبری انجام گرفته است، اما بیشتر این تحقیقات، مقولات گسترده‌ای از رفتارهای وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار (از قبیل ایجاد ساختار و ملاحظه/ توجه به کارکنان) را مورد مطالعه قرار داده‌اند که ربط دادن آنها به مقتضیات و چالش‌هایی که مدیران در موقعیت‌های گوناگون با آنها روبرو هستند، دشوار است (۸). یکی از این چالش‌ها این است که دست کم میان آرزوها، ارزش‌ها و هنجارهای مدیریت سطوح عالی با مدیریت سطوح پایین یا کارکنان، تفاوت‌های آشکاری وجود دارد. اثربخشی رهبری مستلزم نزدیک شدن ارزش‌ها، هنجارها و باورهای کلیه سطوح سازمانی به یکدیگر است (۹). از طرفی جامعه‌پذیری سازمانی<sup>۶</sup>، فرایندی است که به وسیله آن یک شخص به یادگیری ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای مورد نیاز می‌پردازد که بواسطه آن به وی اجازه داده می‌شود تا به عنوان عضوی از سازمان در کارها و امور مشارکت داشته باشد (۱۰). با توجه به اینکه هدف اولیه جامعه‌پذیری، استمرار ارزش‌های اصلی سازمان و دادن چارچوبی به کارکنان برای پاسخ به محیط کارشان و هماهنگی با کارکنان دیگر است (۱۱)، بنابراین لزوم تناسب بین سبک رهبری مدیران و ارزش‌ها، هنجارها و باورهای کارکنان که در جامعه‌پذیری سازمانی می‌گنجد، انکارناپذیر بوده و بررسی رابطه بین جامعه‌پذیری و اثربخشی رهبری منطقی به نظر می‌رسد. از منظری دیگر، جامعه‌پذیری افراد در سازمان‌ها فرایندی است که افراد ارزش‌های سازمانی، انتظارات مرتبط با رفتارهای شغلی و دانش اجتماعی لازم برای قبول نقشها در سازمان را، شناسایی می‌کنند و یاد می‌گیرند (۱۲). این فرایند شامل روشهایی است که سازمان‌ها برای کاهش عدم اطمینان و اضطراب مرتبط باشک، از واقعیت ورود افراد تازه وارد به سازمان جدید و دستیابی به نگرشها، رفتارها و دانش ضروری، استفاده می‌کنند (۱۳، ۱۴). وان منن<sup>۷</sup> و شاین<sup>۸</sup> در سال ۱۹۷۹، شش روش دو قطبی را که به وسیله سازمان‌ها برای ساختاردهی جامع‌پذیری تازه‌واردان استفاده می‌شود ارائه دادند این مدل رشد یافته‌ترین و رایج‌ترین مدل نظری جامعه‌پذیری قابل آزمون است و از جنبه نظری توضیح می‌دهد که چگونه روش‌های جامعه-

1. Leadership Effectiveness  
2. Hersey, Blanchard & Johnson  
3. Parolini  
4. Stevenson & Wam  
5. Stogdill  
6. organizational socialization  
7. Van Maanen  
8. Schein

پذیری، یک ستاده خاص را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بر اساس این نظریه، تازه واردها به نقش‌ها به گونه‌ای متفاوت پاسخ می‌دهند؛ زیرا روش‌های جامعه‌پذیری که سازمان‌ها استفاده می‌کنند، اطلاعات دریافتی تازه واردها را شکل می‌دهد. مدل وان منن و شاین یک چارچوب نظری برای مطالعات دیگر شد.

