

## بررسی میزان تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی

سعید امیرنژاد<sup>۱</sup>، محمد غلامپور<sup>۲</sup>، مهدی طالب پور<sup>۳</sup>، معصومه‌السادات منانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۸/۲۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۳/۳۰

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی میزان تعهد مدیران و عوامل تاثیرگذار بر آن در اجرای استراتژی‌ها در سازمانهای ورزشی می‌باشد. روش انجام تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی است و جامعه آماری آن مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی و روسای فدراسیون‌ها که تعداد ۵۹ نفر و اساتید دانشگاهی (۳۱ نفر) به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد. از پرسشنامه محقق ساخته‌ای در دو بخش مشخصات فردی و سوالات اصلی با ۱۷ سوال که تعهد مدیریت را در ابعاد (دانش، تجربه، انگیزه، مشارکت، اعتقاد و تغییرات مدیریتی) مورد بررسی قرار می‌دهد، استفاده شده است. پایایی پرسشنامه از روش آلفا کرونباخ ۰/۹۸ بدست آمد. از آمار توصیفی برای توصیف متغیرها در و از آزمون KS، فریدمن و بای نومینال در سطح معناداری  $p \leq 0.05$  استفاده شد. از دیدگاه مدیران مشاهده گردید که مولفه‌های تغییرات مدیریتی ( $p = 0/001$ )، مشارکت ( $p = 0/009$ )، اعتقاد ( $p = 0/014$ )، تجربه ( $p = 0/005$ )، دانش ( $p = 0/010$ ) و از دیدگاه اساتید نیز مولفه‌های تغییرات مدیریتی ( $p = 0/003$ )، مشارکت ( $p = 0/036$ )، اعتقاد ( $p = 0/002$ )، تجربه ( $p = 0/008$ )، انگیزه ( $p = 0/008$ )، موجب بهبود (تاثیر معنی داری) در میزان تعهد مدیران بر اجرای استراتژی‌های سازمانی می‌گردد. همچنین با توجه به آزمون توزیع دوجمله در تاثیر گذاری مولفه تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمانهای ورزشی مشاهده گردید که هم از دیدگاه مدیران ( $p = 0/001$ ) و هم از دیدگاه اساتید دانشگاهی ( $p = 0/001$ )، تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمانهای ورزشی به طور معنی داری موثر می‌باشد. سرانجام با توجه به آزمون فریدمن اولویت بندی مولفه‌های تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمانهای ورزشی، از دیدگاه مدیران؛ به ترتیب تغییرات پیاپی مدیریتی، مشارکت مدیران در مرحله تدوین طرح، تجربه مدیران، دانش مدیران، اعتقاد به محتوای برنامه‌ها و انگیزه از بالاترین به پایین‌ترین عامل دسته‌بندی گردید.

**کلیدواژه‌های فارسی:** اجرا، تعهد، استراتژی، مدیران.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت معلم تهران (نویسنده مسئول)

Email: s.amirnejad@gmail.com

Email: m.53gholampour@yahoo.com

Email: mtalebpour@yahoo.com

۲. کارشناسی ارشد تربیت بدنی

۳. دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

### مقدمه

مفاهیم مربوط به مدیریت استراتژیک چند سالی است که در فضای مدیریت کشور مطرح شده و تعداد قابل توجهی از سازمان‌ها نیز تلاش کرده‌اند تا از این مفاهیم برای اداره بهتر فعالیت‌های خود بهره‌گیرند. متأسفانه این ابزار نیز مشابه بسیاری دیگر از ابزارهای مدیریتی دستاورد مثبت چندانی نداشته است و درصد کمی از سازمان‌هایی که آن را به کار گرفته‌اند، به نتایج موفقیت‌آمیزی دست یافته‌اند (۱).

در دهه‌های اخیر، مقوله تحقق و اجرای استراتژی همواره از بحث‌انگیزترین مباحث مدیریت بوده است (۲). اجرای استراتژی فرآیندی است که براساس آن سیاست‌ها و استراتژی‌ها، با بهره‌گیری از برنامه، بودجه و رویه‌ها به اجرا درمی‌آیند (۳). مطالعات نشان داده است که بیش از ۷۰ درصد از دلایل شکست برنامه‌های استراتژیک در مرحله اجرای آن نهفته است (۴). سازمان‌های امروزی با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خویش برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت، در سایه منابع و وحدت رویه‌ها و فرآیندها رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک را انتخاب، تنظیم و تدوین کرده‌اند. البته با این تفکر که تدوین این برنامه‌ها می‌تواند آن‌ها را به موقعیت مطلوب برساند، از این نکته غافل مانده‌اند که تدوین موفق استراتژی نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها را تضمین کند. طی سال‌های پیشین، استراتژی‌های زیادی در سطح سازمان‌ها طراحی شده است که هیچ‌گاه پیاده نشده یا در رویارویی با موانع تحقق پیدا نکرده‌اند (۱). امروزه، مهم‌ترین دغدغه بیشتر سازمان‌ها اجرای استراتژی‌هایی است که با توجه به اهداف و چشم‌اندازها و با تلاش و زحمت فراوان تدوین شده‌اند (۵). اجرای استراتژی بدون حمایت همه‌جانبه مدیران ارشد ممکن نیست و باید دغدغه اصلی مدیران ارشد باشد. طبق گزارش‌ها ۸۵٪ مدیران ارشد کمتر از یک ساعت از وقت خود را در ماه به بحث درباره استراتژی اختصاص می‌دهند (۶).

