

## نقش میانجی محیط حقوقی در تأثیر هوش استراتژیک

## بر ظرفیت تغییر سازمانی در سازمان‌های ورزشی

اکبر فریدفثی<sup>۱\*</sup>، زهرا رضایی<sup>۲</sup>، ماه زری حقیقت<sup>۳</sup>، معصومه بهمن زاده<sup>۴</sup>

۱. دکترای تخصصی مدیریت ورزشی، ۲. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، مدرس آموزش و پرورش ۴. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۹

## Sporting behavior and moral responsibility, civil rights of both athletes and lawyers

Akbar Faridfathi<sup>1\*</sup>, Zahra Rezaei<sup>2</sup>, Mahzari Haghghat<sup>3</sup>, Masoumeh Bahmanzadeh<sup>4</sup>

1. Ph. D. in Sport Management, 2. Ph. D. Student of Sport Management, Tehran university, 3. M. A. in Sport Management, Payamenoor University 4. M. A. in Sport Management, Kharazmi University

Received: (2016/01/31) Accepted: (2017/04/18)

## Abstract

In the present era, sport is one of the most important ways of developing effective educational and ethical and healthy activities among young people, which has expanded considerably. Sports scenes, although based on the rules governing exercise, sometimes damage the athletes due to the lack of ethical behavior and the sense of defeat of the players and the change in the method of combat, although some of the suggestions are that the athletes are happy with the acceptance of the injuries. In some cases, injuries have resulted in spinal cord death or even death of the athlete. Islamic jurisprudence has come to the conclusion that the injured person has been convicted of civil and criminal damages and injuries. And requests compensation for injured athlete. Considering the position of Islamic jurisprudence in promoting ethics and even a significant impact on the status and success of the sport, it is important to consider the moral indicators of Islamic jurisprudence as a strategy for promoting the level of ethical athletics.

## Keywords

Exercise, behavior, Civic Responsibility, Ethics, Jurisprudence.

## چکیده

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر هوش استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی با نقش نقش تعدیل گر محیط حقوقی در سازمان‌های ورزشی بود. تحقیق حاضر توصیفی همبستگی بود که به روش میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق را کلیه مدیران عالی و ستادی وزارت ورزش و جوانان، مدیران کل ادارات ورزش و جوانان استان‌ها، روسای فدراسیون‌های ورزشی به تعداد ۱۵۰ نفر تشکیل می‌دادند. با توجه به محدود بودن جامعه، از روش نمونه‌گیری کل شمار برای نمونه‌گیری استفاده شده و ۱۱۶ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. ابزار تحقیق سه پرسشنامه استاندارد محیط حقوقی نیک نژاد (۱۳۹۵)، پرسشنامه هوش استراتژیک هنری (۱۳۹۶) و پرسشنامه ظرفیت تغییر سازمانی جاج (۲۰۰۹) بود که پس از تأیید روایی و پایایی مورد استفاده قرار گرفت. برای توصیف داده‌ها از میانگین، انحراف معیار، درصد، فراوانی و جداول از طریق نرم‌افزار Spss V23 و برای استنباط آماری داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار IBM Amos 23 در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت. نتایج نشان داد که هوش استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی در سازمان‌های ورزشی تأثیر معنی‌داری دارد ( $p=0/01$ ). نقش تعدیل گر محیط حقوقی در تأثیر هوش استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی نیز معنی دار بوده و همچنین مدل حاصل از محیط حقوقی، تأثیر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی از برازش کافی برخوردار بود. توجه به هوش استراتژیک مدیران و آماده سازی محیط حقوقی مناسب ظرفیت تغییر سازمانی را افزایش خواهد داد.

## واژه‌های کلیدی

محیط حقوقی، هوش استراتژیک، ظرفیت تغییر سازمانی، مدیران ورزشی.

## مقدمه

امروزه بشر در دنیایی زندگی می‌کند که به سرعت در حال تغییر است. با توجه به پویایی عوامل درون و برون سازمانی، تغییر اقدامی گریزناپذیر است و مدیریت آن باید اصلی بنیادین در مدیریت سازمان‌ها قلمداد شود. سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجه‌اند و محیطی به‌شدت ناپایدار برای کسب‌وکارها ایجاد شده است. در چنین موقعیتی، تصمیم‌گیری در چارچوب قوانین و دستورالعمل‌های همیشگی امکان‌پذیر نیست (۳). مسئله‌ای که سازمان‌های ورزشی نیز با آن درگیر می‌باشند.

