

## رابطه به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با اثربخشی سازمانی در سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی

فاطمه عبدالوی<sup>۱</sup>، مریم فریدفتحی<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تبریز

۲. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز

دریافت: (۹۵/۰۳/۲۵) پذیرش: (۹۵/۰۱/۲۱)

## The Relationship between Application of Information Communication Technology with Organizational Effectiveness in Youth and Sport Organization of West Azerbaijan Province

Fatemeh Abdavi<sup>1</sup>, Maryam Faridfathi<sup>\*2</sup>

1. Assistant Professor of sport management Faculty of Physical Education and Sport Science University of Tabriz

2. Master of Sport Management University of Tabriz

Received: (2016/04/810)

Accepted: (2016/06/15)

### Abstract

The aim of study is investigate the relationship between application of Information, Communication Technology with organizational effectiveness in Youth and Sport Organization of Azerbaijan Province, Iran. This research is applied and descriptive – survey. Data collection has been done to form fielding and through the questionnaire. The statistical population was all of the Employees at the Youth and Sport Organization of Azerbaijan Province; that was estimated 46 persons. sample was select 46 people. Descriptive statistics was used for the classification the raw score.s Kolmogorov – Smirnov Test was used for study normality of data distribution, and was used Pearson Correlation and Regression Test for testing the hypotheses. Results show that, there are significant relationship between information technology and communications and organizational effectiveness. There are significant relationships between the use of information and communication technologies with organizational commitment, negative resistance, and improve the quality In the organization, but there is no relationship between the use of information and communication technologies with work incentives. Hence, the officials should predict appropriate management strategies to for achieve the optimal level of the Index.

### چکیده

هدف تحقیق حاضر، تعیین رابطه به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و اثربخشی سازمانی در سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی است. روش کلی پژوهش، توصیفی و ازنوع پیمایشی است و به شکل میدانی اجرا شده است. برای جمعآوری دادهها از پرسشنامه محقق ساخته به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی سازمانی حمیدی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان اداره ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی و حجم نمونه آماری برابر با کل افراد جامعه (۴۶ نفر) برآورد شد. تجزیه و تحلیل دادهها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی به عمل آمد. از آزمون کلموگروف اسیز نف جهت مشخص کردن نرمال بودن جامعه آماری و از آزمون های همسنتگی و رگرسیون استفاده شد. یافته های حاصل نشان داد که، بین به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و اثربخشی سازمانی در سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری وجود دارد. بین میزان به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با تعهد سازمانی، مقاومت منفی در برابر تغییرات کارکنان و بیبود در بخش های کیفیت سازمان رابطه وجود دارد؛ اما بین میزان به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با انگیزه کار کارکنان رابطه وجود ندارد. از این رو، مسئولان باید راهبردهای مدیریتی مناسبی را به منظور رسیدن به سطح بهینه این شاخص، پیش بینی کنند.

### Keywords

Information and Communication Technology, Organizational effectiveness, Youth and Sport Organization

### واژه های کلیدی

فناوری اطلاعات و ارتباطات، اثربخشی سازمانی، سازمان ورزش و جوانان

\*Corresponding Author: Maryam Farid Fathi

E-mail: maryamfaridfathi@gmail.com

\*نیسنده مسئول: مریم فرید فتحی

پست الکترونیک: maryamfaridfathi@gmail.com

واقع با رشد سازمان‌ها و پیچیده‌تر شدن محیط آنها و نیز افزایش رقابت میان سازمان‌ها، به کارگیری فناوری اطلاعات در هر سازمان میان واحدها، در جهت افزایش کارآبی و اثربخشی هماهنگی ایجاد می‌کند. اثربخشی سازمانی، نقش مهمی را در توسعه سازمانی ایفا می‌کند. سازمانی اثربخش است که قادر به مدیریت ابهام‌ها، انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری، تولید، ارزش‌مداری و ساختاربندی یادگیری باشد و حیطه اصلی شغلی و توانمندسازی بالای کارکنان را بشناسد (اردلان و همکاران، ۲۰۱۲: ۷۱). اثر بخشی سازمانی یک مفهوم واحد و منفرد نیست (آقایی و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۱۰). صاحب‌نظران، اثربخشی سازمانی را به درجه و میزان حصول به هدف تعریف کرده‌اند (مین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ هوتنر و همکاران<sup>۵</sup> و ۲۰۰۷) و بر این اعتقادند که اثربخشی از مهمترین موضوعات در درک حوزه رفتار سازمانی است، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی بدون ساخت اثربخشی مشکل است (شیخعلی‌زاده و تجاری، ۲۰۱۳: ۴۴).

علاقة شدید به اثربخشی سازمانی و فردی نه پدیده‌ای تازه و نه پدیده‌ای منحصر به فرد است. نویسنده‌گان مختلف در طول صد سال گذشته توجه خود را نسبت به طرز اداره اثربخش همه انواع سازمان‌ها ابراز داشته‌اند و علاقه و مجدوبیت عموم و افراد سیاسی بر اثربخشی سازمانی افزایش یافته است (رمضانی، ۲۰۱۰).

