

## ارائه الگوی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر موفقیت پیاده‌سازی استراتژی در وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی‌گری مشارکت مدیران و عدم اطمینان از ذی‌نفعان

### المیرا گوزل‌زاده<sup>۱</sup>، نادر رستم‌زاده<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران\*
۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۰۷

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش برنامه‌ریزی استراتژیک بر موفقیت پیاده‌سازی استراتژی در وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی‌گری مشارکت مدیران و اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان طراحی و اجرا شد. این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی بود که به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری همه مدیران و کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۳۰۳ نفر بود. براساس جدول حجم نمونه مورگان، ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه پژوهش مشخص شدند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه برنامه‌ریزی استراتژیک، موفقیت پیاده‌سازی استراتژی و مشارکت مدیران البانا و همکاران (۲۰۱۵) بود. همچنین، برای بررسی اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان، از پرسش‌نامه میلر و دروگی (۱۹۸۶) استفاده شد. برای تحلیل یافته‌ها از روش معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار پی. ال. اس. استفاده شد. نتایج نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک به شکل مستقیم بر میزان اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها اثرگذار نیست. این درحالی است که متغیرهای اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان و مشارکت مدیران به صورت معناداری بر میزان اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در وزارت ورزش و جوانان اثرگذار هستند. با توجه به اثر غیرمستقیم برنامه‌ریزی استراتژیک بر میزان اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در وزارت ورزش و جوانان مشخص می‌شود که متغیرهای اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان و همچنین، مشارکت مدیران در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نقش میانجی‌گری در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در وزارت ورزش و جوانان دارند. با توجه به نتایج پژوهش اهمیت برخی مسائل از جمله مشارکت مدیران و کاهش وابستگی سازمان‌ها به ذی‌نفعان در جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها به خوبی درک می‌شود.

**واژگان کلیدی:** اجرای استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، ذی‌نفعان، مشارکت

**مقدمه**

اقتصاد جهانی دورنمای رقابتی جدیدی را به وجود آورده است که در آن رویدادها به طور مداوم و پیش‌بینی‌نشده تغییر می‌کنند. تغییرات شتابان در محیط بیرونی باعث افزایش نیاز به نگرستن به استراتژی و رهبری، به‌عنوان دو روی یک سکه شده است. الزامات محیطی نیاز به رهبری استراتژیک را برای تفسیر محیط، خلق استراتژی و ایجاد سازمانی که بتواند در چنین بافتی دوام بیاورد، القا می‌کند (اواند و باراتو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶، ۳۰۲). امروزه، فعالیت‌های اقتصادی جهان را ترکیبی از سازمان‌های بزرگ، متوسط و کوچک انجام می‌دهند. همه این سازمان‌ها در محیطی متلاطم و بازاری به‌شدت رقابتی، به‌دنبال پیروزی در برابر رقبا و تأمین نیازهای مشتریان خود هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک در صورت تدوین و اجرای درست، ابزار سودمندی برای موفقیت سازمان‌ها در بازار رقابت جهانی است و می‌تواند آن‌ها را سرپا نگه دارد (سیول، اسپردر، استینر و سینق<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ۱۹۹). در این راستا، فرموله کردن استراتژیک و اجرای آن، مسئولیت کلیدی مدیران اجرایی در هر سازمان است. توسعه استراتژی شامل تحلیل وضعیت موجود و وضعیت آرمانی است و سپس، تصمیم‌گیری در خصوص تعیین اثربخش‌ترین راه برای دست‌یافتن به اهداف نسبی است (هید، گرونهواگ و جواهنسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲، ۲۱۹).

برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی است که سازمان از آن‌ها در هنگام تعیین اهداف خود و برنامه‌ریزی در مسیر دستیابی به اهداف استفاده می‌کند (واکوک و اوندرواگو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳، ۱۴۵). پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در هر سازمانی به مفهوم دستیابی به اهداف سازمان‌ها است (تیتوس، کووین و اسلوین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱، ۴۴۷). استراتژی به‌عنوان وسیله‌ای برای تعیین اهداف لازم برای انجام دادن اهداف تعریف می‌شود. به عبارتی ساده‌تر، استراتژی وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف مهم و بلندمدت سازمان است. در سازمان‌ها، تدوین استراتژی‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها در محیط واقعی امر دشواری است که این مسئله سبب می‌شود بسیاری از سازمان‌ها رویکرد و نگاه مناسبی به برنامه‌ریزی استراتژیک نداشته باشند (هید و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲، ۲۱۹).

این مسئله سبب شده است که سازمان‌ها اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها را در اولویت‌های کاری خود قرار دهند؛ به‌صورتی که در حال حاضر، دغدغه بسیاری از مدیران سازمان‌ها اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها است. در برخی پژوهش‌ها اشاره شده است که برنامه‌ریزی استراتژیک فعالیتی رسمی است که می‌تواند در پیاده‌سازی استراتژی‌ها به‌خوبی نقش ایفا کند (حقیقی، منوریان، قومپور و

- 
1. Arvand & Baroto
  2. Sewell, Schreder, Steiner & Singh
  3. Heide, Gronhaug & Johannessen
  4. Ouakouak & Ouedraogo
  5. Titus, Covin & Slevin

رسولیان، ۱۳۸۸، ۴۰)؛ به‌عنوان مثال، هربینیاک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک سبب می‌شود تا بتوان به‌شکل مناسبی برنامه‌های عملیاتی را تدوین کرد و درنهایت، مسیر پیاده‌سازی استراتژی‌ها را هموارتر کرد. در حوزه ورزش نیز جینگا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) اشاره می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند شرایط را در جهت اجرای استراتژی‌ها هموارتر کند.