از این رو در محیط سازمانی متغیر امروز (به ویژه سازمان‌های ورزشی)، تغییر سازمانی جهت مواجهه با چالش‌های درونی و بیرونی سازمانی و سازگاری با آن‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد و ایجاد تغییرات مطلوب اصلی‌ترین عامل بقای سازمان‌ها به شمار می‌رود. در این میان افزایش پویایی‌های محیطی سازمان‌ها را ناچار به ایجاد تغییراتی در استراتژی، فرهنگ، فرایندها و ساختار آنان ساخته است تا بتوانند زمینه‌ی فعالیت معنادار سازمان در محیط را فراهم سازد و آمادگی برای تغییر سازمانی یکی از مهم‌ترین عناصری است که اجرای اثربخش این تغییرات را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۵).

در این میان تعریفی که ویلیام جاج در سال ۲۰۰۵ از ظرفیت تغییر ارائه داده است را می‌توان اولین تعریف دقیق و معتبر برای این مفهوم دانست. او ظرفیت تغییر را یک قابلیت وسیع و پویای سازمانی می‌داند که به سازمان اجازه می‌دهد قابلیت‌های قدیمی خود را با تهدیدها و فرصت‌های جدید وفق دهد و علاوه بر آن قابلیت‌های جدیدی خلق کند (۱۲). وی همچنین بیان می‌کند که ظرفیت تغییر سازمانی یعنی توانایی کلی یک سازمان برای آمادگی مؤثر یا پاسخگویی به محیط به‌شدت متغیر و غیرقابل پیش‌بینی پیرامون خود (۹).

برای کسانی که می‌خواهند آینده خود و محیطشان را تغییر دهند، تسلط بر تفکر استراتژیک بسیار مهم است. تفکر استراتژیک، نقطه آغازین ایجاد چشم‌انداز است. مدیران و برنامه ریزان با افزایش مهارت تفکر استراتژیک کارکنان، می‌توانند چشم‌انداز آینده سازمان را ترسیم کنند و در جهت تحقق آن، استراتژی مناسبی را در پیش بگیرند (۵)؛ که این امر برای سازمان‌های ورزشی مستثنی نیست.

برای همراهی با تغییرات پیچیده و متنوع آینده، مدیران سازمانی باید علاوه بر بهره‌گیری از تفکر استراتژیک، ظرفیت‌های لازم جهت ایجاد تغییرات به هنگام را نیز در سازمان خود ایجاد نمایند، تا چابکی خود را در

شرایط بحرانی و پیچیده حفظ نماید. (۹). تفکر استراتژیک به معنای درک و تحلیل موقعیت بیرونی و درونی سازمان و ترکیب بهینه بین آن‌ها منجر به تدوین استراتژی‌های مناسب می‌شود. از طریق تفکر استراتژیک بهتر می‌توان از فرصت‌های محیطی جهت کسب مزیت رقابتی استفاده و تهدیدات محیطی را تبدیل به فرصت نمود (۷). درک و حمایت از استراتژی‌های سازمانی با تفکر استراتژیک معنی و مفهوم پیدا می‌نماید و سازمان را از خطرات احتمالی مصون می‌دارد (۷).

تفکر استراتژیک یکی از ابزارهای مهم مدیریت در سازمان‌های پیچیده است. تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط به‌شدت رقابتی و پرتلاطم امروزی امری اجتناب‌ناپذیر است. این نوع تفکر زمینه شکل‌گیری و توسعه بصیرت را فراهم می‌سازد و باعث تشخیص به‌موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا از آن غافل هستند. تفکر استراتژیک رویکردی مناسب برای رهبری سازمان به حساب می‌آید (۶). این مهم در سازمان‌هایی که نقش مهمی در راهبرد کلان دارند مانند سازمان‌های ورزشی، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند؛ اما متأسفانه بسیاری از استراتژی‌های درست تدوین شده در مرحله عمل با شکست مواجه می‌شوند (۴). اگرچه دلیل شکست استراتژی‌ها به فرآیند اجرای استراتژی در مدیریت استراتژیک برمی‌گردد، در مطالعات توجه کمتری به آن شده است (۱۴). با اینکه در ادبیات، ضرورت بهره‌گیری از تفکر استراتژیک و ضرورت ایجاد ظرفیت تغییر سازمانی در محیط کنونی، مورد تأکید قرار گرفته است، اما امروزه رهبران استراتژیک سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های ورزشی با فشارهای بی‌حد از محیط پیرامون، برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت مواجه‌اند که بر اثر آن بسیاری از ایشان به این جمع‌بندی رسیده‌اند که تنها راه، واکنش سریع در برابر مشکلات و فراموش کردن تفکر بلندمدت است (۲).

