



سنجش اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی و تاثیر آن بر پاسخگویی سازمانی

علی همتی عقیف^۱
معصومه کلاهی^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۳/۴

هدف از این تحقیق، سنجش اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی و تاثیر آن بر پاسخگویی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بود. این تحقیق جزو تحقیق‌های توصیفی-همبستگی است که به صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این تحقیق شامل همه کارکنان وزارت ورزش و جوانان است که با توجه به استعمال از معاونت پشتیبانی و منابع انسانی تعداد کارکنان، در مجموع ۸۰۰ نفر بوده است. با محاسبه حجم نمونه مورد نیاز برای تحقیق با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان، ۲۶۰ نفر از کارمندان به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و پرسشنامه بین آنها پخش گردید که در نهایت ۲۵۱ پرسشنامه برگشت داده شد. ابزار تحقیق پرسشنامه، پرسشنامه «اثربخشی مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی» فرید فتحی (۱۳۹۶) و پرسشنامه «پاسخگویی سازمانی» واعظی (۱۳۹۰) می‌باشد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها به وسیله ۱۰ نفر از اساتید متخصص در زمینه مدیریت ورزشی تایید گردید. پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ به دست آمد که برای پرسشنامه «اثربخشی مدیریت راهبردی» ۰/۸۲ و برای پرسشنامه «پاسخگویی سازمانی» ۰/۸۴ محاسبه شد. نتایج تحقیق نشان داد که اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان در وضعیت نامناسبی قرار دارد. همچنین بین اثربخشی مدیریت راهبردی و پاسخگویی سازمانی ارتباط معناداری مشهود است. نتیجه آن که وزارت ورزش و جوانان نیاز به ارزیابی فرآیندهای مدیریت راهبردی و راه‌های اثربخش بودن راهبردهای خود دارد. همچنین، ضروری است که وزارت ورزش و جوانان سیستم پاسخگویی خود را تقویت کند و در راستای اهداف و راهبردهای خود قرار دهد.

واژگان کلیدی: مشارکت پذیری، پاسخگویی سازمانی، تطابق ساختار، ارزش آفرینی و ذینفعان

E-mail: Hematiafif@soc.ikiu.ac.ir

۱. استادیار، گروه علوم ورزشی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی، موسسه آموزش عالی علامه قزوینی (غیرانتفاعی و غیردولتی)، قزوین، ایران

مقدمه

در دهه‌های اخیر شاهد تحقیقات گسترده و بحث و گفتگوی مستمر میان اندیشمندان مدیریت دولتی درباره شیوه و راهبرد تجدید حیات و نوآفرینی فرآیندهای مدیریتی در سازمان‌های دولتی بوده‌ایم. انتخاب چارچوب‌های جدید مدیریتی به تناسب فرهنگ و قانون اساسی کشورها به گونه‌ای که تسهیل‌کننده سیاست‌ها و اقدامات توسعه‌ای باشد، برای همه کشورها و به ویژه کشورهای در حال توسعه نه فقط یک هدف، بلکه یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است (نیک نژاد، ۱۳۹۴). از طرفی، سازمان‌ها به‌طور مداوم با محیطی متلاطم و ناآرام روبه‌رو هستند و تهدیدهای محیطی از هر سو حیات و بقای آن‌ها را به مخاطره می‌اندازد. از این رو، سازمان‌ها باید جایگاه فعلی خود را بشناسند، توانایی‌ها و ضعف‌های خود را دقیقاً تحلیل کنند و با تکیه بر توانایی‌ها از فرصت‌های محیطی استفاده نمایند و خود را برای برخورد با تهدیدها آماده کنند (فروزنده دهکردی، ۱۳۹۰). در واقع، هماهنگی با تغییرات و شرایط محیطی یکی از مهم‌ترین عوامل برای حفظ وجودی و اثربخشی در سازمان‌هاست؛ بدین معنی که برون داد نظام‌های انسانی و سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که فرآیندهای کاری و رفتاری اصلاح شود و به راحتی بتوان بر فرایندها مدیریت نمود (موغلی و پیرانی، ۱۳۹۳). 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 محیطی که سازمان در آن قرار دارد، برای هر سازمانی بسیار مهم است (کربشوغلو^۱، ۲۰۱۷). در عرصه بسیار پیچیده فعالیت‌های امروز سازمان‌ها، تعدد عوامل تأثیرگذار، سرعت تغییر و تحولات، علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت، برنامه‌ریزی راهبردی^۲ و مدیریت راهبردی^۳ را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است. مدیران بدون بهره‌گیری از تفکر راهبردی و سیستمی و ترسیم دورنمای آینده سازمان خود قادر به رهبری و هدایت صحیح در این عرصه پیچیده نیستند. در این عصر از پیشرفت علم و فناوری، برنامه‌ریزی راهبردی، ابزاری سودمند برای مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و رشته فعالیت‌های مرتبط است (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۸). مدیران امروزی جهت افزایش اثربخشی و غلبه بر چالش‌های محیطی که بر توانایی سازمان‌ها برای کسب سود و توسعه فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارد، فرآیند مدیریت راهبردی را مورد توجه قرار داده‌اند. آن‌ها بر این باورند که فرآیند مذکور به بهینه‌سازی موفقیت سازمان در محیط رقابت کمک می‌کند و این توانایی را به آنها می‌دهد که تغییرات و دگرگونی‌ها را دقیق‌تر پیش‌بینی نمایند و آمادگی سازمان در مقابل رویدادها و رخدادهای غیرقابل انتظار داخلی و خارجی افزایش یابد (هیوز، ۱۳۹۲). سازمان‌های ورزشی و در راس آنها وزارت ورزش و جوانان با شناخت کامل از تجهیزات و امکانات و محدودیت‌های خود برای رسیدن به اهداف بزرگ (چشم انداز) در سایه منابع و وحدت رویه‌ها و فرآیندها، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی را انتخاب و تدوین کرده‌اند. البته با این تفکر راهبردی که داشتن برنامه راهبردی و تدوین آن موجب تضمین برنامه‌های عملیاتی سازمان‌های ورزشی نمی‌تواند باشد تا به موفقیت