با توجه به تغییرات وسیع در جهان امروز و شدت یافتن رقابت‌ها، توجه بسیاری از محققان به طراحی استراتژی‌های مناسب برای اثربخشی بودن سازمان‌ها و اجرای سریع و مؤثر آنها جلب شده است (شیخعلی‌زاده‌هرسی و تجاری، ۲۰۱۳: ۴۵)؛ و در این میان، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها باعث افزایش اثربخشی و کارآبی سازمان و نیز توزیع آسان و سریع خدمات و اطلاعات به مخاطبان می‌شود (لیوز، ۲۰۰۹: ۷۴۰-۷۳۱). این‌گونه به نظر می‌رسد که فناوری اطلاعات و ارتباطات در این زمانه بر بسیاری از حیطه‌ها از جمله ابعاد اثربخشی افراد تأثیر بهسزایی داشته است (صالحی و همکاران، ۲۰۱۰: ۵۱). مرور پیشینه اثربخشی در حوزه سازمان‌های ورزشی، نشان می‌دهد که مطالعه این سازه، طی سال‌های ۱۹۸۰ تا اوایل ۱۹۹۰ به اوج خود رسید و محققانی

## مقدمه

بدون شک فناوری اطلاعات و ارتباطات تحولات گسترشده‌ای را در تمامی عرصه‌های اجتماعی و اقتصادی بشریت به دنبال داشته و تأثیر آن بر جوامع بشری به‌گونه‌ای است که جهان امروز به سرعت در حال تبدیل شدن به یک جامعه اطلاعاتی و ارتباطاتی است. امروزه در عصری به سر می‌بریم که فناوری اطلاعات و ارتباطات در زندگی بشر در حال نهادینه شدن است (مددی و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۱۴). به طوری‌که، زندگی بشر از عصر تولید انبوه به عصر ارتباطات و اطلاعات ارتقاء یافته و حرکت تکاملی کشورهای جهان به سوی جوامع اطلاعاتی و دانش‌بنیان، کلیه فرآیندها و فعالیت‌های اقتصادی، فرهنگی، صنعتی، سیاسی و روابط اجتماعی را تحت تأثیر قرار داده است. چارچوب ساختاری تشکیل‌دهنده این عصر را تولید، پردازش، انتقال و مدیریت اطلاعات و ارتباطات به منظور ایجاد پایگاه‌های دانش و معرفت فردی، گروهی، سازمانی و کشوری تشکیل می‌دهد (ریاضی، ۲۰۰۷: ۵۳). در جهان امروز، اطلاعات و ارتباطات دارایی ارزشمند برای هر سازمان است و می‌تواند به طرز چشم‌گیری برای هر سازمان در افزایش رشد آنها بسیار مهم در نظر گرفته شود (متوزک و شرایدر، ۲۰۰۸: ۱۸). تأثیرات فناوری اطلاعات و ارتباطات، تغییر و پیشرفت و بهره‌وری هر سازمان است (قاسمی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲: ۲۳۸) و شاید امروزه کمتر سازمان و صنعتی را بتوان یافت که فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در آن رسوخ نکرده باشد (قاضی نوری و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۴۹). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات و ارتباطات در موقوفیت منابع سازمانی یک سازمان تأثیر قابل توجهی دارد (آکلش و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰: ۲۱۴). باعث افزایش سرعت و کیفیت امور شده، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (بهارستان و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۹)، به کارکنان امکان می‌دهد کارآبی و اثربخشی خود را بالا ببرند و همچنین موجبات اثربخشی سیستم‌های مدیریت کارآتر و پیشرفت‌های را در سازمان فراهم می‌نماید (خلعتبری و همکاران، ۲۰۱۰: ۹۵). امروزه اثربخشی فناوری اطلاعات به صورتی فراگیر بر تمام حیطه‌های فنی و کنترلی و مدیریتی مطرح بوده و نقش نظامهای مبتنی بر آن در انجام کارآمد امور اداری و تجاری امری انکارنایپذیر است (ماتیرنز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷: ۷۵-۸۸). در

4. Mian et al  
5. Hunter et al  
6. Lewis

1. Ghasemi et al  
2. Acklesh et al  
3. Martínez

اثربخشی و خلاقیت مدیران دیپرستان‌های شهر فسا پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که، بین اثربخشی مدیرانی که از اینترنت استفاده می‌کنند و مدیرانی که از اینترنت استفاده نمی‌کنند تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مددی و همکارانش (۲۰۱۰)، در پژوهشی به بررسی نقش فناوری اطلاعات در اثربخشی سازمان‌های دانش‌محور دانشگاه تهران پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که، ضرورت به کارگیری اطلاعات در مواردی همچون تأمین نیازهای علمی و تخصصی دانش‌گران، بهبود در عملکرد شغلی، افزایش رضایت شغلی، پشتیبانی از مدیران و تأثیر در روند تصمیم‌گیری آنان و توسعه اشکال جدیدی از ساختار سازمانی دارای اهمیت است؛ همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که، بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود (ضرورت وجود فناوری اطلاعات و میزان موجود امکانات فناوری اطلاعات) تفاوت معنی‌داری وجود دارد. تقریباً نتایج تمام تحقیقات صورت گرفته در این خصوص مشابه هم هستند و حاکی از آن است که، دانش، آموزش، اطلاعات، انگیزش و سایر عوامل مشابه باعث اثربخشی سازمانی و در نهایت بهره‌وری کارکنان و سازمان می‌شود. با توجه به تحقیقات انجام شده می‌توان نتیجه گرفت که پژوهشی که به بررسی رابطه به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی پرداخته باشد، مشاهده نشد؛ از طرف دیگر، با توجه به جایگاه و اهمیت سازمان‌های ورزشی در ایران (عبدی و همکاران، ۲۰۱۱؛ ۲۰۱۳)، نقش آنها در توسعه، ترویج و رشد ورزش در هر دو بعد ورزش همگانی و قهرمانی (شیخعلی‌زاده‌هایی و تجاری، ۲۰۱۳؛ ۴۴)، لازمه رسیدن به اهداف ذکر شده در سازمان‌های ورزشی کشور این است که این سازمان‌ها به طور مؤثر عمل کنند و در صورت مؤثر عمل نمودن، خواهند توانست سیستم ورزشی کشور را به طور موفقیت‌آمیزی مدیریت کنند و به اثربخشی مطلوب نزدیک شوند. با در نظر گرفتن مطالبی که بدان اشاره شد، به نظر می‌رسد مدیران تربیت‌بدنی به دلیل تنوع امور اجرایی و ارتباط با کارکنان مختلف (مربیان ورزش، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان) به منظور حصول اثربخشی احتمالاً به فناوری اطلاعات و ارتباطات در دستیابی به اهدافشان نیاز دارند؛ بنابراین تحقیق حاضر در صدد پاسخ به این سؤال است که چه رابطه‌ای بین استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات و اثربخشی سازمانی در اداره تربیت‌بدنی در استان آذربایجان غربی وجود دارد؟ آیا سازمان تربیت‌بدنی نیز