در جوامع مردم‌سالار و در محیط پیرامونی ساختارهای دولتی، معمولاً عوامل قدرتمندی نظیر رسانه‌ها، احزاب و سازمان‌های مردم‌نهاد نقش‌آفرینی می‌کنند. در شرایطی که بخش سوم جامعه مدنی سازمان‌یافته و قدرتمند باشد، می‌توان از قدرت و جایگاه آن به عنوان عامل فشار بیرونی، برای مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی، بهره گرفت؛ بنابراین می‌توان با رویکردی برون‌سازمانی و از طریق ایجاد و تقویت نهادهای غیردولتی در کنار بخش دولتی و افزایش قدرت چانه‌زنی، ایجاد سازوکارهای منطقی و قانونی برای مطالبات جمعی، عملاً فرآیند تحول اداری را در دستگاه‌های دولتی کوتاه و هزینه‌های آن را کاهش داد (۱۵).

یکی از محیط‌های تأثیرگذار بر سازمان‌ها، محیط قانونی

محیطی که سازمان در آن قرار دارد برای هر سازمانی تأثیرگذار است (۱۳).

در تحقیقی به بررسی موانع زیربنایی نظام ورزش کشور در اجرای برنامه‌های راهبردی پرداخته و نشان دادند که کمبود اسناد بالادستی و الزامات قانونی برای اجرای برنامه‌های راهبردی در ورزش مهم‌ترین مانع در اجرای برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی است. عدم اطمینان کافی از تخصیص و تأمین اعتبار بودجه دولتی، ثبات اندک مدیریت در سازمان‌های ورزشی و تغییرات در سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر ورزش از عوامل بعدی بودند که بر اجرای برنامه‌های راهبردی تأثیرگذار بودند. نتایج این تحقیق به خوبی اهمیت محیط قانون را در اثربخشی مدیریت راهبردی نشان می‌دهد (۱۷).

بررسی کارفرمایان شش کشور اروپایی توسط گودر هام نورد هاگ و رینگدل (۲۰۱۰) نشان داد که کارفرمایان در محیط قانونی با مقررات پیچیده‌تر محل کار تمایل کمتری برای ارتباطات با کارکنانشان در خصوص اهداف و راهبردهای شرکت دارند (۸).

به نظر می‌رسد که محیط قانونی یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های ورزشی است. چالشی که کمتر به آن پرداخته شده و تأثیر آن بر تفکر استراتژیک کمتر مورد توجه قرار گرفته است. متغیر دیگری که می‌تواند در تعامل با تفکر استراتژیک باشد، ظرفیت تغییر سازمانی است. در این راستا سازمان‌های ورزشی از نظر رشد یافتگی و وسعت سازمانی است که مدیران آن ملزم به انجام برنامه‌ریزی راهبردی در تمامی بخش‌ها و معاونت‌های آن هستند. عوامل بسیار خارجی و داخلی بر مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی آن تأثیرگذار است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها را محیط قانونی سازمان ورزشی تشکیل می‌دهد.

با توجه به این مقدمات، این پژوهش به دنبال نقش تعدیل گر محیط قانونی در تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی است. لیکن با توجه به تمایز رویکرد تفکر استراتژیک با رویکردهای سنتی، ممکن است بتوان با اتخاذ این رویکرد در مواجهه با مسائل سازمانی، ضمن پاسخگویی به مشکلات روزمره، ظرفیت سازمان برای غلبه بر چالش‌های آینده را توسعه داد. به همین جهت بررسی نقش تعدیل گر محیط قانونی در تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی اهمیت دارد که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