نتایج تحقیقی در مورد مجموعه‌ای متشکل از ۲۷۵ مدیر نشان داد توانایی اجرای استراتژی به مراتب مهم‌تر از کیفیت خود استراتژی است. بر اساس مطالعاتی که نشریه معتبر «فورچون» انجام داده است، بیش از ۹۰٪ از سازمان‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود و اجرای آن ناکام می‌مانند (۷).

غفاریان و علی‌احمدی (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان «بررسی علل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک» که حاصل مطالعه چگونگی شکست ۹ شرکت خارجی و سه شرکت داخلی بوده، نشان دادند که یکی از عوامل مؤثر در شکست استراتژی‌ها ضعف رهبری و مدیریت سازمان

است (۱). فتح‌الله (۱۳۸۳) در مقاله خود با عنوان «جلوگیری از شکست برنامه‌ریزی استراتژیک» آشنا بودن مدیران به فرآیند برنامه‌ریزی، نداشتن اعتقاد راسخ به ضرورت اجرای برنامه، نبود مدیریت قاطع برای اجرای برنامه، کم‌توجهی به نقش محیط بیرون در برنامه‌ها، عدم بازبینی و بازنگری برنامه‌ها به صورت منظم، بی‌ثباتی مدیران و انگیزه کاری، کم‌توجهی به خلاقیت و نوآوری، ضعف نظام اجرایی و کنترل و نظارت را از جمله عوامل کلیدی ناکامی و شکست برنامه‌ریزی استراتژیک برمی‌شمارد (۸). مک دونالد<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) کمبود حمایت مدیر عالی اجرایی و ضعف بینش مدیریت ارشد را از مهم‌ترین موانع بازدارنده اجرای مؤثر استراتژی‌ها و طرح‌های سازمانی می‌داند (۹). همچنین سیمکین<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) موانع مدیریتی شامل رهبری ضعیف، نبود یا کمبود حمایت مدیریت، نبود مهارت‌های مدیریتی مدیران ارشد، جاه‌طلبی فردی مدیران و اختلاف داخلی بین مدیران را از موانع اجرای استراتژی‌ها بیان می‌کند (۱۰). از دیدگاه جانسون و شولز<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) ماهیت رویکرد یکپارچه مدیریتی از موانع مهم اجرای موفق استراتژی‌هاست (۱۱). هربینیاک<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در تحقیقی که در آن ۲۴۳ نفر از مدیران یک سازمان بزرگ پاسخ‌گوی پرسشنامه‌ای شامل موانع اجرای استراتژی‌ها بوده‌اند، دو عامل نبود توانایی در مدیریت تغییر و مشارکت اطلاعاتی ناکافی یا ضعیف و مسئولیت‌های نامشخص و غیرپاسخ‌گو را به‌عنوان عوامل تأثیرگذار در روند بازداری از اجرای استراتژی‌های سازمانی گزارش نمودند (۱۲).

تیموتی برین، پل نونس، والتر شیل<sup>۵</sup> به نقل از معین‌الدینی (۱۳۸۶) در مقاله‌ای با عنوان «مدیر مسئول استراتژی» گزارش کردند که مدیران استراتژی مسئول انجام سه وظیفه کلیدی‌اند که روی هم، همان تعریف پیاده‌سازی استراتژی را در بر دارد. نخست، باید استراتژی سازمان را برای خود و برای هر واحد و حوزه وظیفه‌ای در سازمان روشن کرده، مطمئن شوند تمام کارکنان جزئیات برنامه استراتژیک و چگونگی ارتباط کار خود را با اهداف شرکت درک کرده‌اند. سپس، مدیران مسئول استراتژی باید پیش‌برنده تغییرات سریع باشند. در نهایت، یک مدیر مسئول استراتژی باید تصمیماتی را محقق سازد که تغییر سازمانی را پایدار می‌کنند. وی باید بررسی کند که آیا تصمیمات اتخاذ شده با استراتژی سازمان هم‌خوانی دارند و نتایج مطلوب و مورد انتظار را به بار می‌آورند یا خیر. هنگامی که تصمیمات سطوح پایین‌تر از

- 
1. McDonald
  2. Simkin L
  3. Jonson , Scholes K
  4. Herbiniak G
  5. Timothy, Nones, Shill