ابهام‌های بسیاری در این حوزه هنوز وجود دارد. برخی پژوهشگران اشاره کردند که توجه بیش از حد به برنامه‌ریزی استراتژیک موجب می‌شود سازمان‌ها بی‌انعطاف و خشک شوند که این مسئله خود آسیبی جدی در پیاده‌سازی استراتژی‌ها است (هربینیاک و جویسی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴، ۲۸؛ پینتو و پرسکوت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰، ۳۰۶). همچنین، برخی پژوهشگران نیز اعتقاد دارند که برنامه‌ریزی استراتژیک سبب می‌شود ارتباط سازمان با محیط قطع شود و این خود سبب کاهش مرادۀ سازمان و محیط می‌شود (اندرسن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸، ۵۴۲). این اظهارها در بسیاری از پژوهش‌ها رد شده است؛ برای مثال، میلر<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) پس از بررسی ۱۱ سازمان خصوصی و دولتی مطرح کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک سبب می‌شود موفقیت در اجرای استراتژی‌ها به‌شکل گسترده‌تری به‌وجود آید. پوزیترا<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) نیز بیان کرد که انجام تلاش‌ها در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک سبب می‌شود تا عملی‌کردن استراتژی‌ها به‌شکل مؤثرتری انجام شود. این مسئله در حوزه ورزش کمتر بررسی شده است و لزوم بررسی نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در سازمان‌های ورزشی لازم و ضروری است. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه استراتژی در ورزش بیشتر معطوف به طراحی و تدوین استراتژی بوده است و بررسی ابعاد اجرای آن در بسیاری از پژوهش‌ها کمتر بوده است (امیرنژاد، غلامپور، طالب‌پور و منانی، ۱۳۹۱، ۸۰).

نظریه وابستگی به منابع نشان می‌دهد که سازمان‌ها به‌طور مداوم باید به‌دنبال کنترل منابع موجود باشند تا در رقابت با سایر بازیگران و سازمان‌های مرتبط به خود بتوانند وابستگی خود را به برخی نهادها در خصوص تأمین منابع به‌حداقل برسانند (پفر و سالانکیک<sup>۸</sup>، ۱۹۷۸، ۲۰). در جهت بهبود شرایط سازمان‌ها نیاز است آنان با انجام برنامه‌های بلندمدت برای کسب اعتبار در سطح جامعه

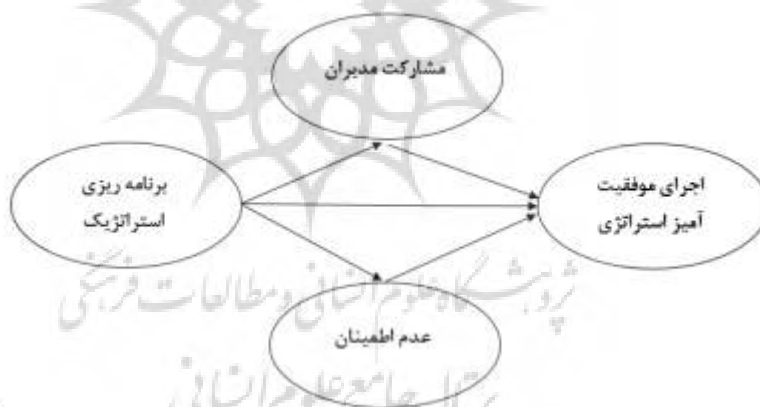
- 
1. Hrebiniak
  2. Jinga
  3. Hrebiniak & Joyce
  4. Pinto & Prescott
  5. Andersen
  6. Miller
  7. Poister
  8. Pfeffer & Salancik

سعی کنند (آناند و گرای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۲). ذی‌نفعان با ایجاد نقش مهم و اساسی در سازمان‌ها سبب می‌شوند تا برخی حوزه‌های سازمان را تحت تأثیر خود قرار دهند. ذی‌نفعان نقش مؤثری در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها دارند. ذی‌نفعان با توجه به برخورداری از ظرفیت مناسب و قدرت نفوذ بالا می‌توانند برخی از برنامه‌های سازمان‌ها را تحت تأثیر خود قرار دهند (راینی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۳۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان از سوی سازمان‌ها سبب می‌شود تا آنان به شکل مؤثرتری سعی در استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک کنند و این مسئله سبب می‌شود تا سازمان‌ها اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان را به مثابه وجود خطر قلمداد کنند که این مسئله موجب می‌شود برنامه‌ریزی‌های سازمان‌ها در جهت بهبود منابع خود افزایش یابد (گودسل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ۳۹). به عقیده آرمسترانگ<sup>۴</sup> (۱۹۸۲)، اگر روشن باشد که چه اتفاقی و در چه زمانی رخ خواهد داد، آن زمان نیاز به برنامه‌ریزی از بین خواهد رفت.