1. Kirkbesoglu
2. Strategic planning
3. Strategic Management

مطلوب خود دست یابد. طی سالیان متمادی برنامه‌های راهبردی زیادی در سطح وزارت ورزش تدوین گردیده است، ولی درصد بالایی از این برنامه‌ها نتوانسته موانع موجود در ورزش را رفع و اهداف و رسالت‌های بلند مدت را تحقق بخشد (کاپلان، ۱۳۸۶). رهبران سازمان‌های ورزشی موفق با اتخاذ سبک رهبری مناسب و با اجرای دقیق فرایندهای مدیریت راهبردی می‌توانند در جهت تحقق اهداف و تعالی سازمان ورزشی از جمله پاسخگویی سازمانی باشند. لذا برای دستیابی به چنین وضعیتی، سازمان‌های ورزشی نیازمند مدیرانی با تفکر راهبردی خواهند بود تا این مهارت را در سطح سازمان توسعه دهند و مزیت رقابتی برای سازمان‌های ورزشی خلق کنند (ژائو، ۲۰۱۲).

از نظر معناشناسی، واژه «راهبرد» (استراتژی) ریشه یونانی دارد و ابتدا به صورت (استراتگوس)^۱ و به مفهوم یک نقش (یک فرمانده در نقش فرماندهی ارتش) به کار می‌رفت و پس از آن به معنای (هنر یک فرمانده نظامی) تعبیر شد. راهبرد در حدود ۴۵۰ سال پیش از میلاد به معنای مهارت مدیریتی (اداره، رهبری و قدرت) به کار می‌رفت. این واژه در زمان اسکندر (۳۳۰ سال پیش از میلاد) به مهارت به‌کارگیری نیروها برای غلبه بر مقاومت و مخالفت و ایجاد یک نظام یکپارچه دولت جهانی اشاره داشت (آنسف^۲، ۲۰۱۷). مدیریت راهبردی را می‌توان «هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد» تعریف کرد. فرایند مدیریت راهبردی دربرگیرنده سه مرحله اصلی است: تدوین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها (ابراهیمی، ۱۳۹۴). ماحصل اجرای راهبردهای صحیح و ارزیابی دقیق آنها در حقیقت پاسخگویی سازمانی سازمان‌های ورزشی در همه عرصه‌هاست؛ به طوری که به نقل از رفیع زاده، رمزک در مدلی پاسخگویی را در چهار مولفه سازمانی، قانونی، حرفه‌ای و سیاسی پی می‌گیرد و بیان می‌دارد که پاسخگویی برای تامین سه هدف عمده یعنی به عنوان تضمین‌کننده منافع عمومی، ابزاری برای بهبود خدمات دولتی و کنترل دولت است. دستیابی به نظام پاسخگویی مناسب از اهداف کلی سازمان‌های ورزشی است. هر صاحب نظری به فراخور برداشت، تجربه و تحلیل خود، جنبه‌های مشخصی از آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.

اصطلاح پاسخگویی اشاره بر مسئولیت‌ها، نتایج و پیامدهای خاص آن را دارد (رفیع زاده و منوریان، ۱۳۸۸). کات و ماری^۳ (۲۰۱۵) پاسخگویی را اساس اندازه‌گیری عملکرد، ارزیابی و گزارش دهی می‌دانند و اعتقاد دارند که پاسخگویی باید به عنوان ملاکی جهت اندازه‌گیری عملکرد، گزارش دهی و ارزیابی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی مورد استفاده قرار گیرد. پاسخگویی در حقیقت به عنوان یکی از عوامل مردمی کردن نظام اداری است. ابزارهای مختلفی برای پاسخگو ساختن کارکنان بخش عمومی وجود دارد. به کارگیری همزمان ابزارهای مختلف از سوی سازمان، به عنوان مفهومی چندبعدی در جهت نیل به نظام پاسخگویی مناسب، هم محتمل و هم مطلوب است (مصطفایی ۱۳۹۲). پاسخگویی در اصل پاسخگو بودن افراد در قبال تصمیمات و