مانند چلادورای<sup>۱</sup> (۱۹۸۷)، فریزبی<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) مورو و چلادورای<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) این سازه را در سازمان‌های ورزشی مورد بررسی قرار دادند، ولی این روند پس از مدتی سیر نزولی یافت. نواکووا و اوکولی<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، در پژوهشی به بررسی تأثیر فناوری فناوری اطلاعات و ارتباطات در عملکرد کارکنان وزارت‌خانه‌ها پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که، فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث پردازش دقیق اطلاعات در کوتاه‌ترین زمان ممکن و افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان می‌شود و عملکرد کارکنان با فناوری اطلاعات و ارتباطات بسیار متفاوت و با دقت و کارایی بالایی صورت می‌گیرد. آرسال و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهش خود تحت عنوان «استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و عوامل سازمانی»، به این نتیجه دست یافتند که، باورهای عمومی در مورد محیط سازمانی تحت تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات است و بین متغیر سازمانی انگیزش کاری و استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات رابطه معنی‌داری وجود دارد. یوکل<sup>۶</sup> (۲۰۰۸)، اثربخشی واقعی سازمان‌ها را میزان نیل به اهداف سازمانی می‌داند. اثربخشی را قابلیت بهره‌وری از محیط برای کسب منابع ارزشمند برای استمرار عملکرد<sup>۷</sup> می‌داند. ویکتور و لافلور<sup>۷</sup> (۲۰۰۸)، در پژوهشی به بررسی ارتباط بین استفاده از فناوری اطلاعات و نقش آن در اثربخشی عملکرد منابع انسانی پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که، بین استفاده از فناوری اطلاعات و مشارکت بیشتر منابع انسانی در نقش‌های استراتژیکی کسب و کار رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین، ارتباط مثبت و معنی‌داری بین استفاده از فناوری اطلاعات و اثربخشی فنی و استراتژیکی منابع انسانی وجود داشت. نظری و همکارانش (۲۰۱۲)، در پژوهشی به بررسی اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو پرداختند. نتایج اجرای مدل‌های اندازه‌گیری برای تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی مدل‌های مفهومی پژوهش را تأیید نمود. صالحی و همکارانش (۲۰۱۰)، در پژوهشی به بررسی تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر

1. Chelladurai

2. Frisby

3. Morrow, W. & Chelladurai, P

4. E. Nwaokwa. B.E. Okoli

5. Arsal et al

6. Yukl

7. Victor and Lafleur

نمودار زیر بیانگر این آمار است. اکثریت نمونه‌های تحقیق، ۱۳ نفر، ۷ الی ۱۲ سال و ۱۹ الی ۲۴ سال، سابقه کاری داشته‌اند و پس از آن ۱۰ نفر، دارای تجربه کاری ۲۵ تا ۳۰ سال بوده‌اند. ۶ نفر، دارای تجربه کاری ۱ تا ۶ سال، ۳ نفر ۱۳ تا ۱۸ سال بودند. ۱ نفر نیز به این سوال پاسخ نداده است. اکثریت نمونه‌های تحقیق ۳۳ نفر، مرد و ۱۳ نفر، زن بوده‌اند. اکثریت نمونه‌ها (۲۲ نفر) رشته تحصیلی‌شان تربیت‌بدنی بوده و ۲۱ نفر نیز در سایر رشته‌ها تحصیل کرده‌اند. ۳ نفر نیز به این سؤال پاسخ نداده‌اند. با توجه به جدول شماره ۱، می‌توان گفت که اکثریت نمونه‌های تحقیق ۱ تا ۵۰ ساعت در ماه از ریانه استفاده می‌کنند. ۲ نفر نیز به این سؤال پاسخ نداده‌اند.