است؛ محیط قانونی عبارت است از فضای سیاسی و قانونی که هر سازمان در آن به فعالیت می‌پردازد. قوانین دولتی و دولت، نتایج انتخابات، روابط دولت و احزاب، توازن قدرت، ثبات یا بی‌ثباتی سیاسی، میزان اثربخشی روابط با سازمان‌های رسمی، حقوق قانونی سازمان، میزان اجازه‌ی دولت برای دخالت در کسب و کارها، قدرت‌های سیاسی حاکم بر کشور و بخش خصوصی و اتحادیه‌ها می‌توانند بر محیط قانونی تأثیرگذار باشند. این مؤلفه‌ها به نوبه خود تحت تأثیر عملکردهای قانون و مقررات، تصمیمات حقوقی، نظرات تصمیم‌گیرندگان و تفسیر قوانین قرار می‌گیرند (۲۰). در سازمان‌های ورزشی به دلیل گسترده بودن محیط خارجی که سازمان‌ها با آن درگیر هستند اهمیت محیط قانونی دوچندان می‌باشد. سازمان‌های ورزشی به دلیل پاسخگو بودن به چندین سازمان بالادستی گاهی دچار سردرگمی می‌شوند. در واقع محیط قانونی با یک ساختار ایستا، سازمان‌ها را با قوانین محدود در نظر می‌گیرد. با این حال سازمان‌ها آزادند که در این محدوده فعالیت نمایند؛ بنابراین در سازمان‌ها احساس محدودیت و کنترل به وجود می‌آید. سازمان‌ها معمولاً برای تغییرات ناگهانی آماده نمی‌شوند و تغییر در دستورات و اهداف کوتاه مدت سازمان‌ها دیده نمی‌شود. سازمان‌ها همانند بازیکنان هستند و نظام قانونی همانند یک زمین بازی. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که در محیط قانونی با یک ساختار ایستا سازمان‌ها برخی از اثرات تغییرات قانون را احساس نمی‌کنند. در حقیقت سازمان‌ها به یک مکانیزم کنترل درونی مجهز هستند که شاکله اصلی سازمان‌ها پیرو آن می‌باشد؛ و در حقیقت آن مکانیزم است که ممکن است باعث تغییر در آن‌ها شود. در یک محیط قانونی با ساختار پویا، قوانین کاملاً فعال‌تر هستند. در این محیط قوانین بسیاری علیه تبعیض، بهداشت و ایمنی، قانون حمایت از کار و ... قوانینی از این دست وجود دارد (۱). در این سیستم، قوانین به عنوان ابزارهای اجتماعی در جهت کمک به پیشرفت سازمان‌ها هستند. همچنین محیطی همواره یک کشمکش و نزاع بین دولت و اتحادیه‌ها در جهت بهبود شرایط به وجود می‌آید. دولت و سیاست‌مدارها از عوامل اصلی و محوری در این محیط قانونی می‌باشند (۱۶).

با تحقیقی بر روی سازمان‌های دولتی ترکیه نشان داد که هماهنگی با تغییرات و شرایط محیطی یکی از مهم‌ترین عوامل برای حفظ وجودی سازمان‌ها است. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای هماهنگی و آمادگی در برابر تغییرات محیطی برای سازمان‌ها تعامل مستمر با محیط برای به حداقل رساندن پیچیدگی‌های ناشی از تغییر است؛ بنابراین، ساختار و ویژگی‌های

## روش تحقیق

در تحقیق حاضر روش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر روش اجرا به صورت توصیفی-همبستگی است. بدین صورت که محقق پس از گردآوری داده‌ها در مورد متغیرهای تحقیق با بررسی روابط و میزان تأثیر آن‌ها بر یکدیگر با استفاده از شیوه توصیفی و استنباطی به بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق پرداخت.

جامعه آماری تحقیق را کلیه مدیران عالی و ستادی وزارت ورزش و جوانان، مدیران کل ادارات ورزش و جوانان استان‌ها، روسای فدراسیون‌های ورزشی به تعداد ۱۵۰ نفر تشکیل می‌دادند. با توجه به محدود بودن جامعه، از روش نمونه‌گیری کل شمار برای نمونه‌گیری استفاده شده و بعد از حذف پرسشنامه‌های ناقص، ۱۱۶ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. ابزار تحقیق سه پرسشنامه استاندارد محیط حقوقی نیک نژاد (۱۳۹۵) با ۸ مؤلفه‌ی ثبات، شهروند گرایی، اخلاق محوری، بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای، انعطاف‌پذیری، تجانس، پیچیدگی و جامعیت،

## یافته‌های تحقیق

جدول ۱ توزیع فراوانی و درصد فراوانی نمونه‌های تحقیق را بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد. با توجه به جدول ۱، ۳۷/۹ درصد از نمونه زن و ۶۲/۱ درصد مرد بودند، همچنین بر اساس سن بیشترین تعداد نمونه را افراد ۴۱ تا ۵۰ سال با درصد فراوانی ۳۷/۱ درصد تشکیل می‌دادند. ۴۴/۸ درصد از نمونه‌ها دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس بودند.