برای مقابله با اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان سازمان‌ها باید با برنامه‌ریزی استراتژیک در مقابله با محیط در جهت دستیابی و کنترل بر آن سعی کرد. در وضعیت فعلی، ورزش کشور نیز دارای ذی‌نفعانی است که طبق پژوهش گوهررستمی، کوزه‌چیان، امیری و هنری (۱۳۹۲)، ذی‌نفعان شامل فدراسیون‌های ورزشی، مردم، اداره‌های کل ورزش و جوانان شهرستان‌ها و بخش خصوصی درگیر در ورزش و باشگاه‌های ورزشی هستند؛ از این‌رو، اتهامات در خصوص نقش اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان در اجرای استراتژی‌ها در وزارت ورزش و جوانان کشور به خوبی درک می‌شود. با توجه به وجود مشکلات مختلف در میان ذی‌نفعان، پی‌بردن به این مسئله می‌تواند به برنامه‌ریزی مناسب‌تر در این حوزه منجر شود. یکی از مسائل مهم دیگر که می‌تواند برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای استراتژی‌ها را در سازمان‌ها تحت تأثیر قرار دهد، مشارکت مدیران است. مشارکت مدیران در برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند تعهد آنان را در خصوص عمل به برنامه استراتژیک بهبود دهد. مشارکت فعال مدیران ارشد در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان می‌تواند سبب شود تا در زمان اجرای استراتژی‌ها بتوان از ظرفیت‌های مدیران به خوبی استفاده کرد (البانا، سانوس و کولاک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴، ۲۸). این مسئله در حوزه ورزش در پژوهش‌های اندکی بررسی شده است. امیرنژاد، غلامپور، طالب‌پور و منانی (۱۳۹۱) اشاره کردند که مشارکت مدیران در تدوین استراتژی‌ها می‌تواند سبب شود تا از آنان در فرایند اجرایی کردن استراتژی‌ها در سازمان‌های ورزشی استفاده لازم برده شود. شیلبری، کوپک و وستریک<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) بیان کردند که استفاده از مدیران سازمان در سطوح مختلف

- 
1. Anand & Gray
  2. Rainey
  3. Goodsell
  4. Armstrong
  5. Elbanna, Thanos & Colak
  6. Shilbury, Quick & Westerbeek

در برنامه‌ریزی‌های سازمانی می‌تواند موجب شود که میزان اجرای استراتژی‌ها تحت تأثیر قرار گیرد. با توجه به اهمیت وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی ورزش در کشور، لزوم بررسی این وزارت در جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های مدنظر این وزارتخانه است. نبود پژوهش‌های تخصصی در حوزه ورزش در این حوزه سبب شده است تا شکاف پژوهشی ناشی از خلأ پژوهش‌ها در ارتباط با اجرای استراتژی به خوبی به چشم آید. این مسئله نشان می‌دهد که در مسیر اجرای استراتژی‌های سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، متغیرهای مختلفی تأثیر دارند که متأسفانه این متغیرها بررسی علمی نشده‌اند و این سبب بروز آسیب‌های جدی در خصوص اجرای استراتژی‌ها در وزارت ورزش و جوانان شده است؛ براین اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در موفقیت پیاده‌سازی استراتژی در وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی‌گری مشارکت مدیران و اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان طراحی شده است. این پژوهش سعی دارد به این سؤال پاسخ دهند که آیا مشارکت مدیران و اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان می‌تواند بر رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و موفقیت پیاده‌سازی استراتژی در وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار باشد؟ در شکل شماره یک، مدل پژوهش حاضر مطابق با مبانی نظری پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی است که از نظر هدف، جزو پژوهش‌های کاربردی است که به صورت میدانی انجام شد. روش پژوهش حاضر از حیث روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی است.

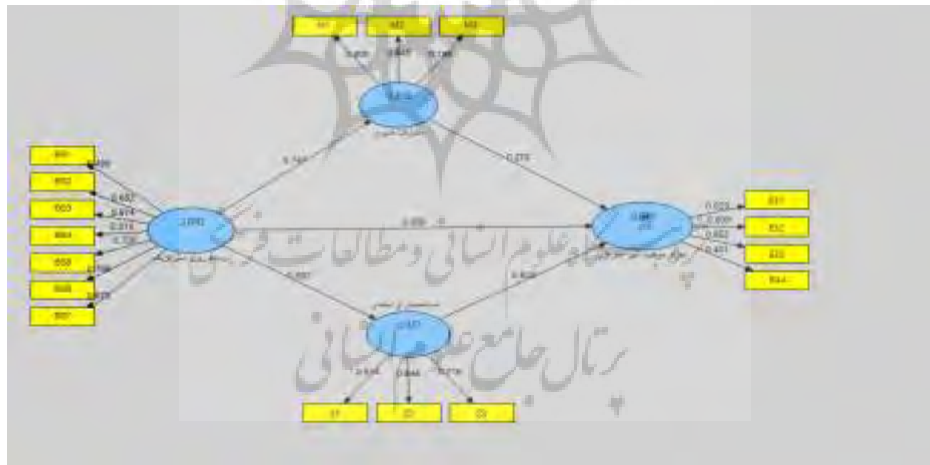
جامعه آماری مدیران و کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان بودند (در این مطالعه، منظور از «کارشناس ستادی» فردی است که در تشکیلات وزارت ورزش و جوانان در قسمت ستادی این سازمان مشغول به فعالیت است و پست سازمانی کارشناس دارد) که براساس اطلاعات کسب شده از سوی وزارت ورزش و جوانان، تعداد آنان ۳۰۳ نفر بود. براساس جدول حجم نمونه مورگان، ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه پژوهش مشخص شدند که پس از کسب مجوزهای لازم و تقسیم پرسشنامه‌ها، ۱۶۱ پرسشنامه تحلیل و بررسی شدند.

ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه بود. با توجه به اینکه مدل مفهومی پژوهش حاضر مطابق با مقاله البانا و همکاران (۲۰۱۵) بود، در پژوهش حاضر از ابزار موجود در این مقاله استفاده شد. آنان در پژوهش خود برای بررسی متغیرهای برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها و مشارکت مدیران، از پرسشنامه پژوهشگرساخته‌ای استفاده کردند. همچنین، برای بررسی متغیر اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان از ابزار پژوهش میلر و دروگی (۱۹۸۶) استفاده شد. در مطالعه حاضر نیز پس از ترجمه پرسشنامه، این ابزار به کار برده شد و متغیرهای برنامه‌ریزی استراتژیک با هفت سؤال، اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها با چهار سؤال، مشارکت مدیران با سه سؤال و اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان با سه سؤال سنجیده و بررسی شد. سؤال‌های این پرسشنامه در طیف پنج‌ارزشی لیکرت طراحی شده بودند. در پژوهش البانا و همکاران (۲۰۱۵) روایی این پرسشنامه بررسی شد. میزان پایایی پرسشنامه نیز براساس محاسبه آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۰ برای متغیر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها، ۰/۸۸ برای متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک، ۰/۸۰ برای متغیر مشارکت مدیران و ۰/۸۴ برای متغیر اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان مشخص شده بود. پایایی مدل اندازه‌گیری به وسیله ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی شد. بارعاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، مؤید این است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر است و پایایی آن سازه قابل قبول است. همچنین، در ارتباط با پرسشنامه نهایی برای توزیع، روایی محتوایی با استفاده از نظرسنجی از ۱۰ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی به دست آمد؛ بنابراین، روایی محتوایی ابزارهای پژوهش تأیید شد. روایی واگرا و همگرا نیز در پژوهش حاضر بررسی و تأیید شد؛ بنابراین، می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش حاضر از پایایی و روایی مناسبی برخوردار بود. همچنین، در قسمت تجزیه و تحلیل، از روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> استفاده شده است. تعداد نمونه پژوهش کمتر از ۲۰۰ نفر است و

همچنین، توزیع نمونه پژوهش با توجه به روش آماری کولموگروف- اسمیرنوف<sup>۱</sup> در وضعیت غیرطبیعی است؛ بنابراین، پیش‌شرایط استفاده از نرم‌افزارهای واریانس‌محور وجود دارد و باید از نرم‌افزارهای واریانس‌محور که پی. ال. اس<sup>۲</sup> یکی از آنها است، استفاده کرد (پنگ و لای، ۲۰۱۲، ۴۶۹). تمامی روند تجزیه و تحلیل پژوهش در قالب نرم‌افزار اس. پی. اس<sup>۳</sup> نسخه ۲۰ و پی. ال. اس. نسخه سه انجام شد.