مدیریت ارشد با استراتژی شرکت سازگار نیستند، مهم‌ترین وظیفه مدیر مسئول استراتژی شناسایی چرایی این ناسازگاری و مشخص کردن سریع این مسئله است که آیا باید تغییری در مسیر حرکت ایجاد شود یا به راه ادامه داد (۱۳). محمد شاه<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در مقاله‌ای که ۱۰۴ مدیر سازمان‌های متفاوت در آن شرکت داشته‌اند، ۱۱ مانع را برای اجرای استراتژی‌های سازمانی برشمرد که دانش (مهارت) ناکافی مدیران در بالاترین رتبه قرار داشت. همچنین وی عنوان نمود که تعهد مدیران اصلی‌ترین مؤلفه در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌هاست (۱۴). دونالد سول و اسپینوسا<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) دلایل اجرا نشدن استراتژی‌ها را اجرای نادرست تعهدات از سوی مدیران می‌دانند (۱۵). سیرکین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در تحقیقی در مورد ۲۲۵ سازمان نشان دادند بین نتایج برنامه‌های تحول (موفقیت یا شکست استراتژی) و عامل تعهد مدیران همبستگی مثبتی وجود دارد (۱۶). به عقیده مونتگومری<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) مدیرعامل سازمان مهم‌ترین فرد و پرچمدار استراتژی پویا برای سازمان است (۱۷). کاپلان و نورتون<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) اجرای استراتژی را بدون حمایت همه جانبه مدیران ارشد ناممکن دانسته، معتقدند اجرای استراتژی باید دغدغه اصلی مدیران ارشد باشد (۱۸). فرد آر دیوید<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، نورتون و کاپلان (۲۰۰۶) و بور و گیلبرت<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقاتشان نشان دادند عامل تعهد مدیران در اجرای استراتژی اهمیت دارد (۳، ۶، ۱۹). امروزه، مهم‌ترین دغدغه بیشتر سازمان‌های ورزشی پیاده کردن استراتژی‌هاست که با تلاش و زحمت بسیار زیاد تدوین شده‌اند (۲۰).

بر اساس تحقیقات انجام شده و با توجه به رشد سریع تغییرات در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های ورزشی و رقابتی بودن ورزش چه از جنبه‌های حرفه‌ای، رقابتی، همگانی و تربیتی و خارج شدن ورزش از حالت تک بعدی و دارا بودن ابعاد سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین با توجه به تغییر در سازمان‌های ورزشی که با سرعت هرچه بیشتر در جنبه‌های مختلف نظیر ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در حال حرکت است و نیز اهمیت ورزش در ابعاد همگانی و تندرستی و نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در هدایت سازمان‌های ورزشی در مسیر موفقیت و عوامل اثرگذار در اجرای استراتژی‌ها نقش تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های مختلف اهمیت فراوانی دارد. سازمان‌های ورزشی کشور، به‌ویژه سازمان تربیت بدنی و

1. Shah A.M
2. Donald S, Charles Spinosa
3. Sirkin, Perry Keenan, Alan Jackson
4. Montgomery
5. Robert S & David P. Norton
6. David F
7. Bower Joseph L & Clark Gilbert

فدراسیون‌های ورزشی متولیان و تصمیم‌گیرندگان اصلی ورزش کشور و پرچم‌دار اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی‌اند؛ بنابراین کمبود منابع اطلاعاتی و انجام نشدن تحقیقی میدانی در زمینه عوامل تأثیرگذار بر اجرای استراتژی در سازمان‌های ورزشی از یک سو و اهمیت تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمانی و دغدغه بیشتر سازمان‌های ورزشی در خصوص پیاده‌سازی استراتژی‌ها از سوی دیگر، لزوم پرداختن به مؤلفه تعهد مدیران در اجرای استراتژی‌ها سازمان‌های ورزشی را ضروری می‌کند. در نهایت، هدف از تحقیق حاضر بررسی میزان تعهد مدیران و عوامل تأثیرگذار بر آن در اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های ورزشی کشور از دیدگاه استادان و مدیران ورزشی است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش انجام تحقیق با توجه به موضوع و اهداف مورد پژوهش از نوع توصیفی و پیمایشی است و گردآوری اطلاعات به صورت میدانی انجام شده است. به علاوه، تحقیق حاضر از لحاظ استفاده از نتایج، کاربردی است.

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش با نظر استادان و صاحب‌نظران شامل:

الف) مدیران (۸۰ نفر)؛

رؤسای فدراسیون‌ها (۵۱ نفر)؛

مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی (۲۷ نفر)؛

مدیران کمیته و آکادمی ملی المپیک (۲ نفر)؛

ب) استادان (اعضای هیئت علمی) دانشکده‌های تربیت بدنی کشور که دارای مدرک تخصصی مدیریت ورزشی بوده‌اند (۴۰ نفر).

با توجه به جدول مورگان ۹۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که با توجه به تناسب ۶۰ نفر از مدیران، ۳۲ نفر از استادان به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند که از این تعداد ۵۹ نفر از مدیران، ۳۱ نفر از استادان پاسخگوی سؤالات پرسشنامه پژوهش حاضر بودند.