در سال ۱۹۸۶ جونز<sup>۱</sup>، شش روش جامعه‌پذیری وان منن و شاین را در یک طیف قرار داد. و به دو دسته روش‌های جامعه‌پذیری نهادی<sup>۲</sup> و فردی<sup>۳</sup> تقسیم کرد. روش‌های فردی جامعه‌پذیری هستند که تازه‌واردها را به سؤال در مورد موقعیت کنونی و توسعه‌ی روش‌های انجام نقش خود تشویق می‌کند. روش‌های نهادی شامل: روش‌های جمعی<sup>۴</sup>، رسمی<sup>۵</sup>، ثابت<sup>۶</sup>، متوالی<sup>۷</sup>، پیوسته<sup>۸</sup> و تأیید<sup>۹</sup> است. با به کارگیری این روش‌ها با شروع به کار در کار در سازمان، اطلاعاتی که عدم اطمینان واضطراب را، کاهش می‌دهد، به تازه وارد داده می‌شود. در روش جامعه‌پذیری جمعی، تازه‌واردها در یک گروه بسته‌های آموزشی مشترکی را یاد می‌گیرند. روش رسمی به فرایندهایی که در آن تازه وارد از اعضای سازمانی دیگر برای یک دوره زمانی محدود به منظور شرکت در کلاس‌های آموزشی جدا می‌شود، اشاره دارد. در روش‌های ثابت و متوالی وظایف و موقعیت‌های تازه وارد ها در یک جدول زمانی مشخص می‌شود. استراتژی جامعه‌پذیری پیوسته، نیز اشاره دارد به اینکه آیا اعضای سازمانی با تجربه، به عنوان مدل‌های نقش، برای تازه واردها عمل می‌کنند. و بالاخره در روش جامع‌پذیری تأیید، به تجارب و هویت قبلی تازه واردها ارزش داده می‌شود و تشویق می‌شوند که از این تجارب در نقش‌های جدیدشان استفاده کنند (۲۳، ۲۴).

علیرغم وجود بحث‌های زیاد در مورد اهمیت جامعه‌پذیری سازمانی، بیکر<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) با مقایسه‌ای در زمینه‌های مختلف روانشناسی صنعتی و سازمانی، نشان داد که جامعه‌پذیری سازمانی تاکنون نسبتاً نادیده گرفته شده است و تنها در دوره کوتاهی در اواسط دهه ۱۹۹۰ مورد توجه قرار گرفت. بنابراین پژوهش‌های بیشتری باید صورت گیرد تا دستیابی به جامعه‌پذیری سازمانی و فواید آن برای کارکنان و کارفرمایان امکان‌پذیر شود (۱۲، ۱۵). در اینجا نتایج بعضی از تحقیقات در مورد جامعه‌پذیری آورده شده است. یانگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی به این نتیجه رسید که جامعه‌پذیری سازمانی، تعهدسازمانی و رضایت شغلی را افزایش و ترک شغل را در میان کارکنان کاهش می‌دهد (۱۶). کونا<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی نشان داد که روش‌های جامعه‌پذیری به مقدار زیادی وضوح نقش تازه‌کار، انسجام گروه کاری و تسلط شغلی راتحت تأثیر قرار می‌دهد این ستاده‌های اولیه به افزایش رضایت و تعهدسازمانی منجر می‌شود (۱۷). آلن (۲۰۰۶) و چائو<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۲) در تحقیقات مشابهی به این نتیجه رسیدند که روش‌های جامعه‌پذیری سازمانی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد که کارکنان جدید را جذب سازمان کنند، همچنین نشان دادند که جذب شدن به کار رابطه منفی با ترک شغل دارد و روابط بین برخی از روش‌های جامعه‌پذیری، تعهدسازمانی و ترک شغل را تعدیل می‌کند (۱۸). در رابطه با اثربخشی رهبری تحقیقات محدودی وجود دارد، شیربگی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی نشان دادند همبستگی معناداری بین خودکارآمدی مدیران و اثربخشی رهبری وجود دارد (۱۹). فروزنده و همکاران (۱۳۹۲) با انجام تحقیقی در بیمارستانها به این نتیجه رسیدند که بین رهبری اثربخش و ثبات عاطفی همبستگی مستقیم معنی‌داری وجود دارد (۲۰). شمس مورکانی نیز (۱۳۸۹) با بررسی اثربخشی رهبری مدیران ایران و هندوستان بیان داشت که تفاوت معناداری بین دو کشور در زمینه همه ابعاد اثربخشی رهبری مدیران وجود دارد (۲۱).