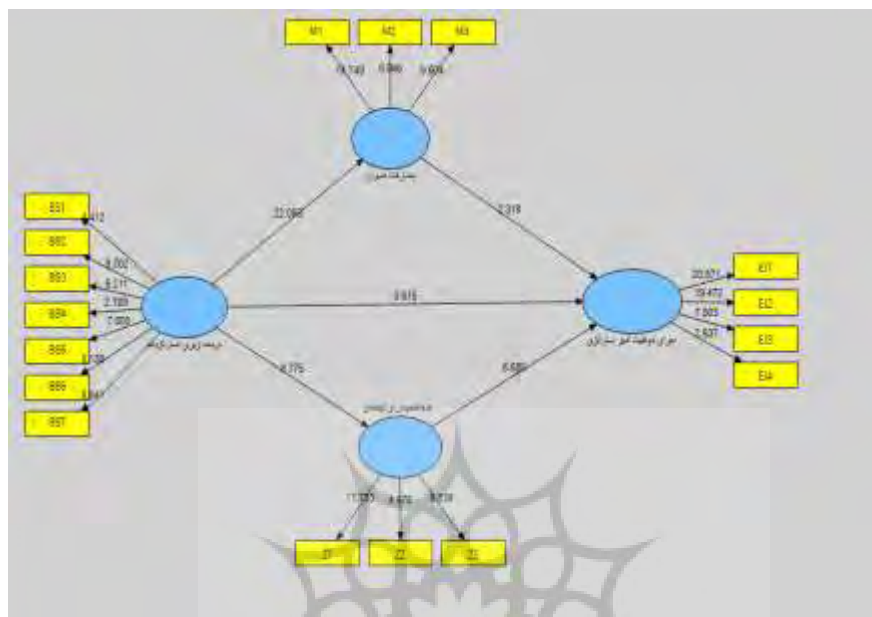
## نتایج

نتایج توصیفی مربوط به سن نشان داد که ۱۴/۸ درصد از نمونه آماری دارای سن کمتر از ۳۵ سال، ۳۴/۴ درصد بین ۳۵ تا ۴۰ سال، ۲۷/۸ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲۳ درصد دارای سن بالاتر از ۵۰ سال بودند. نتایج توصیفی مربوط به سابقه شغلی نمونه‌های پژوهش نشان داد که ۳۱/۲ درصد از نمونه آماری دارای سابقه شغلی کمتر از ۱۰ سال، ۲۱/۳ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۲/۷ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۴/۸ درصد بالاتر از ۲۰ سال داشتند. نتایج توصیفی مربوط به سطح تحصیلات نشان داد که ۳۰/۵ درصد از نمونه آماری تحصیلات کارشناسی و پایین‌تر، ۴۴/۳ درصد کارشناسی‌ارشد و ۲۵/۲ درصد دکتری دارند.



شکل ۲- مدل اندازه‌گیری

1. Kolmogorov-Smirnov
2. PLS
3. SPSS



شکل ۳- ضرایب معناداری تی مدل پژوهش

جدول ۱- اطلاعات مربوط به مدل پژوهش

تأثیر متغیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کلی	اثر کلی	تأثیر متغیرها
اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی → برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۰۹۹	۰/۶۷۵	۰/۵۲۶	۱۵/۴۱۷	۰/۶۲۵	۱۸/۷۴۸
اطمینان نداشتن از ذی‌نفعان → برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۵۹۷	۸/۷۷۵	-	-	۰/۵۹۷	۸/۷۷۵
مشارکت مدیران → برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۷۴۷	۲۲/۰۸۵	-	-	۰/۷۴۷	۲۲/۰۸۵
اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی → اطمینان نداشتن از ذی- نفعان	۰/۵۳۳	۶/۵۸۸	-	-	۰/۵۳۳	۶/۵۸۸
اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی → مشارکت مدیران	۰/۲۷۸	۲/۳۱۸	-	-	۰/۲۷۸	۲/۳۱۸

همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد، برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت مستقیم بر میزان اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها تأثیرگذار نیست (۰/۰۹۹ = اثر مستقیم؛ ۰/۶۷۵ = t). این در حالی است که



متغیرهای اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان ( $t = ۰/۵۳۳$  = اثر مستقیم؛  $t = ۶/۵۸۸$ ) و مشارکت مدیران ( $t = ۰/۲۷۸$  = اثر مستقیم؛  $t = ۲/۳۱۸$ ) به شکل معناداری بر میزان اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار هستند. با توجه به اثر غیرمستقیم برنامه‌ریزی استراتژیک بر میزان اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در وزارت ورزش و جوانان به میزان  $۰/۵۲۶$ ، مشخص می‌شود که متغیرهای اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان و همچنین، مشارکت مدیران در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نقش میانجی‌گری در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در وزارت ورزش و جوانان دارند. در جدول شماره ۲، شاخص برازش مدل به‌نمایش گذاشته شده است.

جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل پژوهش

شاخص‌های برازش	پایایی ترکیبی	روایی همگرا	ضریب تبیین <sup>۱</sup>	برازش کلی مدل <sup>۲</sup>
برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۴۶۴	۰/۶۵۸	۰/۴۱۰	۰/۴۳۶
اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها	۰/۴۹۵	۰/۶۸۷	۰/۹۶۲	۰/۶۹۰
اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان	۰/۵۶۷	۰/۷۴۸	۰/۹۹۲	۰/۷۴۹
مشارکت مدیران	۰/۵۶۴	۰/۸۱۰	۰/۶۳۰	۰/۵۹۶

مطابق با شاخص‌های منتخب گزارش‌شده و سایر شاخص‌ها از جمله روایی واگرا با روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مشخص شد که مدل پژوهش حاضر از برازش مناسبی برخوردار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

اجرای استراتژی در سازمان‌های ورزشی یکی از مهم‌ترین وظایف این سازمان‌ها است. این درحالی است که بسیاری از سازمان‌ها در اجرای آن به صورت مناسب عمل نمی‌کنند. در پژوهش حاضر مشخص شد که متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت مستقیم نمی‌تواند در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها مفید باشد. نتایج پژوهش مشخص کرد که متغیرهای مشارکت مدیران در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و همچنین، اطمینان‌نداشتن وزارت ورزش و جوانان از ذی‌نفعان سبب می‌شود تا در آن صورت برنامه‌ریزی استراتژیک بتواند به خوبی به بهبود اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها

1. R<sup>2</sup>

2. Goodness of Fit (GOF)

کمک کند؛ از این رو، متغیرهای مشارکت مدیران در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و همچنین، اطمینان‌نداشتن وزارت ورزش و جوانان از ذی‌نفعان نقش ارزنده‌ای را در سازمان‌ها می‌توانند ایفا کنند (البانا و همکاران، ۲۰۱۴، ۴۳).