ابزار اندازه‌گیری تحقیق حاضر، با توجه به مطالعه کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که دو بخش مشخصات فردی و سؤالات اصلی را در بر می‌گیرد و با استفاده از مقیاس پنج ارزشی لیکرت از بسیار زیاد تا بسیار کم نمره‌گذاری و بررسی شده است. پاسخگو مقیاسی را که بین دو حد نهایی خیلی زیاد و خیلی کم (خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲ و خیلی کم=۱) را بر حسب شدت یا ضعف نگرش خود برمی‌گزیند.

الف) بخش اول اطلاعات فردی: این بخش شامل چهار سؤال است که ویژگی‌های فردی مانند سن، جنسیت، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی را اندازه‌گیری می‌کند؛  
 ب) پرسشنامه تعهد مدیریت در اجرای استراتژی: این پرسشنامه ۱۷ سؤال دارد که تعهد مدیریت را در ابعاد دانش، تجربه، انگیزه، مشارکت، اعتقاد و تغییرات مدیریتی بررسی کرده است.

برای قابلیت روایی پرسشنامه (روش روایی محتوا)، با استادان و خبرگان مشورت شد و بعد از اعمال کلیه پیشنهادات اصلاحی و تغییرات ضروری برای مطابقت با شرایط و ویژگی جامعه آماری تحقیق، از آن استفاده شد. پایایی پرسشنامه در مطالعه‌ای مقدماتی با روش آلفا کرونباخ ۰/۹۲۸ به دست آمد که نشان دهنده پایایی زیاد و قابل قبول است.

از آمار توصیفی مانند میانگین، فراوانی، درصد و انحراف استاندارد برای توصیف متغیرها در جامعه تحقیق استفاده می‌شود. در سطح آمار استنباطی نیز از تکنیک آمار KS (کولموگروف-اسمیرنوف) برای تعیین وضعیت طبیعی بودن داده‌ها استفاده شد. با توجه به نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف که غیرطبیعی بودن داده‌ها را نشان داد از آزمون‌های آماری غیرپارامتریک نظیر فریدمن و باینومیال در سطح معنی‌داری  $p \leq 0/05$  استفاده شد. در این قسمت هر یک از فرضیه‌های تحقیق، با استفاده از نرم‌افزار SPSS 15 آزموده شد.

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های آماری در جداول ۱، ۲ و ۳ آورده شده است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون باینومیال استفاده شد. مطابق با طیف لیکرت این نکته مدنظر بوده که آیا پاسخ‌دهندگان در مجموع نظرات اعلام شده خود را بیشتر از متوسط طیف لیکرت (یعنی عدد سه) اعلام نموده‌اند. در صورت پاسخ مثبت، فرضیه تحقیق و تأثیر متغیر مورد نظر؛ یعنی تأثیرگذاری هر یک از مؤلفه‌های تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی پذیرفتنی است؛ بنابراین با توجه به جدول ۴ که نتایج آزمون باینومیال را در تأثیرگذاری هر یک از مؤلفه‌های تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه مدیران را نشان می‌دهد، ملاحظه می‌شود که مؤلفه‌های تغییرات مدیریتی ( $p=0/001$ )، مشارکت ( $p=0/009$ )، اعتقاد ( $p=0/014$ )، تجربه ( $p=0/005$ )، دانش ( $p=0/010$ )، موجب بهبود (تأثیر معنی‌دار) در میزان تعهد مدیران بر اجرای استراتژی‌های سازمانی می‌شود؛ به عبارت دیگر نسبت‌های ملاحظه شده نشان می‌دهد که تنها تعداد کمی از آزمودنی‌ها به این متغیرها میانگینی کمتر یا مساوی با ۳ داده‌اند؛ از این رو می‌توان بیان داشت که تمامی متغیرهای مذکور (تغییرات مدیریتی، مشارکت،

اعتقاد، تجربه، دانش) به جز عامل انگیزه ( $p=0/139$ ) جزء عوامل مؤثر در تعهد مدیریت بر اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه مدیران هستند.

جدول ۱. توزیع و درصد فراوانی سن استادان و مدیران سازمان‌های ورزشی

استادان	مدیران	شاخص	رده‌های سنی
-	-	فراوانی	کمتر از ۳۰ سال
-	-	درصد	
۱۸	۳	فراوانی	۳۱-۴۰ سال
۵۸/۱	۵/۱	درصد	
۹	۱۹	فراوانی	کل ۴۱-۵۰ سال
۲۹/۰	۳۲/۲	درصد	
۴	۳۷	فراوانی	۵۱-۶۰ سال
۱۲/۹	۶۲/۷	درصد	