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک

شاخص آماری	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳۷/۹
	مرد	۶۲/۱
سن	زیر ۳۰ سال	۳/۴
	۳۱ الی ۴۰ سال	۱۶/۴
	۴۱ الی ۵۰ سال	۳۷/۱
	۵۱ الی ۶۰ سال	۲۶/۷
	بالای ۶۰ سال	۹/۵
	بدون پاسخ	۸
تحصیلات	فوق‌دیپلم	۱۶/۴
	لیسانس	۲۸/۴
	فوق‌لیسانس	۴۴/۸
	دکتری	۱/۷
	بدون پاسخ	۱/۷

برای بررسی طبیعی بودن توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیروف استفاده شد و نتایج نشان داد که تمام توزیع‌ها (متغیرها و مؤلفه‌ها) از لحاظ آماری نرمال می‌باشند. با توجه به طبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون همبستگی

پیرسون برای بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق استفاده شد. نتایج در جدول ۲ نشان می‌دهد که بین تمامی متغیرها رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $p=0/01$ ).

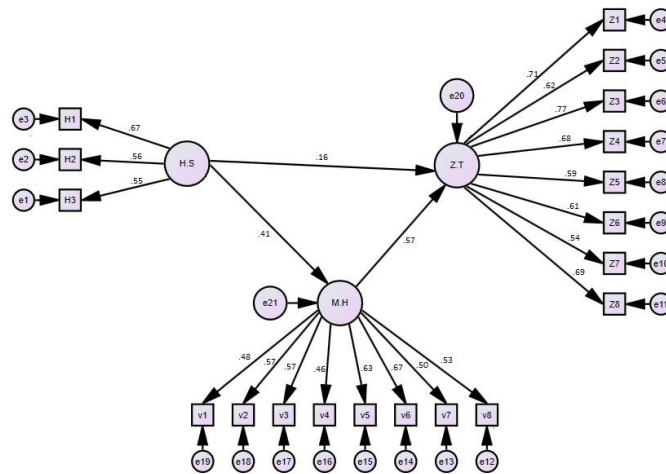
جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

متغیر	محیط حقوقی	هوش استراتژیک	ظرفیت تغییر سازمانی
محیط حقوقی	۱		
هوش استراتژیک	۰/۴۱۲**	۱	
ظرفیت تغییر سازمانی	۰/۳۸۹**	۰/۳۲۱**	۱

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که مدل نقش میانجی محیط حقوقی در تأثیر هوش استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی مناسب بوده و تمامی اعداد و پارامترهای مدل از مقادیر تی و بار عاملی قابل قبولی برخوردار بوده و در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ معنادار است.

جدول ۳. معادله ساختاری مدل نقش میانجی محیط حقوقی در تأثیر هوش استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی

متغیر	مسیر	گویه	بار عاملی	مقدار تی
محیط حقوقی	<---	ثبات	۰/۴۸۱	-
	<---	شهروند گرایی	۰/۵۶۸	۸/۲۱۶
	<---	اخلاق محوری	۰/۵۷۲	۹/۱۲۰
	<---	بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای	۰/۴۶۳	۶/۳۸۲
	<---	انعطاف‌پذیری	۰/۶۳۴	۹/۷۴۹
	<---	تجانس	۰/۶۶۸	۱۰/۰۳۴
	<---	پیچیدگی	۰/۴۹۷	۶/۵۵۷
	<---	جامعیت	۰/۵۲۶	۷/۸۲۹
ظرفیت تغییر سازمانی	<---	رهبری قابل‌اعتماد	۰/۷۱۰	-
	<---	پیروان خوش‌بین	۰/۶۲۴	۸/۷۲۳
	<---	توانمندی کارکنان	۰/۷۶۷	۱۲/۱۸۲
	<---	مدیران میانی درگیر	۰/۶۸۱	۱۰/۷۹۲
	<---	تفکر سیستمی	۰/۵۹۲	۸/۳۶۲
	<---	فرهنگ پاسخگویی	۰/۶۰۸	۸/۵۹۰
	<---	فرهنگ نوآوری	۰/۵۳۶	۷/۹۰۲
	<---	سیستم ارتباطی	۰/۶۹۴	۸/۹۹۱
هوش استراتژیک	<---	هوش تجاری	۰/۶۶۸	۸/۶۰۲
	<---	هوش رقابتی	۰/۵۶۳	۸/۱۹۸
	<---	مدیریت دانش	۰/۵۵۴	۷/۸۴۳
هوش استراتژیک	<---	ظرفیت تغییر سازمانی	۰/۱۶۴	۳/۵۹۰
	<---	محیط حقوقی	۰/۴۱۳	۵/۴۸۲
محیط حقوقی	<---	ظرفیت تغییر سازمانی	۰/۵۶۹	۷/۲۵۶