برخی پژوهش‌ها به بررسی نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در وزارت ورزش و جوانان پرداخته‌اند. اندرس، بوین، لاو و والکر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) بیان کردند که برنامه‌ریزی استراتژیک علاوه بر بهبود شرایط سازمان، سبب افزایش اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها می‌شود. بوین و گولد ویلیامز<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) و اوبیدات، الحدادی، طرحینی و ماساده<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) اشاره کردند که برنامه‌ریزی استراتژیک سبب اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در سازمان‌ها می‌شود؛ از این رو، نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعات بوین و گولد ویلیامز (۲۰۰۳)، اندرس و همکاران (۲۰۱۱) و اوبیدات و همکاران (۲۰۱۷) ناهمسو است. در جهت علل بروز این ناهمسوئی مسائل مختلفی دخیل هستند. یکی از علل بروز این ناهمسوئی، شرایط متفاوت کشور ما و به‌خصوص حوزه ورزش در کشور ما و محیط‌های مورد بررسی در این پژوهش‌ها است. افزون‌براین، نتایج پژوهش نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط مشارکت مدیران و اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان می‌تواند به‌خوبی سبب گسترش اجرایی‌کردن استراتژی‌ها شود؛ بنابراین، می‌توان وجود شرایط متفاوت کشور و حتی ورزش ما و تأثیرگذاری متغیرهای مختلف در این رابطه را از علل احتمالی وجود این ناهمخوانی دانست.

اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک بدون بررسی مسائل دخیل در آن در وزارت ورزش و جوانان و همچنین، سایر سازمان‌های ورزشی سبب می‌شود تا این مسئله نتواند تأثیرگذاری مناسبی بر سازمان داشته باشد و به اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها ختم شود. این مسئله نشان‌دهنده نکته مهمی است که امروزه بیشتر سازمان‌های ورزشی در رعایت‌کردن آن مشکل دارند. در کشور ما برخی از سازمان‌ها در استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک پیش‌قدم شده‌اند؛ اما نبود بررسی‌های تحلیلی و عمیق در این حوزه سبب شده است تا نتوان به‌خوبی شاهد تأثیرگذاری مثبت برنامه‌ریزی استراتژیک در این سازمان‌ها شد (تیتوس و همکاران، ۲۰۱۲، ۴۴۷).

افزون‌براین، نتایج پژوهش نشان داد یکی از مسائل مهمی که می‌تواند بر بهبود اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار باشد، اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان است. ریچت، نگونیاما و روی<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) بیان کردند که مخالفت‌های ذی‌نفعان سبب می‌شود مدیریت در سازمان‌ها به‌خوبی عمل کند؛ البته آنان اشاره کردند احتمال اینکه این مخالفت‌ها به‌علت غیرواقعی بودن یا

- 
1. Andrews, Boune, Law & Walker
  2. Boyne & Gould Williams
  3. Obeidat, Al-Hadidi, Tarhini & aa sa'dhh
  4. Richet, Ngwenyama & Rowe

بیش از سطح مناسب‌بودن، سبب بروز مشکلات مدیریتی در سازمان‌ها نیز شود، وجود دارد. همچنین، ابراهیمی (۲۰۰۰) مطرح کرد که اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان سبب می‌شود سازمان‌ها احساس خطر بیشتری کنند و به‌سمت اجرای استراتژی‌های مدنظر خود با قدرت بیشتری روند؛ براین‌اساس، می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعات ابراهیمی (۲۰۰۰) و ریچت و همکاران (۲۰۱۶) همسو است. به‌نظر می‌رسد اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان در وزارت ورزش و جوانان سبب می‌شود مدیران ارشد این وزارتخانه در جهت اجرایی‌کردن استراتژی‌ها تلاش بیشتری داشته باشند. علت این امر می‌تواند مسائل مختلفی از جمله قدرت زیاد ذی‌نفعان وزارت ورزش و جوانان و ترس از وجود تبلیغات منفی باشد. اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان سبب می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی در اجرایی‌کردن استراتژی‌ها برنامه‌ریزی مفصل‌تری داشته باشند؛ البته ذکر این مسئله نیز مهم است که سازمان‌های ورزشی و به‌خصوص وزارت ورزش و جوانان، عملکرد مدیران و سازمان را با اجرایی‌کردن موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها ارزیابی می‌کنند؛ از این‌رو، به‌علت اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان و در جهت کسب عملکرد مناسب، تلاش‌ها در جهت اجرایی‌شدن استراتژی‌ها بیشتر خواهد شد. این مسئله نشانگر این نیست که سازمان‌های ورزشی در جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های خود باید میزان اطمینان از ذی‌نفعان خود را کاهش دهند، بلکه بازگوکننده این مطلب مهم است که سازمان‌های ورزشی در راستای موفقیت باید به منابع خود تکیه کنند و در ایجاد منابع مناسب در سازمان خود و استفاده مناسب از آن در جهت کاهش وابستگی خود به منابع سایر نهادها و افراد سعی کنند (البانا و همکاران، ۲۰۱۴، ۴۴).