جدول ۲. توزیع و درصد فراوانی میزان تحصیلات استادان و مدیران سازمان‌های ورزشی

استادان	مدیران	شاخص	میزان تحصیلات
۳۱	۵	فراوانی	دکتری
۱۰۰	۸/۵	درصد	
-	۱۴	فراوانی	فوق لیسانس
-	۲۳/۷	درصد	
-	۳۹	فراوانی	لیسانس
-	۶۶/۱	درصد	
-	۱	فراوانی	فوق دیپلم
-	۱/۷	درصد	

جدول ۳. توزیع و درصد فراوانی رشته تحصیلی استادان و مدیران سازمان‌های ورزشی

استادان	مدیران	شاخص	رشته تحصیلی
۳۱	۱۵	فراوانی	تربیت بدنی
۱۰۰	۲۵/۴	درصد	
-	۴۴	فراوانی	غیر تربیت بدنی
-	۷۴/۶	درصد	

جدول ۴. نتایج آزمون توزیع دوجمله‌ای در تأثیرگذاری هر یک از مؤلفه‌های تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه مدیران

متغیرها	گروه‌بندی	تعداد	نسبت ملاحظه شده	نسبت مورد آزمون	سطح معنی‌داری
تغییرات مدیریتی	$>3$	۵۷	۹۷,	۵۰,	۰/۰۰۱
	$\leq 3$	۲	.۰۳		
مشارکت	$>3$	۴۴	۷۵,	۵۰	۰/۰۰۹
	$\leq 3$	۱۵	.۲۵		
اعتقاد	$>3$	۵۲	۸۸,	۵۰	۰/۰۱۴
	$\leq 3$	۷	.۱۲		
دانش	$>3$	۴۳	۷۴,	۵۰,	۰/۰۱۰
	$\leq 3$	۱۶	.۲۶		
تجربه	$>3$	۴۷	۸۰,	۵۰,	۰/۰۰۵
	$\leq 3$	۱۲	.۲۰		
انگیزه	$>3$	۳۴	۵۸,	۵۰,	۰/۱۳۹
	$\leq 3$	۲۵	.۴۲		

با توجه به جدول ۵ که نتایج آزمون باینومیال را در تأثیرگذاری مؤلفه‌های تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه استادان دانشگاهی نشان می‌دهد، ملاحظه می‌گردد که مؤلفه‌های تغییرات مدیریتی ( $p=0/003$ )، مشارکت ( $p=0/036$ )، اعتقاد ( $p=0/002$ )، تجربه ( $p=0/008$ )، انگیزه ( $p=0/008$ )، موجب بهبود (تأثیر معنی‌دار) اجرای استراتژی‌های سازمان‌های ورزشی می‌شود؛ به عبارت دیگر متغیرهای تغییرات مدیریتی، مشارکت، اعتقاد، تجربه و انگیزه جزء عوامل مؤثر در تعهد مدیریت برای اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه استادان هستند و تنها عامل دانش ( $p=0/208$ ) از دیدگاه استادان در اجرای استراتژی‌های سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار نیست.

جدول ۵. نتایج آزمون توزیع دوجمله‌ای در تأثیرگذاری هر یک از مؤلفه‌های تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه استادان دانشگاهی

متغیرها	گروه‌بندی	تعداد	نسبت ملاحظه شده	نسبت مورد آزمون	سطح معنی‌داری
تغییرات مدیریتی	$>3$	۲۵	۸۱,	۵۰,	۰/۰۰۳
	$\leq 3$	۶	.۱۹		
مشارکت	$>3$	۲۰	۶۵,	۵۰,	۰/۰۳۶
	$\leq 3$	۹	.۳۵		
اعتقاد	$>3$	۲۶	۸۴,	۵۰,	۰/۰۰۲
	$\leq 3$	۵	.۱۲		
دانش	$>3$	۱۷	۵۵,	۵۰,	۰/۲۰۸
	$\leq 3$	۱۴	.۴۵		
تجربه	$>3$	۲۳	۷۴,	۵۰,	۰/۰۰۸
	$\leq 3$	۸	.۲۶		
انگیزه	$>3$	۲۳	۷۴,	۵۰,	۰/۰۰۸
	$\leq 3$	۸	.۲۶		



همچنین با توجه به آزمون باینومیل در تأثیرگذاری مؤلفه تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی مشاهده شد که هم از دیدگاه مدیران ( $p=0/001$ ) و هم از دیدگاه استادان دانشگاه ( $p=0/001$ )، تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی به‌طور معنی‌داری مؤثر است (جدول ۶).