بهبود سطح جامعه‌پذیری در سازمان‌ها آن هم سازمان‌های ورزشی از جمله ادارات ورزش و جوانان از آن جهت امری مهم تلقی می‌شود که از جهات گوناگون می‌تواند در اثربخشی سازمان نقش مهمی را ایفا نماید. آموزش و تمرین کارکنان در خصوص وظایفشان در جهت ترویج و پرمخاطب‌سازی برنامه‌های ورزش همگانی و مدال‌آوری ورزش قهرمانی، ادراک کامل آنان از محتوای برنامه‌ها، حمایت همه جانبه کارکنان در بخش‌های مختلف ورزش استان و کمک به ارتقای ورزش استان و دوری از جهت‌گیری‌های اصطلاحی، آشنایی با اهداف میان‌مدت و بلندمدت ادارات ورزش و جوانان استان گلستان و توجیه نمودن کارکنان به منظور اجرای هرچه بهتر و دوری از هر گونه دست‌اندازی زمینه‌ساز اثربخشی در سازمان است و تمامی این‌ها، آن زمان پرننگ‌تر به چشم می‌آید که زمینه‌ساز رهبری اثربخش باشد. در واقع می‌توان گفت در صورت اثر بخش نبودن رهبری، انسجام گروهی، رشد، توسعه و تحقق اهداف سازمان و حتی انگیزش و وفاداری کارکنان به مخاطره خواهد افتاد که بدین جهت، چالشی مهم پیش روی سازمان است. و عواملی که می‌توانند با رهبری اثربخش آن هم در سازمان‌های ورزشی مرتبط باشند، از اهمیت بالایی برخوردارند.

مطالعه در این زمینه کاربردهای مهمی در رابطه با مدیریت ورزشی دارد؛ زیرا سوابق تحقیقات مرتبط با مدیریت ورزشی نشان می‌دهد که تحقیقی مستقل در زمینه بررسی تأثیر جامعه‌پذیری و اثربخشی رهبری در ادارات تربیت‌بدنی در ایران، انجام نگرفته است. از طرفی موفقیت سازمان متضمن

1. Jones
2. Institutional
3. Individual
4. Collective
5. Formal
6. Fixed
7. Sequential
8. Serial
9. Investiture
10. Baker
11. Yang
12. Kowtha
13. Chow

ایجاد پلی محکم و استوار بین جامعه‌پذیری سازمانی و سبک رهبری اثربخش است. بنابراین بررسی ارتباط جامعه‌پذیری سازمانی، شناخت و انسجام بخشیدن به آن و تحول در جهت اهداف سازمانی می‌تواند به عنوان ابزار کارآمدی به مدیران تربیت‌بدنی در اثربخش ساختن سبک رهبریشان کمک کند. بنابراین، این تحقیق با هدف بررسی رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و اثربخشی رهبری در ادارات ورزش و جوانان صورت گرفته است.

### روش شناسی:

این تحقیق پیمایشی و از نوع همبستگی است که به روش میدانی اجرا شد. جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان به تعداد ۲۸۰ نفر هستند که در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه طبق جدول مورگان از ۱۶۴ نفر اطلاعات جمع آوری شد.

جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز دو پرسشنامه به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت:

- برای سنجش اثربخشی رهبری، از پرسشنامه محقق ساخته صابری (۱۳۸۸) استفاده شده است. این پرسشنامه که دارای چهار بعد (انطباق، تحقق هدف، انسجام و تداوم و پایایی) است، در پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دکترای متعددی در سطح تحقیقات داخل کشور مورد بررسی قرار گرفته و روایی و پایایی آن قبلاً تعیین شده و مورد قبول است. صابری، در پژوهش خود ضمن تعیین روایی، ضریب پایایی ۰/۸۲ را برای آن گزارش نمود (۲۲). این پرسشنامه دارای ۲۴ گویه است. گویه‌هایی از قبیل (بین افراد و شغلشان تناسب وجود دارد) بعد انطباق را می‌سنجد. گویه‌هایی مانند (کارکنان خود را جزئی از سازمان می‌دانند و با تحقق اهداف سازمان، اهداف و نیازهای خود را تحقق یافته می‌دانند) بعد تحقق هدف را می‌سنجد. انسجام را گویه‌هایی مانند (به هنگام تنوع و گوناگونی دیدگاه‌ها، کارکنان تشویق می‌شوند که بین آنان هماهنگی و توافق به عمل آید) می‌سنجد و در نهایت تداوم و پایایی را گویه‌هایی از قبیل (برای انجام امور سازمان از جدول زمانبندی شده استفاده کرده و کارها طبق برنامه و با حداقل هزینه و با نظر مشاورین متخصص به پیش می‌رود) می‌سنجد.