1. stratagous

2. Ansoff

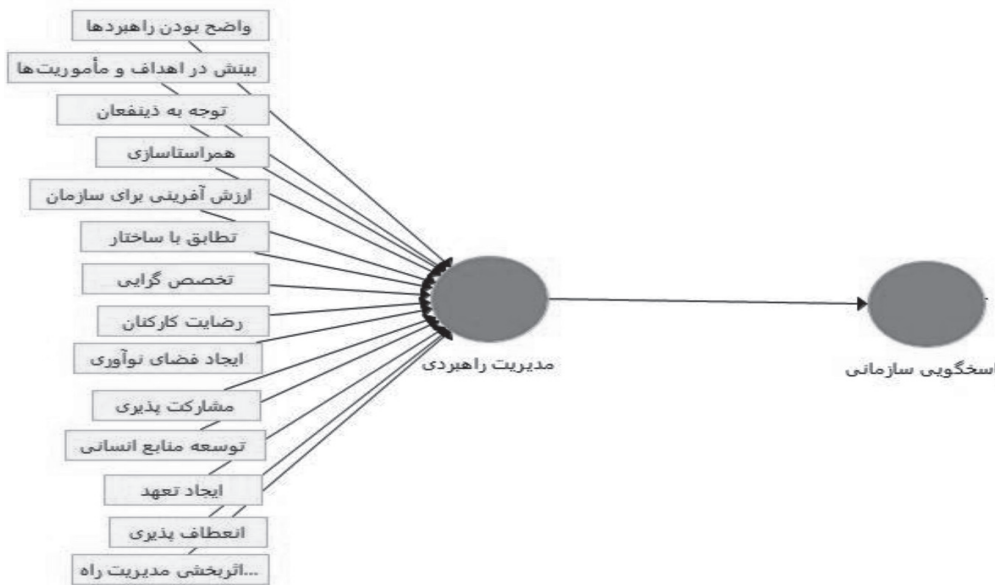
3. JAMES CUTT AND VIC MURRY

عملکردهایشان می باشد. سیستم های پاسخگویی می توانند به عنوان سیستم های کنترل و شکل دهی به رفتار در جهات از قبل تعیین شده برای رسیدن به اهداف و اثربخشی سازمان تعریف شوند (هال^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). یک سازمان وقتی پاسخگو می باشد که تشخیص دهد قول انجام چیزی یا کاری را داده است و مسئولیتی قانونی و اخلاقی در جهت انجام آن وعده به بهترین و کامل ترین وجه ممکن را پذیرفته است (جانسن^۲، ۲۰۱۸). بدون پاسخگویی افراد قادر خواهند بود که هر آن چیزی را که دوست دارند، انجام دهند (هال^۳ و همکاران، ۲۰۰۷). معصومی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی» با استفاده از روش تصمیم گیری آنتروپی - فازی نشان دادند که عوامل مدیریتی، تخصیص منابع، نیروی انسانی، ادراکی، ارتباطی، اجرایی، راهبردی، ارزیابی و فرهنگی به ترتیب به عنوان موانع مهم و موثر در مدیریت راهبردی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی هستند. با توجه به نتایج، عوامل مدیریتی مهم ترین و تاثیرگذارترین مانع و عوامل فرهنگی، کم اهمیت ترین مانع محسوب می شوند. خلیلی شورینی و محضری (۱۳۹۳) نیز دریافتند که موانع بازدارندگی در اجرای راهبردها شامل موانع مدیریتی، برنامه ریزی، فردی و سازمانی و در نهایت موانع محیطی است.

معتدل و جعفری منش (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «سنجش اثربخشی برنامه ریزی راهبردی» به این نتیجه رسیدند که عدم تحقق کامل اهداف تعیین شده برای مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن، به دلیل شکاف در عملکرد این مناظر بود. به منظور کاهش حداکثری شکاف موجود در مناظر، ابتدا به رتبه بندی عوامل ایجاد شکاف در هریک از مناظر پرداخته شد و سپس به کمک برنامه ریزی آرمانی، بهترین گزینه ها برای کاهش این شکاف های عملکردی، انتخاب و پیشنهاد گردید. در واقع، سازمان های ورزشی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد؛ به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت، تاثیر آن ها بر سازمان و ورزش و نحوه تعامل سازمان با آن ها مشخص شود. این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی راهبردی است که با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت ها و تهدیدهای محیطی و قوت ها و ضعف های داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن ماموریت سازمان، اهداف بلندمدت را برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می کند که با تکیه بر قوت ها و رفع ضعف ها، از فرصت های پیش آمده به نحو شایسته استفاده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح، باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. اگر سازمان ها می خواهند همسو با تغییرات و دگرگونی های فناورانه، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی فعالیت کنند باید نگرش جامع و راهبردی داشته باشند و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. بنابراین، بررسی سنجش اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی و تاثیر آن بر پاسخگویی سازمانی می تواند کمک نماید تا مسولان وزارت ورزش و جوانان ضمن آشنایی با اهمیت

1. Hall
2. Johnson
3. Hall

پاسخگویی سازمانی، یکی از عوامل تاثیرگذار آن را بشناسند. با اینکه تحقیقات زیادی در مورد اثربخشی مدیریت راهبردی و موانع آن انجام شده است، اما تحقیقات کمی پیرامون نتایج اثربخشی مدیریت راهبردی انجام شده است که در این پژوهش به دنبال آن هستیم. با توجه به موارد یاد شده و اهمیت پاسخگویی در سازمان، این پژوهش درصدد پاسخگویی به دو سوال زیر است: آیا فرآیند مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان اثربخش بوده است؟ تاثیر آن بر پاسخگویی سازمانی چیست؟



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی پژوهش

روش این تحقیق بر اساس استراتژی توصیفی - همبستگی، از حیث هدف کاربردی و از نظر اجرا پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل همه کارکنان وزارت ورزش و جوانان است که با توجه به استعلام از معاونت پشتیبانی و منابع انسانی تعداد کارکنان، در مجموع ۸۰۰ نفر بوده است. با محاسبه حجم نمونه مورد نیاز برای تحقیق با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان، ۲۶۰ نفر از کارمندان به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و پرسشنامه بین آنها پخش گردید که در نهایت ۲۵۱ پرسشنامه برگشت داده شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه «اثربخشی مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی» فرید فتحی (۱۳۹۶) و پرسشنامه «پاسخگویی سازمانی» واعظی (۱۳۹۰) می‌باشد. به منظور بررسی روایی، پرسشنامه‌های تحقیق در اختیار ۱۰ نفر از اساتید متخصص در زمینه مدیریت ورزشی قرار گرفت و با اعمال تغییرات و نظرات اساتید