متغیری دیگری که در پژوهش حاضر بر میزان اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در وزارت ورزش و جوانان تأثیر داشت، مشارکت مدیران در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک است. ریدر، برونس و اسپیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بیان کردند که مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمانی می‌تواند ضمانت اجرایی این برنامه‌ها را بیشتر کند. همچنین، البانا و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود اشاره کردند مشارکت مدیران در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سبب می‌شود تا علاوه بر بهبود کیفیت این برنامه‌ریزی‌ها، مشکلات در مسیر اجرایی‌کردن استراتژی‌ها کاهش یابد؛ براین‌اساس، می‌توان چنین گفت که نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعات ریدر و همکاران (۲۰۰۶) و البانا و همکاران (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. مشارکت مدیران وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان‌های ورزشی سبب می‌شود که مدیران در جریان استراتژی‌های ایجادشده قرار گیرند و در زمان وقوع مشکلات و

موانع در مسیر اجرایی شدن آن‌ها، به‌خوبی در رفع موانع موجود سعی کنند. ذکر این نکته ضروری است که مشارکت مدیران در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سبب می‌شود که میزان تصمیمات ناگهانی و غیرعملیاتی مدیران ورزشی نیز کاهش یابد؛ از این‌رو، سیستم مشارکتی در برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از مدیران ورزشی در انجام آن می‌تواند به‌خوبی در اجرایی کردن استراتژی‌ها مفید باشد. با این توضیح، لازم است ذکر شود که وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان‌های ورزشی در جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های خود باید به‌شکل مناسبی برنامه‌ریزی استراتژیک را اعمال کنند و به آن تعهد کافی داشته باشند؛ اما این همه مسئله نیست و در کنار آن باید علاوه بر تقویت منابع خود و رفع وابستگی منابع به سایر نهادها و افراد و همچنین، استفاده از مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها، در کاهش وابستگی سازمان به سایر سازمان‌ها و افراد سعی کنند و افزون‌براین، به بهبود ضمانت اجرایی کردن استراتژی‌ها در سازمان‌های ورزشی اقدام کنند. امید است نتایج پژوهش حاضر، در مرحله اول به اهمیت مسائل مختلفی از جمله بررسی ذی‌نفعان و همچنین، مشارکت مدیران ورزشی در تمامی امور سازمان منجر شود و سپس، جهت‌دهی مناسبی را در خصوص اهمیت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها و همچنین، بهبود فرایندها در خصوص موفقیت در کسب این اجرای موفقیت‌آمیز را به‌ارمغان آورد.

با توجه به اینکه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها یکی از مسائل مهم و ضروری در سازمان‌های ورزشی است، پژوهش حاضر به‌خوبی مشخص کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک نقش مهمی در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها دارد. کارکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک و ارائه یک ساختار منظم و قانونمند در جهت تعیین و اجرای استراتژی‌ها، نقش مهم و اساسی در مسیر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها دارد. نکته مهم و اساسی در پژوهش حاضر این بود که نقش میانجی‌گری مشارکت مدیران و اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان، بر رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی است. مشارکت مدیران و اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان سبب ایجاد شرایطی در سازمان می‌شوند که این شرایط موجب می‌شوند اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها بیشتر شود؛ بنابراین، نتایج پژوهش حاضر مشخص کرد که در سازمان‌های ورزشی، مشارکت مدیران در فرایند استراتژی سبب می‌شود ضمانت‌های اجرایی در مسیر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها افزایش یابد. افزون‌براین، پژوهش حاضر مشخص کرد که اطمینان‌نداشتن از ذی‌نفعان سبب می‌شود سازمان‌های ورزشی برای اجرای استراتژی‌ها تلاش بیشتری کنند.

## منابع

1. Amirnezhad, S., Gholampour, M., Talebpour, M., & Manani, M. (2012). Investigating the commitment of managers to implementing sports organization strategies. *Sport Management Studies*, 13(2), 92-79. (In Persian).
2. Anand, G., & Gray, J. (2017). Strategy and organization research in operations management. *Journal of Operations Management*, 53(8), 1-8.
3. Andersen, S. (2008). The impact of public management reforms on student performance in Danish schools. *Public Administration*, 86(2), 541-58.
4. Andrews, R., Boyne, G., Law, J., & Walker, R. (2011). Strategy implementation and public service performance. *Administration & Society*, 43(6), 643-71.
5. Armstrong, J. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211.
6. Arvand, N., & Baroto, M. (2016). How to implement strategy more effectively. *International Journal of Business Performance Management*, 17(3), 301-20.
7. Boyne, G., & Gould-Williams, J. (2003). Planning and performance in public organizations an empirical analysis. *Public Management Review*, 5(1), 115-32.
8. Ebrahimi, B. (2000). Perceived strategic uncertainty and environmental scanning behavior of Hong Kong Chinese executives. *Journal of Business Research*, 49(7), 67-77.
9. Elbanna, S., Thanos, I., & Colak, M. (2014). An exploratory study of the determinants of the quality of strategic decision implementation in Turkish industrial firms. *Journal of General Management*, 40(2), 27-46.
10. Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
11. Gohar Rostami, H., Kozhe Chian, H., Amiri, M., & Henry, H. (2013). Designing the pattern of participation of the Ministry of Sports and Youth with an emphasis on organizational legitimacy. *Management and Development of Sport*, 2(3), 1-17. (Persian).
12. Goodsell, C. (2011). *Mission mystique: Belief systems in public agencies*. Washington, DC: CQ Press.
13. Haghighi, M., Monorian, A., Ghavumpur, S., & Rasoulia, S. (2009). Investigating the factors affecting the strategic planning success in Iranian National Gas Company. *Journal of Business Management*, 1(3), 54-39. (In Persian).
14. Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217-31.
15. Hrebiniak, L., & Joyce, W. (1984). *Implementing Strategy*. New York: Macmillan. 1-210.
16. Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.