#### جدول ۱. ویژگی دموگرافی نمونه‌های تحقیق

| متغیر             | درصد فراوانی | فراوانی               |
|-------------------|--------------|-----------------------|
| سن                | ۸/۷          | ۴ تا ۳۰ سال           |
|                   | ۱۹/۶         | ۹ تا ۳۵ سال           |
|                   | ۲۳/۹         | ۱۱ تا ۴۰ سال          |
|                   | ۲۸/۳         | ۱۳ تا ۴۵ سال          |
|                   | ۱۹/۶         | ۹ تا ۵۰ سال           |
| مدرک تحصیلی       | ۱۷/۴         | دیپلم                 |
|                   | ۱۰/۹         | فوق دیپلم             |
|                   | ۵۸/۷         | کارشناسی              |
|                   | ۱۰/۹         | کارشناسی ارشد         |
|                   | ۲/۲          | دکتری                 |
| سابقه شغلی        | ۱۳/۰         | ۱ الی ۶ سال           |
|                   | ۲۸/۳         | ۱۳ الی ۱۲ سال         |
|                   | ۶/۵          | ۳ الی ۱۸ سال          |
|                   | ۲۸/۳         | ۱۳ الی ۲۴ سال         |
|                   | ۲۱/۷         | ۱۰ الی ۳۰ سال         |
| جنسیت             | ۷۱/۷         | مرد                   |
|                   | ۲۸/۳         | زن                    |
|                   | ۴۷/۸         | تربيت بدني            |
| تحصیلی            | ۴۵/۷         | سایر رشته‌ها          |
|                   | ۴۷/۸         | ۱ تا ۵۰ ساعت          |
| استفاده از رایانه | ۱۷/۴         | ۸ ساعت                |
|                   | ۲۱/۷         | ۱۰ تا ۱۵۰ ساعت        |
|                   | ۸/۷          | ۱۵۰ تا بالای ۱۵۰ ساعت |
|                   | ۳/۴          | بدون پاسخ             |

مانند سایر سازمان‌ها نیاز به فناوری اطلاعات و ارتباطات دارد؟ و این که آیا فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث اثربخشی سازمان تربیت‌بدنی نیز می‌شود؟ امید است که این پژوهش، قدمی هر چند کوچک در توسعه به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در بین کارکنان این سازمان که متولی توسعه ورزش و تربیت‌بدنی در بین اقسام مختلف جامعه هستند، برداشته باشد.

#### روش‌شناسی

پژوهش حاضر، از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر استراتژی و روش تحقیق در زمرة تحقیقات توصیفی - پیمایشی قرار دارد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و پرسشنامه محقق‌ساخته اثربخشی سازمانی حمیدی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان اداره ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی است. با توجه به این که حجم جامعه مورد نظر محدود می‌باشد لذا کل افراد جامعه (۴۶ نفر) به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. سؤالات پرسشنامه مهرزاد حمیدی و سایر پژوهشگران در کشورهای مختلف به اجرا درآمده می‌باشد که براساس آن پرسشنامه‌ای تدوین شد و سپس برای اطمینان از این که پرسشنامه قابلیت اجرا دارد، بین ده نفر از متخصصین مدیریت ورزشی قرار گرفت و پس تأیید متخصصان مورد استفاده قرار گرفت. پایابی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فناوری اطلاعات برابر ۰/۹۶، و برای پرسشنامه اثربخشی سازمانی برابر ۰/۹۴ بدست آمد که نشان از پایابی بالای پرسشنامه مورد استفاده است. در بخش آمار استنباطی از آزمون کلوموگروف اسمیرنف جهت مشخص کردن نرمال بودن جامعه آماری و از آزمون‌های همبستگی و رگرسیون برای آزمون فرضیه‌ها استفاده خواهد شد.

#### یافته‌ها

آمار توصیفی جهت بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نشان داد که اکثریت نمونه‌های تحقیق ۱۳ نفر، در دامنه سنی «۴۱ تا ۴۵» سال قرار دارند. همچنین اکثریت نمونه‌های تحقیق ۲۷ نفر، دارای مدرک تحصیلی لیسانس، پس از آن ۸ نفر، دیپلم، ۵ نفر «فوق دیپلم» و «فوق لیسانس، ۱ نفر «دکتری» می‌باشند.

(Sig.) برای کلیهی متغیرها بیش تر از ۰/۰۵ است و می‌توان نتیجه گرفت که توزیع مربوط به کلیهی متغیرهای این تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.

به منظور بررسی چگونگی توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد، نتایج حاصل از این آزمون به شرح جدول ۲، است. با توجه به این که مقدار عدد معنی‌داری

جدول ۲. بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق

| متغیرها                   | تعداد | آماره $Z$ کولموگروف-اسمیرنوف | سطح معنی‌داری |
|---------------------------|-------|------------------------------|---------------|
| فناوری اطلاعات و ارتباطات | ۴۶    | -۰/۸۴۵                       | -۰/۴۷۳        |
| کامپیوتر                  | ۴۶    | -۰/۸۹۱                       | -۰/۴۰۵        |
| نرم‌افزار                 | ۴۶    | -۱/۱۶۷                       | -۰/۱۳۱        |
| اینترنت                   | ۴۶    | -۱/۱۸۳                       | -۰/۱۲۱        |
| خدمات اینترنتی            | ۴۶    | -۱/۰۶۸                       | -۰/۲۰۴        |
| اثربخشی سازمانی           | ۴۶    | -۰/۵۳۴                       | -۰/۹۳۸        |
| انگیزش                    | ۴۶    | -۰/۷۶۱                       | -۰/۶۰۹        |
| تعهد                      | ۴۶    | -۰/۶۳۳                       | -۰/۷۷۲        |
| مقاومت منفی               | ۴۶    | -۰/۸۹۱                       | -۰/۴۰۶        |
| کیفیت                     | ۴۶    | -۰/۴۵۸                       | -۰/۹۸۵        |

ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه را نشان می‌دهد. در این تحقیق به منظور تست فرضیه‌ها از رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون به منظور سنجش شدت و نوع رابطه بین متغیرهای تحقیق استفاده شده است.

تحلیل همبستگی ابزاری آماری برای تعیین نوع و درجه رابطه یک متغیر کمی با متغیر کمی دیگر است. ضریب همبستگی یکی از معیارهای مورد استفاده در تعیین همبستگی دو متغیر می‌باشد.