محترم روایی پرسشنامه‌ها تایید گردید. برای محاسبه ضریب پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شد؛ چنان که پرسشنامه به ۲۵ نفر از افراد جامعه آماری داده شد و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اثربخشی مدیریت راهبردی ۰/۸۲ و برای پرسشنامه پاسخگویی سازمانی ۰/۸۴ به دست آمد-گفتنی است که پایایی پرسشنامه‌های فوق در پژوهش‌هایی که قبلاً توسط خود پژوهشگران انجام گرفته به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۸۵ بوده و به تایید رسیده است. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده گردید. برای سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی همانند تنظیم جدول توزیع فراوانی، درصدها، محاسبه شاخص‌های پراکندگی نظیر میانگین، انحراف معیار و رسم نمودارها بهره‌گیری شد. به منظور برآورد پارامترها و پیش‌بینی آن از آمار استنباطی استفاده گردید. چون هدف این تحقیق تعیین همبستگی و پیش‌بینی متغیرهاست، از روش‌های آماری آزمون کلموگروف اسمیرنوف، تی تک نمونه، همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی ساده دو متغیره بهره‌گیری شد. برای تحلیل اطلاعات و محاسبه نتایج از بسته نرم افزاری SPSS نسخه ۲۲ استفاده شد.

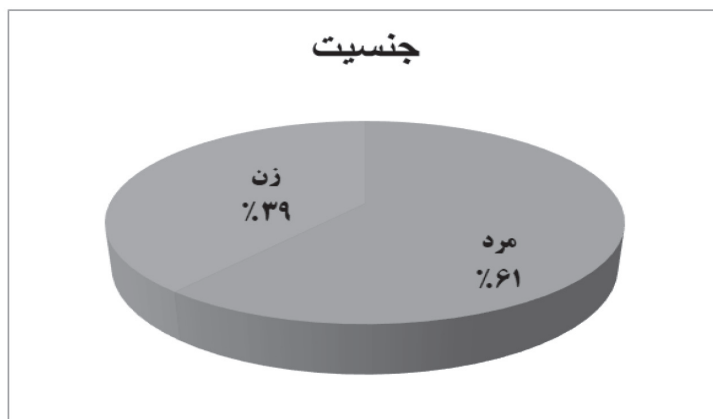
یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی، اطلاعات به صورت جدول و نمودار ارائه می‌گردد.

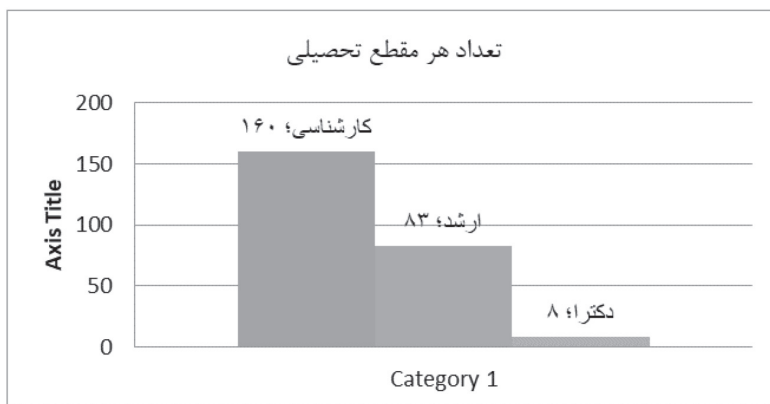
جدول ۱: آمار توصیفی پاسخ دهندگان به پرسشنامه‌ها

سابقه کار		مدرک تحصیلی			جنسیت		مولفه
بیشتر از ۱۰ سال	کمتر از ۱۰ سال	دکتر	ارشد	کارشناسی	زن	مرد	متغیر
۱۳۵	۱۱۶	۸	۸۳	۱۶۰	۹۸	۱۵۳	تعداد
۵۴	۴۶	۳	۳۵	۶۲	۳۹	۶۱	درصد

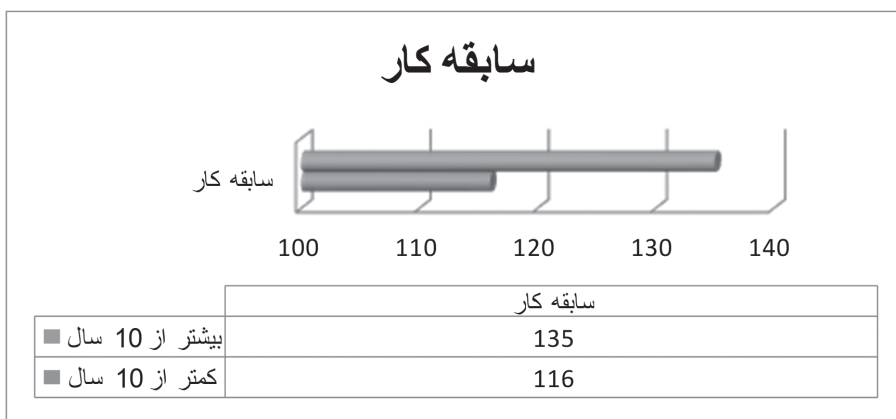
نتایج جدول ۱ نشان داد که ۳۹ درصد از پاسخ دهندگان زن و ۶۱ درصد مرد بودند. همچنین، یافته‌های مربوط به تحصیلات نشان داد که ۶۲ درصد مدرک کارشناسی، ۳۳ درصد کارشناسی ارشد و ۵ درصد مدرک دکترا داشتند. به علاوه، ۵۴ درصد پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری بالای ۱۰ سال بودند.