- برای جمع‌آوری اطلاعات در رابطه با جامعه‌پذیری سازمانی از پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی (OSQ) تاورمینا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) استفاده شد. این پرسشنامه پرسشنامه دارای ۲۰ گویه است که شامل چهار خرده‌مقیاس آموزش و تمرین<sup>۳</sup>، ادراک<sup>۴</sup> حمایت همکاران<sup>۵</sup> و دورنمای آینده‌آست و بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت شامل ۵ گزینه (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) ارزش‌گذاری می‌شود. آموزش و تمرین با گویه‌هایی از قبیل اینکه (آموزش در این سازمان مرا برای انجام کارها به طور مناسب توانا ساخته است) سنجیده می‌شود. برای سنجش ادراک از گویه‌هایی مانند اینکه (من به خوبی می‌دانم که کارها چگونه در این سازمان انجام می‌شود) استفاده شده است. پرسش‌هایی مانند (همکاران معمولاً برای کمک و راهنمایی دادن به من تمایل دارند) میزان حمایت همکاران را می‌سنجد. و بالاخره گویه‌هایی از قبیل (فرصت‌های پیشرفت در این سازمان برای هر کسی دست‌یافتنی است) مربوط به دورنمای آینده است.

برای سنجش گویه‌های هر دو پرسشنامه اثربخشی رهبری و جامعه‌پذیری سازمانی از طیف ۵ ارزشی لیکرت از ۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم استفاده شد.

پرسشنامه‌های تحقیق در بین ۱۲ تن از متخصصان مدیریت ورزشی توزیع شد و پس از اعمال اصلاحات، روایی صوری و محتوایی آنها مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور در جامعه آماری پژوهش؛ در یک مطالعه مقدماتی ۳۰ پرسشنامه توزیع شد که نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اثربخشی رهبری (α=۰/۹۱) و برای جامعه‌پذیری سازمانی (α=۰/۸۸۴) محاسبه شد که این نتایج نشان دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با پژوهش بود.

به منظور تعیین روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. مقدار شاخص KMO حاصل از تحلیل عاملی تأییدی و شاخص آزمون بارتلت برای جامعه‌پذیری سازمانی و اثربخشی رهبری محاسبه شد (جدول ۱).

### جدول شماره (۱). نتایج آزمون KMO و تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق

متغیر	شاخص آزمون KMO	شاخص آزمون بارتلت	مقدار ویژه
اثربخشی رهبری	۰/۹۲۴	۰/۰۰۱	۱۰/۰۱
جامعه‌پذیری سازمانی	۰/۸۹۴	۰/۰۰۱	۵/۵۱۷

1 . Organizational Socialization Questionnaire

2 . Taormina

3 . Training

4 . Understanding

5 . Co-Worker Support

6 . Future Prospects

## یافته ها

اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان تحقیق (جنسیت، سن، وضعیت تاهل، رشته تحصیلی، میزان تحصیلات و پست سازمانی)، بصورت توصیفی (فراوانی و درصد)، ارائه شده است (جدول شماره ۲). همانطور که مشاهده می‌گردد، از نظر جنسیت مردان با ۵۵/۵ درصد فراوانی بیشتری نسبت به زن‌ها دارند. نزدیک به ۴۱ درصد مدیران و کارشناسان بالای ۳۵ سال سن دارند و ۷۷/۹ درصد آنها متاهل هستند. در قسمت تحصیلات، مدرک کارشناسی با ۵۴/۳ بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است و فقط ۳۶ درصد از مدیران و کارشناسان در رشته تربیت بدنی تحصیل نموده اند.

## جدول شماره (۲). اطلاعات جمعیت شناختی تحقیق

متغیرها	شاخص های آماری	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۹۱	۵۵/۵
	زن	۷۳	۴۴/۵
سن	۲۰-۲۴	۵	۳
	۲۵-۲۹	۲۸	۱۷/۱
	۳۰-۳۵	۶۴	۳۹
	سایر	۶۷	۴۰/۹
تاهل	مجرد	۳۳	۲۰/۱
	متاهل	۱۳۱	۷۹/۹
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۵۹	۳۶
	سایر رشته ها	۱۰۵	۶۴
میزان تحصیلات	فوق دیپلم	۴۸	۲۹/۳
	لیسانی	۸۹	۵۴/۳
	فوق لیسانس	۲۷	۱۶/۴
پست سازمانی	مدیر	۸	۴/۹
	معاون	۷	۳/۴
	کارشناس	۱۴۹	۹۰/۹
کل آزمودنی ها		۱۶۴	۱۰۰

جهت آزمون فرضیات تحقیق که مبنی بر سنجش ارتباط میان دو متغیر (جامعه پذیری سازمانی و اثربخشی رهبری) است، پیش فرض آمار پارامتریک انجام شد. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف شان داد که هر دو متغیر دارای توزیع نرمال هستند (جدول شماره ۳).