جدول ۳. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های اثربخشی با کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات

| متغیر             | اثربخشی سازمانی | انگیزش | تعهد   | مقاومت منفی | کیفیت  |
|-------------------|-----------------|--------|--------|-------------|--------|
| ۱. فناوری اطلاعات | -۰/۳۸۴          | -۰/۱۷۰ | -۰/۳۶۱ | -۰/۳۶۸      | -۰/۳۲۵ |
| ۲. کامپیوتر       | -۰/۳۸۴          | -۰/۱۹۹ | -۰/۳۸۱ | -۰/۳۳۳      | -۰/۳۵۶ |
| ۳. نرم افزار      | -۰/۰۸۸          | -۰/۱۲۲ | -۰/۰۷۳ | -۰/۰۵۶      | -۰/۰۷۰ |
| ۴. اینترنت        | -۰/۲۲۲          | -۰/۲۲۲ | -۰/۲۷۹ | -۰/۱۱۴      | -۰/۲۱۵ |
| ۵. خدمات اینترنتی | -۰/۲۸۲          | -۰/۳۰۵ | -۰/۳۱۱ | -۰/۲۱۱      | -۰/۲۱۸ |

پذیرفته می‌شود. جدول آنوا نیز حاوی تحلیل واریانس رگرسیون بهمنظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین دو متغیر است. در جدول آنوا سطر «رگرسیون» بیان‌گر میزان تغییرات متغیر ملاک است که از طریق متغیرهای پیش‌بین تبیین می‌شود و سطر «باقیمانده» نیز بیان‌گر میزان تغییرات متغیر ملاک است که توسط سایر عوامل (تصادفی و انفاقی) تبیین می‌شود. همچنین مقدار عدد معنی‌داری در جدول عامل‌های مشترک نیز جهت آزمون فرض تساوی هر یک از ضرایب ستون B با عدد صفر به کار می‌رود. اگر مقدار عدد معنی‌داری در این جدول کمتر از ۰/۰۵ باشد، فرض تساوی این دو ضریب با صفر رد می‌شود و نباید آنها را از معادله رگرسیون خارج کرد.

نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه جهت بررسی ادعای وجود رابطه‌ی بین به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و اثربخشی سازمانی در جدول زیر نشان داده شده است.

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین فناوری اطلاعات و ارتباطات با اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $\alpha < 0/05$ ). همچنین رابطه بین فناوری اطلاعات و ارتباطات با، تعهد، مقاومت منفی و کیفیت نیز معنی‌دار می‌باشد. برای بررسی اثرات متغیرها از رگرسیون خطی ساده استفاده شده است که ورود متغیرها نیز به روش ایتر صورت گرفته است. یکی از مفروضاتی که در رگرسیون مدنظر قرار می‌گیرد، استقلال خطاهای (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی شده توسط معادله‌ی رگرسیون) از یگدیگر است. در صورتی که فرضیه‌ی استقلال خطاهای رد شود و خطاهای با یکدیگر همبستگی داشته باشند امکان استفاده از رگرسیون وجود ندارد. بهمنظور بررسی استقلال خطاهای از یکدیگر از آزمون دوربین – واتسن استفاده می‌شود. چنان‌چه این آماره در بازه‌ی ۰/۵ تا ۰/۲۵ قرار گیرد، عدم همبستگی بین خطاهای

جدول ۴. آنوا برای اثربخشی سازمانی

| مجموع مربعات مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | آماره F | عدد معنی‌داری | دوروین - واتسن |
|---------------------|------------|----------------|---------|---------------|----------------|
| ۱/۴۹۰               | ۱          | ۱/۴۹۰          | ۲/۸۹۱   | .۰/۰۶         | ۱/۷۳۲          |
| ۲۲/۶۷۱              | ۴۴         | .۰/۵۱۵         |         |               | باقیمانده      |
| ۲۴/۱۶۱              | ۴۵         |                |         |               | مجموع          |

رابطه‌ی بین به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و اثربخشی سازمانی تأیید می‌شود. مقادیر مربوط به ضرایب معادله رگرسیون نیز در جدول زیر نشان داده شده است.

آماره دوربین واتسن در انتهای جدول آنوا نشان داده شده است. مقادیر این آماره حاکی از آن است که مشکلی در استفاده از رگرسیون وجود ندارد. در جدول آنوا برای اثربخشی سازمانی عدد معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ است. پس فرض خطی بودن

جدول ۵. عامل‌های مشترک (ضرایب) اثربخشی سازمانی

| متغیر پیش‌بین             | B      | Std. Error | Beta   | ضرایب استاندارد |               |
|---------------------------|--------|------------|--------|-----------------|---------------|
|                           |        |            |        | آماره t         | عدد معنی‌داری |
| عدد ثابت                  | ۲/۲۹۹  | .۰/۳۳۳     | ۶/۹۱۲  | .۰/۰۰۰          |               |
| فناوری اطلاعات و ارتباطات | .۰/۶۷۴ | .۰/۱۶۱     | .۰/۶۴۸ | ۱/۷۰۰           | .۰/۰۰۱        |

بررسی قرار گرفته است. بدین منظور از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. نتایج حاصل از جدول آنوا برای بررسی رابطه بین به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات (استفاده از کامپیوتر، نرمافزار، اینترنت و خدمات اینترنتی) و اثربخشی سازمانی در سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی به شرح زیر است.