نمودار ۱: جنسیت آزمودنی‌های پژوهش



نمودار ۲: مقطع تحصیلی آزمودنی‌های پژوهش



نمودار ۳: سابقه کاری آزمودنی‌های پژوهش

از آزمون تی تک نمونه ای برای بررسی وضعیت اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان استفاده شد. نتایج در جدول ۲ نشان داده شده است:

جدول ۲: نتایج آزمون تی تک نمونه ای (اثربخشی مدیریت راهبردی)

متغیر	میانگین	میانگین آماری	آماره (۳)	
			درجه آزادی	مقدار t
واضح بودن راهبردها	۲/۸۷۳	۳	۲۴۲	-۳/۰۵۲
بینش در اهداف و مأموریت‌ها	۲/۷۹۴	۳	۲۴۲	-۳/۷۰۲
توجه به ذینفعان	۲/۸۵۵	۳	۲۴۲	-۲/۸۳۲
هم راستاسازی	۲/۸۷۳	۳	۲۴۲	-۲/۵۷۹
ارزش آفرینی برای سازمان	۲/۷۱۶	۳	۲۴۲	-۵/۴۰۸
تطابق با ساختار	۲/۹۰۱	۳	۲۴۲	-۲/۰۹۰
تخصص گرایی	۲/۸۷۶	۳	۲۴۲	-۲/۴۳۶
رضایت کارکنان	۲/۷۸۷	۳	۲۴۲	-۴/۰۷۶
ایجاد فضای نوآوری	۳/۰۱۸	۳	۲۴۲	۰/۴۰۱
مشارکت پذیری	۲/۷۸۷	۳	۲۴۲	-۴/۷۱۹
توسعه منابع انسانی دانش محور	۲/۹۱۴	۳	۲۴۲	-۱/۶۱۲
ایجاد تعهد	۲/۷۹۴	۳	۲۴۲	-۳/۹۱۶
انعطاف پذیری	۲/۸۶۵	۳	۲۴۲	-۳/۸۵۲
اثربخشی مدیریت راهبردی	۲/۸۵۱	۳	۲۴۲	-۳/۹۷۷

با توجه به نتایج آزمون، اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان به طور معناداری در وضعیت نامناسب قرار دارد ($t=-۳/۹۷۷$, $Sig=۰/۰۰۱$). همچنین مولفه‌های واضح بودن راهبردها ($Sig=۰/۰۰۳$), بینش در اهداف و مأموریت‌ها ($t=-۳/۷۰۲$, $Sig=۰/۰۰۱$), توجه به ذینفعان ($Sig=۰/۰۰۵$), هم راستاسازی ($t=-۲/۵۷۹$, $Sig=۰/۰۱۱$), ارزش آفرینی برای سازمان ($t=-۵/۴۰۸$, $Sig=۰/۰۰۱$), تطابق با ساختار ($t=-۲/۰۹۰$, $Sig=۰/۰۳۸$), تخصص گرایی ($t=-۲/۴۳۶$, $Sig=۰/۰۱۶$), رضایت کارکنان ($t=-۴/۰۷۶$, $Sig=۰/۰۰۱$), مشارکت پذیری ($t=-۴/۷۱۹$, $Sig=۰/۰۰۱$), ایجاد تعهد ($t=-۳/۹۱۶$, $Sig=۰/۰۱۸$) و انعطاف پذیری ($t=-۳/۸۵۲$, $Sig=۰/۰۰۱$) در وضعیت نامناسب قرار دارند. دیگر نتایج هم نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین میانگین به دست آمده با میانگین آماری (میانگین بهینه) در نظر گرفته در

متغیرهای ایجاد فضای نوآوری ($\text{Sig}=0/689$ ، $t=0/401$) و توسعه منابع انسانی دانش محور ($\text{Sig}=0/108$)، $t=-1/612$) مشاهده نشد. بنابراین در وضعیت متوسط قرار داشتند.

برای بررسی روابط علی و معلولی بین اثربخشی مدیریت راهبردی به عنوان متغیرهای مستقل (پیش بین) و پاسخگویی سازمانی به عنوان متغیر وابسته (ملاک) از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد.

جدول ۳: خلاصه مدل رگرسیون اثربخشی مدیریت راهبردی و پاسخگویی سازمانی

مدل رگرسیون	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	دوربین واتسون	F	سطح معناداری
همزمان	۰/۵۹۱	۰/۳۵۰	۰/۳۳۳	۰/۳۴۶	۱/۸۷۸	۲۰/۶۹۶	۰/۰۰۱

نتایج ضریب همبستگی جدول ۳ نشان می‌دهد که در حالت کلی بین اثربخشی مدیریت راهبردی و پاسخگویی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد ($R=0/591$ ، $\text{Sig}=0/001$). همچنین، ضریب تعیین (R^2) که بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر ملاک توسط متغیر پیش بین است، نشان می‌دهد که $33/3$ درصد از واریانس کل تغییرات پاسخگویی سازمانی به اثربخشی مدیریت راهبردی و $76/7$ درصد به عوامل خارج از مدل مذکور مربوط می‌شود. به علاوه، با توجه به معناداری مقدار F ($F=20/696$ ، $\text{Sig}=0/001$) می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از متغیر مستقل (اثربخشی مدیریت راهبردی) و متغیر وابسته (پاسخگویی سازمانی) مدل خوبی بوده و اثربخشی مدیریت راهبردی قادر است تا میزان تغییرات پاسخگویی سازمانی را تبیین کند.

جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیون بین اثربخشی مدیریت راهبردی و پاسخگویی سازمانی

سطح معناداری	مقدار T	ضرایب تأثیر استاندارد نشده		رگرسیون همزمان
		ضرایب تأثیر استاندارد شده	Std. Error	
		Beta	B	
۰/۰۰۱	۷/۷۵۹		۰/۱۶۵	عرض از مبدأ
۰/۰۰۲	۳/۱۸	۰/۲۶۵	۰/۰۵۸	اثربخشی مدیریت راهبردی

با توجه به جدول ۴ نتایج رگرسیون نشان می‌دهد که اثربخشی مدیریت راهبردی ($T=3/18$ ، $\text{Sig}=0/002$) اثر مثبتی بر پاسخگویی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان دارد. ضرایب تأثیر استاندارد شده ($\beta=Beta$) کمک می‌کنند تا سهم نسبی متغیر مستقل یا متغیرهای مستقل (اثربخشی مدیریت راهبردی) در تبیین تغییرات متغیر وابسته (پاسخگویی سازمانی) را مشخص کرد؛ چنان که هر چه مقدار ضریب بتای یک متغیر بیشتر باشد، نقش آن در پیش بینی تغییرات متغیر وابسته بیشتر خواهد بود.

بحث و نتیجه گیری

امروزه در تمامی سازمان‌ها به راهبردهایی نیاز است که بتواند میزان اثربخشی را افزایش دهند و در ارتکاب رفتارهای غیر حرفه‌ای، بازدارندگی ایجاد نمایند. راهبردهای کنشی و واکنشی شامل موارد متنوعی است که می‌تواند موجب استقرار سلامت اداری و پاسخگویی در سازمان‌های دولتی همچون سازمان‌های ورزشی شود. در این تحقیق به بررسی اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی بر پاسخگویی سازمانی پرداخته شد. برای این کار ۲۶۰ نفر از کارمندان به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و پرسشنامه بین آنها پخش گردید که در نهایت ۲۵۱ پرسشنامه برگشت داده شد.

همانگونه که در یافته‌های پژوهش ملاحظه گردید، متغیرهای پیش بین از جمله واضح بودن راهبردها، بینش در اهداف و مأموریت، توجه به ذینفعان، همراستا سازی، ارزش آفرینی برای سازمان، تطابق ساختار، تخصص گرای، مشارکت پذیری، ایجاد تعهد، انعطاف پذیری و در نهایت خود اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش در وضعیت نامناسب قرار دارند و تنها توسعه منابع انسانی دانش محور و ایجاد فضای نوآوری در وضعیت متوسط بودند. آنچه موجب بقای سازمان‌های دارای ارتباط مستقیم با نهضت بهزیستی، تربیتی و اصلاحی از جمله وزارت ورزش و جوانان- که علاوه بر پاسخگویی به جوانان، باید به کل جامعه نیز باید پاسخگو باشند- می‌شود، شفاف بودن راهبردهاست. لذا راهبردهای وزارت ورزش و جوانان باید بر اساس واقعیات و داده‌های واقعی اتخاذ گردند و روشن نمایند که در حوزه ورزش قهرمانی و همگانی بر اساس سیاستگذاری ورزشی عمل می‌نمایند. از نتایج پژوهش لیندستد^۱ و ناورین^۲ (۲۰۰۷) می‌توان دریافت که وزارت ورزش و جوانان رازمانی می‌توانیم شفاف بنامیم که افراد درون و بیرون آن بتوانند به منظور شکل دادن به نظراتشان، در مورد اقدامات و فرایندهای درون آن سازمان، اطلاعات مورد نیازشان را به دست آورند. همچنین آنها اعتقاد دارند که در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های ورزشی باید تئوری اصیل و وکیل عملیاتی شود؛ بدین معنی که شفافیت از جمله ابزارهای در دسترس اصیل برای کنترل وکیل می‌باشد. این ابزار به وکیل اجازه نمی‌دهد که خط مشی‌هایی که تنها در جهت منافع خود می‌باشد، دنبال کند. در حقیقت می‌توان گفت اصل ایده استفاده از شفافیت در جهت مبارزه با فساد اداری است. سازمان شفاف، سازمانی است که ذینفعان داخلی و خارجی آن می‌توانند اطلاعات مورد نیاز خود را به منظور بررسی فعالیت‌ها و پروسه‌های درون سازمان به دست آورند (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۲). نظریه پردازان و مدیران معتقدند که تلاش سازمان برای رسیدن به اهداف، خود مستلزم شناخت کارکنان از اهداف و مأموریت‌های سازمان می‌باشد. بنابراین مشارکت منابع انسانی و نگاه تخصصی به آن مطابق با ساختار و ارزش آفرینی برای وزارت ورزش و جوانان و ایجاد رضایت کارکنان که در نهایت منجر به افزایش تعهد سازمانی منابع انسانی خواهد شد، راهبردی مطمئن در وزارت ورزش و جوانان است (همتی عقیف و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین با توجه به دیگر یافته‌های این پژوهش، اکثر متغیرهای پیش بین که می‌توانند مدیریت راهبردی وزارت ورزش و جوانان را اثر بخش کنند در حد کمتر

1. Lindstedt

2. Naurin

از میانگین و خیلی ضعیف قرار داشتند که با نتایج پژوهش‌های حقیقی فرد و همکاران (۱۳۸۷)، قرونه و همکاران (۱۳۹۱) و شمس (۱۳۹۵) همسوست. شاید دلیل همسو بودن نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های دیگر این است که مشارکت منابع انسانی و دیگر مولفه‌های یاد شده در این پژوهش - اگر دارای فرایند اجرایی صحیح باشند - موجب رضایت کل منابع انسانی در سازمان می‌شود که خود تعهد سازمانی را بالا می‌برد و بهره‌وری سازمانی را افزایش خواهد داد. خروجی این فرایند موجب پاسخگو بودن هر سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی خواهد بود.