شکل ۱. معادله ساختاری نقش میانجی محیط حقوقی در تأثیر هوش استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی

نتایج جدول ۴ برازش مدل اندازه‌گیری نقش میانجی محیط حقوقی در تأثیر هوش استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی را نشان می‌دهد مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش (GFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) به عنوان شاخص‌های اصلی برازش بالاتر ۰/۹ بوده که نشان از برازش مطلوب مدل می‌باشد. همچنین سایر شاخص برازش (IFI، NFI، AGFI) از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند. در نهایت بر اساس مقادیر ریشه میانگین مجذور باقیمانده (RMR=۰/۰۴۴) و ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA=۰/۰۶۱) می‌توان گفت که مدل از برازش کافی برخوردار است.

جدول ۴. شاخص برازش مدل نقش میانجی محیط حقوقی در تأثیر هوش استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی

شاخص‌های برازش	مقدار مطلوب	مقادیر شاخص‌ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو) <sup>۱</sup>	-	۲۹۴/۷۶	-
درجه آزادی <sup>۲</sup>	-	۷۱	-
نسبت کای اسکوار به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	بین ۱ تا ۵	۴/۱۵۱	مطلوب
شاخص نیکویی برازش <sup>۳</sup> (GFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰۷	مطلوب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده <sup>۴</sup> (AGFI)	بیشتر از ۰/۸	۰/۹۲۱	مطلوب
ریشه دوم میانگین خطای برآورد <sup>۵</sup> (RMSEA)	کمتر از ۰/۱	۰/۰۶۱	مطلوب
ریشه دوم میانگین مجذورات باقیمانده <sup>۶</sup> (RMR)	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۴۴	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی <sup>۷</sup> (CFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲۳	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده <sup>۸</sup> (NFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰۳	مطلوب
شاخص برازش افزایشی <sup>۹</sup> (IFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۸۹	مطلوب

1. Chi-Square
2. Degrees of Freedom (df)
3. Goodness of Fit (GFI)
4. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
5. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
6. Root Mean Squared Residuals (RMR)
7. Comparative Fit Index (CFI)
8. Normed of Fit Index (NFI)
9. Incremental of Fit Index (IFI)

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف نقش میانجی محیط حقوقی در تأثیر هوش استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی انجام گرفت. نتایج نشان داد که هوش استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی در وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد. این نتیجه با یافته تحقیق توکلی و همکاران (۱۳۹۴) و جاج (۲۰۱۱) همسو بود. می‌توان گفت که ظرفیت تغییر سازمانی یک قابلیت سازمانی مهم و استراتژیک و منبعی برای مزیت رقابتی شناخته‌شده در وزارت ورزش و جوانان است. متفکران استراتژیک وزارت ورزش و جوانان می‌بایست از فرآیندها و بحران‌های روزانه فراتر رفته و توجه خود را بر توسعه ظرفیت سازمان برای پاسخگویی مؤثر به عدم اطمینان‌های محیطی معطوف دارند. بدون داشتن دیدی سیستمی بر موضوعات سازمان، فرآیندهای تغییر سازمانی ناشناخته باقی خواهند ماند. همچنین درگیر کردن مدیران میانی در برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان به عنوان یکی از مؤلفه‌های ظرفیت تغییر سازمانی، با داشتن تفکر استراتژیک آسان‌تر و کاراتر خواهد بود. به‌طور کلی، تغییر سازمان نیاز به برنامه‌ریزی دارد. برای آنکه وزارت ورزش و جوانان بدانند به کجا خواهد رفت باید بدانند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند.