مقادیر عدد معنی‌داری در جدول ضرایب حاکی از آن است که فرض تساوی ضرایب با صفر برای متغیر مستقل (فناوری اطلاعات و ارتباطات) رد می‌شود و نیازی به خروج این ضرایب از معادله رگرسیون نیست. ضریب بتا در جدول فوق نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات و ارتباطات به میزان ۰/۶۴ اثربخشی سازمانی را تبیین می‌کند. رابطه بین زیرمجموعه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات با اثربخشی سازمانی نیز مورد

**جدول ۶.** آنوا برای اثربخشی سازمانی

| رگرسیون | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | آماره F | عدد معنی‌داری | دوربین - واتسن |
|---------|--------------|------------|----------------|---------|---------------|----------------|
| ۰/۰۴۱   | ۴            | ۰/۵۱۰      | ۱/۰۱۹          | ۰/۰۱۰   | ۱/۸۲۳         |                |
| ۱۹/۰۲۱  | ۳۸           | ۰/۵۰۱      |                |         |               | باقیمانده      |
| ۲۱/۰۶۲  | ۴۲           |            |                |         |               | مجموع          |

رابطه بین ابعاد به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و اثربخشی سازمانی تأیید می‌شود. مقادیر مربوط به ضرایب معادله رگرسیون نیز در جدول زیر نشان داده شده است.

آماره دوربین واتسن در انتهای جدول آنوا نشان داده شده است. مقادیر این آماره حاکی از آن است که مشکلی در استفاده از رگرسیون وجود ندارد. در جدول آنوا برای اثربخشی سازمانی عدد معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ است پس فرض خطی بودن

**جدول ۷.** عامل‌های مشترک (ضرایب) اثربخشی سازمانی

| متغیر پیش‌بین | ضرایب غیر استاندارد |               |       | ضرایب استاندارد |       |  |
|---------------|---------------------|---------------|-------|-----------------|-------|--|
|               | آماره t             | عدد معنی‌داری | Beta  | Std. Error      | B     |  |
| عدد ثابت      |                     |               |       | ۰/۳۶۱           | ۲/۲۳۵ |  |
| کامپیوتر      | ۰/۵۴۸               | ۰/۰۰۱         | ۰/۸۰۶ | ۰/۴۸۱           | ۰/۰۰۴ |  |
| نرم افزار     | ۰/۳۶۱               | ۰/۰۰۱         | ۰/۶۰۱ | ۰/۳۵۴           | ۰/۰۰۱ |  |
| اینترنت       | ۰/۲۲۸               | ۰/۰۰۱         | ۰/۰۸۷ | ۰/۲۰۴           | ۰/۰۰۷ |  |
| خدمات اینترنت | ۰/۲۱۶               | ۰/۰۰۱         | ۰/۰۷۷ | ۰/۱۹۲           | ۰/۰۰۱ |  |

نیکپور و همکاران (۲۰۱۱)؛ نظری و همکارانش (۲۰۱۰)؛ مددی و همکارانش (۲۰۱۰)؛ در داخل کشور همخوانی دارد. در واقع سازمان‌ها با استفاده از فناوری اطلاعات قادرند که وظایفشان را ساده‌تر انجام دهند و روش کار خود را متحول سازند. سازمان‌ها با استفاده از فناوری اطلاعات کم‌کم به سمت مجازی شدن پیش می‌روند. صرفه‌جویی در هزینه، اجتناب از خطاهای انسانی، بهبود بخشیدن کارآبی و اثربخشی سازمانی از جمله امتیازهای استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان‌ها است.

با توجه به یافته‌ها می‌توان اظهار کرد که، مدیران و کارکنان باید هر چه بیشتر با مجهر شدن به دانش‌های مدیریتی و آماری و همچنین استفاده از متخصصین و کارشناسان خبره در زمینه‌ای مربوطه، مهارت‌های ارتباطی و اطلاعاتی خود را تقویت نموده، و از طرفی بایستی با ایجاد و یا تقویت واحدهای مربوطه بتوانند زیرساختهای لازم را برای تقویت این مهارت‌ها ایجاد نمایند.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که، بین استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و انگیزه کار در کارکنان سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. نتایج این قسمت از پژوهش با یافته‌های لیائو<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) همسو و با پژوهش نوآکووا و اوکولی (۲۰۱۲) ناهمسو است. می‌توان اظهار کرد، با توجه به این که ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی مدیران و کارکنان ورزشی و تبیین روابط بین آنها می‌تواند به بهبود سطح ارتباطات و در نهایت اثربخشی سازمانی منجر شود، مسئولان باید راهبردهای مدیریتی مناسبی را به منظور رسیدن به سطح بهینه این شاخص برنامه‌ریزی و اجراء نمایند. از این‌رو، برای انتشار فناوری اطلاعات در سازمان‌های ورزشی، شناخت عوامل تأثیرگذار و تسهیل‌کننده آن الزامی است.

نتایج پژوهش نشان داد، بین استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و تعهد سازمانی در کارکنان سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی ارتباط معنی‌داری وجود دارد. با توجه به این‌که، تاکنون تحقیقی در این زمینه و در خصوص مؤلفه‌های مورد بحث در این پژوهش انجام نشده است؛ بنابراین مقایسه با تحقیقات پیشین از لحاظ همسو و ناهمسو بودن امکان‌پذیر نیست. اما با توجه به این‌که، تقریباً تمامی جهان به شکل یک دهکده جهانی در آمده است و می‌توان از هر نقطه دنیا با هر

مقادیر عدد معنی‌داری در جدول ضرایب حاکی از آن است که فرض تساوی ضرایب با صفر برای متغیر مستقل ((بعد فناوری اطلاعات و ارتباطات) رد می‌شود و نیازی به خروج این ضرایب از معادله رگرسیون نیست. ضرایب بتا در جدول فوق نشان می‌دهد که کامپیوتر به میزان ۴۸٪، نرم‌افزار به میزان ۳۵٪، اینترنت به میزان ۲۰٪ و خدمات اینترنت به میزان ۱۹٪ اثربخشی سازمانی را تبیین می‌کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