توسعه منابع انسانی، یکی دیگر از مهمترین مولفه‌های متمایز کننده سازمان‌های اثر بخش و سرآمد از دیگر نهادها و موسسات اجتماعی به شمار می‌رود؛ به طوری که دانشمندان مدیریتی اعتقاد دارند که پایداری و ماندگاری سازمان‌ها در رقابت‌های ملی و بین‌المللی و پیشستازی آنها در عرصه‌های خدمات، اقتصاد و فناوری مرهون پرداختن به توسعه منابع انسانی دانش محور و متخصص به عنوان یکی از سیاست‌های راهبردی سازمان است (خلیل نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). نتایج این پژوهش در ابعاد و مولفه‌های توسعه منابع انسانی و اثر بخشی و رابطه متقابل آنها با یافته‌های چاترجی و همکاران (۲۰۱۷)، حسین پور و همکاران (۱۳۹۶) و کاوسی و همکاران (۱۳۸۹) همسو است. آنها اعتقاد دارند که سرمایه انسانی نقش مهمی در اثر بخشی عملکرد دارد. همچنین به نظر آنها توسعه منابع انسانی دانش محور فعالیتی است نظام مند که دارای هدف رشد و بالندگی است. اینکه اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان در وضعیت نامناسبی قرار دارد با نتایج تحقیقات فتحی و همکاران (۱۳۹۶) و نیک نژاد (۱۳۹۵) همخوان است.

نتایج این پژوهش نشان داد که انعطاف پذیری قانون تأثیر معنی داری بر اثربخشی مدیریت راهبردی وزارت ورزش و جوانان دارد. یکی از راه‌های مدیریت مشتریان و افزایش رضایت آن‌ها، سرمایه‌گذاری بر روی سرویس پاسخگویی است. خدمات پاسخگویی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا تمام کانال‌های ارتباطی خود را به طور سازمان یافته و موثر مدیریت و بهینه سازی کنند. خدمات پاسخگویی چه در قالب خدمات اتوماتیک (سرپرست‌های خودکار، سیستم‌های پست صوتی و یا سیستم‌های پاسخگویی صوتی تعاملی) و چه در قالب مسئول پذیرش مجازی زنده یا خدمات پلت فرم اینترنتی (پاسخ به ایمیل خودکار، نظارت بر رسانه‌های اجتماعی و یا وب چت زنده) می‌توانند مزایای لجستیکی تاثیرگذاری را برای سازمان‌ها داشته باشند. پاسخگویی سازمانی زمان را برای سازمان‌ها به منظور پرداختن به نگرانی‌های دیگر آزاد می‌کند.

به طور کلی، فرایند بهینه مدیریت راهبردی موجب پاسخگویی سازمانی خواهد شد و اینگونه می‌توان اسنباط کرد که پاسخگویی سازمانی، یکی از اصلی ترین اهداف اثر بخشی مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی است که با نتایج تحقیقات معصومی و همکاران (۱۳۹۵) و جانسن (۲۰۱۸) همخوانی دارد. وزارت ورزش برای تحقق این انتظار باید مکانیسم‌ها، شیوه‌ها و ترتیباتی را اتخاذ کند که در عملیاتی کردن راهبردهای ورزشی تاثیر گذار باشند (ابراهیمیان و همکاران، ۱۳۹۰). بدین ترتیب مشخص است که ساختار سازمان توانایی مدیران آن نقش مهمی را در پاسخگویی اجتماعی سازمان ایفا می‌کند.

امروزه، سازمان‌های ورزشی به واسطه افزایش رقابت جهانی و پیشرفت پیچیدگی فناوری بسیار بیش از

گذشته به جلب نظر مریبان، مدیران، عرضه کنندگان، توزیع کنندگان، مشتریان، مالکان باشگاه‌ها و شرکای سرمایه گذاری وابسته‌اند و نیاز شدیدی به یک سیستم پاسخگو دارند. پاسخگویی در حال گذر از شکل‌های قدیمی تفویض اختیار، مسئولیت و حساب‌خواهی به نظام‌های مدیریت کارآمد و پاسخگوست. هدف اصلی چنین رویکردهای مدیریتی پیش از آنکه رعایت قوانین و مقررات باشد، تحقق اهداف سازمان، افزایش پاسخگویی به مخاطب و بذل توجه به هزینه‌ها و استفاده از منابع محدود به موثرترین شکل ممکن است. از این رو، پاسخگویی بخشی از رفتار سازمانی محسوب می‌شود.

لذا توصیه می‌شود تعارض و دوگانگی بین احساس مسئولیت در مقابل مردم و نهادهای اجتماعی جهت تامین نیازهای مردم با الزامات بین‌المللی و نیروهای جهانی که افراد را وادار به اعمال روش و سیاست‌هایی می‌کند که در عمل ممکن است با خواست و انتظارات مشتریان مغایر باشد، از طریق عملیاتی کردن مولفه‌های به دست آمده از این پژوهش به حداقل ممکن رسانده شود.

یکی از از محدودیت‌های موجود در جامعه ورزشی مدرن امروزی، فقدان دانش و اطلاعات کافی در حوزه پاسخگویی سازمانی است که پیشنهاد می‌گردد طرحی ملی همراه با مطالعات تطبیقی در این زمینه انجام گیرد تا نتایج آن بتواند راهگشای بسیاری از مشکلات سازمان‌های ورزشی باشد.