جدول ۶. نتایج آزمون توزیع دوجمله‌ای در تأثیرگذاری تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه استادان و مدیران

متغیر	دیدگاه	گروه‌بندی	تعداد	نسبت ملاحظه شده	نسبت مورد آزمون	سطح معنی‌داری
تعهد مدیران	مدیران	$>3$	۵۷	۹۷,	۵۰,	۰/۰۰۱
		$\leq 3$	۲	.۰۳		
	استادان	$>3$	۲۸	۰۹۰	۵۰,	۰/۰۰۱
		$\leq 3$	۳	.۱۰		

سرانجام با توجه به آزمون فریدمن، مؤلفه‌های تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه مدیران به ترتیب اولیت عبارت بودند از: تغییرات پیاپی مدیریتی، مشارکت مدیران در مرحله تدوین طرح، تجربه مدیران، دانش مدیران، اعتقاد به محتوای برنامه‌ها و انگیزه. همچنین از دیدگاه استادان همانند دیدگاه مدیران سازمان‌های ورزشی، تغییرات مدیریتی اولین مؤلفه تأثیرگذار بر میزان تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی شناخته شد و بعد از آن، به ترتیب، مؤلفه‌های اعتقاد به محتوای برنامه‌ها، تجربه مدیران، انگیزه، مشارکت مدیران در مرحله تدوین طرح و دانش مدیران قرار گرفتند.

### بحث و نتیجه‌گیری

طبق یافته‌های تحقیق از دیدگاه استادان و مدیران، تعهد مدیریتی به‌عنوان عاملی مؤثر در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی شناخته شد که با نتایج تحقیقات چاران و کلونین<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، لوکازسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، الکساندر و دفئو<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، اوکیموس<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، تامسون و استریکلند<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، مانکینز و استیل<sup>۶</sup> (۲۰۰۵)، آنتوش و نیرمول (۲۰۰۵)، محمد شاه

1. Charan & Kelvin
2. Locazesky
3. Alexander & Defeo
4. Okumus
5. Thompson A & A. J. Strickland
6. Mankias M & Steel R

(۲۰۰۵)، کاپلان و نورتون (۲۰۰۶)، فرانک استروف (۲۰۰۶)، بور و گیلبرت (۲۰۰۷) مونتهگومری (۲۰۰۸) در مورد تأثیر تعهد مدیران بر اجرای استراتژی همسو است (۴، ۶، ۱۴، ۱۷، ۱۹، ۲۱-۲۵). دونالد سول و اسپینوسا (۲۰۰۷) دلایل اجرا نشدن استراتژی‌های سازمانی را عدم اجرای درست تعهدات از سوی مدیران می‌دانند (۱۵). سیرکین و همکاران (۲۰۰۶) تعهد سطوح عالی مدیریت را برای اجرای استراتژی‌ها بسیار مهم و اساسی دانسته‌اند (۱۶). همچنین در نظرسنجی‌ای از ۳۴ نفر از برنامه‌ریزان و مدیران منابع انسانی ۲۴ سازمان بزرگ آمریکایی، مشخص شد که حدود ۸۰ درصد آن‌ها به نحوی تلاش کرده‌اند تا استعدادها، و تمایلات رفتاری مدیران را شناسایی کنند تا بتوانند بهترین مدیر را برای اجرای یک استراتژی برگزینند (۲۶)؛ بنابراین با توجه به تعهد مدیران در اجرای استراتژی می‌توان بیان کرد که حرکت استراتژیک در سازمان نیازمند تعهد و عزم مدیران ارشد نسبت به آن است، بدون این تعهد و عزم، تلاش برای حرکت استراتژیک بی ثمر است و فقط به صرف هزینه و زمان منجر می‌شود (۱۸).

با توجه به اولویت‌بندی مؤلفه‌ها از دیدگاه استادان و مدیران، تغییرات مدیریتی به‌عنوان اولویت اول تأثیرگذار بر میزان تعهد مدیران برای اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی شناخته شد. برای توجیه این نتیجه می‌توان بیان کرد که احتمالاً فرآیند جابه‌جایی مدیران سازمان تربیت بدنی که هر چهار سال با تغییر دولت، تغییر می‌کنند از دلایل عدم اجرای مناسب استراتژی‌های سازمانی است؛ زیرا در کشورهای در حال توسعه نظیر ایران که شعارگرا هستند، به‌علت عدم اعتقاد از برنامه‌ریزی استراتژیک و باور نداشتن به استفاده از شاخص‌ها و معیارهای واقعی برای مقایسه عملکرد خود و اعمال مدیریت‌های سلیقه‌ای و گرفتار شدن در دام روزمرگی و اهمیت دادن به شعارگرایی به جای عمل‌گرایی و اعتقاد به کسب نتیجه زود هنگام از اجرای هر برنامه (تقدم نتیجه‌گرایی بر فرآیندگرایی)، مدیریت هیچ سعی و کوششی نمی‌کند تا دست به عملی بزند که نتیجه آن در آینده‌ای مشخص می‌شود که او در سازمان سمتی ندارد. بدین ترتیب ضمن از دست رفتن فرصت‌ها و به هدر رفتن زمان و سرمایه ملی، فاصله کشور روز به روز از کشورهای پیشرفته بیشتر می‌شود و در نتیجه، به واقع مشخص نیست در پیوستار توسعه جهانی در کجا قرار گرفته‌ایم. بررسی و تحلیل رویکردها و جهت‌گیری‌های مدیریت کلان ادوار گذشته ورزش کشور نشان از نوعی ناپیوستگی دارد. بخش عمده‌ای از این گسست و تغییرات معطوف به الزاماتی نیست که در نتیجه تحول و تلاطم محیطی روی داده باشد؛ بلکه ریشه در علایق و سلايق رهبران ورزش دارد. در جهان امروز پیشرفت و ارتقای ورزش مستلزم گرایش به رویکردهای علمی، فراگیر، پیوسته و سیستمی است؛ زیرا دوران رویکردهای سلیقه‌ای، موردی و مقطعی و تصادفی دیری است که سپری شده است و آنچه تحول و