ارتباطات سازمانی، همواره از مباحث عمده و مورد توجه سازمان‌ها بوده است. با ظهور فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، تغییرات شگرفی در سازمان‌ها به وجود آمد. ارتباطات سازمانی می‌تواند از پیشرفت‌های تکنولوژی اطلاعات تا حد زیادی بهره‌گیری کند. به کارگیری وسایل پیشرفته الکترونیکی در ارتباطات این امر را میسر ساخته است که انسان در هر نقطه‌ای بتواند با دیگری در تماس باشد. به سبب وجود ارتباطات الکترونیک مرزهای سازمانی فرو ریخته و سلسله‌مراتب اختیارات سازمانی در هم ریخته است، شبکه‌های کامپیوترا برای افراد این امکان را فراهم ساخته است که در هر زمان با سازمان و مقامات سازمانی تماس برقرار نمایند. اخیراً با ورود و افزایش فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در جامعه، کمابیش تمامی جنبه‌های زندگی انسان‌ها دست‌خوش تغییر شد (قالضی نوری و همکاران، ۱۳۹۲؛ ۱۴۸).

با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی کشور متولیان اصلی ورزش‌اند، به نظر می‌رسد باید متغیرهای فناوری اطلاعات و ارتباطات و اثربخشی در این سازمان‌ها بررسی شود. از این‌رو، پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با اثربخشی سازمانی در سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد، بین به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و اثربخشی سازمانی در سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی رابطه معنی‌دار وجود دارد. نتایج این قسمت از پژوهش با یافته‌های نوآکووا و اوکولی (۲۰۱۲)؛ چین‌تی‌سای (۲۰۰۹)؛ ویکتور لافلور (۲۰۰۸)؛ او<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) در خارج از کشور و یافته‌های پژوهش قاسمی و همکاران (۲۰۱۲)؛ خلعتبری و همکارانش (۲۰۱۲)؛ نظری و همکارانش (۲۰۱۲)؛

با توجه به مطالب فوق می‌توان اظهار کرد، توانایی ارتباطی، مهمترین عامل تصمیم‌گیری سازمان و موفقیت افراد در کار است، داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی و اطلاعاتی برای کارکنان بسیار حائز اهمیت است؛ هنگامی که افراد در محل کار به شکل مناسبی ارتباط برقرار نکنند، زمان را تلف کرده، منابع را هدر داده، در رسیدن به اهداف با شکست مواجه می‌شوند؛ روابط آنها با یکدیگر خراب می‌شود؛ بنابراین کارمندان باید بر روش‌های ارتباطی و اطلاعاتی تمرکز بسیار داشته باشند؛ تا از این طریق بتوانند ناسازگاری‌ها را به حداقل برسانند و بازدهی و اثربخشی را در محل کار بالا ببرند.

پیشنهاد می‌شود، کانال‌های قوی‌تر ارتباطی به منظور حصول اثربخشی سازمانی تقویت گردد. با درگیر شدن تعداد بیشتری از کارکنان، احتمال تحقق اهداف و فرآیند اثربخشی سازمانی به‌طور قابل توجهی افزایش می‌باید، به همین دلیل پیشنهاد می‌شود تعداد کارکنان بیشتری در جهت رسیدن به اثربخشی سازمانی شرکت نمایند. تعداد جلسات اطلاع‌رسانی بیشتری درون واحدهای سازمانی برگزار گردد. جهت تقویت اطلاع‌رسانی، با تشکیل کارگروه‌هایی مشکل از کارکنان واحدهایی که فعالیت آنها با یکدیگر در ارتباط هستند، تقویت گردد.

نقطه دیگر به راحتی در ارتباط بود، نمی‌توان از تأثیر فناوری اطلاعات بر ارتباطات انسان‌ها چشم‌پوشی کرد. یافته‌ها نشان داد، بین استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و مقاومت منفی در برابر تغییرات در کارکنان سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی ارتباط معنی‌داری وجود دارد. با توجه به اینکه، تاکنون تحقیقی در این زمینه و درخصوص مؤلفه‌های مورد بحث در این پژوهش انجام نشده است؛ بنابراین مقایسه با تحقیقات پیشین نیز امکان‌پذیر نیست. در نهایت یافته‌های پژوهش نشان داد، بین استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و پیهود در بخش‌های کیفیت سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی ارتباط معنی‌داری وجود دارد. نتایج این قسمت از پژوهش با یافته‌های نوآکووا و اوکولی (۲۰۱۲)؛ راکمن (۲۰۰۳)؛ خلعتبری و همکارانش (۲۰۱۲) همخوانی دارد. بنابراین می‌توان اظهار کرد، با توجه به تنوع و نو بودن مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در دنیای امروز و استفاده کردن از میلیون‌ها نرم‌افزار گرافیکی، آموزشی، تحقیقاتی؛ نوآوری، در کارکنانی که از فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می‌کنند، افزایش یافته است؛ و کارایی و اثربخشی کارکنان بدون فناوری‌های جدید از جمله فناوری اطلاعات و ارتباطات زیاد منطقی به نظر نمی‌رسد.