منابع

- ابراهیمی، سید عباس. (۱۳۹۴). «درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران». نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی. دوره ۴، شماره ۱: صص ۱۰۰-۱۲۰.
- ابراهیمیان جلودار، سید یاسر و ابراهیمیان جلودار، سید محمود. (۱۳۹۰). «چابکی سازمانی، سرعت، پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی». توسعه انسانی پلیس. دوره ۸، شماره ۳: صص ۱۲-۳۴.
- پیمان فر، محمد حسن؛ الهی، علیرضا و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۱). «موانع زیربنایی نظام ورزش کشور در اجرای برنامه‌های راهبردی». فصلنامه راهبرد اجتماعی و فرهنگی. دوره ۱، شماره ۳: صص ۱۴۵-۱۵۵.
- حسین پور، داود و قربانی، عقیل. (۱۳۹۶). «تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران». پژوهش‌های مدیریت راهبردی. سال بیست و سوم، شماره ۶۵.
- حقیقی فر، علی؛ معایر مرادی، مرتضی؛ خلیل زاده، مهدی و نوبخت، جواد. (۱۳۸۷). «بررسی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان و عوامل موثر بر آن». دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال پنجم. شماره ۲۰.
- حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت. تهران: انتشارات سمت
- خلیل نژاد شهرام و مهری، امیر. (۱۳۹۵). «نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی». فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال سوم، شماره ۹.
- خلیلی شورینی، سهراب و محضری، مهدی. (۱۳۹۳). «شناخت موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک و اولویت بندی آن‌ها». پژوهش‌های مدیریت راهبردی. دوره ۲۰، شماره ۵۶: صص ۱۱۱-۱۳۲.
- رفیع زاده بقر آباد، علاء الدین و منوریان، عباس. (۱۳۸۸). «بررسی عوامل موثر بر پاسخگویی به ذینفعان». نشریه تدبیر. شماره ۲۱۰: ص ۶۴.
- سید نقوی، میر علی و فراهانی، فاطمه. (۱۳۹۲). «ایجاد استراتژی مناسب و ارتقای شفاف سازمانی از طریق رهبری نوآور». فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود تحول). سال بیست و سوم، شماره: صص ۷۵-۹۷.
- شمس، عبد الحمید. (۱۳۹۵). «راهکارهای افزایش بهره‌وری اعضای هیئت علمی». فرایند مدیریت و توسعه. دوره ۲۹، شماره ۲.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله. (۱۳۹۰). «مروری بر مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی». فصلنامه دانش مدیریت. شماره ۴۵: صص ۹۷-۱۱۷.
- قرونه، داود؛ مرادی مقدم، حسین و بیجانی، حسین. (۱۳۹۱). «بررسی نقش مولفه‌های کیفیت زندگی کاری در ارتقاء عملکرد کارکنان ناجا». نشریه علمی-ترویجی، سال هفتم، شماره ۳۰.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید. (۱۳۸۶). سازمان استراتژی محور. پرویز بختیاری. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- کاوسی، اسماعیل و احمدی، فخرالدین. (۱۳۸۹). «جهانی شدن و توسعه منابع انسانی (مطالعه تطبیقی ۶۲ کشور جهان)». مطالعات راهبردی جهانی شدن. سال اول.
- مصطفایی، مهران. (۱۳۹۲). «نقش نظام سیاسی در اصلاح اداری». روزنامه ایران، هفدهم فروردین ماه.
- موغلی، علیرضا و پیرانی، محسن. (۱۳۹۳). «اثر بخشی مدیریت منابع انسانی در تحول سازمان». همایش ملی

دستاوردهای نوین در علوم مدیریت حسابداری.

- نیک نژاد، محمد. (۱۳۹۵). «تاثیر محیط قانونی و قانون خدمات کشوری بر اثربخشی مدیریت راهبردی وزارت کشور». پایان نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- همتی عقیف، علی؛ احسانی، محمد؛ کوزه چیان، هاشم و قاسمی، حمید. (۱۳۹۲). «طراحی مدل مهارت‌های ارتباطی دبیران تربیت بدنی با تاکید بر افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی». رساله دکتری، مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.
- هیوز، آون. (۱۳۹۲). مدیریت دولتی نوین. سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده. تهران: نشر مروارید
- Andersén, Jim. (2011). “Strategic resources and firm performance”. Management Decision, Vol. 49, Iss 1, pp.87 – 98.
- Ansoff, H. Igor. (2017). **Strategic Management**. Mc Millan Ltd
- Chatterji, N. & Kiran, R. (2017). “Role of human and relational capital of universities as under planning in Knowledge economy: A structural modelling perspective from north Indian universities”. International journal of Educational Development.
- Hall AT, Bowen MG, Ferris GR, Fitzgibbons DE, Royle, M.T. (2007). “The accountability lens: a new way to view management issues”. Business Horizons, 50(5): 13-405.
- Hall AT, Zinko R, Perryman AA, Ferris G.R. (2009). “Organizational citizenship behavior: Mediators in the relationship between accountability and job performance and satisfaction”. leadership Organize Study; 15(4): 381-92.
- James Cutt And Vic Murry. (2015). “Account ability and effectiveness evaluation in non – profit organizations: Routledge is an imprint of the Taylor”. Francis group.
- Jensen L. (2018). “Image of accountability in Danish public sector reform”. Available from: <http://www.inpuma.net/research/papers/sydey/lott ejensen.html>.
- Kirkbesoglu, E. (2016). “Strategic Reactions of Organizations to Legal Environment: A Typology for Industries in the Process of Institutionalization”. Social and Behavioral Sciences, Volume 24, PP: 1322–1328.
- Lindstedt, C. & Naurin, D. (2007). “Transparency Against Corruption: A Cross Country Analysis manuscript”. Goteborg University, 89, 4, 982-93.
- Ulgen, H. and Mirze, S.K. (2004). “Strategic Management in Organizations”. Literature Pub. No: 13, 3. Baskı, Dstanbul.
- Zhao, H., Peng, Z. & Han, y. (2012). “Defining the perceptible aspect of leader member exchange: A grounded investigation in the people republic of china”. African journal of Business Management. Vol. 16. Pp 5799-5800.