پیشرفت را رقم می‌زند، توسعه مبتنی بر استراتژی ایت؛ بنابراین با توجه به اهمیت تغییرات مدیریتی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه تأثیر گذار بر تعهد مدیران در اجرای استراتژی از دیدگاه استادان و مدیران می‌توان راه‌کارهایی نظیر ضرورت اتخاذ سیستم‌های مدیریتی مناسب برای نگهداری و جذب نیروهای زبده و متخصص در سازمان‌های ورزشی به‌منظور جلوگیری از تغییرات زیاد منابع انسانی، استفاده از مدیران استراتژیک و کلان‌نگر که قابلیت و نگرش استراتژیک داشته و از نگرش روزمرگی و خرده‌نگری به دور باشند و پرهیز از حاکمیت تفکر سیاسی به جای تفکر علمی را در جذب و نگهداری مدیران ارائه نمود.

تجزیه و تحلیل آماری نشان داد مشارکت مدیران دومین عامل تأثیرگذار بر میزان تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه مدیران بوده است. بر اساس تحقیقاتی که توسط کاپلان و نورتون (۲۰۰۶) در بیش از ۵۰۰ واحد صنعتی صورت گرفت، بسیاری از مدیران ارشد واحدهای صنعتی از اجرای استراتژی در سازمان‌ها رضایت نداشته‌اند که عمده‌ترین دلیل آن تدوین استراتژی در سطوح بالای سازمان و عدم مشارکت اعضا در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است (۶). اهمیت مشارکت مدیران ارشد در اجرای استراتژی‌های سازمانی در مقاله هنسی و ملویل<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) نیز اشاره شده است (۲۷، ۲۸)؛ بنابراین با توجه به اهمیت مشارکت مدیران بر میزان تعهد مدیران و در نهایت، در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی برای افزایش میزان مشارکت مدیران می‌توان به راه‌کارهایی نظیر مشارکت هرچه بیشتر مدیران در تدوین استراتژی‌های سازمان‌های ورزشی و حضور فعالانه در کمیته‌های تدوین طرح‌ها (افزایش احساس تعلق سازمانی از طریق مشارکت دادن مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی و تدوین) و دریافت نظرات و دیدگاه‌های مدیران در مورد استراتژی سازمان، موانع و مشکلات اجرایی اشاره کرد.

همچنین اعتقاد به محتوای برنامه‌ها دومین عامل تأثیرگذار بر میزان تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه استادان دانشگاهی بوده است. ناصرشریفی و اعرابی (۱۳۸۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی متغیرهای اثرگذار بر اجرای استراتژی سازمانی» مشاهده کردند که اعتقاد مدیران به برنامه‌های استراتژیک سازمان مورد مطالعه از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی سازمان است (۲۹). فتح‌الله (۱۳۸۳) از جمله عوامل کلیدی شکست استراتژی‌های سازمانی را عدم اعتقاد راسخ به ضرورت اجرای برنامه در سازمان می‌داند (۸) که نتایج این تحقیقات با تحقیق حاضر همسو است؛ بنابراین با توجه به اهمیت اعتقاد به استراتژی‌های سازمانی بر میزان تعهد مدیران، برای بهبود این عامل می‌توان راه‌کارهایی نظیر

1. Hensey & melleville

اطلاع رسانی دقیق در خصوص ابعاد استراتژی تدوین شده، تناسب آن با فعالیت سازمانی و امکانات و منابع سازمانی، برگزاری نشست مشترک مدیران با تدوینگران استراتژی‌های سازمانی و اطلاع رسانی در خصوص عمق مطالعات و تلاش‌های انجام شده برای تدوین استراتژی ارائه کرد. با توجه به تأثیرگذاری تعهد مدیران از دیدگاه متخصصان و مدیران ورزشی بر اجرای استراتژی، ذکر این نکته مهم به نظر می‌رسد که مطالعه و کوشش در برآورده کردن عوامل اثرگذار بر تعهد مدیران، می‌تواند نقش مهمی در اجرای استراتژی‌های تدوین شده سازمان‌های ورزشی داشته باشد. همچنین از طریق یادگیری مداوم و افزایش توانایی مدیران می‌توان بستر را برای درگیر نمودن و تعهد بیشتر آنان در اجرای برنامه‌های سازمانی امکان‌پذیر نمود تا بتوانند در دنیای پرتلاطم و پر از تغییرات پیروز شوند. سرانجام پیشنهاد می‌شود که نظام‌گزینش مدیران در سازمان‌های ورزشی به نحوی اصلاح شود که در گزینش مدیران بر ابعاد دانش و تجربه آنان، با توجه به اهداف کلان و استراتژی سازمانی تأکید شود. در نهایت، در خصوص مدیران فعلی سازمان‌های ورزشی، به نظر می‌رسد استراتژی سازمانی باید به‌عنوان هدفی آموزشی در نظر گرفته شود و فاصله بین دانش مدیران و دانش مورد نیاز برای اجرای استراتژی شناسایی و مرتفع شود و طراحی و اجرای دوره‌های توسعه تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی و مدیریت تحول می‌تواند برای مدیران کارساز باشد.