## References

- [1] Abdi, H., Ramazani nejhad, R., Yosefi, B., Sajjadi, S.N., Malekhalgh, E., (2011). “The design model of organizational effectiveness Sports Federation Islamic Republic of Iran based on competing value approach”, *Journal of Sport Management and behavior*, 7(14), pp15-30.
- [2] Acklesh Prasad, Jon Heales, Peter Green. (2010), “A capabilities-based approach to obtaining a deeper understanding of information technology governance effectiveness: Evidence from IT steering committees”, *International Journal of Accounting Information Systems*, (11), pp 214–232.
- [3] Aghaei, M., Aghaei, A., Aghaei, R., (2012). “The effects of the strategy, culture, structure, organizational effectiveness and knowledge management”, *Journal of scientific and research studies to improve and change management*, 21(65), pp 105-125.
- [4] Ardalan, M, R., Eskandari, A., Gilani, M., (2012). “Knowledge management, business intelligence and organizational effectiveness”, *Strategic Management Studies*, (12), pp 71-100.
- [5] Arsal, RE, Thatcher, J. B, Zagenczyk, TJ, McKnight, DH. (2009). “Organizational factors and information technology use: tying perceptions of IT”, *Journal of organizational and end user computing*, 21 (3), pp 37-59.
- [6] Baharestan, O., Akbari, P., Shaemi, Ali (2012). “The Impact of information technology and TQM on organizational performance”, *Journal of Information and Communication Technology in Education*, 3(2), pp 49-68.
- [7] Chin Tsai, Ch. (2009). “A study of the correlations between the knowledge management and the administrative effectiveness of general affairs office in the elementary schools in Taoyuan County”.

Master's thesis "this tehsis had been viewed 402 times. Download 0 times, department grad – education, p 156.

- [8] Nwaokwa. B. E. Okoli. (2012), "Information of Communication Technology on the Influence Performance of Secretaries in Government Ministries in Nasarawa State, North-Central Nigeria", *Research Journal of Information Technology*, 4(3); pp 93-97.
- [9] Eva M. Lira. Pilar Ripoll. Jose' M. Peiro. Pilar Gonza'lez. (2007), "The roles of group potency and information and communication technologies in the relationship between task conflict and team effectiveness: A longitudinal study", *Computers in Human Behavior*, (23), pp 2888–2903.
- [10] Ghasemi, Hamid. Farahani, Abolfazl. Mashatan, Maryam. (2012) "The Relationship between Application of Information, Communication Technology and Organizational Effectiveness in Physical Education Departments of Universities of Tehran", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, May, Vol. 2, No. 5, pp 238-245.
- [11] Ghazi noori, S.S., Anvari, A, A., Khorasani, A,. (2013). "Performance evaluation in the field of information and communication technology in Tehran Stock Exchange: contradicts with the global trend, Faculty of management of University of Tehran", *IT management*, 5(1), pp147-164.
- [12] Hunter, S, Bedell-Avers, K, Mumford, M. (2007). "The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications, and Potential Remedies", *The Leadership Quarterly*, 18(5). pp 435–446.
- [13] Khalatbari, J., Hoseini, S.L., Zamani, A,. (2010). "The effect of applying information technology on efficiency and effectiveness of technical and professional staff in Mazandaran province", *Journal of Information and Communication Technology in Education*, 1(1), pp 93-102.
- [14] Lewis, Herbert F. Lock and Sexton, (2009), "Organizational capability, efficiency, and effectiveness in Major League Baseball: 1901-2002", *European Journal of Operational Research*, (197). Pp 731-740.
- [15] Liaw, S. S. (2002). "Understanding user perceptions of world, wide web environments", *Journal of Computer Assisted Learning*, 18, pp 137-148.
- [16] Madadi, y., Manian, A., Asgharizadeh, E.A., (2010). "Examines the role of information technology in effective knowledge-based organization case study College of Agriculture and Natural Resources, Tehran University", *Journal of Agricultural Economics and Development Research of Iran*, 2(4), pp 413-423.
- [17] Martínez Ricardo Sierra (2007), "Analysis And Measurement Of The Impact Of Information Technology Investments On Performance In Mexican Companies: Development Of A Model To Manage The Processes, Projects And Information Technology Infrastructure And Its Impact On Profitability", *Journal of International Business & Economics Research*, October, Vol 6, Number 10, pp 75-88.
- [18] Matuszek, T, and Schraeder.S (2008), "mentoring in an increasingly global workplace: facing the realities and challenges". *Development and Learning in organizations*. Bradford, Vol. 22, 6, p 18.
- [19] Mian, Z., Hai, L., & Jun, W. (2008). "Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance". *Front Business Research China*, 2(2), pp 256–276.
- [20] Nazari, R., Ehsani, M., Ashraf Ganjavi, F., Ghasemi, H (2012). "The effects of communication skills and interpersonal communication on organizational effectiveness of sport managers Presentation Template", *Studies of Sport Management*, (16), pp 157-174.

- [21] Ramazani, A,M,. (2010). “*The study of organizational culture and its impact on the effectiveness and job satisfaction directors and secondary teachers of Fasa in 1389*”, Master's thesis, Azad University of Marvdasht.
- [22] Riazi, A, H. (2007). “*Comprehensive system of national information technology strategy document*”, IT Master Plan project, pp 1-56.
- [23] Salehi, M,. Ghaltash, A,. Azadmehr, A,. (2010). “The impact of information and communication technology on the effectiveness and creativity of high school teachers of Fasa”, *Journal of Information and Communication Technologies in Education*, 1(2), pp 49-62.
- [24] Sheikh Ali zadeh, M,. Tojjari, F,. (2013). “ The effect of transformational leadership and organizational culture on organizational effectiveness in sport organizations”, *Studies Sport Management*, (17), pp 43-58.
- [25] Victor. Y. Haines. Genevieve Lafleur. (2008), “Information Technology Usage and Human Resource Roles and Ef ectiveness”, *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 3, [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), pp 525–540.
- [26] Yukl, Gary. (2008). “How leaders influence organizational effectiveness”, *The Leadership Quarterly*, vol 19, pp 707–708.