## جدول شماره (۳). نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف (K-S)

متغیر	Z کلموگروف اسمیرنوف	سطح معناداری (دو طرفه)
جامعه پذیری سازمانی	۱/۰۵۰	۰/۲۲
اثربخشی رهبری	۰/۶۲۵	۰/۸۲

با توجه به نتایج حاصله از آزمون کلموگروف اسمیرنوف<sup>۱</sup> مبنی بر طبیعی بودن توزیع، برای بررسی رابطه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد جامعه‌پذیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری ( $r=0/566$ ) با اثربخشی رهبری دارد. از میان خرده‌مقیاس‌های جامعه‌پذیری سازمانی، دیدگاه آینده‌نگر بالاترین همبستگی ( $r=0/561$ ) را با اثربخشی رهبری دارد (جدول ۴).

## جدول شماره (۴) - ارتباط بین جامعه‌پذیری سازمانی و خرده مقیاس‌هایش با اثربخشی رهبری

متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر	ضریب همبستگی با اثربخشی رهبری	سطح معناداری
اثربخشی رهبری	۳/۵۶	۰/۶۶	۱/۷۱	۴/۷۷	۱	---
جامعه‌پذیری سازمانی	۳/۵۳	۰/۶۹	۱	۴/۸۵	۰/۵۶۶*	۰/۰۰۱*

آموزش و تمرین	۳/۲۸	۰/۹۳	۱	۵	۰/۵۲	*.۰/۰۰۱
ادراک	۳/۶۴	۰/۷۸	۱	۵	۰/۵۱	*.۰/۰۰۱
حمایت همکاران	۳/۶۷	۰/۷۲	۱	۵	۰/۳۳	*.۰/۰۰۱
دیدگاه آینده نگر	۳/۵۲	۰/۸۱	۱	۵	۰/۵۶۱	*.۰/۰۰۱

\*p < ۰/۰۵

همانطور که در جدول شماره (۵) و (۶) آمده جامعه‌پذیری سازمانی پیش‌بین معناداری برای اثربخشی رهبری در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان است، بطوریکه که ۳۵ درصد از اثربخشی رهبری از طریق دیدگاه آینده‌نگر و آموزش و تمرین قابل تبیین است؛ یعنی از بین خرده مقیاس‌های جامعه‌پذیری، این دو، پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای اثربخشی رهبری هستند.

یکی از مفروضاتی که در رگرسیون مدنظر قرار می‌گیرد، استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی شده به وسیله معادله رگرسیون) از یکدیگر است. در صورتی که فرضیه استقلال خطاها رد شود و خطاها با یکدیگر همبستگی داشته باشند، امکان استفاده از رگرسیون وجود ندارد. چنانچه در آماره دوربین واتسون در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار گیرد آزمون  $H_0$  (عدم همبستگی بین خطاها) پذیرفته می‌شود و در غیر این صورت  $H_0$  رد می‌شود (همبستگی بین خطاها وجود دارد).

همان‌طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود، میزان به دست آمده برای آزمون دوربین واتسون در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار گرفته و بدین معنی است که همبستگی بین خطاها وجود ندارد می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار  $R^2$  بدست آمده (ضریب تعیین) مشخص می‌سازد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته به وسیله تغییرات مدل‌های مستقل و از طریق رگرسیون قابل پیش‌بینی است.

دیگر عامل معتبر بودن معادله رگرسیون، هم خطی وضعیتی است که نشان می‌دهد یک متغیر مستقل تابعی خطی از سایر متغیرهای مستقل است. اگر هم خطی در یک معادله رگرسیون بالا باشد، بدین معنی است که بین متغیرهای مستقل همبستگی بالایی وجود دارد و ممکن است با وجود بالا بودن  $R^2$  مدل دارای اعتبار بالایی نباشد. به عبارت دیگر، با وجود آن که مدل خوب به نظر می‌رسد، ولی دارای متغیرهای مستقل معنی‌داری نیست.

در این آزمون، تولرانس VIF (عامل تورم واریانس) مورد بررسی قرار می‌گیرند. هر چقدر تولرانس کم باشد اطلاعات مربوط به متغیرها کم بوده و مشکلاتی در استفاده از رگرسیون ایجاد می‌شود. عامل تورم واریانس نیز معکوس تولرانس بوده و هر چقدر افزایش یابد باعث می‌شود واریانس ضرایب رگرسیون افزایش یافته و رگرسیون را برای پیش‌بینی نامناسب می‌سازد.