برنامه‌ریزی راهبردی برای برنامه‌ریزی مؤثر به منظور تصویر کردن طرح و برنامه یک سازمان بکار می‌رود، اما هرگز نمی‌تواند مشخصاً پیش‌بینی کند محیط در آینده دقیقاً چگونه خواهد بود و در آینده نزدیک چه اتفاقاتی رخ خواهد داد. این برنامه‌ریزی زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که بلندمدت و در طی زمان انجام گیرد و این همان چیزی است که برنامه‌ریزی راهبردی به دنبال آن است. و قطعاً بدون داشتن تفکر استراتژیک، اراده لازم در سازمان برای برنامه‌ریزی راهبردی نخواهد بود.

همچنین نتایج نشان داد که محیط حقوقی نیز می‌تواند بر ظرفیت تغییر سازمانی اثرگذار باشد. نتیجه این تحقیق با یافته‌های شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۴)، کیم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) و اسمیت و جکسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) همسو بود.

در بسیاری از مواقع، تغییرات در سازمان‌ها با سد محکمی به نام قوانین و آیین‌نامه‌ها برخورد می‌کند. تا زمانی که این موانع برطرف نشوند، طرح‌های تغییر سازمانی با شکست روبه‌رو خواهند شد. عدم وجود قوانین شفاف، انعطاف‌پذیر و تسریع‌کننده اجازه نخواهد داد که سازمان در مسیر خود به درستی حرکت نماید. هماهنگی با تغییرات و شرایط محیط یکی از مهم‌ترین عوامل

برای حفظ وجودی سازمان‌ها است. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای هماهنگی و آمادگی در برابر تغییرات محیطی برای سازمان‌ها تعامل مستمر با محیط برای به حداقل رساندن پیچیدگی‌های ناشی از تغییر است؛ بنابراین، مطالعه و شناخت ساختار و ویژگی‌های محیطی که سازمان در آن قرار دارد برای هر سازمانی بسیار مهم است. در ادبیات سازمان، مطالعه محیط یکی از اساسی‌ترین مباحث است. محیطی که خود دارای ویژگی‌های زیادی است که یکی از بخش‌های آن به محیط قانونی معروف است. محیط قانونی در هر سازمانی با گذر زمان و در طول روند تاریخی یک کشور تغییر می‌کند. اثرات محیط قانونی در تحقیقات گذشته معمولاً به دو صورت ایستا و پویا مورد مطالعه قرار گرفته است. با این حال امروزه محیط قانونی به صورت یک متغیر پویا در نظر گرفته می‌شود. محیط قانونی پویا اجازه خواهد داد که تغییرات در سازمان به سهولت و سرعت انجام گیرد. محیط قانونی با یک ساختار ایستا، سازمان‌ها را با قوانین محدود در نظر می‌گیرد. با این حال سازمان‌ها آزادند که در این محدوده فعالیت نمایند؛ بنابراین در سازمان‌ها احساس محدودیت و کنترل به وجود می‌آید. سازمان‌ها معمولاً برای تغییرات ناگهانی آماده نمی‌شوند و تغییر در دستورات و اهداف کوتاه مدت سازمان‌ها دیده نمی‌شود. سازمان‌ها همانند بازیکنان هستند و نظام قانونی همانند یک زمین بازی. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که در محیط قانونی با یک ساختار ایستا سازمان‌ها برخی از اثرات تغییرات قانون را احساس نمی‌کنند. در حقیقت سازمان‌ها به یک مکانیزم کنترل درونی مجهز می‌باشند که شاکله اصلی سازمان‌ها پیرو آن است؛ و در حقیقت آن مکانیزم است که ممکن است باعث تغییر در آن‌ها شود. در یک محیط قانونی با ساختار پویا، قوانین کاملاً فعال‌تر می‌باشند.

در مورد نقش محیط قانونی به عنوان میانجی تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی باید به این واقعیت مهم توجه کرد که سازمان‌ها نیازمند قدرت و منابع لازم برای اثرگذاری بر محیط و انجام تغییرات مورد انتظار هستند. بر اساس این نظریه، قانون برای یک سری از سازمان‌ها ابزار تشویق و برای یک سری ابزار تنبیه در نظر گرفته است. به مرور سازمان درمی‌یابد که چگونه خود را با شرایط محیط قانونی وفق دهد تا از مضرات آن در امان مانده و از مزایای آن بهره‌برد. در حقیقت این عامل را نظریه وابستگی به منابع می‌نامند؛ یعنی میزان سرعت و دقت پاسخگویی سازمان به محیط قانونی و تغییرات آن وابسته به قدرت منابع آن سازمان است. محیط قانونی پویا و انعطاف‌پذیر. توجه سازمان‌ها را عمدتاً به پیروی از قوانین و درک قانون به

ورزش و جوانان و افزایش ظرفیت تغییر در این سازمان حیاتی، علاوه بر تفکر استراتژیک مدیران، وجود محیط قانونی حمایت گر و تسهیل کننده نیز ضروری است.