17. Jinga, G. (2015). Strategic management in sports organizations. *Marathon*, 7(1), 97-106.
18. Miller, S. (1997). Implementing strategic decisions: Four key success factors. *Organization Studies*, 18(4), 577-602.
19. Miller, D., & Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 539-60.
20. Obeidat, B., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & al sa'dhh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.
21. Ouakouak, M., & Ouedraogo, N. (2013). The Mediating role of employee strategic alignment in the relationship between rational strategic planning and firm performance: A European study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(3), 143-58.
22. Peng, D., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-80.
23. Pinto, J., & Prescott, J. (1990). Planning and tactical factors in the project implementation process. *Journal of Management Studies*, 27(3), 305-27.
24. Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
25. Poister, T. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(1), 246-54.
26. Rainey, H. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
27. Richet, J., Ngwenyama, O., & Rowe, F. (2016). Key stakeholders dissent and their influences in the reframing of strategic intent in IS-enabled organizational transformation. Presented at Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin.
28. Ridder, H., Bruns, H., & Spier, F. (2006). Managing implementation processes: The role of public managers in the implementation of accrual accounting – Evidence from six case studies in Germany. *Public Management Review*, 8(1), 87-118.
29. Sewell, L., Schreder, S., Steiner, M., & Singh, S. (2017). A strategy to implement a chronic obstructive pulmonary disease discharge care bundle on a large scale. *Future Hospital Journal*, 4(3), 198-201.
30. Shilbury, D., Quick, S., & Westerbeek, H. (2003). *Strategic sport marketing*. 2nd ed., Allen & Unwin publisher, Crows Nest, N.S.W. Australia. 1-340.
31. Titus, V., Covin, J., & Slevin, D. (2011). Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. *Journal of Business Research*, 64(5), 446-53.

**استناد به مقاله**

گوزل‌زاده، المیرا، و رستم‌زاده، نادر. (۱۳۹۷). ارائه الگوی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر موفقیت پیاده‌سازی استراتژی در وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی‌گری مشارکت مدیران و عدم اطمینان از ذی‌نفعان. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰ (۵۰)، ۱۸۷-۲۰۲. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.5297.2040

Gozal Zadeh, A., & Rostam Zadeh, N. (2018). Presentation Impact Pattern of Strategic Planning on Strategy Implementation Success in the Ministry of Sports and Youth, with the Role of Mediating the Involvement of Managers and the Uncertainty of Stakeholders. *Sport Management Studies*. 10(50): 187-202. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2018.5297.2040

## **Presentation Impact Pattern of Strategic Planning on Strategy Implementation Success in the Ministry of Sports and Youth, with the Role of Mediating the Involvement of Managers and the Uncertainty of Stakeholders**

**E. Gozal Zadeh<sup>1</sup>, N. Rostam Zadeh<sup>2</sup>**

1. Ph.D. Student of Sport Management, Department of Physical Education, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran\*

2. Ph.D. Student of Sport Management, Department of Physical Education, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

Received: 2017/12/28

Accepted: 2018/04/28

---

### **Abstract**

The present study was designed and implemented to investigate the role of strategic planning on strategy implementation success in the ministry of sports and youth, with the role of mediating the involvement of managers and the uncertainty of stakeholders. This research was descriptive type that was done on the field. The statistical population of the study consisted of managers and experts of the ministry of sports and youth, whose number was 303. Based on the Morgan sample size table, 175 individuals were identified as the sample of the study. The research tools included Albana et al. (2015) questionnaire of strategic planning, strategy implementation success and involvement of managers that designed and used in their research. Also, Miller and Droge (1986) questionnaire were used to investigate the uncertainty of the stakeholders. In order to analyze the findings of this study, we used structural equation methods with PLS software. The results of this study showed that strategic planning does not directly affect the successful implementation of strategies (direct effect = 0.099;  $t = 0.675$ ). However, the uncertainty of the stakeholders (direct effect = 0.533;  $t = 6.588$ ) and directors' participation (direct effect = 0.278;  $t = 2.318$ ) significantly contributed to the successful implementation of strategies in the ministry of sports and youth is influential. Regarding the indirect effect of strategic planning on the successful implementation of strategies in the ministry of sports and youth, it is estimated at 0.526 that the uncertainty variables of the stakeholders as well as the participation of managers in the strategic planning process have a mediating role in the relationship between the program strategic planning and successful implementation of strategies at the ministry of sports and youth. According to the results of the research, the importance of some issues, including the involvement of managers and reducing the dependence of organizations on the stakeholder to successfully implement strategies, is well understood.

**Keywords:** Strategy Implementation, Strategic Planning, Stakeholders, Involvement

---

---

\*Corresponding Author

Email: gozalzadehe@Yahoo.com