### منابع:

۱. غفاریان، وفا؛ علی‌احمدی، علیرضا (۱۳۸۳)؛ بررسی علل شکست برنامه ریزی‌های استراتژیک و ارائه دو یافته جدید؛ مدرس علوم انسانی، دوره ۶، شماره ۳، صص ۸۳ تا ۹۷.
2. Kaplan, Robert; Norton, David (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review Article.
۳. دیوید، فرد آر (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک؛ ترجمه پارسائیان، علی؛ اعرابی محمد؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
4. R. Charan and G. Colvin(1999), Why CEO, s Fail, Fortune.
۵. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید(۱۳۸۶). سازمان استراتژی محور؛ ترجمه بختیاری، پرویز؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی؛ تهران.
6. Robert S., and David P. Norton (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston, Mass. Harvard Business School Press.

۷. حمیدی، مهرزاد (۱۳۸۵). استراتژی محور تنها راه پیشرفت کشور، چکیده مقالات همایش تربیت بدنی و ورزش استان مازندران چالش‌ها و فرصت‌ها، ص ۸.
۸. فتح‌الله (۱۳۸۳)؛ جلوگیری از شکست برنامه ریزی استراتژیک؛ سامانه ویژه‌نامه مدیریت استراتژیک؛ شماره ۲۱؛ صص: ۴۷-۴۴.
9. McDonald, M (1992). Ten barrier to marketing planning. Journal of business and industrial marketing, Vol7, No 1, pp 5-18.
10. Simkin L (2002). Barriers impeding effective implementing of marketing plans. Journal of business and industrial marketing, Vol17, No 1, pp 8-24.
11. Jonson , Scholes K (2002). Exploring corporate strategy. Pearson Education, 6<sup>TH</sup>, edition.
12. Herbiniak G (2006). Obstacles effective strategy implementing Organization dynamics. Vol 35, No 1, pp 12-31, published by elsevier Inc.
۱۳. تیموتی، برین؛ نونس، پل؛ شیل، والتر (۱۳۸۶). مدیر مسئول استراتژی. مترجم؛ معین الدینی، پرستو. ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۷۷، ص ۴۱.
14. Shah A.M (2005). The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles. Global Business Review 6; 293-304.
15. Donald Sull, Charles Spinosa (2007). Promise-Based Management: The Essence of Execution. Harvard Business Review Article.
16. Sirkin, Perry Keenan, Alan Jackson. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review Article. October 01, 2005.
17. Montgomery (2008). Putting. Harvard Business Review Article.
18. Robert S., and David P. Norton (2008). Responsibilities. Harvard Business Review Article.
19. Bower Joseph L., Clark Gilbert (2007). How Managers' Everyday Decisions Create-or Destroy--Your Company's Strategy. Harvard Business Review Article.
۲۰. حمیدی، مهرزاد (۱۳۸۵). کارت امتیازی متوازن، چکیده مقالات هفتمین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تبریز ص ۱۵۲.
21. Alexander and Defeo (2001). Implementing a strategy successfully. Measuring Business Excellence, Vol 5, No4.
22. Okumus F (2003). A framework to implement strategies in organization, Management Decision, Vol.41, No 9.
23. Thompson, Arthur A., and A. J. Strickland (2003). Strategic Management:

- Concepts and Cases. 13th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
24. Mankias M and Steel R (2005). Turning great strategy performance, HBR, July & August, p 58.
25. Antosh G. Nirmul(2005). Implementing Strategy-Focused Business Planning Balanced Scorecard Report Article. Harvard Business Review Article.
26. Lorange.P (1984). Corporate planning an executive viewpoint .Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
27. Hensey, melleville (1991). Essential success factor for strategic planning. Journal of management in engineering, Vol 7, No 2, pp167-177.
۲۸. حقیقی، محمد؛ منوریان، عباس؛ قوام‌پور، سعید، رسولیان، سعیده (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران. نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، صص ۳۹-۴۵.
۲۹. ناصر شرفی، تقی؛ اعرابی، محمد (۱۳۸۲). بررسی متغیرهای اثرگذار بر اجرای استراتژی سازمان. طرح پژوهشی، سازمان مدیریت صنعتی، تهران.

Archive of SID