همچنین مقادیر ویژه نزدیک به صفر نشان می‌دهد همبستگی داخلی پیش‌بینی‌ها زیاد است و تغییرات کوچک در مقادیر داده‌ها به تغییرات بزرگ در برآورد ضرایب معادله رگرسیون منجر می‌شود. با توجه به توضیحات فوق، در این آزمون میزان تولرانس و VIF بدست آمده، مورد تأیید است. جدول شماره (۶)، معادله رگرسیون گام به گام نیز در ادامه آورده شده است.

#### جدول شماره (۵) - پیش‌بینی اثربخشی رهبری از طریق جامعه‌پذیری سازمانی

متغیرهای وارد شده به مدل	R	$R^2$	F	سطح معناداری	دوربین واتسون
دیدگاه آینده نگر	۰/۵۶۱	۰/۳۱۴	۷۴/۲۳۰	*.۰/۰۰۱	۱/۸۶۱
آموزش و تمرین	۰/۵۹۴	۰/۳۵۲	۴۳/۷۹۴	*.۰/۰۰۱	

\*p < ۰/۰۵

#### جدول شماره (۶) - ضرایب پیش‌بینی اثربخشی رهبری از طریق جامعه‌پذیری سازمانی

رگرسیون گام به گام	متغیرهای وارد شده به مدل	عرض از مبدا	شیب خط رگرسیون	سطح معناداری	
				تولرانس	VIF
گام اول	دیدگاه آینده نگر	۲۳/۴۲۳	۲/۴۸۵	*.۰/۰۵	۱
گام دوم	دیدگاه آینده نگر،	۲۴/۰۱۴	۱/۷۰۵	*.۰/۰۵	۱/۸۱۲
	آموزش و تمرین		۱/۰۱۵	*.۰/۰۱	۱/۸۱۲

\*p < ۰/۰۵

بر اساس جدول فوق، معادله رگرسیونی جهت پیش‌بینی اثربخشی رهبری بدین صورت است:  
 $(۱/۰۱۵ \times \text{آموزش و تمرین}) + (\text{دیدگاه آینده نگر} \times ۱/۰۷۵) + ۲۴/۰۱۴ = \text{اثربخشی رهبری}$

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین جامعه‌پذیری سازمانی و خرده‌مقیاس‌هایش (آموزش و تمرین، ادراک، همکاران و دیدگاه آینده نگر) با اثربخشی رهبری در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان ارتباط وجود دارد. درباره‌ی وجود ارتباط بین این دو متغیر، محقق به تحقیق مشابهی دست نیافت. شاید علت آن در این باشد که جامعه‌پذیری سازمانی پدیده‌ی نوظهوری است که درباره‌ی آن باید تحقیقات بیشتری انجام شود تا به صورت قاطع و محکم بتوان در موردش بحث کرد. در واقع می‌توان این‌گونه اذعان داشت که گسترش و تقویت جامعه‌پذیری سازمانی منجر به افزایش اثربخشی رهبری می‌شود. یکی از اهداف جامعه‌پذیری سازمانی آموزش قواعد و نظامات اساسی در سازمان است که آموزش توجیهی کارکنان و اجتماعی شدن آنان موجب کاهش ابهام برای آن‌ها می‌شود. شاید بسیاری از نافرجامی‌ها و سردرگمی‌ها در ادارات ورزشی ریشه در آموزش نامناسب کارکنان داشته باشد. از این روی، می‌توان برگزاری کلاس‌های آموزشی و کارگاه‌های علمی را در راستای تقویت انطباق کارکنان با اهداف سازمان و انسجام بخش‌های مختلف ورزش در سطح استان مهم تلقی نمود. همچنین با برگزاری کلاس‌های موثر و عملی در حوزه‌ی ورزش استان، تعارض‌ها و سوء برداشت‌ها از برنامه‌ها را به حداقل ممکن می‌رساند و به نوعی وحدت رویه را حاکم می‌سازد که از نشانه‌های اثربخشی رهبری است. کلاس‌های آموزشی به خاطر آگاهی دادن به کارکنان در خصوص انتظاراتی که رهبری سازمان از آنان دارد، درجه اشتباهات و تنش‌ها را کاهش می‌دهد. از سویی دیگر، جامعه‌پذیری نیاز به سرپرستی و رهبری مستقیم و مراقبت‌های مدیریتی را کاهش می‌دهد، که در نهایت به اثربخشی رهبری منتهی می‌گردد.