عنوان یک سیستم و اصول اخلاقی، معطوف می‌کند. قانون مدلی برای زندگی سازمانی فراهم می‌کند، ایجاد نقش‌های تعریف شده برای بازیگران سازمانی و تحمیل معنای مثبت و یا منفی بر رفتار با توجه به محیط قانونی موجود، اساس این نظریه است. قانون یک سیستم باورهایی که نفوذ به زندگی سازمانی ایجاد می‌کند. اساس این راهبرد از تئوری نهادی تشکیل شده است. با توجه به نظریه نهادی، ساختارها و فرآیندهای سازمان به عنوان یک نتیجه از انطباق آن‌ها در محیط سازمانی آن‌ها به وجود آمده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که برای تغییرات اساسی در وزارت

### منابع

1. Bouvatier, V., Lepetit, L., Strobel, F. Bank income smoothing, ownership concentration and the regulatory environment. *Journal of Banking & Finance*, 2014, Volume 41, Pages 253–270
2. Coghlan, D, Rashford, N. S, & de Figueiredo, J. N. *Organizational change and strategy: An interlevel dynamics approach*. Routledge. 2015.
3. Destler, K. N. Creating a Performance Culture Incentives, Climate, and Organizational Change. *The American Review of Public Administration*, 2016, 46(2), 201-225
4. F.Rahimnia Alashloo, P. Castka, J.M. Sharp, Towards understanding the impededers of strategy and Society. 2009. 2(4): 246-261.
5. Fereyduni, M. Jalali farahani, M. Presentation of a model for explaining the relationship between knowledge management processes with strategic thinking, sport management. 2015, 8(6): 23-39.
6. Ghasemi, H. *Management of Complex Organizational Strategic Perspective*, Islamic Azad University, Arak Branch.
7. Goldman, E, F.casey, A, J. building a culture that encourages strategic thinking, *journal of leadership & organizational studies*. 2010.
8. Gooderham, P., Nordhaug, O. One European model of HRM? Cranet empirical contributions, *Human Resource Management Review*, 2010. V 21. Pp: 27-36.
9. Judge, W. *Building Organizational Capacity for Change: The Strategic Leader's New Mandate*. New York: Business Expert Press. 2011.
10. Judge, W., & Elenkov, D. Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 2005. 58(7), 893-901.
11. Kirkbesoglu, E. Strategic Reactions of Organizations to Legal Environment: A Typology for Industries in the Process of Institutionalization, *Social and Behavioral Sciences*, 2011. Volume 24, Pages 1322–1328.
12. M.A. Koseoglu, M. Barca, K. Karayormuk, A study on the causes of strategies failing to success, *Journal of Business Research*, 2018. 82(4), 712-743.
13. Mortazavi, M. Maleki, M. Conceptualization of Factors in the Transformation of the Public Sector, Case Study: Iran, *Development Management Process*. 2011. 25(2): 5-33.



14. Oliver, D, Prosser ,T, Rawlings, R. The Regulatory State: Constitutional Implications, Published to Oxford Scholarship Online: January 2011.
15. Peymanfar, M. Elahi, A, Hamidi, M. Infrastructural Obstacles of Iran's Sports System in Implementing Strategic Strategies, Journal of Social and Cultural Strategy, 2011. 1(3): 145-155.
16. Tavakoli, I, & Lawton, Judith. Strategic thinking and knowledge management. Handbook of Business Strategy, 2005. 6(1), 155– 160.
17. Tehrani, M, Maleki, M, Ghofrani, M. National Services Management Act (Principles, Foundations and Strategic Guidelines). Quarterly of Parliament and Strategy. 2013. 21(79): 187-222.
18. Ulgen, H.and Mirze, S.K. Strategic Management in Organizations, Literatur Pub.2004, No: 13, 3.Baskı, Dstanbul.