یکی دیگر از ابعاد جامعه‌پذیری سازمانی، درک کارکنان نسبت به وظایفشان است که در یافته‌های تحقیق مشخص شد که با اثربخشی رهبری مرتبط است. از آنجایی که توجیه کارکنان از اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت ورزشی در سطح استان می‌تواند از بسیاری از کندی‌ها در مسیر اجرای برنامه‌ها پیشگیری نماید، ضروری است که در جلسات متعدد، رهبران، زیردستان خود را آگاه سازند. گاه سهیم دانستن زیردستان، می‌تواند بیش از هر عاملی به اثربخشی رهبری کمک نماید.

در واقع یکی از مهم‌ترین پیامدهای جامعه‌پذیری سازمانی، این است که فرایندهای جامعه‌پذیری به تناسب شخص-سازمان منجر می‌شوند که کارکنان اهداف و ارزش‌های سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آنها از هیچ کوشش و تلاشی دریغ نکنند، بنابراین فرایندهای جامعه‌پذیری با تربیت نیروی انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر فعالیت کند، می‌تواند عامل مهمی در تحقق اهداف باشد، که از خرده‌مقیاس‌های مهم اثربخشی رهبری است. از طرف دیگر اثربخشی رهبری مستلزم نزدیک شدن ارزش‌ها، هنجارها و باورهای کلیه سطوح سازمانی به یکدیگر است، که از طریق جامعه‌پذیری سازمانی امکان‌پذیر است.

حمایت همکاران عامل دیگری از جامعه‌پذیری است که باعث افزایش کرامت کارکنان نزد یکدیگر می‌شود. حمایت سازمان از کارکنان با انجام فعالیت‌هایی نظیر شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و به کارگیری نظرات آنان، جلسات مشورتی، جشن‌ها و پاداش‌های درخور آنان، افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در قبال اجرای برنامه‌های مشخص شده از سوی رهبری را به همراه دارد. بر همین اساس مدیران باید همواره کارکنان خود را مورد حمایت قرار دهند. رهبران اثربخش، کارکنان را جدای از خود در نظر نمی‌گیرند بلکه همواره آنان را در کنار خود قرار می‌دهند و از این طریق اثربخشی رهبری را افزایش می‌دهند.

دورنمای آینده از دیگر عوامل جامعه‌پذیری سازمانی است که از طریق شفافیت دورنمای برنامه‌های ورزشی در سطح استان می‌تواند اثربخشی سازمان را بهبود بخشد. از این جهت که کارکنان همواره می‌توانند امورات روزمره خود را با هدف غایی هر برنامه تطبیق دهند و همواره در جستجوی راه‌های نو و باصرفه برای رسیدن به دورنمای آینده سازمانی باشند. رهبری در سازمان با اشاره به مقصد نهایی و گرفتن کمک در خصوص گره-گشایی‌های پیش روی سازمان، کارکنان را مهره‌های اصلی خود نشان خواهد داد.

نتایج تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که از میان خرده‌مقیاس‌های جامعه‌پذیری، دیدگاه آینده نگر، آموزش و تمرین پیش‌بینی‌کننده‌های قوی‌تری برای اثربخشی رهبری هستند. همچنین آموزش و تمرین باعث آگاهی به موقع کارکنان از تغییرات و سازگاری سریع باتغییرات در روش‌ها و تجهیزات و افزایش دانش و تجارب مفید از طریق شرکت در دوره‌های درون و برون سازمانی می‌گردد، که نتایج بیان شده حاصل از دیدگاه آینده نگر و آموزش و تمرین در واقع افزایش دهنده اثربخشی رهبری در سازمان هستند.

به طور کلی، روحیه تیم‌گرایی در سازمان‌های ورزشی، همکاری و تعاون، آموزش و تمرینات گروهی و ترسیم دورنمای جمعی، درک کلی از وظایف سازمانی می‌تواند نقش رهبری را در سازمان اثربخش نماید. از آن جهت که تداوم این رفتارها، انسجام گروهی را می‌افزاید، سازمان را به تحقق اهداف گروهی نزدیک می‌سازد و آن را مستحکم می‌سازد، رضایت شغلی کارکنان افزایش می‌یابد و وفاداری آنان به رهبری سازمان ارتقا می‌یابد.

از این روی، به مدیران ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود از آنجا که هر سازمانی مدیریت دارد، اما لزوماً رهبری ندارد، برای پررنگ نمودن رهبری در سازمان آن هم رهبری اثربخش به عواملی که می‌تواند بر این مهم بیفزاید توجه نمایند. جامعه‌پذیری سازمانی از آن دسته عواملی است که در ارتباط نزدیک با اثربخشی رهبری در سازمان است. از آن جهت که سازمان‌های ورزشی به دلیل ساز و کار ورزش و روحیه ورزشی می‌توانند مستعدتر از سایر سازمان‌ها در اجتماعی شدن کارکنانشان باشند، پیشنهاد می‌شود عامل جامعه‌پذیری را که در ارتباط نزدیک با اصول وحدت و

یکپارچگی در سازمان، تمرینات گروهی و اهمیت دادن به تصمیم‌گیری‌های گروهی است، در سازمان خود ارتقا دهند تا انسجام گروهی، قدرت ابتکار و توسعه سازمانی، موفقیت و ارتقا کیفیت خدمات سازمان و وفاداری کارکنان افزایش یابد.



**References:**

1. Mokhtari, M. (2013). "Design and explanation Optimized model of required intelligence for effective leadership in sport managers". Ph .D Dissertation. Tarbiyat Modares University. Tehran.
2. Herbest, J.David. (2003). "Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness", Doctoral dissertation, Florida Atlantic.
3. Parolini, J.L. (2004). "Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and competing values framework". Regent University, School of leadership Studies.
4. Stevenson, E.& Warn, R. J. (2004)."Australian government", development defense, p.3
5. Haseen, T. (2001). Manual for leadership effectiveness scale. Agra: Rakhi Prakashan Company.
6. Alvani, S. M. (1998). "General Management". Tehran: Nashre Ney.
7. Stogdill, M.R.(1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: The Free Press.
8. Farahi, B. B. (1996). "The relationship between effectiveness and managerial advance". Masbah journal. Fifth year. Tehran vol(19).
9. Mirsepassi, N. (2006). Human Resources Strategic Management & Labour Relations. Second Edition. Tehran.
10. Pitts, R. (2010). Organizational Socialization of physicians into a large medical group practice, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Walden University.
11. Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers adjustments to organizations. Academy of Management Journal, Vol.29, No.2, 262-279.
12. Bigliardi, B. P.& Dormio, A. I. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. Journal of Leadership & Organization Development. Vol.26, No.6.424-441
13. Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? Journal of Management. Vol. 32, No.2,237- 256.
14. Dolan, S. E, and Schuler, R. S. (2005). Human resource and personnel management. (Translator, Mohamad Saebi and Mohamad Ali Toosi). 7th Edition. Tehran: Education Center of Centennial Management. State Centennial.
15. Baker, W. K. (1995). A reanalysis and reinterpretation using structural equation modeling. Human Relations, Vol.48, 169-186.
16. Yang, J. (2008). Effect of newcomer socialization on organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. Service Industries Journal, Vol. 28, No.4, 429-443.
17. Kowtha, N. R. (2008). Engineering the engineers: Socialization tactics and new engineer adjustment in organizations. Academic Journal. Vol.55, No.1.67- 81.
18. Chow, I. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. International Journal of Human Resource Management. Vol.13, No.4, 720-737.
19. Shirbagi, N; azizi, N.A & Mohamad Amjad, Z. (2010). "The relationship between self-efficacy with leadership effectiveness among high school principals of Gilan province. New approach in educational administration journal, Vol(4). Issn 12. Pp 37-50.
20. Forozandeh, R; Ganji, F; Nekoei, A. (2012). "Leadership effectiveness and relationship it with emotional stability managers in educational hospitals affiliated to Isfahan University of Medical Sciences Journal of Clinical Nursing and Midwifery .Volume 2, No 2. Pp 64-73.
21. Shams Morkani, G. (2010). "Leadership effectiveness of India & Iran Managers". New educational approach .Isfahan University, fifth years, vol1, No 11, pp 87-108.
22. Saberi, A. (2010). "The relationship leadership style with effectiveness in Physical education offices of Lorestan province". Master thesis, Payam noor University, Humanities science faculty.
23. Miller, A. E. (2006). Assessing his relationship between organizational socializational socialization tactics and culture in high technology organizations. The University of Alabama in Huntsville
24. Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers adjustments to organizatios. Academy of Management Journal, Vol.29, No.2, pp.262-279.